

**Habilidades de Trabajo en Equipo en Estudiantes Emprendedores de Tecnología y Gestión
Empresarial de la Universidad Industrial de Santander**

Mayra Alejandra Rodríguez Grass

Trabajo de Grado para Optar al Título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

Lina Constanza Díaz Boada

Magister en Historia

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2026

Dedicatoria

A Dios, por guiarme en este proceso y durante los años de carrera que significaron un gran esfuerzo, quien me dio templanza para trabajar y estudiar, y no desfallecer en el intento.

A mi mamá, por su amor, cariño y comprensión; madre soltera que me sacó adelante a pesar de todas las dificultades. A sus sacrificios atribuyo mi crecimiento personal y profesional.

A mi novio, Juan David que ha sido mi refugio y apoyo; quien siempre vela por mi bienestar.

A ellos, dedico con toda mi alma y corazón esta investigación.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme las herramientas: entereza, tenacidad y conocimiento para concluir este trabajo; gracias a su presencia en mi vida ha sido posible.

A la directora de trabajo de grado Lina Constanza Diaz, gracias por sus consejos.

A los estudiantes de los programas de Gestión Empresarial y Tecnología Empresarial, gracias por su tiempo al participar de la investigación.

A la Universidad Industrial de Santander y a sus profesores de gran talante, gracias por brindarme las herramientas para desenvolverme profesionalmente.

A ustedes, les expreso mi gratitud.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	17
1. Objetivos	19
1.1 Objetivo General	19
1.2 Objetivos Específicos.....	19
2. Marco teórico	19
2.1 Características de los Grupos de Trabajo y Equipos de Trabajo	19
2.1.1 Grupo de Trabajo	20
2.1.2 Equipo de Trabajo.....	20
2.2. Teorías de Trabajo en Equipo	23
2.2.1 Teoría de la dinámica de grupos – Kurt Lewin.....	23
2.2.2 Teoría de la Interdependencia Social - Morton Deutsch-	24
2.2.3 Teoría de la Fijación de Metas para la Motivación - Edwin Locke y Gary Latham.....	25
2.2.4 Modelo Tuckman - Bruce Tuckman.....	26
2.2.5 Roles de Trabajo en Equipo Según Belbin – Meredith Belbin.....	27
2.3 Habilidades Esenciales para el Trabajo en Equipo	27
2.3.1 Liderazgo	28
2.3.2 Comunicación	30
2.3.3 Coordinación.....	30
2.3.4 Colaboración	31
2.4 Habilidades Blandas en los Emprendedores	32

2.4.1 Trabajo en Equipo en Emprendedores	32
3. Antecedentes	34
4. Metodología	35
4.1 Enfoque Investigativo	35
4.2 Fuentes de Información.....	37
4.2.1 Fuente Primaria.....	37
4.2.2 Fuente Secundaria	37
4.3 Tipo de Muestreo	37
4.4 Instrumento de Recolección.....	38
4.5 Muestra Poblacional.....	39
5. Resultados	40
5.1 Estudio Bibliográfico sobre el Trabajo en Equipo: Fundamentos Teóricos y Metodológicos desde la Perspectiva del Emprendedor	40
5.1.1 Protocolo de Investigación.....	40
5.1.2 Palabras Claves y Ecuación de Búsqueda.....	41
5.1.3 Criterios de Elegibilidad	42
5.1.4 Revisión y Selección de Documentos.....	43
5.1.5 Presentación de los Hallazgos.....	47
5.1.6 Conclusiones sobre el Trabajo en Equipo a Nivel Empresarial.....	54
5.2 Identificación de las Principales Habilidades de Trabajo en Equipo que poseen los Estudiantes Emprendedores de la Carrera de Gestión y Tecnología Empresarial	55
5.2.1 Liderazgo	55
5.2.2 Comunicación	60

5.2.3 Coordinación.....	68
5.2.4 Colaboración	75
5.2.5 Análisis General de las Habilidades de Trabajo en Equipo de los Emprendedores	80
5.3 Exploración de las dificultades y retos que enfrentan los estudiantes emprendedores de Gestión y Tecnología Empresarial al trabajar en equipo durante el desarrollo de sus proyectos.	82
5.3.1 Análisis General de los Hallazgos a las Dificultades y Retos Asociados al Trabajo en Equipo	96
6. Conclusiones	98
7. Recomendaciones	101
Referencias Bibliográficas	103
Apéndices.....	108

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Características de los grupos de trabajo y equipos de trabajo</i>	21
Tabla 2 <i>Descripción de fases de acuerdo con la metodología del proyecto</i>	36
Tabla 3 <i>Matriz bibliográfica</i>	43
Tabla 4. <i>Pregunta 1</i>	56
Tabla 5. <i>Pregunta 2</i>	58
Tabla 6. <i>Pregunta 3</i>	59
Tabla 7. <i>Pregunta 4</i>	62
Tabla 8. <i>Pregunta 5</i>	63
Tabla 9 <i>Pregunta 6</i>	66
Tabla 10. <i>Pregunta 7</i>	69
Tabla 11 <i>Pregunta 8</i>	71
Tabla 12. <i>Pregunta 9</i>	73
Tabla 13. <i>Pregunta 10</i>	76
Tabla 14. <i>Pregunta 11</i>	78
Tabla 15. <i>Pregunta 12</i>	79
Tabla 16. <i>Pregunta 1 sección 2</i>	83
Tabla 17. <i>Pregunta 2 sección 2</i>	85
Tabla 18. <i>Pregunta 3 sección 2</i>	86
Tabla 19. <i>Pregunta 4 sección 2</i>	87
Tabla 20. <i>Pregunta 5 sección 2</i>	89

Tabla 21. <i>Pregunta 6 sección 2</i>	90
Tabla 22. <i>Pregunta 7 sección 2</i>	92
Tabla 23. <i>Pregunta 8 sección 2</i>	93
Tabla 24. <i>Pregunta 9 sección 2</i>	95

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Grupos versus equipos</i>	22
Figura 2 <i>Pregunta 1</i>	57
Figura 3 <i>Pregunta 2</i>	58
Figura 4. <i>Pregunta 3</i>	60
Figura 5 <i>Pregunta 4</i>	62
Figura 6 <i>Pregunta 5</i>	64
Figura 7 <i>Pregunta 6</i>	66
Figura 8. <i>Pregunta 7</i>	69
Figura 9 <i>Pregunta 8</i>	72
Figura 10 <i>Pregunta 9</i>	74
Figura 11 <i>Pregunta 10</i>	77
Figura 12 <i>Pregunta 11</i>	78
Figura 13. <i>Pregunta 12</i>	79
Figura 14. <i>Pregunta 1 sección 2</i>	84
Figura 15 <i>Pregunta 2 sección 2</i>	85
Figura 16 <i>Pregunta 3 sección 2</i>	86
Figura 17 <i>Pregunta 4 sección 2</i>	88
Figura 18. <i>Pregunta 5 sección 2</i>	89
Figura 19 <i>Pregunta 6 sección 2</i>	91
Figura 20 <i>Pregunta 7 sección 2</i>	92

Figura 21 <i>Pregunta 8 sección 2</i>	94
Figura 22. <i>Pregunta 9 sección 2</i>	95

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Cuestionario	108

Glosario

Capacidad: menciona las aptitudes, habilidades, destrezas y fortaleza que se tienen para realizar ciertas tareas o actividades. Hace alusión a las cosas que un individuo puede llegar a hacer o aprender, e incorpora una gran variedad de aspectos como por ejemplo las competencias físicas, intelectuales, emocionales y sociales. Finalmente, se resalta que es esencial para el desarrollo tanto profesional como personal (Sandoval et al., 2021).

Competencia: hace alusión a la capacidad que posee un individuo para llevar a cabo una tarea o un deber en particular de forma eficiente. Esto abarca una unión entre las habilidades, principios, percepciones y puntos de vista. Asimismo, comprende la idoneidad para llevar a cabo una tarea o intervenir de forma oportuna en una situación en particular (Espinoza, 2020).

Competencia profesional: No solo garantiza la habilidad para ejecutar un trabajo con calidad y profesionalismo, sino que también desempeña un rol importante en la reputación de una persona, el fomento a la progresión profesional y el impulso hacia un sentido de realización más profesional. Del mismo modo, se expone que en muchos campos, la competencia profesional es importante para priorizar la seguridad, el bienestar y la satisfacción de los clientes (Alonso et al., 2023).

Empresarios potenciales: son aquellos estudiantes o individuos que tienen la habilidad o la intención de llevar a cabo un negocio o una empresa. Dichas personas por lo general cuentan con una perspectiva emprendedora, con habilidades para detectar las oportunidades de crecimiento, y la capacidad para afrontar los riesgos financieros y organizacionales. Usualmente, los empresarios

buscan la innovación y cooperar con el crecimiento por medio del diseño de productos o servicios (García et al., 2021).

Emprendimiento: grupo de personas y elementos que hacen parte del proceso de creación de una empresa. Abarca una mentalidad y un comportamiento enfocados hacia la generación de riqueza. Esta mentalidad y conductas prioriza la identificación de oportunidades y su puesta en marcha a través de un liderazgo eficiente y una gestión de riesgos calculada. Finalmente, el resultado de este enfoque es la generación de valor que impacta de forma positiva a la empresa, la economía y a la sociedad (Borja et al., 2020).

