



**UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA**

Facultad de Ciencias de la Educación

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN PEDAGOGÍA

**Paquetización de una formación en trabajo en equipo para
empresas**

Packaging of training in teamwork for companies

Realizado por:

Adrián Ruiz Tienda

Tutorizado por:

Francisco José García Aguilera

Curso 2023-24

TÍTULO: Paquetización de una formación en trabajo en equipo para empresas.

RESUMEN: En el presente trabajo de fin de grado se realizará el diseño de una paquetización de formación en trabajo en equipo para empresas. Esta acción se llevará a cabo desde el contexto facilitado por el prácticum II de Pedagogía en la consultoría de Recursos Humanos “ConTalento”. La necesidad de esta paquetización nace de la estandarización de los procesos formativos a las empresas, con el fin de agilizar este servicio. Siendo las soft skills uno de los ámbitos formativos más demandados por la clientela habitual de la organización, este trabajo se centrará en el trabajo en equipo, pero siendo este proceso aplicable a cualquier otra habilidad blanda. Los diferentes puntos de este proyecto contemplarán el análisis de necesidades previo junto a su respectiva contextualización, el establecimiento de una serie de objetivos a cumplir, una serie de acciones a realizar durante la formación junto a la metodología que se aplicará, un cronograma y los resultados esperados, así como sus métodos de evaluación.

PALABRAS CLAVE: Trabajo en equipo, paquetización, soft skills, formación y empresas.

TITLE: Packaging of training in teamwork for companies

ABSTRACT: In this final degree project, we will design a training package on teamwork for companies. This action will be carried out from the context provided by the Practicum II of Pedagogy in the Human Resources consultancy ‘ConTalento’. The need for this packaging arises from the standardisation of training processes for companies, to streamline this service. As soft skills are one of the training areas most in demand by the organisation's regular clientele, this work will focus on teamwork, although this process applies to any other soft skill. The different points of this project will contemplate the previous needs analysis together with its respective contextualisation, the establishment of a series of objectives to be fulfilled, a series of actions to be carried out during the training together with the methodology to be applied, a chronogram and the expected results, as well as their evaluation methods.

KEYWORDS: Teamwork, packaging, soft skills, training and business.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 5 |
| PROPUESTA DE DISEÑO DE INTERVENCIÓN, PROGRAMAS O ANÁLISIS..... | 12 |
| Contexto..... | 12 |
| Análisis de necesidades | 14 |
| Objetivos..... | 17 |
| Metodología | 17 |
| Acciones | 20 |
| Cronograma | 40 |
| Resultado | 40 |
| Evaluaciones | 41 |
| REFLEXIÓN CRÍTICA..... | 42 |
| CONCLUSIONES | 44 |
| REFERENCIAS..... | 44 |
| ANEXOS | 46 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Roles de Belbin | 9 |
| Figura 2. Las 5 disfunciones de equipo..... | 11 |
| Figura 3. Tangram de ConTalento | 35 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. DAFO ConTalento | 15 |
| Tabla 2. Rúbrica para la detección de necesidades..... | 15 |
| Tabla 3. Tabla secuencia nivel bajo | 24 |
| Tabla 4. Tabla secuencia nivel medio | 29 |
| Tabla 5. Tabla secuencia nivel alto..... | 38 |

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo desarrollará una propuesta de intervención autónoma en la consultoría de recursos humanos ConTalento, en la que me encuentro realizando las segundas prácticas curriculares del Grado de Pedagogía.

Esta propuesta consistirá en el diseño de un paquete formativo de soft skills, centrado en mejorar el trabajo en equipo en diversas organizaciones. Esta paquetización permitirá la agilización de los procesos formativos en materia de trabajo en equipo que desarrolle la consultoría ConTalento.

Es importante abordar estas formaciones desde una perspectiva pedagógica, para tratar de optimizar este proceso formativo todo lo posible, ya que el desarrollo de las soft skills en el ámbito profesional es algo realmente importante, concretamente el trabajo en equipo, ya que según diversas investigaciones manifiestan la importancia de integrar en las organizaciones profesionales diversos perfiles con habilidades para trabajar en equipo, reconociendo que esta competencia multidimensional es de vital importancia por su efectividad a la hora de abordar las tareas, alcanzar las metas establecidas y resolver problemas (Chen et al., 2004; Leach et al., 2005; Torrelles et al., 2011; Cano & Fernández, 2016; Torrelles et al., 2015, como se citó en Aparicio et al., 2020).

Por otro lado, a nivel general, este estilo de formaciones es de las más demandadas en las empresas en la actualidad, hecho que resulta realmente atractivo para las/os profesionales de la Pedagogía que debemos estar presentes en todos los procesos de formación. Esto se ve reflejado en las estadísticas recogidas en el Libro Blanco del título de Grado en Pedagogía y Educación Social “El ámbito en el que se sitúan más frecuentemente las empresas en las que trabajan los titulados de Pedagogía es el de empresa o institución privada o de iniciativa social (58%)” (ANECA 2005, p.89).

Además del planteamiento expuesto previamente, el principal motivo de la realización de este modelo y temática del Trabajo de Fin de Grado (en adelante TFG), es el de ajustarme a las necesidades que presenta la empresa en la que llevo a cabo mis prácticas. Busqué desde un comienzo un modelo de aprendizaje servicios en el que poder devolver a la consultora un producto

de utilidad que refleje el desarrollo de las competencias que he podido adquirir durante mi período de prácticas.

Actualmente, se parte desde cero cada vez que se requiere una facilitación o una formación en esta materia, lo cuál tiene como consecuencia una pérdida en la eficiencia de estos procesos. Desde un análisis exhaustivo de las diferentes acciones que se llevan a cabo en diversas Organizaciones, el trabajo de las soft skills (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo...), es en las que he podido apreciar un mayor margen de mejora, ya que la ausencia de un esquema previo ralentiza la actuación. Llevado al ámbito del aprendizaje e-learning, sería similar a comenzar a actuar sin la realización previa de un diseño instruccional, de tal forma que careceríamos de las pautas base sobre las que cimentar todo el proceso formativo.

Considero que plantear esta situación de partida para futuras formaciones en trabajo en equipo, desde una visión más pedagógica, puede ser diferenciador en la mejora de la calidad de estas. De esta forma, cualquiera que ejerza estas formaciones en un futuro, contará con una base mínima de calidad didáctica y pedagógica que enriquecerá estos proyectos formativos.

Para finalizar con la introducción, me gustaría mencionar los diferentes apartados que se trabajarán a lo largo de este trabajo. Se profundizará en la fundamentación teórica sobre la cual se cimentarán las distintas propuestas de actuación. Se propondrá una intervención de la cual se detallará su contexto, el análisis de necesidades, los objetivos a cumplir, la metodología empleada, las acciones que se llevarán a cabo, los resultados esperados de estas y su posterior evaluación. El siguiente paso será una reflexión crítica sobre la propuesta. Y para finalizar se realizará una conclusión a este trabajo, seguido de distintos anexos ilustrativos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A continuación, se establecerá el marco teórico en el cual se desarrollará este TFG.

Uno de los principales ámbitos de actuación del/la profesional de la pedagogía es la empresa. Por más que el Grado de esta ciencia de la educación esté enfocado casi en su totalidad al ámbito escolar reglado, las competencias que adquirimos a lo largo de este Título son

extrapolables a la formación no reglada que se desarrolla en gran parte en el mundo empresarial. Siendo expertas/os en el diseño y ejecución de contenidos, metodologías y situaciones de aprendizaje, el/la pedagoga/o es una figura primordial para el correcto funcionamiento del microsistema educativo que tiene lugar en la gran mayoría de Organizaciones del sector empresarial.

El/la profesional de la Pedagogía empresarial “contribuye a reforzar el objetivo estratégico de la formación, necesario para reforzar la productividad y competitividad de las empresas en el nuevo escenario global, potenciando la empleabilidad de los trabajadores” (García Aguilera, 2016, p.127). La formación en las empresas tal y como se ha citado previamente, contribuye a mejorar su eficiencia y su eficacia, mejorando por tanto de manera indirecta los beneficios generados para la persona propietaria de la empresa; por otro lado, también estaría mejorando la empleabilidad de sus trabajadores, beneficiando no solo a la empresa, sino también a las personas que las componen.

La formación continua a lo largo de la vida está en el centro del mundo del trabajo y de los cambios sociales europeos, motivado por la integración de la sociedad del bienestar con la preponderancia del “capital humano” en la actividad productiva, considerándose como un derecho de todos los ciudadanos. En todos ellos el desarrollo de actividades formativas, dirigidas a la mejora, la igualdad y la adaptabilidad, así como las acciones de orientación centradas en el incremento de la empleabilidad y la toma de decisiones responsables, desempeñan un papel primordial, del que se derivan dos necesidades muy importantes para todo ciudadano/a: mantener la empleabilidad y la formación permanente a lo largo de la vida. (ANECA 2005, p.211).

El papel de la Pedagogía empresarial cobra relevancia a medida que logra defender estos dos derechos fundamentales de las personas trabajadores mencionados anteriormente, cumpliendo no solo una labor empresarial, sino también social.

Este trabajo, debido a su naturaleza no tendrá la capacidad de abarcar la inmensidad de esta rama pedagógica, sin embargo, sí que buscará contribuir a su proceso cumpliendo con una de las funciones básicas del profesional de la pedagogía en la empresa, el papel de “formador de habilidades relacionales y directivas para profesionales: trabajo en equipo, comunicación, y liderazgo, entre otras” (García, 2021, p.38).

Estas habilidades relacionales, también conocidas como soft skills, se han convertido en uno de los campos de formación más demandados en los últimos tiempos, motivo por el cuál centrar este TFG en ellas pueden resultar de gran utilidad para la consultora ConTalento. Cada una de estas habilidades blandas supone una formación específica, por ello me centraré únicamente en el trabajo en equipo, que es aquella que considero más madura, desarrollada y con la que, por tanto, me encuentro más cómodo elaborando.