Habilidades: es un compuesto de competencias, destrezas, cualidades, y en ciertas ocasiones conocimientos que personifican a una persona, igualmente las habilidades están directamente relacionadas con los avances en la eficiencia, rendimiento, crecimiento económico y bienestar. Las habilidades pueden ser de naturaleza cognitiva, social o emocional, y se obtienen por medio de la formación, la experiencia o la práctica (Espinoza y Gallegos, 2020).

Habilidades emprendedoras: son las competencias comúnmente adquiridas y estimuladas, que tiene como fin la identificación y el desarrollo de oportunidades, que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Las habilidades son esenciales para los emprendedores, puesto que les permite aprovechar las oportunidades que se generan en los procesos de crecimiento y creación de una empresa (Baque et al., 2020).

Innovación: es la entrada de un nuevo producto, o considerablemente mejorado (bien o servicio), ya sea de un proceso, mecanismo de comercialización o de un nuevo sistema organizacional. La innovación puede nacer de la creatividad y la implementación de nuevas tecnologías, así como de la adecuación de ideas ya existentes y nuevos entornos. Es un mecanismo clave para el crecimiento y competitividad de las empresas en un contexto que está evolucionando constantemente (Canizales, 2020).

Resumen

Título: Habilidades de Trabajo en Equipo en Estudiantes Emprendedores de Tecnología y Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander*

Autor: Mayra Alejandra Rodríguez Grass**

Palabras Clave: Cooperación técnica, habilidades interpersonales, innovación, liderazgo, Tecnología y Gestión Empresarial.

Descripción: El trabajo en equipo proporciona la oportunidad a los emprendedores de afrontar un mercado altamente competitivo con resultados eficientes, esta habilidad es esencial en el ámbito corporativo porque posibilita que cada persona aporte desde sus conocimientos y experiencias, permitiendo que las metas se cumplan fácilmente; por lo tanto, el objetivo de esta investigación consistió en estudiar el uso del trabajo en equipo en estudiantes emprendedores de Gestión y Tecnología Empresarial de la Universidad Industrial de Santander; con este fin se empleó una metodología con un enfoque cuantitativo. Las fuentes de recolección de información fueron la bibliografía resultante de una revisión documental del tema y posteriormente se utilizó una encuesta, aplicada a una muestra de ocho estudiantes seleccionados mediante muestreo por conveniencia. El perfil de los emprendedores se definió a partir de la información recolectada, se realizó el desglose de las dificultades y retos que enfrentan los estudiantes y se identificaron las habilidades esenciales para el desarrollo efectivo del trabajo en equipo. Se estableció que el Liderazgo y la colaboración son dos elementos fundamentales para el trabajo en equipo presentes en los estudiantes emprendedores; la comunicación por su parte presenta signos de alerta, por lo cual es necesario implementar acciones para fortalecerla; también, se evidencia que la coordinación es una habilidad crítica que necesita ser intervenida. Finalmente, la falta de claridad en la comunicación y la desconfianza mutua se identifican como obstáculos, subrayando la importancia de mejorar estos aspectos para fortalecer el trabajo en equipo.

* Trabajo de Grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Lina Constanza Díaz Boada. Magister en Historia

Abstract

Title: Teamwork Skills in Entrepreneurial Students of Technology and Business Management at the Universidad Industrial de Santander.

Author(s): Mayra Alejandra Rodríguez Grass

Key Words: Innovation, Interpersonal Skills, Leadership, Technical Cooperation, Technology and Business Management.

Description: Teamwork provides entrepreneurs with the opportunity to face a highly competitive market with efficient results. This skill is essential in the corporate world because it allows each person to contribute their knowledge and experience, enabling goals to be achieved more easily. Therefore, the objective of this research was to study the use of teamwork among entrepreneurial students of Business Management and Technology at the Industrial University of Santander. To this end, a quantitative methodology was employed. The sources of information were literature resulting from a document review of the topic, and subsequently, a survey was administered to a sample of eight students selected through convenience sampling. The profile of the entrepreneurs was defined based on the information collected. The difficulties and challenges faced by the students were analyzed, and the essential skills for the effective development of teamwork were identified. It was established that leadership and collaboration are two fundamental elements for teamwork present in the entrepreneurial students; communication, on the other hand, shows warning signs, making it necessary to implement actions to strengthen it. It is also evident that coordination is a critical skill that needs improvement. Finally, a lack of clarity in communication and mutual distrust are identified as obstacles, underscoring the importance of improving these aspects to strengthen teamwork.

* Degree Work

** Institute for Regional Projection and Distance Education. Business Management. Director: Lina Constanza Díaz Boada. Masters in History.

Introducción

El trabajo en equipo es esencial para alcanzar los objetivos empresariales en un entorno cambiante, aunque no siempre garantiza resultados óptimos debido a los intereses individuales, puesto que, según Cardona y Wilkinson (2006), para que un equipo sea eficaz es necesario gestionar bien el tiempo, ser flexibles y fomentar la retroalimentación. Sin embargo, Kim (2021), subraya que el esfuerzo individual tiende a disminuir en grupos grandes, ya que la presión y la responsabilidad se diluye.

En lo que respecta a Colombia, la nación registró una Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) del 28% en 2022, según Pérez (2023), lo que la coloca entre las más destacadas a nivel mundial. No obstante, CONFECAMARAS (2023) revela que solo el 33,5% de las empresas creadas en 2017 seguían activas en 2022, lo que deja entrever la gran fragilidad de la mayoría de las nuevas empresas. Aun así, el espíritu emprendedor sigue en crecimiento, tal como se resalta en el informe “Emprendimiento en tiempos de inflación”, donde se destaca que un 54% de los ciudadanos han iniciado un negocio en algún momento de su vida. En este contexto, las habilidades blandas son vitales para los emprendedores, ya que, como señala “La importancia de las habilidades blandas”, estas competencias de cierta forma permiten enfrentar los desafíos empresariales, fortalecer relaciones y mantener un crecimiento sostenido, complementando significativamente los conocimientos técnicos.

En cuanto a los antecedentes, el estudio de Murillo y Loayza (2023) sobre jóvenes emprendedoras en Sucre destaca la relevancia del trabajo en equipo como una habilidad blanda fundamental para el emprendimiento, puesto que, según el estudio, el 60% de las participantes considera que trabajar en equipo facilita el logro de los objetivos, y el 72% subraya la importancia de motivar a los compañeros para un buen desempeño. De manera similar, la investigación de

Benítez y Riveros (2022) realizada en Paraguay, sobre el potencial emprendedor de graduados universitarios resalta que el trabajo en equipo es una de las competencias más valoradas, con una calificación de 76,4% en Administración de Empresas y 74,92% en Contaduría Pública, lo que refleja una buena capacidad para fomentar la colaboración y la comunicación en proyectos emprendedores.

Dado lo anterior, la presente investigación, que posee como principal objetivo estudiar el uso del trabajo en equipo en estudiantes emprendedores de Gestión y Tecnología Empresarial, pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las características esenciales del trabajo en equipo según la revisión bibliográfica? ¿Cuáles son las habilidades de trabajo en equipo presentes en los estudiantes emprendedores de Tecnología Empresarial y Gestión Empresarial de la UIS? ¿Cómo se pueden fortalecer las habilidades del trabajo en equipo en los estudiantes emprendedores de Tecnología y Gestión Empresarial de la UIS?

Para dar respuesta a estas preguntas, se empleó un enfoque cuantitativo, cuyo objetivo es estudiar el uso del trabajo en equipo en estudiantes emprendedores de Gestión y Tecnología Empresarial de la UIS; debido a que este tema no ha sido ampliamente abordado en el contexto académico de las carreras en mención se puede considerar que está en la fase de exploración. La investigación se estructuró en varias fases: una revisión bibliográfica, identificación de competencias, y análisis de las dificultades asociadas al trabajo en equipo. Por último, es importante destacar que la fundamentación teórica de la investigación se basa en la Teoría de la dinámica de grupos de Lewin, que destaca la evolución y cohesión del equipo; la Teoría de la interdependencia social de Deutsch, que resalta la cooperación en función de metas compartidas; y el Modelo de Tuckman, que describe las etapas de desarrollo de un equipo para lograr un rendimiento óptimo.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Estudiar el uso del trabajo en equipo en estudiantes emprendedores de Gestión y Tecnología Empresarial.

1.2 Objetivos Específicos

Realizar un estudio bibliográfico sobre el trabajo en equipo, con el fin de comprender sus fundamentos teóricos, enfoques metodológicos y principios desde la perspectiva del emprendedor.

Identificar las principales habilidades de trabajo en equipo que poseen los estudiantes emprendedores de la carrera de Gestión y Tecnología Empresarial.

Explorar las dificultades y retos que enfrentan los estudiantes emprendedores de Tecnología y Gestión Empresarial al trabajar en equipo durante el desarrollo de sus proyectos.

2. Marco teórico

2.1 Características de los Grupos de Trabajo y Equipos de Trabajo

Los conceptos de grupo y equipo de trabajo son comunes y normalmente se usan al azar en un ambiente laboral, sin embargo, es importante mencionar que existen características que contribuyen a su distinción y esto puede ayudar en la dinámica de los resultados obtenidos en ambos casos, conocer la diferencia es vital para fomentar la colaboración.

2.1.1 Grupo de Trabajo

Cuando un grupo de personas que se unen con un propósito en común, pero a su vez se mantiene un enfoque individual en las actividades desarrolladas es un grupo de trabajo, este se caracteriza por el liderazgo y la responsabilidad enmarcados en la individualidad; en este sentido los miembros de un grupo desarrollan sus actividades sin depender de lo que hacen los demás, su desempeño se determina en pro de sus resultados como individuo (Rodríguez, 2008), la comunicación y la colaboración pueden ser limitados y la eficacia de este dependen de las competencias del líder.

2.1.2 Equipo de Trabajo

Es un colectivo de personas que comparten metas comunes, cuyas acciones son interdependientes (García et al., 2010). Un equipo de trabajo se caracteriza por la dependencia recíproca y la colaboración; dentro del equipo cada uno tiene habilidades, conocimientos y experiencias que al complementarse con la de los demás, contribuyen al logro del objetivo colectivo. Cada miembro tiene roles y responsabilidades definidas, las cuales son asignadas con base en sus fortalezas y debilidades, no hay una estructura jerárquica a diferencia de los grupos de trabajo. La comunicación en los equipos de trabajo debe ser fluida y la toma de decisiones se hace en conjunto, cada uno aporta desde su conocimiento para contribuir a la solución.

Gómez y Acosta (2003), establecen características diferenciadoras entre los equipos de trabajo y los grupos de trabajo:

Tabla 1.*Características de los grupos de trabajo y equipos de trabajo*

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Liderazgo fuerte e individualizado.	Liderazgo compartido.
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva.
La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación.	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.	Dentro del marco del objetivo global de la organización, se autoasignan propósitos y metas específicas.
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	Se centra en la tarea y en el soporte socio - emocional de sus miembros.
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

Nota. Tomado de Faria de Mello FA. Desarrollo organizacional. Enfoque Integral. México D.F.

Grupo Noriega Editores, 1998. (En Gómez & Acosta, 2003).

Según Gómez y Acosta (2003), un grupo de trabajo se define por un liderazgo individual, en el cual una persona toma las decisiones y dirige a los demás, la imposición y la evasión a los conflictos suelen ser los mecanismos para resolver las diferencias dentro del grupo. No se conforman para reducir la carga de trabajo individual, pero sí para potencializarla dependiendo las circunstancias.

Un equipo de trabajo se caracteriza por un liderazgo compartido, donde las decisiones y las responsabilidades se disponen entre los integrantes, pues estas son individuales y colectivas, lo que involucra que todos están comprometidos con su propio trabajo y el éxito del equipo como una unidad; los conflictos se resuelven a través de la confrontación productiva. Los equipos eficientes comparten un ambiente de apoyo y los integrantes tienen claridad en sus funciones (Gómez & Acosta, 2003).

Jon Katzenbach (2000) indica que las empresas han reconocido que los equipos son un recurso fundamental para alcanzar sus objetivos especialmente en proyectos complejos, sin embargo, también representan un reto y a menudo los conceptos no son claros para los gerentes de las organizaciones. Cuando se combina el valor potencial de los productos colectivos, el liderazgo compartido, el compromiso y la responsabilidad recíproca se están dando las condiciones para que el trabajo en equipo sea efectivo y productivo.

Según Katzenbach y Smith (2007) convertir un grupo de trabajo en un equipo requiere una acción disciplinada y estructurada. Esto implica establecer un propósito común, acordar objetivos de rendimiento, desarrollar habilidades complementarias, y definir un método de trabajo conjunto. Además, es esencial que los miembros asuman colectivamente la responsabilidad de los resultados, lo que no solo mejora el rendimiento, sino que también fortalece la identidad y el potencial de cada miembro dentro del equipo (Como se citó en Ramírez, 2013).

Figura 1

Grupos versus equipos



Nota. El gráfico refleja que los grupos liderados pueden ser eficientes, pero los equipos auténticos, aunque más lentos de formar, logran mejores resultados y desarrollo personal. Tomado de *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades* (p. 21), por Jon. R. Katzenbach, 2000, Granica Adelphi

En un entorno sobre el trabajo en equipo, el tiempo y el enfoque desempeñan un rol importante que originan diferentes resultados. Los grupos de trabajo que son guiados por un líder son más eficientes a corto plazo, aunque el desempeño y los resultados son restringidos. Por el contrario, un verdadero equipo genera un mayor rendimiento y crecimiento individual en sus integrantes, no obstante, para que estos equipos se desarrollen es necesario disponer de una mayor cantidad de tiempo para que se consoliden. El desarrollo integral de cada miembro dentro del equipo y la colaboración mutua para alcanzar resultados son reflejo de mantener el enfoque hacia el desempeño.

2.2. Teorías de Trabajo en Equipo

Durante años han surgido diferentes teorías que intentan explicar cómo las personas colaboran entre sí para originar resultados que beneficien a las partes involucradas, en las organizaciones actuales el concepto del trabajo en equipo es fundamental.

En términos generales a través de estas teorías se busca comprender la motivación de los integrantes del equipo, el flujo de la comunicación, las dinámicas grupales, las variables que intervienen en la cohesión y los factores esenciales para el éxito del equipo.

La aplicabilidad de las teorías del trabajo en equipo en los entornos organizacionales contribuye a optimizar el desempeño de los equipos.

2.2.1 Teoría de la dinámica de grupos – Kurt Lewin

Kurt Lewin consideraba que no era necesario intervenir para intentar cambiar las conductas individuales, debido a que estos terminan cediendo al cambio ante la presión grupal; al contrario,

estimaba importante enfocarse en todo el grupo. La coacción social y la meta grupal influyen en modelar los sentimientos de los miembros (Barton, 2023).

Según Lewin se pueden identificar tres etapas en el proceso del cambio en la dinámica de grupos: Descongelar, Cambiar y Recongelar. En la primera etapa se establecen las razones sobre las cuales se prioriza el cambio; en la segunda, se implementan nuevos procesos, metodologías, nuevas ideas, etc.; y en la última etapa, una vez realizados los cambios, el objetivo es no repetir los mismos errores.

A pesar de que Lewin se preocupaba por los problemas sociales de su tiempo, su enfoque tiende a centrarse en la productividad y en mantener la armonía dentro de los grupos, sin realmente abordar cambios más profundos en la sociedad. Además, su visión de la democracia se queda en lo superficial, pues se enfoca en cómo los grupos pueden trabajar juntos de manera "democrática", pero no cuestiona las relaciones de poder más amplias que existen en el capitalismo (Paqualine et al., 2021).

2.2.2 Teoría de la Interdependencia Social - Morton Deutsch-

La cooperación o competencia dentro de un equipo depende de la manera en que las metas de los miembros estén relacionadas entre sí. Si las metas son interdependientes (es decir, que el éxito de uno depende del éxito de los demás), es más probable que los miembros cooperen. Por el contrario, si las metas son competitivas, es más probable que los miembros actúen de manera competitiva.

La interdependencia entre individuos en un grupo puede ser positiva o negativa, dependiendo de cómo se perciban y estructuren las metas individuales y grupales; en una interdependencia positiva, los individuos creen que el éxito colectivo depende de la cooperación

mutua, lo que fomenta comportamientos facilitadores como la ayuda y el apoyo. Por otro lado, en una interdependencia negativa, las personas ven sus metas en competencia con las de los demás, lo que lleva a conductas de oposición y obstrucción.

Las interacciones dentro de un grupo sean facilitadoras o de resistencia, son fundamentales para determinar el éxito o fracaso en el logro de las metas, influyendo directamente en la cohesión y el rendimiento grupal (Parrales, 2009). Según Morales y Sirlopu (2020) la interdependencia positiva en entornos educativos puede mejorar el rendimiento académico y las habilidades sociales de los estudiantes.

2.2.3 Teoría de la Fijación de Metas para la Motivación - Edwin Locke y Gary Latham

La teoría indaga cómo las metas influyen en la motivación y el rendimiento. Los valores personales generan metas, las cuales evocan emociones y deseos en las personas, y estas emociones a su vez originan las motivaciones. (Shibo & Setiawan, 2023). Asimismo se diferencian los aspectos intrapersonales que están basados en aspiraciones personales, y los aspectos interpersonales, que son influenciados por el contexto social. En la teoría se estipulan cuatro mecanismos que influyen en la motivación y el rendimiento:

Las metas enfocan a la persona a centrar su atención en actividades relevantes que se alinean con sus objetivos.

Las metas originan un sentido de propósito que motivan al logro.

Las metas mejoran la persistencia al impulsar el compromiso.

Las metas llevan a adoptar comportamientos y estrategias para su cumplimiento.

La teoría de la fijación de metas está estrechamente relacionada con el trabajo en equipo, pues se establece que fijar metas desafiantes y bien definidas puede mejorar el rendimiento del

grupo, movilizar el esfuerzo y dirigir la atención de sus miembros hacia un objetivo común, lo que crea un sentido de propósito y puede aumentar la motivación y la cohesión dentro del equipo.