Antes de entrar en detalles, entenderemos el trabajo en equipo como:

Aquel en el que varias personas aportan sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias para que, de manera coordinada, puedan realizar diferentes actividades, con el objetivo de alcanzar un fin común. Todos los componentes colaboran sin que exista una función especificada a cada uno. (Montaño 2022, p. 105)

El trabajo en equipo, por tanto, se sustentará en un modelo de aprendizaje colaborativo, que se diferencia del cooperativo:

En relación al énfasis en la división de tareas y responsabilidades presentes en el trabajo en equipo cooperativo; y como, en contraposición, el colaborativo está centrado en la construcción de actividades y esfuerzos compartidos por los miembros cuya iniciativa de trabajo es autónoma, pero interdependiente con sus compañeros. (Rui Hernández y Sánchez Jaramillo, 2021, p. 134)

Las ventajas del trabajo en equipo quedan evidenciadas tanto en la definición como en la comparativa previa, ya que sus características implican una clara mejoría en los proyectos que desarrollen las diferentes organizaciones.

De sus múltiples ventajas deriva que la mayoría de las empresas trabajen en equipo, pero no es sólo emplear esta metodología, sino también saber cómo llevarla a cabo correctamente. Para ello, es esencial entender cuáles son las características de un buen trabajo en equipo, según Montaño (2022) son las siguientes:

-Liderazgo: No debemos entender este elemento como la figura del líder, sino como la toma de decisiones conjunta entre todo el equipo. Una práctica de liderazgo compartido puede ser

muy beneficiosa para la organización, ya que las decisiones serían tomadas mediante la pluralidad del grupo, siendo estas mucho más ricas que si hubiesen sido tomadas de forma individual.

-Comunicación: Si bien esta habilidad es lo suficientemente amplia como para que tuviera su propia formación, es importante trabajarla en menor medida para que la transmisión de información entre las/os diferentes integrantes del grupo sean beneficiosas.

-Coordinación: Podríamos entenderlo como el resultado de la aplicación de las dos características previas. Una correcta planificación derivará en un correcto funcionamiento del equipo, que es el punto que tratamos de encontrar con esta formación.

-Colaboración: Es un factor intrínseco a un trabajo en equipo sólido. No puede existir un trabajo en equipo sin personas que colaboren entre ellas. No debe ser confundida con la cooperación, tal y como se mencionó previamente.

-Confianza: Es la parte más emocional de este modelo de trabajo. Puede ser considerada la base, los cimientos sobre los que construir el resto de los aspectos que ya han sido mencionados, de ahí que vaya a ser el primer aspecto que se trabaje en la formación como podremos comprobar posteriormente.

La teoría previa será aplicada a todos los niveles de la formación, de forma adicional se incluirán los roles de Belbin en las dificultades media y alta. No serán incluidos en la baja ya que pueden tener cierta complejidad y requieren de una base mínimamente sólida. “Belbin identificó nueve roles de equipo, cada uno de los cuales contribuye de distinta manera al éxito o al fracaso del equipo” (Catalá, 2022, p. 5).

Los roles de Belbin se dividen en tres subgrupos y son los siguientes:



Figura 1. Roles de Belbin. Nota. Elaboración propia

Una de las partes que se incluirá de forma teórica en todos y cada uno de los niveles, ya que desde ConTalento, habiendo probado en múltiples ocasiones esta teoría, siempre les ha dado buenos resultados, son las cinco disfunciones de un equipo. A diferencia de otras teorías de trabajo en equipo que buscan reforzar las características positivas del grupo, en esta, se busca trabajar los aspectos negativos. Estas disfunciones de equipo se sitúan en una pirámide desde la primera a trabajar en la base hasta la última en la punta, según Lencioni (2011) son:

-Ausencia de confianza: Esta carencia deriva en que el equipo sea reticente a compartir elementos de su vida privada con el resto. Lo cual limita las relaciones interpersonales a una simple relación de compañeras/os de trabajo. Para combatir esta primera disfunción podemos trabajar las actividades llamadas rompehielos que se verán posteriormente explicadas en el primer nivel de la paquetización. Nos ayudarán a dar un primer paso en la forja de relaciones sólidas que faciliten el trabajo en equipo.

-Miedo al conflicto: La armonía que supone la ausencia de conflictos puede parecer algo positivo en primera instancia, pero esta carencia evita el enriquecimiento mediante el debate y la

discusión de ideas. Una forma de mejorar en este aspecto es mediante la generación de debates de forma controlada y con una organización previa; de tal forma que estamos dando pie a que estos surjan de forma orgánica en un futuro.

-Falta de compromiso: La ausencia de claridad en las metas y logros de la empresa puede difuminar el compromiso de las/os empleadas/os, dando como resultado la ineficacia del equipo. Para trabajar este apartado es importante ser transparente en la organización y en los resultados obtenidos.

-Evasión de responsabilidades: Cuando hay carencias en el establecimiento de logros a alcanzar, el equipo puede sentirse irresponsable de la consecución de estos, por ello es importante que sea el propio grupo el que se dé cuenta de estas problemáticas para resolverlas entre ellas/os sin la intervención de una persona superior. Para mejorar en este aspecto es importante analizar el trabajo a nivel individual y grupal.

-Inatención a los resultados: Se da en el momento en el que las personas que integran el grupo antepone sus resultados individuales a los grupales. Para mejorar esta situación se pueden reconocer todos los resultados grupales como fruto de un conjunto de esfuerzos individuales.

Las 5 disfunciones de equipo

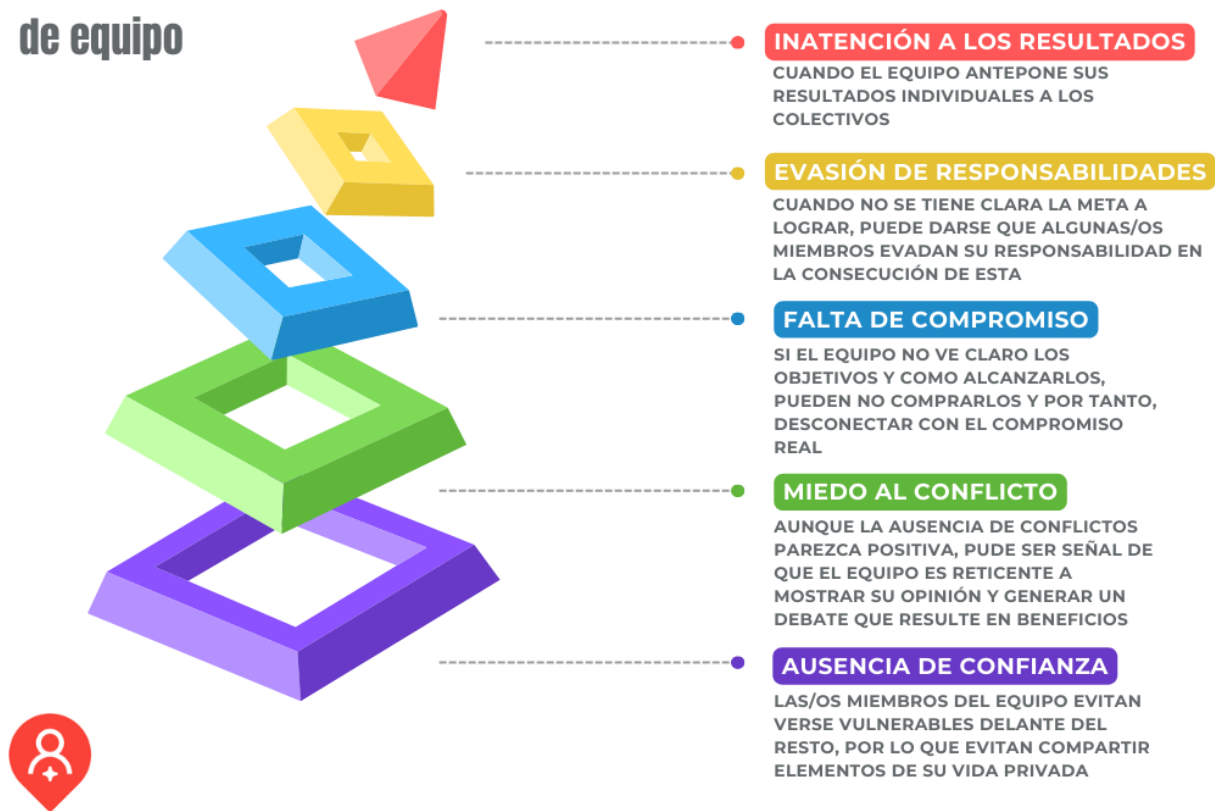


Figura 2. Las 5 disfunciones de equipo. Nota. Elaboración propia

Una vez establecida la base teórica sobre la que se desarrollará la paquetización de la formación en empresas de trabajo en equipo para la consultoría de recursos humanos ConTalento, se comenzará con la propuesta de diseño de esta.

PROPUESTA DE DISEÑO DE INTERVENCIÓN, PROGRAMAS O ANÁLISIS

Contexto

Este apartado podría diferenciarse en dos partes, la primera el contexto de ConTalento que es la empresa desde la cual se llevará a cabo la formación. La segunda será, la empresa para la que se desarrolle la formación, en este caso describiré el estilo de organizaciones con las que suele trabajar la consultoría.

ConTalento Strategy For People es una consultora de recursos humanos que nace en febrero de 2013. En sus inicios estaba formada por una única persona, el actual CEO de la organización y con el paso del tiempo, debido al volumen de tareas, terminó ampliándose la plantilla, hasta llegar a las ocho personas contratadas que hay en la actualidad, más las personas de prácticas. Se dividen en tres departamentos principales: Consultoría, formación y empleabilidad.

La empresa se encuentra en la zona central de Málaga capital, concretamente en la Calle Ancha del Carmen. Su localización céntrica facilita los encuentros presenciales con sus potenciales clientes. Además, esta zona cuenta con una amplia oferta de empresas de formación muy diversas, por lo que genera sinergias realmente interesantes entre estas, que pueden ayudar a potenciarse mutuamente.

Por tanto, la cartera de clientes de ConTalento, también marcará su método de actuación. Los colectivos con los que acostumbran a trabajar suelen ser PYMES, aunque han trabajado también con organismos del sector público y empresas más grandes.

Las principales funciones que se desarrollan en esta consultoría de recursos humanos son las siguientes:

- La selección y/o atracción del talento.
- Servicio de consultoría (análisis de puestos, evaluación del desempeño...).

-Formación/Facilitación en Soft Skills.

-Jornadas formativas de empleo y recursos humanos.

De todos estos servicios, debido a mi vinculación con la Pedagogía, he decidido centrar el proyecto en la tarea de formación, concretamente en formación en soft skills, que es una de las ramas más reclamadas en la actualidad.

El trabajo en empresas que ejerce esta consultoría se basa en el principio de Slow Talent, un modelo casi “artesanal” de trabajo en el que se individualiza hasta el más mínimo detalle de cada formación/facilitación que se lleve a cabo en empresas. Esto supone un gran cambio en el contexto de actuación en función de la organización en la que se trabaje.

Este trabajo parte siempre de la base de un prework que consiste en un análisis inicial de necesidades, conocer las expectativas de la empresa contratante y trazar una propuesta a seguir. Una vez se acabe esta parte inicial se da comienzo al diseño del programa a seguir. Se concreta la solución que se requiere (trabajar modelos de liderazgo alternativos), formato (jornada formativa, curso e-learning), trazar un cronograma (duración en horas, días...), plantear la modalidad (presencial, b-learning...) y la metodología a ejecutar (Aprendizaje colaborativo, gamificación...).

Dentro de las empresas que solicitan estas formaciones podemos diferenciar tres grandes grupos:

-Empresas pequeñas/emergentes: Solicitarán probablemente un nivel básico de formación y tendrán un presupuesto más ajustado. En contraposición, suelen ser más innovadoras y permiten un mayor juego en la elaboración de los servicios.

-Empresas consolidadas: Se moverán entre niveles medios y altos de formación y su presupuesto será menos limitado respecto al grupo previo. Suelen ser más rígidas en sus peticiones y en ocasiones pueden presentar cierta reticencia al cambio.

-Entidades públicas: Principalmente serán colegios e institutos. Las formaciones en este ámbito educativo reglado tendrán temáticas más definidas y la metodología usada puede ser mucho más flexible que en empresas, debido a que son grupos que acostumbran a mostrar mayor diversidad.

La formación diseñada para este trabajo irá destinada únicamente a empresas, al desconocer qué tipo de organización concreta será en la que se lleve a cabo se establecerán tres niveles de estandarización, para no perder en el proceso de paquetización, el servicio individualizado característico de esta empresa. Este mismo proceso de paquetización que realizaré para la formación de trabajo en equipo, puede ser aplicable a cualquier otra soft skill, ya que son naturalezas similares, me limitaré a esta, ya que el tiempo que estaré de prácticas es limitado, pero para mejorar significativamente la eficiencia de la empresa, sería recomendable llevar a cabo este proceso a futuro.

Análisis de necesidades

El análisis de necesidades en este caso también tiene una doble perspectiva, por una parte, la necesidad de ConTalento de paquetizar su curso y, por otro lado, la necesidad de la empresa de ejecutar esta formación, así como el nivel requerido.

La primera necesidad en ser detectada fue la de paquetizar ciertos cursos. Hablando con diferentes trabajadoras de la empresa, nos dimos cuenta de que, si bien en el proceso de Slow Talent se ajustan a las necesidades del cliente, en base a la categoría que se trabaje, siempre se parte de una premisa similar, por lo que las acciones a llevar a cabo suelen repetirse en muchas de las empresas.

Esta necesidad se detectó mediante esta entrevista informal con personal de la empresa y mediante la realización de un análisis DAFO, que es un

Análisis de la situación estratégica de una empresa o un proyecto que detalla sus debilidades y fortalezas internas, así como las amenazas y oportunidades en relación con otros actores en el mercado al cual se dirige la solución que proponemos. (Gasca, et al., 2022, p. 60)

Considero que la temática que más se presta a la paquetización son las soft skills, ya que se lleva a cabo muy asiduamente y no necesita de mucha especificación en su contexto, sino que son fáciles de moldear a cualquier empresa estas necesidades.

El análisis DAFO que realicé fue en base a la propia empresa, de ahí extraje las debilidades/amenazas principales y de su análisis se entiende que la paquetización de estas formaciones puede dar lugar a una gran mejora en este aspecto.

Tabla 1. DAFO ConTalento. Nota. Elaboración propia

| Debilidades | Amenazas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> -Falta de eficiencia por el método Slow Talent. -Limitación a la hora de aceptar clientes por tener un equipo pequeño. -Centralización en la zona andaluza. | <ul style="list-style-type: none"> -Gran oferta en el mercado de la consultoría de RRHH. -Competencia de otras empresas más grandes con mayor capacidad. -Constantes cambios tecnológicos a los que la empresa no reacciona con velocidad. |
| Fortalezas | Oportunidades |
| <ul style="list-style-type: none"> -Dar un enfoque personalizado e individualizado a cada cliente. -Equipo multidisciplinar que cuenta con especializaciones en cada ámbito a trabajar. -Énfasis en el trato cercano con la clientela. | <ul style="list-style-type: none"> -El trabajo con entidades públicas mediante contratos menores y licitaciones. -Una gran red de clientes potenciales. -El auge de la formación en la zona de Málaga. |

La segunda parte de detección de necesidades nace del desconocimiento del grupo al que va dirigida la formación, de tal forma que en el diseño de acciones hay que tener en cuenta que se pueda ejecutar en cualquiera de los contextos posibles.

Para saber qué empresas necesitan esta formación no es necesario desarrollar ningún instrumento, ya que son las empresas las que piden estos servicios concretos.

El apartado de detección de necesidades que sí que tiene una gran relevancia en este proceso es el de conocer cuál de los tres niveles de formación en trabajo en equipo necesitarán. Para detectar la necesidad concreta se ha elaborado una rúbrica que se cumplimentará mediante la observación y que da como resultado el nivel adecuado para el equipo de trabajo. La aplicación de esta rúbrica será llevada a cabo por el/la profesional de ConTalento que realice esta formación durante el periodo inicial.

Tabla 2. Rúbrica para la detección de necesidades. Nota. Elaboración propia

| Bajo | Medio | Alto |
|------|-------|------|
|------|-------|------|

| | | | |
|--------------|---|--|--|
| Comunicación | El equipo presenta problemas en la comunicación | El equipo se comunica activamente cuando tiene necesidades | El equipo se comunica de forma efectiva en todo momento |
| Confianza | Se nota desconfianza entre los miembros del equipo | Se nota confianza solo entre algunas personas del equipo | Se nota confianza con casi la totalidad de las/os integrantes del equipo |
| Colaboración | No hay colaboración entre las personas que conforman el grupo | La colaboración es puntual | Se colabora prácticamente a diario entre las/os diferentes integrantes del grupo |
| Conflictos | Abundan los conflictos | Hay conflictos esporádicos | No suelen haber conflictos entre el personal |
| Compromiso | El equipo está poco o nada comprometido con sus labores | El equipo presenta cierto compromiso con sus labores | El equipo se encuentra realmente comprometido |
| Compañerismo | No se muestra apoyo entre las/os integrantes del grupo | El compañerismo es mejorable | Existe un buen ambiente entre compañeras/os |
| Puntuación | | | |

Habrá que marcar con un punto la casilla de cada fila a la que más se adapte la descripción del grupo general. La columna en la que el equipo presente una mayor puntuación supondrá el nivel más adecuado para la aplicación de la formación.

Además de conocer la situación de partida del alumnado mediante esta rúbrica, el responsable de la formación podrá decidir intercambiar ciertas acciones entre los diferentes niveles para adaptarse mejor a las necesidades que presenta el grupo.

Objetivos

General

-Estandarizar el proceso formativo en materia de trabajo en equipo, para mantener una base pedagógica común a cada formación realizada potenciando la eficiencia de la empresa.

Específicos

-Optimizar el desempeño de los equipos de trabajo mediante la mejora en las dinámicas colaborativas del grupo.

-Generar un ambiente de trabajo que propicie la correcta inclusión de todas/os sus participantes, incitando la colaboración entre ellas/os.

-Construir relaciones sólidas entre las/os integrantes del equipo de trabajo, obteniendo una mayor afinidad en los momentos de colaboración.

Metodología

Todas y cada una de las acciones incluidas en esta paquetización se encuentran respaldadas por una serie de metodologías pedagógicas innovadoras que permitirán enriquecer este proceso formativo. A continuación, se enumerarán y describen estas metodologías.

-Gamificación: Una de las metodologías base de estas acciones será la gamificación, ya que se utilizará de forma transversal a todas las acciones de la formación. “La gamificación se define como «el uso de elementos y mecanismos de juego en contextos que no son lúdicos para

motivar a las personas y solventar problemas»” (Su y Cheng, 2015, como se citó en Gisbert, et al., 2019, p. 99).

Se aplicarán en las diferentes actividades factores lúdicos como los retos, la consecución de objetivos y la competición. La aplicación de esta metodología permitirá que las/os participantes se motiven en la realización de la formación, un factor importante, ya que son personas que por lo general no están acostumbradas a este tipo de acciones, lo cual puede dificultar su conexión con el proceso.

-Aprendizaje colaborativo: Tal y como se ha visto en la justificación teórica, la colaboración es un apartado clave para que el trabajo en equipo sea fructífero. El aprendizaje colaborativo “tiene su base en el constructivismo social, que entiende el aprendizaje como un proceso social que se construye no sólo con el profesor, sino también con los compañeros, el contexto y el significado que se asigna a lo que se aprende” (Alonso, 2018, p. 1).