2.2.4 Modelo Tuckman - Bruce Tuckman

La teoría sobre el ciclo de vida de los grupos se clasificó en dos campos: tareas interpersonales y actividad de tarea. Por otra parte, la teoría evolucionó a través de un modelo que incorpora cuatro etapas: Formación, Tormenta, Normativa y Desempeño; más tarde en 1977, se añadió una quinta etapa: Terminación (Trammell, 2024).

Formación: en esta fase se conforma el grupo, existe incertidumbre y dependencia del líder, se prioriza la aceptación sobre el conflicto, y los miembros pueden experimentar diversas emociones, inseguridad, y nerviosismo.

Tormenta: el grupo se concentra en organizar tareas y procesos, lo que a menudo conlleva a conflictos interpersonales; esta etapa se caracteriza por el control del liderazgo, los miembros del equipo pueden presentar confusión e involucrarse en luchas de poder. Es crucial establecer roles y normas de conducta, así como ejercer la escucha activa.

Normativa: se establecen normas y reglas en el grupo, se busca la cohesión y se define un sentido de identidad grupal. El equipo trabaja junto de manera más efectiva, se comunican abiertamente y se comprometen con los objetivos comunes.

Desempeño: en esta etapa el equipo muestra interdependencia, flexibilidad y colaboración. Los miembros del equipo alcanzan un nivel alto de productividad, tanto a nivel personal como profesional. El grupo trabaja de manera eficiente y colaborativa hacia metas comunes.

Terminación: el grupo se disuelve, ya sea por haber alcanzado sus objetivos o por otros motivos, reflexiona sobre el proceso.

2.2.5 Roles de Trabajo en Equipo Según Belbin – Meredith Belbin

En la Teoría de Belbin, se identifican nueve roles de equipo que se distribuyen en tres categorías principales: roles de acción, roles sociales y roles mentales (Escalante, 2021). Aquellos que incentivan la ejecución dentro del equipo son los roles de acción, entre los cuales se destacan El Impulsor (busca mantener el enfoque en los objetivos y simultáneamente se encarga de motivar al equipo), El Implementador (materializa las ideas en acciones, asegurando el cumplimiento de las estrategias) y El Finalizador (prioriza la calidad e inspecciona que todas las actividades se desarrollen conforme lo establecido).

Los que se enfocan en la comunicación y la cohesión son los roles sociales, y se distinguen entre ellos El Cohesionador (propicia la resolución de los conflictos e incentiva un entorno de trabajo positivo), El Coordinador (dirige a los miembros del equipo para que contribuyan a las metas compartidas, gracias al flujo de la comunicación y la consolidación de la colaboración), y El Investigador (se encarga de buscar información con el propósito de beneficiar al equipo).

Los roles mentales son aquellos que aportan análisis crítico. El Evaluador (evalúa cuidadosamente las ideas antes de ser ejecutadas), El Especialista (contribuye al éxito del equipo aplicando sus conocimientos técnicos) y El Cerebro (frente a los obstáculos que enfrenta el equipo, propone ideas y soluciones desde una perspectiva innovadora).

2.3 Habilidades Esenciales para el Trabajo en Equipo

En un entorno colaborativo donde los individuos se encaminan al cumplimiento de los objetivos compartidos y la promoción de las relaciones constructivas, las habilidades son primordiales para la evolución del trabajo en equipo. El liderazgo, la comunicación, la

coordinación y la colaboración son consideradas las cuatro habilidades principales para el trabajo en equipo por Ruiz & Martínez (2015).

2.3.1 Liderazgo

El éxito del equipo en el contexto empresarial está asociado principalmente al líder, lo ideal es que este inspire bondad, respeto, confianza y siempre mantenga el interés por el bienestar de todos los integrantes del equipo (Ruiz & Martínez, 2015). Paralelamente la diferencia entre un líder y un jefe consiste en la autoridad que ejercen, no todas las personas que están desempeñando un cargo de autoridad en una empresa, son líderes.

El líder no adquiere su autoridad por la posición jerárquica de la organización, sino por el respaldo y la confianza que ha logrado dentro del equipo, y que ha sido el resultado de su dedicación e interacción repetitiva con los demás.

Según Ruiz & Martínez (2015) los estilos de liderazgo son variados y representan los distintos enfoques que se emplean para dirigir a los equipos, estos estilos están relacionados con las características personales del líder, las cuales son determinantes en la efectividad y adaptación de su liderazgo en diferentes situaciones; el tipo de liderazgo puede influir en el desempeño y el ánimo del equipo. La diferencia entre el fracaso y el éxito es el estilo de liderazgo, pues este se debe alinear con las necesidades.

Los estilos de liderazgo describen la forma como los líderes interactúan y dirigen a sus equipos y se pueden dividir en: carismático (el líder incluye en los miembros del equipo a través de un vínculo emocional que se fortalece con la motivación e inspiración, también está caracterizado por la confianza y la empatía), burocrático (el líder delega funciones conforme a las capacidades de cada uno y los miembros del equipo se limitan a seguir instrucciones), autocrático

o autoritario (el líder asume toda la responsabilidad, es quien establece los objetivos y toma todas las decisiones, sin tomar en consideración las opiniones de los demás) y el paternalista (el líder se preocupa por el bienestar de los miembros del equipo y toma decisiones considerando su mejor interés, pues estos son considerados por el líder como su familia) (Ruiz & Martínez, 2015).

Por otra parte, teniendo en cuenta conceptos más actuales, se puede hacer referencia al liderazgo transformacional, situacional, transaccional y estratégico. El primero de estos definido por James MacGregor Burns como un estilo de liderazgo en el que el líder influye en los demás inspirando y motivando, por lo cual, las expectativas se pueden ir transformando, generando cambios internos en cada miembro del equipo en pro de un bien común (Burns, 1978).

Paul Hersey y Ken Blanchard establecieron el estilo de liderazgo situacional, el cual sugiere lo siguiente: no existe un estilo de liderazgo ideal; en cambio, el líder debe adaptar su estilo según la situación. Este debe poseer la idoneidad para enfrentarse a diferentes escenarios al verse influenciado por las circunstancias internas y externas de la organización (Hersey & Blanchard, 1982).

El liderazgo transaccional se consolida cuando el líder establece recompensas por el logro de los objetivos y penalidades cuando estos no se cumplen. Además, el líder ejerce monitoreo constante del desempeño para realizar correcciones cada vez que lo considere necesario, con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas trazadas; en el ámbito empresarial estas recompensas suelen ser bonificaciones o reconocimientos.

Por último, el liderazgo estratégico se enfoca en un panorama a futuro a través de la implementación de estrategias a largo plazo, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales; el líder aprovecha las oportunidades, sortea los desafíos y está preparado para adaptarse a los cambios

del mercado. El liderazgo estratégico permite responder efectivamente a las oportunidades emergentes y a las amenazas en el entorno empresarial (Ireland & Hitt, 2005).

2.3.2 Comunicación

No solo involucra elementos lingüísticos como las palabras y el lenguaje que se emplea, sino aspectos paralingüísticos como el volumen y el ritmo de la voz, que aportan matices y brindan elocuencia a la comunicación (Quaranta, 2019). El trabajo en equipo requiere una comunicación clara y continua para que las ideas, las instrucciones y el feedback se transmitan adecuadamente, esto a su vez evita interpretaciones erróneas de la información. La comunicación implica más que solo hablar, involucra escuchar activamente a los demás con el fin de que todos estén en sintonía (Ruiz & Martínez, 2015). La empatía en la comunicación es determinante para comprender y valorar las perspectivas de los demás, asimismo se crea un ambiente de respeto.

Según Quaranta (2019), las empresas se enfocan en los trabajadores que eran capaces de desempeñar diversos roles dentro de la organización era fundamental, sin embargo, esto ha evolucionado hacia la valoración de los equipos de trabajo como una unidad fundamental para el éxito empresarial.

2.3.3 Coordinación

El enfoque en los equipos de trabajo refleja la necesidad de enfrentar desafíos complejos de manera colaborativa; los equipos se adaptan mejor a un entorno fluctuante en el cual se puede beneficiar de la diversidad de conocimientos y habilidades para impulsar el éxito organizacional (Ruiz & Martínez, 2015). En el trabajo en equipo es esencial la coordinación, pues conlleva la ejecución de estrategias y modelos de comportamiento proyectados para integrar acciones,

conocimientos y objetivos de los miembros del equipo, quienes son interdependientes (Rico et al., 2011).

La coordinación garantiza que el equipo funcione como una unidad coherente, es un proceso clave para entender el por qué algunos equipos son más efectivos que otros. La coordinación es explícita cuando los miembros del equipo planean sus tareas y comunican sus necesidades de manera clara y directa para asegurar que todo el equipo esté coordinado; por otra parte, la coordinación implícita se produce cuando los miembros del equipo prevén las acciones y los requerimientos de sus compañeros y de la actividad que están ejecutando, modificando su comportamiento de manera dinámica sin necesidad de comunicar explícitamente o planificar en detalle, es una forma de sincronización que ocurre de manera natural y fluida dentro del equipo (Rico et al., 2011).

Según Lewis et al. (2007) cuanto más tiempo el equipo se mantenga unido, aumentan las oportunidades para desarrollar vínculos, comprender las fortalezas de cada uno y aprender a trabajar como un todo (Como se citó en Hebles & Yániz, 2020). En un equipo desarrollar modelos mentales representa que los miembros tienen una comprensión común de las capacidades individuales de cada uno y de cómo se relacionan entre sí, los modelos mentales son representaciones internas que las personas tienen sobre cómo funciona el mundo; cuando estos modelos y el conocimiento de las habilidades son precisos, se facilita la coordinación de acciones (Hebles & Yániz, 2020).

2.3.4 Colaboración

Entre los miembros del equipo es esencial la colaboración efectiva para promover un ambiente de trabajo productivo y simultáneamente alcanzar los objetivos empresariales, los

integrantes del equipo deben desarrollar conductas que aprovechen el talento de los individuos en su relación con los demás para lograr un objetivo en común, la interdependencia es clave en el trabajo en equipo para la ejecución de las actividades y el logro de objetivos.

2.4 Habilidades Blandas en los Emprendedores

Según Rey y Peña (2021) en la gestión empresarial las habilidades blandas se están consolidando como un elemento clave, el desarrollo de estas, les permite a los emprendedores mejorar su capacidad de gestión, lo cual significa aciertos en la toma de decisiones, liderazgo efectivo y mayor capacidad para enfrentar obstáculos aprovechando las oportunidades del entorno.

Según Beltrán et al. (2018) el progreso organizacional está estrechamente relacionado con las habilidades directivas, ya que estas permiten al empresario gestionar sus equipos de trabajo correctamente para lograr resultados con altos niveles de productividad; el éxito se basa en la gestión efectiva de los equipos de trabajo, lo que sugiere que trasciende de la estructura organizativa y se centra en los equipos como en los individuos que lo componen (Como se citó en Rey y Peña. 2021).

2.4.1 Trabajo en Equipo en Emprendedores

Las habilidades blandas contribuyen al desarrollo interpersonal, lo que a su vez mejora el rendimiento a nivel personal y profesional. La capacidad de interactuar, comunicarse y trabajar en equipo con empatía son características esenciales que definen la evolución de estas habilidades en el empresario actual (Rey & Peña, 2021). Las habilidades sociales más importantes tienen que ver con comunicar, trabajar en equipo, cooperar con otros, manejar reuniones, ser asertivo, negociar y resolver conflictos (Perez et al., 2020).

Según Domínguez (2021), para entender mejor el trabajo en equipo, es esencial que los emprendedores, debido a la naturaleza de los servicios que brindan, sean capaces de integrarse activamente y seguir las normas establecidas para asegurar un desarrollo adecuado y una buena convivencia entre los miembros del equipo (Como se citó en Grau. 2021).

Según Rey y Peña (2021) un excelente liderazgo se refleja en cómo funciona el trabajo en equipo, que es clave en las organizaciones modernas para lograr objetivos comunes; tomar decisiones para mejorar y aprovechar al máximo las habilidades del equipo reflejan la esencia de un buen líder emprendedor. El líder es quien mejor comprende el potencial del equipo y, basado en eso, planifica cómo alcanzar las metas, evaluando su efectividad según los objetivos logrados y la resolución de problemas.

Es fundamental que los emprendedores, ya sea que trabajen en grupo o de forma individual, mantengan una buena organización y, si es necesario, dividan las funciones. Aprender a hacerlo sin requerir estudios previos es esencial, ya que demuestra un compromiso con el autoaprendizaje continuo (Grau, 2021).

Según Varela (2010), las habilidades esenciales que un emprendedor debe aprender y perfeccionar incluyen manejo de conflictos, negociación, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación, resolución de problemas, responsabilidad, gestión del tiempo y capacidad para trabajar bajo presión; se destaca que para tener éxito, es crucial trabajar en equipo de manera efectiva, lo que implica construir el negocio convenientemente y elegir a los colaboradores y socios correctos, manteniendo una comunicación efectiva con ellos (Como se citó en Villamizar. 2021).

3. Antecedentes

En el 2023, en el artículo “Análisis del efecto de las habilidades blandas en la capacidad emprendedora de las jóvenes empresarias de la ciudad de Sucre, caso de estudio: Fundación Actíivate” de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, se resalta que el trabajo en equipo es una habilidad blanda clave para los emprendedores. El estudio fue realizado con setenta jóvenes emprendedoras afiliadas a la Fundación Actíivate en la ciudad de Sucre. Se aplicó un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo y correlacional para la recopilación de datos sobre las habilidades blandas y la capacidad emprendedora. Se analizaron seis dimensiones clave: Creatividad e innovación, Pensamiento crítico y resolución de problemas, Comunicación efectiva, Gestión del tiempo y organización, Adaptabilidad y flexibilidad, y Trabajo en equipo y liderazgo. El 60% de las encuestadas coincidió en que es más fácil lograr un objetivo cuando se trabaja en equipo; asimismo, un 72% de las participantes considera fundamental motivar a sus compañeros para realizar un buen trabajo, estos datos reflejan la relevancia del trabajo colaborativo en el desarrollo de proyectos exitosos (Murillo & Loayza, 2023).

En el 2022, en el artículo “El potencial emprendedor en los egresados universitarios” se estudia el potencial emprendedor de los graduados de la Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas de la Universidad Nacional de Pilar, Paraguay. La investigación, de carácter cuantitativo y descriptivo, tiene como objetivo evaluar el comportamiento emprendedor de estos egresados, analizando su intención de emprender, el desarrollo de competencias emprendedoras y las barreras que enfrentan para iniciar sus propios negocios. Los resultados indican que existe una intención positiva hacia el emprendimiento, pero también se revelan temores y dificultades, especialmente en el acceso al financiamiento. En cuanto a las

competencias emprendedoras, se identifican fortalezas en áreas como la Visión de negocio, Trabajo en equipo y Liderazgo, mientras que las debilidades se concentran en Gestión de riesgos y Tolerancia a la incertidumbre (Benítez & Riveros, 2022).

El "Trabajo en equipo" es una de las competencias emprendedoras que se desarrollan a un nivel intermedio entre los egresados universitarios; en la carrera de Administración de Empresas, esta competencia obtuvo un puntaje promedio de 76,4%, y en la carrera de Contaduría Pública Nacional fue de 74,92%, esto sugiere que los egresados tienen una buena capacidad para fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo, lo que les permite trabajar de manera conjunta hacia el logro de objetivos comunes. El trabajo en equipo se considera una fortaleza dentro del perfil emprendedor, ya que facilita a los emprendedores influir en los demás para que se unan voluntariamente en el cumplimiento de los objetivos del grupo. La investigación deduce que es esencial reforzar el espíritu emprendedor a través del fortalecimiento de las debilidades y el impulso de los puntos fuertes (Benítez & Riveros, 2022).

4. Metodología

4.1 Enfoque Investigativo

La finalidad de la investigación planteada consiste en estudiar el uso del trabajo en equipo en estudiantes emprendedores de Gestión Empresarial y Tecnología Empresarial de la Universidad Industrial de Santander; de manera que dicho trabajo se enmarca en una investigación cuantitativa con un enfoque exploratorio.

La metodología cuantitativa permite generar análisis a partir de datos numéricos con el fin de identificar la correlación entre variables, determinar patrones, predecir fenómenos a través de estadísticas (Cadena et al., 2017); la interpretación de los datos que se obtendrán por medio de la encuesta permitirá indagar sobre las habilidades del trabajo en equipo presentes en los estudiantes emprendedores, que a su vez consolida una base para el desarrollo de estrategias educativas en investigaciones posteriores.

Por otra parte, el enfoque exploratorio se lleva a cabo con el propósito de obtener datos preliminares para una interpretación inicial del tema y posterior a ello se genera un cimiento para investigaciones futuras (Gabriel, 2017), teniendo en cuenta que no ha sido un tema tratado exhaustivamente en el ámbito académico, este tipo de enfoque es ideal.

A continuación, se presenta la metodología aplicada al proyecto, teniendo en cuenta las etapas y actividades con base a cada objetivo específico:

Tabla 2

Descripción de fases de acuerdo con la metodología del proyecto

Fase	Objetivo específico	Actividades
1	Realizar un estudio bibliográfico sobre el trabajo en equipo, con el fin de comprender sus fundamentos teóricos, enfoques metodológicos y principios desde la perspectiva del emprendedor.	▪ Estructurar el protocolo de la investigación. ▪ Establecer las palabras claves y los operadores booleanos para la búsqueda de información. ▪ Diseñar la ecuación de búsqueda. ▪ Realizar una búsqueda exploratoria sobre el trabajo en equipo a nivel empresarial. ▪ Revisar el material recopilado y seleccionar aquellos que aporten información para comprender los fundamentos teóricos, enfoques metodológicos relacionados con el trabajo en equipo a nivel empresarial. ▪ Realizar un análisis crítico del contenido de los textos. ▪ Organizar la información recopilada de manera lógica y coherente. ▪ Determinar las conclusiones sobre el trabajo en equipo a nivel empresarial.