Al igual que la gamificación esta metodología será transversal a todas las actividades. La colaboración se encontrará como factor clave para resolver todas las acciones que se planteen durante la sesión formativa. De esta forma, se fortalecerán los vínculos interpersonales y la compenetración del equipo.

-Aprendizaje basado en retos: Con la aplicación de esta metodología “se favorece el aprendizaje por descubrimiento, al involucrar al alumnado en la búsqueda de nuevos conocimientos, que se afianzan con la aplicación práctica que supone el propio reto” (Alejandre, et al., 2023, p.80).

Además de favorecer la autonomía del alumnado, este modelo de aprendizaje permite situarlas/os en casos totalmente reales que les ayude a encontrarse conectadas/os con la realidad laboral que puedan encontrarse.

-Desing thinking: Este método de aprendizaje consiste en enseñar al alumnado los principios del diseño para que puedan aplicarlos en su día a día. La aplicación de esta metodología en las formaciones “puede ayudar al estudiantado a resolver problemas en dominios de aprendizaje no estructurados fuera de sus aulas, cuando la orientación puede estar ausente y necesitan adaptarse

para enfrentar los desafíos de un mundo en constante cambio que los rodea” (Cutumisu, Schwartz y Lou, 2020, como se citó en Miranda, 2021, p. 121).

Esta metodología ágil será empleada en varias de las acciones que se llevarán a cabo. Permitirá despertar todo el potencial creativo de las/os participantes de cara a su trabajo en la organización.

-Roleplay: Entendemos esta metodología como simulaciones teatralizadas en las que el alumnado podrá vivir situaciones prácticamente reales, de tal forma que aprenderán a desenvolverse en situaciones que se den en su día a día.

El fin de este método es muy similar al anterior, que las/os participantes se adapten a su situación laboral real. Que tengan la oportunidad de practicar toda la teoría que obtengan para que vean su aplicabilidad real.

-Asamblea: Una asamblea es una reunión en la que todas las personas que participan se encuentran al mismo nivel y pueden comunicarse de forma horizontal. A esta metodología se le puede dar múltiples usos. En este proyecto se usará la asamblea como método de evaluación, tanto del propio alumnado que podrá compartir su experiencia, como del proyecto ya que se les pedirá un pequeño feedback especialmente en el nivel alto de la formación.

-Slow Talent: Este concepto es acuñado por la empresa en la que se realiza esta formación, ConTalento. Nace del movimiento slow que busca combatir la inmediatez y precocidad con la que se buscan soluciones hoy en día.

Se trata de un proceso que se mueve del punto A al punto B con una persona que guía el grupo hacia ese destino. La creencia detrás de la facilitación es que la cooperación entre todos/das es posible, conveniente y deseable. Son procesos orgánicos en los sistemas vivos que componen las organizaciones (ConTalento, s.f.)

No podía dejar fuera la metodología que impregna por completo esta consultoría, así que cada una de estas acciones buscará adecuarse a las distintas situaciones que se puedan dar en las formaciones.

Acciones

Una vez expuesta la base teórica en la que se basan las acciones que a continuación se explicarán, se comenzará con su explicación. Tal y como se ha comentado previamente en este trabajo las diferentes actividades variarán en función del nivel de trabajo en equipo al que van dedicadas. Si bien no se repite ninguna actividad entre los diferentes niveles, sí que hay algunas actividades (como una centrada en los roles de Belbin) que serán continuaciones de su nivel previo.

A pesar de que se establezca una división por niveles, con el fin de conservar el trabajo artesanal de slow talent característico de ConTalento, la persona que lleve a cabo la formación podrá reubicar ciertas actividades de otros niveles con el fin de que se mejore la adaptabilidad al grupo.

Nivel Básico

Este nivel es el único que comenzaría con una dinámica en la que el grupo se conocerá mejor. Para romper el hielo, se llevarán a cabo dos dinámicas de quince minutos cada una. La primera de ellas se trata de presentarse teniendo una serie de palabras bloqueadas, se eliminan todas aquellas palabras que tengan relación con el ámbito laboral concreto y algunas típicas de presentación como “soy” o “me gusta”. La segunda de las dinámicas consistirá en que cada una de las personas participantes diga dos verdades y una mentira sobre su persona, el resto de compañeras/os tendrán que adivinar cuál es falsa basándose en la imagen que tienen sobre esa persona.

Estas primeras dinámicas permitirán que las/os participantes se conozcan más, forjando una base sólida sobre la que comenzar a trabajar. Conocer a las/os miembros de tu equipo te permite sentirte identificada/o con el resto del grupo mejorando la confianza y, por tanto, la calidad.

La segunda de las actividades que se llevará a cabo en este nivel básico se llama “Globo aerostático”. Se sitúa a las/os participantes en un espacio ficticio en el que mientras sobrevolaban en un globo aerostático, el mundo ha quedado inundado, solo queda una isla y para que el globo llegue a tierra deben expulsar a una persona. Tendrán que llegar a un consenso entre todas/os, teniendo en cuenta las siguientes profesiones: Una profesora, un enfermero, una agricultora, un

deportista, una influencer y un cocinero. Entre estas seis personas tendrán que tomar la decisión defendiendo su supervivencia, tras quince minutos de ese debate inicial, el resto de compañeras/os que fungirán como observadoras/es, tendrán que dar su opinión y análisis sobre la situación.

Para esta segunda actividad no necesitaremos materiales adicionales al igual que en las primeras. Con esta acción podremos observar la capacidad de negociación grupal de las/os participantes, así como sus capacidades individuales de debate.

En tercer lugar, trabajarán el Role play de “Agencia de publicidad”. Consiste en dividir la clase en dos mitades, cada uno de estos grupos será encargado de generar un proceso publicitario para la empresa en que trabajan. Tendrán que dar un nuevo nombre a la empresa, dar un modelo de organización (jerarquizado, liderazgo compartido...) y las tareas de las personas que la compondrían. Una vez realizada la reestructuración que aplicarían, tendrán que generar una serie de oraciones a modo de slogan que les permita vender el producto/servicio que ofrecen. Finalmente expondrán sus decisiones al otro grupo y debatirán sobre su postura. El conjunto de las diferentes fases de esta actividad ocupará un total de cuarenta y cinco minutos aproximadamente.

Para esta actividad sí que se necesitarán unas cartulinas o papel continuo, para poder plasmar las ideas de cada equipo en algún sitio físico. Nos permitirá observar el trabajo en equipo en proyectos de carácter organizacional, así como la visión general del equipo respecto a la empresa.

La siguiente actividad a realizar consistirá en dividir al gran grupo en cuatro pequeños grupos. Cada uno de estos escogerá a una persona (inicialmente, aunque todo el mundo acabará teniendo ese rol) que se vendará los ojos. Siguiendo las indicaciones del resto del grupo, esta persona sin poder ver tendrá que elaborar una figura con piezas de Jenga (las figuras serán elección de sus propias/os compañeras/os).

Para esta acción necesitaremos las piezas de Jenga (con las cuáles ya cuenta ConTalento) y un pañuelo para vendar los ojos. El objetivo de esta actividad será trabajar la empatía, ya que tendrán que dar las órdenes entendiendo la situación especial en que se encuentra el sujeto al que indican. La duración aproximada será de media hora.

Posteriormente a esta tanda de actividades se realizará una pausa de un cuarto de hora para lo que consideren oportuno las personas participantes. Esta pausa podrá ampliarse o recortarse según requiera el/la formador/a.

Una vez finalizada la pausa se retoman las actividades realizando la “Isla desierta”, esta dinámica es más que conocida, ya que suele ser utilizada para procesos de selección de personal en entrevistas grupales. La actividad consiste en que las/os participantes van a naufragar en una isla desierta con las siguientes características: $\frac{1}{4}$ es un lago con peces, $\frac{1}{4}$ es una tierra de cultivo, $\frac{1}{4}$ es un bosque salvaje y $\frac{1}{4}$ es un terreno sin cultivar. Estas personas tendrán que convivir en esta isla salvando solamente tres objetos de los veinte que se encuentran en el barco, estos objetos son los siguientes: Una mochila para cada persona del grupo, Cien rollos de papel higiénico, Una vaca y un toro, Cien cajas de conservas surtidas, Cien libros de literatura clásica, Cien botellas de bebidas alcohólicas, Un Jeep nuevo, Una barca de remos, Diez barras metálicas, Cien cajas de cerillas, Un caballo de seis años, Una buena cantidad de penicilina, Cien paquetes de tabaco, Tres barajas de cartas, Un gato siamés, Artículos de tocador y de belleza, Semillas de diversas clases, Una máquina de escribir, Cinco armarios llenos de ropa y Veinticinco fotografías de personas queridas.

Esta acción tendrá lugar durante media hora. Mientras el gran grupo intenta ponerse de acuerdo con los diferentes objetos, será importante mediar entre ellas/os y darles técnicas de mediación, para que trabajen entre ellas/os.

La siguiente dinámica consistirá en crear un avión de papel. Dicho así puede sonar simple, pero constará de una serie de fases que incrementará su compenetración. Empezarán con una búsqueda en internet de unos diez minutos aproximadamente en los que tendrán que encontrar un modelo de avión de papel todo lo elaborado posible. Después, en pequeños grupos reducidos, tendrán otros diez minutos para ejecutarlo y hacer pruebas. Finalmente, en cinco minutos tendrán que mostrar su elaboración al resto del grupo y aquél que consiga volar más lejos saldrá ganador de esta actividad.

Con esta actividad que tendrá una duración final de veinticinco minutos, se fomentará la competitividad sana y se ayudarán entre ellas/os para la elaboración de un producto final, dinámica muy similar a la que se da en las organizaciones.

La siguiente actividad será similar a la anterior, ya que tendrán media hora para el diseño de una bandera en grupos reducidos que represente la misión, visión y valores de la empresa en la que trabajan. Para esta actividad se les proporcionará veinte minutos y el material necesario para su diseño (cartulinas, lápices, rotuladores, etc.). En los últimos diez minutos expondrán al resto de sus compañeras/os su elaboración, argumentando el porqué de cada elemento de su bandera.

Con esta actividad lograrán fomentar su creatividad grupal permitiéndoles fomentar ese aspecto tan poco cuidado en los ámbitos empresariales. Por otro lado, obtendremos un refuerzo en los beneficios trabajados con la actividad previa, ya que se trata de la ejecución, presentación y defensa de un producto que representa a la empresa.

La última actividad al uso que se llevará a cabo en esta sesión de formación se llama “tarjeta de valores”. Estas tarjetas son un recurso elaborado por ConTalento y consiste en una serie de tarjetas que tienen un valor impreso en una de sus caras. Su uso consistirá en componer una lista de seis valores que el gran grupo considere idóneos para el trabajo en equipo. Esta lista se realizará haciendo uso de unas tarjetas que serán repartidas a cada participante con un valor en cada una. Sin poder hablar entre ellas/os, tendrán que seleccionar los seis valores. Para ello harán uso de 3 movimientos de entrada (tres tarjetas que pueden añadir) y tres movimientos de salida (tres tarjetas que pueden retirar). No tienen obligación de gastar todos los movimientos, pero una vez que los hayan gastado tendrán que retirarse.

En esta actividad hay múltiples variables para analizar (cómo se comunican, liderazgo de cada participante, creatividad y estrategia de selección de movimientos), de ahí que se haga de cara al final de la formación, puesto que puede ser interesante para la evaluación del grupo. Además de trabajar la colaboración. En esta dinámica se podrá trabajar un modelo de liderazgo compartido realmente interesante para las organizaciones. Este modelo de liderazgo aporta mucho valor a las empresas en las que se lleve a cabo, ya que

Lo esencial es que haya conectividad de redes de trabajo en las que las distintas personas (profesores, miembros del equipo directivo, coordinadores de los distintos equipos intermedios, el alumnado y las familias) asumen las funciones que les competen y aportan al proyecto común (Aguilar Trujillo, 2022, p. 90)

Con este modelo de liderazgo lograríamos erradicar la figura de un líder individualista, sustituyéndola por un modelo de liderazgo colaborativo que facilitaría el trabajo en equipo del equipo.

Por último, quedarían dos acciones, que no pueden ser consideradas actividades como tal por lo que las situo al final de esta explicación, pero no por ello tienen que ir necesariamente ubicadas en la conclusión de la formación.

La primera de ellas es la parte teórica de la formación. No debe darse de seguido ni en un momento concreto, sino que puede ser distribuida a lo largo de la sesión. En esta parte teórica se trabaja todo lo señalado en el apartado de fundamentación teórica, especialmente se incidirá en las disfunciones de equipo y los roles de Belbin, que son los aspectos más interesantes para aplicar en su día a día desde una base teórica. De los cincuenta minutos sobrantes de duración, esta parte de teorías no debería ocupar más de treinta o cuarenta minutos, ya que, especialmente en este primer nivel, el equipo no tendrá costumbre de soportar tanta carga teórica, por lo que se debe reducir esta al máximo. Como hemos podido ver en la parte de justificación teórica, esto no significa que no haya teorías que están aprendiendo, sino que se tratan de forma gamificada para que resulte más ameno y se produzca un aprendizaje significativo.

Por último, es importante reservar los últimos minutos para llevar a cabo una asamblea. Esta será un coloquio en el que las/os participantes puedan dar su feedback y que comprobemos haciendo uso de los indicadores previamente diseñados para la detección de necesidades, si el alumnado ha logrado mejorar en los aspectos que se destacan en estos.

Tabla 3. *Tabla secuencia nivel bajo.* Nota. Elaboración propia

| Nombre | Duración | Resumen |
|-------------------|------------|--|
| Rompehielos | 30 Minutos | Presentación breve de la persona evitando ciertas palabras. Y presentar dos verdades junto a una mentira acerca de la persona. |
| Globo aerostático | 15 Minutos | Adjudicación de profesiones a algunas de las personas participantes decidiendo |

| | | |
|-----------------------|------------|---|
| | | quiénes deberían salvarse. El resto del grupo actuará como observador. |
| Agencia de publicidad | 45 Minutos | Consiste en dividir la clase en dos mitades, cada uno de estos grupos será encargado de generar un proceso publicitario para la empresa en que trabajan. Posteriormente, se expondrán en gran grupo y se defenderán ambas posiciones. |
| Jenga | 30 Minutos | Haciendo uso de piezas de Jenga, en grupos reducidos, se venda los ojos a una persona y su grupo le da indicaciones para construir una figura. |
| Pausa | 15 Minutos | Descanso breve. |
| Isla desierta | 30 Minutos | Bajo unas condiciones concretas el alumnado seleccionará tres objetos de una lista para sobrevivir. |
| Avión de papel | 25 Minutos | En grupos reducidos elaborarán un avión de papel que debe volar más lejos que el del resto de grupos. |
| Diseño de una bandera | 30 Minutos | Diseñarán una bandera en grupos reducidos que represente la misión, visión y valores de la empresa. |
| Tarjetas de valores | 30 Minutos | A nivel colectivo, pero sin poder hablar crearán una lista de valores haciendo uso de unas tarjetas. Mediante una serie de movimientos y comunicándose de forma alternativa generarán su lista en gran grupo. |
| Parte teórica | 30 Minutos | En este apartado más teórico |

| | | |
|----------|------------|---|
| | | se trabajarán las cinco disfunciones de equipo, los roles de Belbin y aspectos que se trabajan en las diferentes actividades. No se realizará de forma continua sino intercalada con otras actividades. |
| Asamblea | 20 Minutos | Momento de tertulia con todo el alumnado expresando aquellas dudas y aspectos a destacar sobre la formación. Además, se usará a modo de autoevaluación y coevaluación. |

Nivel Medio

Este segundo nivel de formación dejará de lado las actividades para romper el hielo, ya que se entiende que el nivel de conocimiento del alumnado entre sí será superior al que presentaban en el primer nivel. Sin embargo, se realizará un breve “Check in” (dinámica de presentación de la situación) para que podamos conocer la situación de partida de las/os participantes de la formación. Esta idea está sacada de la metodología de trabajo de ConTalento, se suele trabajar de múltiples formas. Para este caso, el alumnado tendrá que identificarse con un fenómeno meteorológico (soleado, con lluvia, tormenta, etc.) y explicar qué características de este ve reflejadas en su persona.

Después de esta presentación del ánimo del alumnado, pasaremos con una primera actividad que, si bien es bastante teórica, también podrá practicarse y será importante llevarla a cabo en la parte inicial porque sobre esta se sustentará gran parte de la sesión.

Por tanto, en esta primera acción se explicarán los “Roles de Belbin” mencionados previamente en la fundamentación teórica de este programa. La explicación de cada uno de los roles, la teoría general y las ventajas de conocerlos; no podrá exceder los veinticinco minutos, ya que para poder hacer esta parte lo más práctica posible, realizarán ellas/os mismas/os el test de Belbin. Una vez realizado el test lo corregirán y expondrán ante sus compañeras/os su rol y como de identificadas/os se ven en él. Para esta segunda parte contamos con unos veinte minutos.

Este proceso de introspección nos servirá para que cada persona se dé cuenta del rol que está llevando a cabo en la empresa y que pueda analizar si es el que realmente cuadra con su personalidad o si, por el contrario, deberían modificar el rol que tienen establecido. Para este análisis tendrán toda la sesión, ya que no tendrán que reflexionar sobre ello hasta el momento de asamblea.

Para romper por completo con una dinámica más teórica pasaremos a una actividad más práctica. Se reunirán por grupos reducidos y decidirán en función a cuántos “Barcos de papel” son capaces de hacer en quince minutos. Para esta discusión inicial y aprender a hacerlos, en caso de que no sepan, dispondrán de diez minutos. Una vez finalizado el tiempo de fabricación, se irá grupo por grupo viendo que equipos han sido capaces de cumplir con sus objetivos y cuáles no, teniendo en cuenta que todos los barcos tienen que cumplir unos estándares básicos de calidad.

La totalidad de la actividad durará unos treinta y cinco minutos y para llevarla a cabo se necesitarán varios folios de papel. En esta actividad podremos observar las expectativas de equipo que tienen sobre sus grupos, así como sobre ellas/os y el nivel de autoconcepto que tienen sobre el trabajo en equipo en su empresa.

La siguiente actividad se llamará “La vuelta al mundo”. El alumnado se situará en una historia en la que han sido seleccionadas/os para dar la vuelta al mundo en barco. Sabiendo que solo van a llevar unos pocos objetos, pero no cuántos, ordenarán estos quince objetos en orden de preferencia: Cerillas, un pedernal, una cuerda larga, varios cartones de leche, bengalas, dos brújulas, un mechero, dos walkie talkie, latas de conservas, dos chalecos salvavidas, varias armas de fuego, varios litros de agua, ropa térmica, kit de primeros auxilios y un mapa. Tras diez minutos de elección a nivel individual, dispondrán de otros quince para ponerse de acuerdo en el gran grupo y cinco minutos para seleccionar a alguien que exponga los argumentos.

En esta dinámica de media hora podremos observar la habilidad de cada individuo de trasladar sus ideas a nivel individual a un gran grupo, especialmente habrá que poner atención a la forma que usan para hacerse escuchar (Se ponen de pie, alzan la voz, levantan la mano...). Veremos gracias a esta actividad la reacción del grupo ante las respuestas de sus compañeras/os.

Volvemos a una actividad más práctica con la siguiente dinámica en la que, en grupos reducidos, fabricarán su “Empresa ideal” haciendo uso de piezas de Lego. Para elaborar la maqueta y decidir la historia, misión, visión, y valores de la empresa; contarán con unos veinte minutos aproximadamente. Una vez finalizada la primera parte dispondrán de quince minutos para exponer y defender su empresa al resto de grupos. Además, podrán elegir la empresa que más les ha gustado en caso de que sea una distinta a la que han creado.