2	Identificar las principales habilidades de trabajo en equipo que poseen los estudiantes emprendedores de la carrera de Gestión y Tecnología Empresarial.	• Identificar el perfil de los estudiantes de Gestión Empresarial y Tecnología Empresarial que tengan un emprendimiento. • Validación del cuestionario por parte del director de trabajo de grado. • Digitalizar la encuesta en Google Formularios. • Remitir el formulario vía correo electrónico a los estudiantes para recopilar la información. • Procesar y analizar la información.
3	Explorar las dificultades y retos que enfrentan los estudiantes emprendedores de Gestión y Tecnología Empresarial al trabajar en equipo durante el desarrollo de sus proyectos.	▪ Sintetizar los resultados obtenidos de la revisión bibliográfica, y el cuestionario. Explorar las principales dificultades y retos del trabajo en equipo en estudiantes emprendedores de Gestión y Tecnología Empresarial.

4.2 Fuentes de Información

4.2.1 Fuente Primaria

Información recopilada directamente de estudiantes emprendedores de Gestión Empresarial y Tecnología Empresarial de la Universidad Industrial de Santander a través de la aplicación de la encuesta que está estructurada con preguntas cerradas de opción múltiple, lo cual facilita la sistematización, tabulación y análisis estadístico de los datos. Dicho instrumento permite obtener información relevante sobre las habilidades, retos y dificultades asociadas al trabajo en equipo, lo cual es coherente con los objetivos planteados de la investigación.

4.2.2 Fuente Secundaria

Información recolectada de libros, revistas científicas y documentos de internet, originada a partir de la ecuación de búsqueda.

4.3 Tipo de Muestreo

La población objetivo de la investigación son los estudiantes emprendedores de Gestión Empresarial y Tecnología Empresarial de la universidad industrial de Santander. El tipo de

muestreo que se utiliza es el muestreo por conveniencia no probabilístico (Hernández, 2021), el cual permite al investigador elegir cuántos individuos serán parte del estudio.

Debido a que no hay acceso a una base de datos de la población de estudio se determinó este tipo de muestreo, donde los individuos deben cumplir unas características esenciales para ser incluidos en la investigación. A diferencia de los métodos de muestreo probabilísticos como el muestreo aleatorio simple o estratificado, donde todos los elementos de la población tienen una probabilidad conocida (Otzen & Manterola, 2017), en el muestreo por conveniencia no se puede establecer una probabilidad de selección precisa.

4.4 Instrumento de Recolección

Dando cumplimiento a los requerimientos de los objetivos dos y tres, se empleó una encuesta como herramienta de recolección de información, la cual se dividió en cuatro secciones: información general de los encuestados, habilidades de trabajo en equipo, dificultades y retos asociados y por último, importancia de los CIPAS; con el propósito de practicidad en la tabulación de la información y contribuir con el medio ambiente, el instrumento propuesto se diseñó mediante un formulario de Google como se muestra en el enlace: <https://forms.gle/cJ4zDERNFjZDgu2d6>

Para asegurar la confiabilidad de la encuesta empleada en esta investigación, se realizó una validación del contenido a través del juicio de expertos, entre los que participaron profesores del área de gestión empresarial del IPRED y la directora de trabajo de grado. Quienes revisaron el cuestionario para evaluar la claridad, coherencia y relevancia de las preguntas de acuerdo con los objetivos específicos. Las sugerencias realizadas incluyeron ajustes en la redacción de algunas preguntas, mejoras en la categorización de respuestas y el fortalecimiento de los ítems en torno a habilidades blandas clave como liderazgo, comunicación, colaboración y coordinación.

4.5 Muestra Poblacional

Inicialmente, para la aplicación de la encuesta se realizó un sondeo preliminar en el que se le solicitó a los estudiantes de los programas de Tecnología Empresarial y Gestión Empresarial que manifestaran si tenían un emprendimiento y el tamaño de su equipo de trabajo, con lo cual se obtuvo un total 61 estudiantes. Posteriormente, y apoyándose en los criterios del muestreo por conveniencia, se seleccionaron únicamente aquellos que afirmaron tener un emprendimiento y contar con un equipo de al menos dos personas, logrando finalmente contar con una muestra participante de 8 estudiantes. Según lo anterior, es importante mencionar que de forma inicial no se definió un perfil específico para no restringir el estudio, sino que este perfil se determinó a partir de las respuestas obtenidas.

Ahora bien, en cuanto a la información general de los encuestados, estos cuentan con edades entre 23 y 42 años y se encuentran distribuidos de forma equitativa entre los programas de Tecnología Empresarial y Gestión Empresarial. La mayoría son del género femenino (5), y sus emprendimientos contemplan diversos sectores, desde spa y gimnasio, hasta manufactura y construcción. Asimismo, vale la pena resaltar que la mayoría de los nombres de sus negocios reflejan la diversidad de sus iniciativas, tales como "Carolina Spa y Real Human Gym" y "AMQ Construcciones", entre otros.

Con el propósito de fortalecer la validez de los resultados, especialmente considerando el uso de un muestreo no probabilístico y las dificultades asociadas a la recolección de información, ya que muchos estudiantes suelen mostrarse poco dispuestos a participar por falta de tiempo o desinterés, la encuesta se dirigió exclusivamente a estudiantes activos de los programas de Gestión Empresarial y Tecnología Empresarial. La validez del perfil de los participantes se aseguró gracias al apoyo de la directora del trabajo de grado, quien gestionó directamente la aplicación de la

encuesta en sus clases, también se promovió la difusión de esta a través de los grupos de WhatsApp de ambas carreras.

Además, la validación del instrumento de recolección se realizó conforme lo mencionado anteriormente, lo cual fortaleció su pertinencia y coherencia con los objetivos del estudio. Si bien la muestra fue reducida, se procuró incluir diversidad en cuanto a edad, género y tipo de emprendimiento, lo que permitió obtener una visión más amplia y representativa del tema investigado.

5. Resultados

5.1 Estudio Bibliográfico sobre el Trabajo en Equipo: Fundamentos Teóricos y Metodológicos desde la Perspectiva del Emprendedor

La búsqueda y revisión de información es un proceso esencial que permite la identificación de las metodologías, las teorías y las estrategias efectivas del trabajo en equipo en el contexto empresarial; asimismo, la caracterización de los componentes básicos completamente dirigidos a la colaboración y el emprendimiento. La revisión anteriormente descrita, permite estudiar el uso del trabajo en equipo en estudiantes emprendedores y la calidad de esta radica en la relevancia de las fuentes empleadas, lo que fue primordial en esta investigación.

5.1.1 Protocolo de Investigación

El protocolo de investigación se fundamentó principalmente en la selección de tres bases de datos: Redalyc, SciELO y Dialnet. A través de estas se logró obtener la información actualizada, ya que contienen un amplio repositorio de publicaciones académicas y artículos que fueron un

pilar esencial para la investigación. Resulta relevante destacar que la metodología de búsqueda y revisión se desarrolló de forma exhaustiva y detallada para potenciar la relevancia de los resultados. Inicialmente se procedió con la búsqueda de información en las bases de datos con el uso de términos clave, subsecuentemente los títulos y resúmenes de los artículos se analizaron de forma minuciosa para determinar su pertinencia y utilidad dentro de la investigación, con el fin de realizar la selección de aquellos textos que cumplieran con los criterios de elegibilidad, mismos que se describirán más adelante.

Una vez finalizada la etapa preliminar de selección, se procedió a identificar las ideas principales y los resultados de mayor impacto. Asimismo, esto permitió comprender a fondo cada referente evaluado y facilitó la identificación de temas y aspectos recurrentes entre los distintos documentos analizados; por esta razón, se prestó especial cuidado en cómo cada artículo aborda el trabajo en equipo en el contexto empresarial, así como la calidad de las metodologías y enfoques empleados.

Posterior a ello, la información recopilada se organizó manualmente en una matriz bibliográfica, la cual incluye los siguientes campos: autor (es), año, título y hallazgos principales relacionados con el tema. La matriz permitió organizar de forma eficiente la información, para posteriormente hacer más sencillo el proceso de la presentación de los resultados y análisis.

5.1.2 Palabras Claves y Ecuación de Búsqueda

Las palabras clave son esenciales para desarrollar el proceso de búsqueda de información dentro de la investigación, en este caso se identificaron “trabajo en equipo” y “empresa” como los principales términos; a su vez, se emplearon palabras afines y sinónimos para ampliar el margen de búsqueda. Para "trabajo en equipo", los términos incluyen "colaboración", "cooperación", "trabajo colaborativo" y "trabajo colectivo". Para "empresa", los términos relacionados fueron,

"negocios", "ambiente empresarial" y "sector empresarial". Agregar estos términos posibilitó una mayor cantidad de registros, permitiendo así tener una amplia gama de posibilidades a la hora de evaluar la calidad de los registros.

Se procedió a diseñar la ecuación de búsqueda, la cual combinó palabras clave y términos afines utilizando operadores booleanos para maximizar la relevancia y profundidad de los resultados obtenidos. La ecuación de búsqueda propuesta fue: ("Trabajo en equipo" OR "Colaboración" OR "Cooperación" OR "Trabajo colaborativo" OR "Trabajo colectivo") AND ("Empresa" OR "Negocios" OR "Ambiente empresarial" OR "Sector empresarial"). Dicha estructura permitió identificar artículos y publicaciones que abordan diversos aspectos del trabajo en equipo desde la perspectiva de los emprendedores.