Esta actividad requiere de mucha creatividad y expresión de ideas, por lo que será idónea para identificar este estilo de perfiles y cómo se complementan con el resto del grupo. Por otro lado, encontraremos observaciones muy interesantes en la forma en la que cada grupo exponga su idea, ya que no solo tendrán que ponerse de acuerdo en el pequeño grupo, sino que también se verá la competitividad y respeto mostrado por el resto de los grupos.

Una vez finalizada la primera mitad de la sesión las/os participantes dispondrán de un descanso de quince minutos aproximadamente.

Aprovechando que habrán salido para tomar un descanso, pasaremos a la actividad “Mudo” adjudicando a cada participante una palabra/frase/concepto del que solo puede enterarse esa persona. A partir de la adjudicación no podrán hablar ni comunicarse de forma verbal con el resto de participantes. Moviéndose por la sala y sin poder hacer uso de objetos, tendrán que hacer llegar su mensaje a todo el mundo posible durante quince minutos. Una vez finalizado el primer cuarto de hora, retomarán sus asientos y tendrán que trasladar al resto del grupo por orden los mensajes que creen haber entendido de sus compañeras/os.

Esta dinámica es un tanto inusual, pero realmente completa. Nos permitirá observar la capacidad de comunicación no verbal de las/os participantes. Las relaciones de confianza que mantienen, ya que irán a contarle su mensaje a la persona en la que más confíen. Y finalmente, a lo largo de esta media hora, podremos observar quiénes se encuentran más integrados en el grupo y quiénes no.

Dicen que las mejores ideas surgen de una charla entre compañeras/os y se apuntan en la “Servilleta” de un bar. Esta será la premisa de la que parte la siguiente actividad. En grupos reducidos dispondrán de cinco servilletas para resolver cada una de las cinco problemáticas a las

que se pueden ver expuestas/os en su empresa. Para resolver cada uno de los casos prácticos tendrán unos cuatro minutos en los que apuntarán las ideas claves en la servilleta. En los diez minutos restantes pondrán en común sus ideas con el resto del grupo.

Aquí podremos observar al grupo desenvolviéndose ante una situación problemática real de su día a día, pero en un ambiente distendido e informal en el que puedan mostrarse tal y como son. Además, se promueve su capacidad de debate y argumentación, así como el trabajo colaborativo.

La última de las actividades como tal será un conjunto de anteriores actividades. Tendrán que ejecutar una acción de marketing (generar un slogan, storytelling de venta del producto/servicio...) en grupos reducidos, en la que se vean reflejadas las soluciones de las servilletas, sus conceptos en el juego del silencio y su modelo de idea de lego. Para elaborar esta acción de marketing compleja, dispondrán de treinta minutos y de unas piezas de Jenga para reflejar sus ideas a modo de apoyo visual.

Además de los beneficios mencionados en las anteriores actividades, esta acción de marketing nos sirve para aterrizar todas las ideas previamente planeadas y para tener un primer feedback por parte del grupo.

En los cuarenta minutos restantes entre quince y veinte se dedicarán a la parte teórica al igual que sucedía en el primer nivel; se destina menos tiempo, ya que Belbin comienza trabajándose de forma práctica al comienzo de este nivel, por lo que se entiende que no es necesario tanto tiempo de parte teórica.

El resto de estos cuarenta minutos de reserva, al igual que en el nivel previo, se llevará a cabo una asamblea. Además de todo lo comentado previamente, en este nivel añadiremos en este momento de asamblea una breve reflexión tanto individual como grupal sobre los roles de Belbin, cada persona dirá si trabajando en equipo se ha sentido representada o no con su rol e intentará reflexionar sobre los roles de sus compañeras/os.

Tabla 4. *Tabla secuencia nivel medio.* Nota. Elaboración propia

| Nombre | Duración | Resumen |
|--------|----------|---------|
|--------|----------|---------|

| | | |
|---------------------|------------|--|
| Check in | 10 Minutos | Cada persona adjudicará un fenómeno meteorológico a su estado emocional del día. |
| Roles de Belbin | 45 Minutos | Se explicarán los diferentes roles de Belbin y sus implicaciones. Se realizará el test y se comentarán los resultados. |
| Barcos de papel | 35 Minutos | En grupos reducidos debatirán cuántos barcos de papel son capaces de llevar a cabo en un tiempo previamente establecido por ellas/os. |
| La vuelta al mundo | 30 Minutos | Tras ordenar de forma individual 15 objetos, pasarán a realizar el orden de forma grupal. |
| Empresa ideal | 35 Minutos | Elaboran una maqueta de empresa ideal haciendo uso de piezas de Lego. Posteriormente argumentan su diseño. |
| Pausa | 15 Minutos | Descanso breve. |
| Mudo | 30 Minutos | Se adjudica a cada participante una palabra/frase/concepto del que solo puede enterarse esa persona. Trasladarán a sus compañeras/os el concepto en el primer cuarto de hora y posteriormente comunicarán al grupo cuáles eran sus mensajes. |
| Servilleta | 30 Minutos | Elaborarán soluciones en grupos reducidos proyectándose en unas servilletas. |
| Acción de marketing | 30 Minutos | Haciendo uso de unas piezas |

| | | |
|---------------|------------|--|
| | | de Jenga generarán su acción de marketing lo más completa posible. |
| Parte teórica | 20 Minutos | En este apartado más teórico se trabajarán las cinco disfunciones de equipo, pero no los roles de Belbin, ya que se dedica una actividad específica a este apartado. Además, se incorporará toda la teorización de las prácticas necesarias. No se realizará de forma continua sino intercalada con otras actividades. |
| Asamblea | 20 Minutos | Momento de tertulia con todo el alumnado expresando aquellas dudas y aspectos a destacar sobre la formación. Además, se usará a modo de autoevaluación y coevaluación. No se debe olvidar realizar una breve reflexión sobre los roles de Belbin. |

Nivel Alto

Al igual que el nivel previo, este, comenzará con una dinámica de “Check in”. En esta ocasión cada persona adjudicará un título de libro a la sensación emocional con la que acude a la formación. Todo el mundo compartirá su título y quién quiera, podrá explicar el porqué de ese título.

Tras dedicar los diez primeros minutos del día a esta toma de contacto, tendrá comienzo la primera actividad. Al igual que en el nivel medio comenzaremos con el test de los roles de Belbin, pero en esta ocasión tendrán que analizar el rol que les ha tocado y adoptar uno distinto al que les aparezca en el formulario.

Con esta primera actividad entendemos que el grupo ya tiene cierto nivel de trabajo en equipo, por lo que no buscaremos que fortalezcan su rol (entendemos que ya lo dominan), sino

que trataremos de conseguir que adquieran competencias de otros roles. Por lo que cuando seleccionen otro rol, se pedirá que adquieran uno de una de las otras dos familias distintas a su rol. Lo desarrollarán a lo largo de toda la sesión en las distintas actividades y se reflexionará acerca de ello en la asamblea final. La realización del test y la explicación de los roles de Belbin, así como la asignación de un rol distinto a cada participante, se desarrollará en media hora aproximadamente.

La segunda dinámica, “Inmobiliaria”, ha sido desarrollada por ConTalento (s.f.) y consiste en situar al alumnado en el contexto que se explica a continuación. Una pareja está buscando información para adquirir su primera vivienda y han enviado el siguiente mensaje: “Buenas tardes, somos Daniel y Carlota. Tras mucho tiempo pensándolo, nos gustaría tener información acerca de las viviendas que se encuentran a la venta en estos momentos.

En principio, estamos abiertos a valorar cualquier posibilidad, siempre que nos encaje en el presupuesto, y la hipoteca sea asumible mes a mes, claro... Además, sería importante que tuviese buena conexión con el transporte público, pues Daniel no tiene coche para ir al trabajo y le es necesario.

Actualmente nos encontramos los 2 trabajando y poseemos ahorros por valor de unos 20.000€ para una posible entrada. ¡Desearíamos mudarnos lo antes posible! Quedamos a la espera de vuestras noticias para concertar una cita con vosotros”.

Una vez se les ha dado el contexto, de forma individual, durante diez minutos, estudiarán las tres opciones que se explicarán a continuación:

- Opción 1: Residencial El jazmín (Chalets adosados):

- Idílico chalet a las afueras de la ciudad.
- Una cocina.
- Dos cuartos de baño, equipados con plato de ducha.
- Salón comedor.
- Despacho.

- Vestidor.
- Dos salas de estar.
- Tres habitaciones.
- Terraza.
- A quince minutos del centro.
- Supermercado a diez minutos en coche.
- Entrega de llaves en febrero de 2024.
- Precio: 268.500€.
- Opción 2: Bloque de Pisos el Naranja:
 - Coqueto piso en pleno centro de la ciudad.
 - Cocina/salón comedor/sala de estar.
 - Un baño con bañera.
 - Una habitación.
 - Una terraza.
 - Un trastero.
 - Un garaje.
 - Amueblado con electrodomésticos incluidos.
 - Supermercado a cinco minutos andando.
 - Entrego de llaves en marzo de 2024.
 - Precio: 142.250€.
- Opción 3: Urbanización Los Rosales:

- Bloques de pisos situados en una nueva zona residencial en auge.
- Una cocina.
- Un salón comedor/sala de estar.
- Un baño con bañera.
- Dos habitaciones.
- Una terraza.
- Una piscina.
- Pista de pádel.
- Amueblado sin electrodomésticos.
- Supermercado a diez minutos en coche.
- Entrega de llaves en abril de 2024.
- Precio: 213.000€.

Posteriormente, en grupos reducidos, dispondrán de media hora para exponer sus razones al pequeño grupo y decidir cuál sería la que ofrecerían a la pareja. Finalmente, tomarán una decisión en gran grupo debatiendo cuál es la opción más específica para ofrecer. Para esta parte final contarán con diez minutos.

Con esta dinámica podemos observar el análisis crítico de cada participante, la capacidad para ponerse en el lugar de los compradores y su posterior argumentación. En esta acción las opiniones individuales se forjan antes que las grupales, por lo que podemos observar cuanto cede cada persona y cuanto defienden su postura frente a la de su equipo.

Continuaremos con un debate por roles. Se plantea una situación polémica, en este caso una constructora quiere derribar un bosque para construir un centro comercial, porque actualmente deben desplazarse kilómetros para realizar sus compras. A cada participante se le adjudicará uno de estos roles: Habitante, persona ecologista, constructor/a y dueña/o del terreno. Cada persona

defenderá su posición en un debate en el que se debe llegar a un acuerdo, para ello dispondrán de veinte minutos, reservando diez más para la intervención de la persona que esté dando la formación.

De esta dinámica podemos observar la imposición de ideas frente al grupo, así como su capacidad de debate. La parte interesante de esta dinámica se encuentra en que hay varios roles que pueden apoyarse entre sí, por ejemplo, el/la habitante (le interesa el centro comercial para tener cerca la zona de compras) y el/la dueña/o de la zona (busca rentabilizar su terreno). Hay que fijarse si en este nivel ya logran colaborar incluso cuando tienen posturas supuestamente enfrentadas.

Pasando a una actividad más práctica, comenzarán en grupos reducidos a generar una serie de figuras con las piezas de un tangram. Este tangram ha sido elaborado por ConTalento. En estos grupos reducidos se organizarán sin poder hablar para realizar todas las figuras en el menor tiempo posible (media hora máximo, es el tiempo que se suele tardar según la experiencia).



Figura 3. *Tangram de ConTalento. Nota. Elaboración propia*

Para realizar esta actividad dispondrán de media hora. Será interesante observar durante esta prueba la capacidad para organizarse en el grupo, ver quien prefiere organizarse de forma individual y observar los distintos perfiles, así como su comportamiento.

Previo a continuar con la otra mitad de la sesión, se realizará un descanso de un cuarto de hora.

Para la próxima actividad imaginarán que están camino a una guerra y no pueden llevar más de cien kilos. Cada persona a nivel individual confeccionará en diez minutos su lista ideal. En otros diez minutos la realizarán por grupos reducidos y finalmente confeccionarán una gran lista en el grupo general de la formación. Los objetos serán los siguientes:

- Papel y lápices. (250 gr)
- Equipo de comunicación. (5 kg)
- Camuflaje. (5 kg)
- Baterías recargables. (10 kg)
- Radio portátil. (10 kg)
- Munición extra. (10 kg)
- Armas. (20 kg)
- Cuerda. (10 kg)
- Caja de herramientas. (15 kg)
- Máscaras de gas. (15 kg)
- Kit de supervivencia. (10 kg)
- Kit de primeros auxilios. (10 kg)
- Linternas. (10 kg)
- Cantimploras con agua. (10 L)

- Mochilas. (15 kg)
- Binoculares. (20 kg)
- Raciones de comida. (15 kg)
- Brújulas. (10 kg)
- Sacos de dormir. (10 kg)
- Granadas de mano. (10 kg)

Para realizar esta lista dispondrán de media hora en total, la observación principal debe centrarse en la negociación que llevan a cabo cuando pasan su lista individual a la grupal, haciendo hincapié en ver quiénes intentan imponer sus ideas, quiénes las negocian y quiénes dejan modificar las suyas sin oponer resistencia. Será una acción fundamental para el momento en el que comentemos en la asamblea si han logrado adoptar roles distintos a los suyos propios.

La última actividad que realizarán como grupo ocupará una hora, por lo que será bastante extensa y se puede plantear un descanso de cinco/diez minutos durante la misma. Comenzaremos con una lluvia de ideas haciendo uso de la herramienta digital Mentimeter, cada alumna/o mediante su dispositivo personal podrá enviar aquellos aspectos en los que consideran que aún deben mejorar como equipo, para esto tendrán diez minutos. Posteriormente decidirán en gran grupo durante cinco o diez minutos aquellos aspectos en los que más coinciden que deben reforzarse como grupo. Después, dispondrán de diez o quince minutos para elaborar varias dinámicas cortas con las que reforzar los gaps formativos que han detectado (no se especificará si deben hacerlos en grupos, parejas o individualmente; dependerá de ellas/os la organización). Una vez haya transcurrido el tiempo de preparación, ellas/os decidirán qué dinámicas quieren llevar a cabo hasta completar la hora que iba destinada a esta actividad.

Esta acción nos da la oportunidad de que el propio grupo muestre los últimos detalles que deben mejorar. Este nivel es alto y la formación ya lleva a su fin, por eso es importante que acaben de trabajar todos los conceptos en los que aún se vean poco preparadas/os. A nivel de observaciones, la principal, será ver cómo se organizan para generar las actividades que

correspondan a cada gap formativo, ya que no se les da indicaciones de organización, dependerá de cuán arraigado tengan el trabajo en grupo que decidan emplearlo o no.

Al igual que en el nivel previo, se dedicarán cuarenta minutos a lo largo de la formación para administrar los contenidos más teóricos y realizar una asamblea final, en la que, además de comentar los puntos comunes a toda asamblea, se hará hincapié en la ruptura de los roles de Belbin planteada al comienzo de la sesión.

Por último, se añadirá un momento de diez minutos finales en los que se realizará un check out. Ya que este nivel no podrá tener una siguiente fase, se aprovechará el último cuarto de hora para expongan aquellas consultas que quieran realizar y expresen su opinión final acerca de la formación.

Tabla 5. *Tabla secuencia nivel alto.* Nota. Elaboración propia

| Nombre | Duración | Resumen |
|------------------|------------|--|
| Check in | 10 minutos | Cada persona adjudicará un título de libro a su estado emocional del día. |
| Roles de Belbin | 30 minutos | Se explicarán los diferentes roles de Belbin y sus implicaciones. Se realizará el test y se comentarán los resultados. Durante la sesión se buscará romper con el rol de cada persona representando uno distinto. |
| Inmobiliaria | 40 minutos | Se sitúa al alumnado en el contexto de la inmobiliaria y la petición de la pareja. En base a esta situación tendrán que tomar la decisión que consideren más idónea en base a su criterio individual y posteriormente colectivo. |
| Debate por roles | 30 minutos | Se adjudican a los participantes una serie de roles que tendrán que |

| | | |
|---------------------|------------|--|
| | | defender en el contexto otorgado. Posteriormente la persona encargada de la formación hará sus anotaciones pertinentes. |
| Tangram | 30 minutos | Tendrán que elaborar diferentes figuras de un tangram en grupos reducidos sin poder hablar. |
| Pausa | 15 minutos | Descanso breve. |
| Camino a una guerra | 30 minutos | A nivel individual, en grupos reducidos y en el gran grupo; confeccionarán su lista de objetos. |
| Actividad final | 60 minutos | Se comenzará con la lluvia de ideas de Mentimeter sobre las carencias en trabajo en grupo que detectan. En grupo decidirán cuáles son esos aspectos en los que se debe incidir más. Después, organizándose como quieran, desarrollarán dinámicas cortas para combatir esas debilidades. Finalmente, se trabajarán algunas. |
| Parte teórica | 20 minutos | En este apartado más teórico se trabajarán las cinco disfunciones de equipo, pero no los roles de Belbin, ya que se dedica una actividad específica a este apartado. Además, se incorporará toda la teorización de las prácticas necesarias. No se realizará de forma continua sino intercalada con otras actividades. |
| Asamblea | 20 minutos | Momento de tertulia con todo el alumnado expresando |

| | | |
|-----------|------------|---|
| | | aquellas dudas y aspectos a destacar sobre la formación. Además, se usará a modo de autoevaluación y coevaluación. No se debe olvidar realizar una breve reflexión sobre los roles de Belbin y un posterior análisis de la ruptura de esos roles. |
| Check out | 15 minutos | Se dispondrá de estos últimos momentos para consultas que quieran realizar y expresen su opinión final acerca de la formación. |

Cronograma

Cada una de estas formaciones tendrá una duración aproximada de cinco horas. Estos tiempos ya vienen predeterminados por la consultoría, por lo que siempre se realizan en una sola sesión. El orden en el que se han presentado las actividades no será el utilizado en cada formación, ya que será la persona encargada del curso quién decida en función al grupo cuál será el orden idóneo. De la misma forma, la parte teórica será distribuida a lo largo de la sesión y no de forma continua. La clave de esta paquetización reside en la flexibilidad para cambiar tanto el orden como el cronograma.

Resultado

Este punto puede ser un tanto complejo, ya que, en el momento de finalizar mis prácticas en la empresa, aún no se ha llevado a cabo ninguna formación de la temática. Por tanto, este punto se compondrá de los resultados esperados y del feedback por parte del equipo de ConTalento.

Los resultados esperados de esta paquetización giran en torno a mejorar la eficiencia y eficacia del departamento de formación. En base a este modelo de paquete de trabajo en equipo en

empresas a distintos niveles se facilitará la venta de esta formación, ya que no se estará ofreciendo un concepto abstracto, sino que se podrá presentar un dossier (Ver anexo I. Dossier de venta) con las pautas básicas que se seguirán durante la acción formativa. El diseño de diferentes elementos de detección para el nivel aportará una unificación en el criterio diagnóstico de las formaciones. Las secuencias para cada sesión aportarán una estructuración homogénea a las sesiones y facilitarán la evolución de estas clases. Por último, se espera que esta paquetización, en caso de funcionar correctamente, sirva como precedente para paquetizar el resto de las formaciones sobre soft skills y otros cursos en un futuro (Ver Anexo II. Presentación base).

El feedback por parte del equipo ha sido realmente positivo. El hecho de haberlo realizado durante mi período de prácticas me ha permitido estar recibiendo un feedback continuo, de tal forma que ha sido todo lo adaptado posible a las necesidades reales de la empresa.

Entre algunos de los posibles fallos, han destacado que en caso de que los grupos sean muy poco numerosos, algunas de las actividades que requieren de grupos reducidos, seguramente no sean realizables. Es por esto, que la paquetización no debe tomarse como un elemento rígido, sino que en caso de no poder realizarse algunas de estas actividades, se puede sustituir por una de otro nivel o con alguna inventada por el formador/a de ese momento.