Es pertinente mencionar que tanto Redalyc como Dialnet no poseen funcionalidades de búsqueda avanzada, por lo cual se empleó Google Académico como motor de búsqueda. Lo que se logró agregando el operador booleano "site:" a la ecuación de búsqueda, permitiendo así filtrar los resultados específicamente de estas bases de datos. De ahí que, la ecuación de búsqueda utilizada en el caso de Dialnet fue: ("Trabajo en equipo" OR "Colaboración" OR "Cooperación" OR "Trabajo colaborativo" OR "Trabajo colectivo") AND ("Empresa" OR "Negocios" OR "Ambiente empresarial" OR "Sector empresarial") site.unirioja.es.

5.1.3 Criterios de Elegibilidad

Se definieron algunos criterios con el propósito de determinar la pertinencia y la calidad de los hallazgos. En primera instancia se dio prioridad a los documentos de acceso libre y con enfoque directamente en el trabajo en equipo en el ámbito organizacional, se consideraron dentro del estudio los capítulos de libros, tesis de posgrados, artículos revisados y ponencias académicas

en inglés y español. Asimismo, con el fin de asegurar la vigencia de la información, se seleccionaron textos publicados a partir del año 2020.

5.1.4 Revisión y Selección de Documentos

Una vez concluida la búsqueda de la información, se efectuó el análisis de los resúmenes de cada texto con el fin de determinar la relevancia y la contribución a la investigación, tras la verificación de estas condiciones, de igual manera se corroboró que cumpliesen con los criterios de elegibilidad para el análisis detallado del contenido.

Al culminar el proceso, se tomaron en consideración quince documentos que cumplieron con los criterios establecidos, mismos que se incluyeron en la matriz bibliográfica referenciada en la Tabla 3 en la que se expone un panorama general y adecuadamente justificado sobre el trabajo en equipo, contribuyendo a la comprensión de los referentes teóricos, metodologías y lineamientos en el contexto organizacional.

Tabla 3

Matriz bibliográfica

Autor, año	Título	Principales hallazgos con respecto al tema
(Medina et al., 2021)	La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial	El trabajo en equipo a nivel organizacional es esencial porque contribuye al logro de las metas compartidas, puesto que todos están comprometidos con un bien común. El esfuerzo de la colectividad permite que cada uno aporte con sus mejores habilidades y con base en el conocimiento individual, a partir de la constancia de esa camaradería se logran mejores resultados. Es primordial que la motivación dentro de los equipos de trabajo se mantenga en todos los integrantes para que la sinergia no se deteriore (Medina et al., 2021). El desarrollo de aptitudes como la organización, la coordinación y la toma de decisiones contribuyen a la productividad a nivel empresarial, y estas surgen en función de la cohesión grupal (Medina et al., 2021).
(Ramírez, 2022)	Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura	La competitividad de una empresa se ve intensificada a través de la planificación estratégica del capital humano, es ideal que el potencial de cada trabajador sea optimizado al máximo para generar visibilidad y distinción de la competencia; las capacidades individuales al integrarse en un equipo originan resultados consolidados. De esta manera, es importante que las

Autor, año	Título	Principales hallazgos con respecto al tema
(Jiménez y Blanco, 2021)	La relación individual-grupal, variable clave para el buen desarrollo del trabajo en equipo definida a través del uso del Método de los escenarios.	empresas establezcan un diccionario de competencias que detalle las destrezas que deben poseer los colaboradores para que los objetivos organizacionales se cumplan, enfocando al equipo en una sola dirección (Ramírez, 2022). Adicionalmente, la gestión del conocimiento tácito y explícito es esencial porque permite que todos aprendan con base en la experiencia e información, lo que contribuye positivamente al mejoramiento continuo. Por otra parte, adaptarse a las nuevas tecnologías también facilita el trabajo en equipo y posibilita que los procesos evolucionen (Ramírez, 2022). Un equipo de trabajo no debe estar conformado por un número muy pequeño de integrantes, ni debe ser muy numeroso, lo ideal es que esté formado por la cantidad precisa de miembros y que cada uno de ellos aporte desde sus habilidades; uno puede contribuir con su capacidad de comunicación, otro con el análisis, otro con la organización y así sucesivamente, lo fundamental es que todos estén alineados con el mismo objetivo y se tomen decisiones conjuntas. Así mismo, el equipo debe tener motivaciones personales que promuevan el cumplimiento del interés común y deben estar planteadas de manera clara las pautas de conducta (Jiménez y Blanco, 2021). Según Jiménez y Blanco (2021) el trabajo en equipo depende de factores prioritarios para que se consolide en un ambiente empresarial, tales como la claridad en los objetivos, la asignación de responsabilidades, el reconocimiento de la labor desempeñada, la participación colectiva e individual.
(Conejero, 2023)	Influencia de la inteligencia emocional en la experiencia laboral: análisis de sus efectos sobre la competencia de trabajo en equipo y el liderazgo auténtico.	Dentro de un equipo de trabajo es importante que el líder no imponga, este debe motivar a los integrantes a trabajar en pro de los objetivos comunes, lo que contribuye a que se genere un ambiente de confianza donde todos se desenvuelven cómodamente (Conejero, 2023). Una comunicación clara, el flujo de la información y la claridad hacia dónde se dirige el equipo, son clave para que todo funcione óptimamente. El trabajo en equipo no se evalúa sólo a partir de los resultados, se debe tener en cuenta un panorama general donde se consideren aspectos cuantitativos y cualitativos; el éxito del trabajo en equipo consolidado es el reflejo de la armonía en las interacciones, la resolución de conflictos, la organización y el apoyo mutuo (Conejero, 2023).
(Almengor, 2021)	Estrategias para el desarrollo del capital humano con base en la comunicación asertiva y el trabajo en equipo.	Se destaca la importancia del trabajo en equipo para el desarrollo del capital humano y el aumento de la productividad organizacional. Asimismo, la capacidad de trabajar en equipo es una de las competencias blandas más demandadas, junto con la comunicación, la flexibilidad y la capacidad de resolución. Dicho esto, un equipo efectivo debe tener metas claras, buena comunicación, confianza mutua, responsabilidad y reconocimiento de las fortalezas de los compañeros (Almengor, 2021).
(Ruíz y Sánchez, 2021)	Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa.	Se identifican dos tipos principales de trabajo en equipo: colaborativo, con responsabilidad de grupo y liderazgo compartido, y cooperativo, con división de tareas y responsabilidad individual. Dentro de las ventajas se destaca mayor motivación, compromiso, creatividad y mejor comunicación, aunque enfrenta desafíos como coordinación y conflictos personales (Ruíz y Sánchez, 2021).

Autor, año	Título	Principales hallazgos con respecto al tema
(Ramon et al., 2022)	Habilidades para el trabajo en equipo como competencias gerenciales en hoteles de Palenque, Chiapas.	Continuando con la idea previa, existen diferencias claves entre estos dos tipos de trabajo en equipo son que el trabajo colaborativo tiene liderazgo y tareas flexibles y compartidas, mientras que el cooperativo tiene tareas estructuradas y responsabilidades individuales, lo que define las dinámicas y maximiza los beneficios en las organizaciones modernas (Ruíz y Sánchez, 2021). Habilidades como la comunicación, la empatía, el liderazgo, la colaboración, la flexibilidad, la comunicación y la creatividad interaccionan entre sí para generar resultados positivos dentro de un equipo. La generación de nuevas ideas, la optimización de los procesos, la capacidad de adaptación, el ponerse en la posición de los demás, la resolución de conflictos, y la buena guía de un líder, son elementos que convergen para el cumplimiento de los objetivos en el entorno laboral (Ramon et al., 2022).
(Cervantes et al., 2020)	El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes.	Un equipo eficaz se define por producir resultados, tener un propósito claro, concentrarse en cumplirlo y priorizar la satisfacción del cliente sobre los asuntos personales. Por consiguiente, los miembros de equipos exitosos conocen sus roles, no tienen confusión sobre las tareas y se sienten responsables de los buenos resultados, además de disfrutar del trabajo conjunto (Cervantes et al., 2020). Ahora bien, para que el trabajo en equipo sea un modo de gestión organizacional efectivo, es esencial contar con convicción, establecer políticas proactivas y poner en práctica acciones correctivas y de integración a todos los niveles jerárquicos; esto garantiza que todos los colaboradores perciban el trabajo en equipo como una forma natural de administración, mejorando así el desempeño organizacional y la satisfacción del cliente (Cervantes et al., 2020).
(Olán y Aguilar, 2023)	Diagnóstico de comportamientos resilientes en un equipo de trabajo.	Según Olán y Aguilar (2023) La resiliencia en los equipos es esencial para afrontar los obstáculos que surgen en los contextos empresariales, esta capacidad es importante para no ceder frente a los problemas complejos, sino aprender de ellos. La adaptación en los equipos se construye a partir de la comunicación asertiva, trabajar coordinadamente, y el apoyo mutuo. Las oportunidades de mejora surgen cuando los problemas se materializan, pues el equipo está preparado para afrontarlos. La cohesión, el liderazgo y el aprendizaje continuo permiten que el equipo se fortalezca (Olán y Aguilar, 2023).
(López y Mendoza, 2022)	Factores que intervienen en el desempeño laboral en equipos de trabajo: una revisión de literatura.	López y Mendoza (2022) manifiestan que hay cuatro factores que concurren para que un equipo funcione, entre ellos: la comunicación, la innovación, la confianza y la coordinación. En primer medida, la comunicación reduce la probabilidad que se produzcan desaciertos, posibilita la sincronización y la organización. La generación de nuevas ideas, tener otras perspectivas de las situaciones y el pensamiento analítico, son el reflejo de la innovación; cuando surge una escenario crítico por resolver y se proponen soluciones, los individuos trabajan en conjunto para lograr resultados destacados; esta habilidad contribuye al desempeño del equipo (López y Mendoza, 2022).