Evaluaciones

La evaluación de este programa se llevará a cabo a distintos niveles. En primer lugar, se evaluará al grupo al que se está formando. Y, por otra parte, se evaluará la propia formación, con el fin de mejorar de forma continua.

La evaluación del desempeño del grupo se realizará haciendo uso de dos métodos de recolección de datos distintos. El primero de ellos será la observación. Con el fin de ser todo lo objetivamente posible, la persona encargada de la evaluación hará uso de la tabla de indicadores previamente mostrada en el análisis de necesidades, de tal forma que podrá observar los puntos en los que el grupo va mejorando a lo largo de la formación y a su vez comparándolo con el nivel del que partían.

Además, en las asambleas realizadas al final de los diferentes niveles, el alumnado realizará una autoevaluación y una coevaluación; en la que se evalúen ellas/os mismas/os y como equipo.

En este apartado de evaluación también se analizará la propia formación. Con el fin de mejorar el proceso formativo de cara a la realización de diferentes ediciones se pedirá un feedback al alumnado con aquello que más les ha gustado, aquello que quitarían, lo que crean que ha faltado y en qué les hubiese gustado profundizar más. Para esto, se les dará cuatro folios en blanco con las preguntas escritas en cada uno y pegarán unos posts its con sus respuestas. Para que sean de forma anónima, se recogerán los datos y se analizarán una vez finalizada la sesión.

REFLEXIÓN CRÍTICA

Los resultados de esta paquetización podrán ser analizados en un futuro cuando se lleve a cabo, tal y como se ha comentado previamente en este trabajo.

En caso de que la paquetización cumpla con los estándares esperados, se agilizarán todos los procesos formativos en trabajo en equipo, aumentando la eficiencia en el rendimiento de la consultoría. Además, se espera que esta primera paquetización sirva de precedente para paquetizar el resto de soft skills como la comunicación, el liderazgo, la gestión del tiempo; con la finalidad de potenciar al máximo la vertiente de formación en ConTalento.

Aprender haciendo es una de las metodologías de aprendizaje con mejores resultados y debo reconocer que ese ha sido mi caso. Realizando la búsqueda teórica he aprendido diversos conceptos y teorías en torno al trabajo en equipo que no conocía y que estoy convencido de que aplicaré en un futuro.

El primero de los aprendizajes que me gustaría resaltar son los roles de Belbin. Esta teoría que adjudica unas características a cada uno de los posibles roles me parece realmente útil en cuanto a la identificación de estos con el fin de adjudicar ciertas tareas a los roles óptimos para estas, pero sin encasillar a personal en unas labores concretas.

Otro de los aprendizajes que me gustaría resaltar son las disfunciones de equipo de Lencioni. Conocer estas debilidades principales y el método para contrarrestarlas es un gran primer paso para mejorar el trabajo en equipo en la empresa.

Si hay algo importante que he aprendido de este trabajo es el concepto de paquetización. La idea de este TFG siempre fue realizar un proceso de aprendizaje servicio, de tal forma que no quedase solo en un estudio teórico de algún trabajo en la empresa, sino que tuviese una utilidad e impacto real. Por tanto, tras realizar la detección de necesidades, concluimos que esta sería una gran opción, por lo que fue el momento en el que descubrí este concepto. Me parece una acción muy interesante, ya que juega con tener una base estandarizada que permita agilizar mucho los procesos formativos, mientras que permite personalizar cada aspecto de la formación para adecuarse apropiadamente a las necesidades de cada grupo.

Este último concepto tratado, la paquetización, es el más interesante y a la vez la mayor limitación de este proyecto. La imagen de marca que transmite ConTalento es la de una consultoría que realiza procesos artesanales totalmente individualizados a la situación concreta de una empresa, por tanto, había que ser muy cuidadoso para que la existencia de un paquete formativo no fuese contradictoria con los servicios ofertados.

Por otra parte, debido al tiempo del que disponía para realizar esta paquetización, no ha podido crearse una vertiente de formación e-learning. Esto tendrá como consecuencia que en las ocasiones en las que la formación deba hacerse online porque así lo requiera el cliente, habrá que generar una formación desde cero. A día de hoy nunca han tenido la necesidad de ejecutar esta formación en ese formato, pero si se diese el caso, podría ser una futura amenaza.

La prospectiva de este proyecto es mejorar la eficiencia y eficacia en la formación de trabajo en equipo, sirviendo de precedente para instaurar un nuevo modelo basado en paquetizaciones que se extienda al resto de soft skills y en caso de que sea posible, a la totalidad de las formaciones en la organización.

CONCLUSIONES

Mediante la realización de este proyecto, se ha puesto en valor la realización de paquetes formativos para trabajar las soft skills desde la consultoría de recursos humanos, con el fin de optimizar el rendimiento de estas. Basándose en esta base preestablecida y añadiendo la personalización necesaria, se podrán potenciar los equipos de trabajo en empresa mejorando notablemente su eficiencia.

La metodología activa gamificada empleada en conjunto a los diversos métodos de evaluación mediante rúbricas y asambleas, permitirán llevar al siguiente nivel futuras acciones en comparación a las formaciones llevadas a cabo con anterioridad.

No obstante, este proyecto no queda exento de debilidades, como la necesidad de mantener un nivel de personalización apropiado, las limitaciones de tiempo a 5 horas de formación y la variabilidad de grupos posibles en los que se va a ejecutar este paquete de trabajo en equipo. Estas debilidades enfatizan la necesidad de que el/la formador/a tenga los conocimientos pedagógicos necesarios como para ser capaz de adaptar esta fórmula a las necesidades que presenta cada equipo.

En el futuro, será crucial continuar paquetizando el resto de soft skills para homogeneizar las formaciones ofrecidas por ConTalento. Además, será importante actualizar cada cierto tiempo estos paquetes con nuevos métodos o herramientas que nos permitan optimizar los procesos formativos.

A modo de resumen, la creación de un paquete formativo para mejorar el trabajo en equipo en empresas, se postula como un elemento muy favorable a desarrollar en las consultorías de formación y recursos humanos, ya que aportará grandes beneficios relevantes para la organización.

REFERENCIAS

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2004-2005). *Libro Blanco Título de Grado en Pedagogía y Educación Social*. Volumen 1 y 2. Madrid: ANECA.

https://www.aneca.es/documents/20123/63950/libroblanco_pedagogia1_0305.pdf/b1fde272-3b45-5b44-6ce5-22293975ba40?t=1654601787613

Águilar Trujillo, J. (2022). *Directores y directoras líderes de los cambios y la innovación educativa en los centros escolares. Estudio de caso*. [Tesis de doctorado, UMA]. Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga. <https://hdl.handle.net/10630/25425>

Alejandre, M., Monfort, S., Sagarzazu, N., Urrea, A., y Rodríguez-Casals, C. (2023). Aprendizaje basado en Retos en Formación Profesional: el reto del salmón. *Ápice. Revista De Educación Científica*, 7(2). <https://doi.org/10.17979/arec.2023.7.2.9561>

Alonso-Carrión, F. J. (2018). *Aprendizaje colaborativo y el modelo de clase invertida como ayuda para el aprendizaje del metabolismo*. Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga. <https://hdl.handle.net/10630/16836>

Aparicio-Herguedas, J.L., Velázquez-Callado, C., y Fraile-Aranda, A. (2021). El trabajo en equipo en la formación inicial del profesorado. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 16(49), 455-464. <http://dx.doi.org/10.12800/ccd.v16i49.1548>

Catalá, I. (2022). Teoría de Belbin: roles en los equipos de trabajo. Universidad politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/184333/Catala%20-%20Los%20Roles%20de%20Belbin.pdf?sequence=1>

ConTalento. (1 de agosto de 2023). SLOW TALENT: LA CONSCIENCIA COMO CLAVE. ConTalento. <https://www.contalento.es/slow-talent-la-consciencia-como-clave/>

García, F.J. (2016). *Empleabilidad del pedagogo/a a través del análisis interpretativo de experiencias profesionales*. [Tesis de doctorado, UMA]. Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga. <http://hdl.handle.net/10630/11556>

García, F.J. (2021). *Pedagogía profesional. De cómo trabajar en pedagogía y no morir en el intento*. Amazon.

- Gasca, J., Zaragoza, R., y Sánchez-Piña, D. (2022). *El Actionbook de Designpedia : Dinámicas de Facilitación de Equipos, Detección de Oportunidades y Sesiones de Creatividad*. (1ª ed.). Lid Editorial Empresarial S.L.
- Gisbert Cervera, M., Esteve-González, V. y Lázaro Cantabrana, J. L. (2019). *¿Cómo abordar la educación del futuro?: conceptualización, desarrollo y evaluación desde la competencia digital docente*: Ediciones Octaedro, S.L. <https://elibro--net.uma.debiblio.com/es/lc/uma/titulos/118677>
- Lencioni, P. (2011). *Las cinco disfunciones de un equipo: un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz* (16ª ed.). Empresa Activa.
- Miranda, M. H. (2021). *Implementación del Design Thinking en el alumnado de educación y su efecto con la autoestima, felicidad y satisfacción con la vida*. [Tesis de doctorado, Universidad de Zaragoza]. Universidad de Zaragoza Servicio de Publicaciones. <https://zaguan.unizar.es/record/109558>
- Montaño Sobrino, A. M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. ADGD0208: (2ª ed.). Málaga, IC Editorial. Recuperado de <https://elibro--net.uma.debiblio.com/es/ereader/uma/226711?page=105>.
- Ruíz Hernández, Y. E., y Sánchez Jaramillo, A. F. (2021). Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 122–138. <https://doi.org/10.16967/23898186.722>

ANEXOS

Anexo 1. Dossier de venta

[Enlace al dossier](#)



Nota. Elaboración propia

Anexo 2. Presentación modelo

[Enlace a la presentación](#)



Nota. Elaboración propia