Autor, año	Título	Principales hallazgos con respecto al tema
(García, 2024)	Clima organizacional y los enfoques gerenciales en la dinámica de grupos y equipos de trabajo en las organizaciones inteligentes.	Por otra parte, cuando hay confianza, los integrantes del equipo trabajan con la sensación de tranquilidad, se sienten más cómodos, fluye la comunicación y el desempeño de los resultados se optimiza (López y Mendoza , 2022). Según López y Mendoza (2022), la coordinación depende de una excelente organización de las tareas, cada integrante del equipo debe tener claridad sobre su rol y función para aportar al uso eficiente de los recursos. Según García (2024), un equipo funciona óptimamente cuando existe una buena relación y una unión genuina entre los integrantes, a partir de ahí, se origina la cohesión grupal; asimismo, la claridad en los objetivos permite que todos los miembros del equipo conozcan hacia dónde se dirigen. Una compañía exitosa es la representación de la mejora continua y una excelente adaptación a los diferentes contextos; las organizaciones inteligentes dependen de un trabajo en equipo excepcional. La comunicación debe ser abierta y constructiva, todos los miembros pueden opinar y aportar sin que esto sea un punto de conflicto o discusiones. Las reuniones son importantes para mejorar la comunicación y eliminar los obstáculos, reconocer los aportes individuales motiva y afianza el equipo como una unidad (García, 2024).
(Cardona y Trejos, 2020)	Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional.	Cardona y Trejos (2020) proponen que para mejorar el trabajo en equipo es fundamental plantear actividades como talleres o dinámicas para emular situaciones dentro de los equipos de trabajo y que los miembros se involucren con el planteamiento de las soluciones, así cada uno puede entender desde la práctica cómo funciona la dinámica del grupo; de esta manera, la comunicación y la colaboración también fluye naturalmente; a su vez este tipo de procesos involucra que cada persona comprenda que los resultados del equipo son el producto del esfuerzo colectivo. En las organizaciones las relaciones interpersonales aportan a un clima laboral sano y productivo, lo que consecuentemente reduce los conflictos.
(Acosta, 2021)	La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas.	Un líder empático es aquel que se pone en el lugar de los demás, escucha atentamente, se preocupa por el bienestar de su equipo y apoya desde su posición, este tipo de guía es ideal para que los miembros del equipo se comprometan genuinamente con el logro de los objetivos, pues las personas se sienten motivadas y valoradas por lo que son y no solo por lo que pueden lograr. Lo precedente, también debe estar acompañado de una comunicación fluida que impacte positivamente en la resolución de conflictos, una comprensión mutua y un ambiente de confianza (Acosta, 2021).
(Ruiz, 2020)	Comunicación efectiva y trabajo en equipo.	Existe una marcada diferencia entre un grupo y un equipo, el primero es aquel donde cada individuo efectúa tareas similares y trabaja de forma aislada, mientras que en un equipo cada persona aporta desde sus habilidades siendo estas complementarias con las de los demás, existe un liderazgo marcado, trabajan coordinados y todos comparten la misma meta. Cuando el trabajo en equipo se afianza, emerge una correcta resolución de conflictos, un excelente clima laboral, una plenitud individual y una eficiencia absoluta reflejada en los resultados (Ruiz, 2020).

Autor, año	Título	Principales hallazgos con respecto al tema
(Alatrística, 2020)	Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo.	Ruiz (2020), señala que hay tres factores vitales para que el trabajo en equipo se materialice, el primero de ellos es la comunicación que se refleja en el correcto flujo de la información; segundo, una estructura organizativa clara donde las responsabilidades están definidas; y por último, la cohesión que se manifiesta a partir de la unión sólida de los integrantes del equipo. El liderazgo es de extrema relevancia dentro de los equipos de trabajo; la confianza se consolida a partir de un excelente líder, pues esta persona escucha, estimula el desarrollo de las habilidades individuales, se comunica asertivamente y reconoce la dedicación del equipo, lo que a su vez fomenta un entorno de trabajo provechoso para todos (Alatrística, 2020). Lo expuesto anteriormente, también permite que la motivación, el compromiso, la creatividad, la resiliencia, la innovación, sean parte de ese contexto. De esta manera, la unión del equipo y la productividad son el reflejo de esa confianza entre líder y su grupo de trabajo (Alatrística, 2020).

5.1.5 Presentación de los Hallazgos

La formación de capacidades de gestión y el incremento de la productividad a nivel empresarial dependen de la articulación de conocimientos, competencias técnicas y responsabilidades. En el contexto organizacional el trabajo en equipo está respaldado en distintos principios teóricos y lineamientos que explican su importancia e impacto.

El logro de los objetivos colectivos y el fortalecimiento de la competitividad según Medina et al. (2021) se origina en organizaciones donde se incentiva el trabajo en equipo como estrategia empresarial. Ramírez (2022) refuerza este enfoque al indicar que la competitividad y la productividad deben fomentarse a través del desarrollo estratégico del capital intelectual, ya que de esta manera se potencia el conocimiento y las habilidades individuales que benefician al grupo en sí. A través del manual de competencias se identifican y evalúan las habilidades de los integrantes del equipo, allí se especifican las destrezas esenciales para que cada puesto de trabajo funcione óptimamente y se encamine exitosamente al cumplimiento de los objetivos, es importante que cada individuo se desarrolle dentro de sus capacidades y evolucione con el entorno.

Habilidades como la comunicación efectiva permiten la comprensión entre compañeros de trabajo y clientes, la innovación y la creatividad son ideales para la generación de ideas, y el servicio al cliente va dirigido a la satisfacción de las necesidades; estas habilidades esenciales deben estar presentes dentro del manual de competencias.

Jiménez y Blanco (2021), señalan que es importante que los objetivos individuales y colectivos se correspondan mutuamente, ya que la motivación grupal y la responsabilidad de cada uno se aseguran de esta manera, lo que a su vez incide positivamente al éxito del trabajo en equipo; los resultados del equipo dependen en gran medida de la promoción de la eficiencia y la unión.

Conejero (2023) manifiesta que el desempeño eficiente de un equipo de trabajo está estrechamente relacionado con la inteligencia emocional, se constituye un componente clave que permite a una persona ser más consciente de sus comportamientos sin verse afectado impulsivamente por sus emociones, en este sentido, la inteligencia emocional permite que las conductas sean controladas. Por ejemplo, dos compañeros de trabajo en una empresa de consultoría ambiental tienen un desacuerdo respecto a una entrega final de un Estudio de Impacto Ambiental, estresados, agotados y somnolientos, despejan sus mentes con un café en lugar de discutir, luego de ello se reúnen a conversar, escuchan sus puntos de vista y así encuentran la solución más acertada; en este sentido se ve reflejada la inteligencia emocional en el ámbito empresarial.

Por otra parte, la comunicación sin barreras, el flujo de información y la coordinación de actividades, según Daniel Goleman (1998) son elementos altamente significativos para el logro colectivo. De igual forma, el respaldo mutuo y la resolución de conflictos son comportamientos que benefician la cohesión y la eficacia del equipo.

En línea con lo mencionado anteriormente, la resiliencia es otro elemento esencial que contribuye en gran medida al éxito del equipo, ante los cambios inesperados esta habilidad permite

la adaptación y el logro de los objetivos, esto se ejemplifica de la siguiente manera: en una empresa de consultoría ambiental un grupo de trabajo de cinco ingenieros está a cargo de la entrega de un Plan de Manejo Ambiental y faltado poco para la entrega, el gobierno emite una nueva Ley que obliga al equipo a replantear algunas cosas, todos se enfrentan a la frustración y el desasosiego debido a las modificaciones que se deben realizar, la líder del equipo los convoca a una reunión y escucha las opiniones de todos; inmediatamente crea un plan de acción y organiza al equipo para que cada uno se encargue de una actividad puntual y así todos logren cumplir con la entrega en el tiempo pactado. Olán y Aguilar (2023) establecen la resiliencia como la capacidad de adaptabilidad de un individuo cuando se enfrenta a desafíos, asimismo incide en la estabilidad y el éxito empresarial. La resiliencia en los equipos de trabajo se promueve y fortalece a través de la cultura corporativa, el liderazgo efectivo y la cohesión. Ruiz (2020) manifiesta que el respeto y la comunicación son componentes clave del trabajo en equipo que impide los desaciertos, en síntesis, la productividad del grupo depende de la acción coordinada y la colaboración.

Alatrística (2020) enfatiza que construir una relación de confianza entre los miembros del equipo va más allá que solo guiarlos, el líder debe identificar las cualidades de cada uno para potenciar; de este modo, el liderazgo es decisivo para la efectividad del trabajo en equipo. A modo de ejemplo: en una empresa de consultoría ambiental se debe realizar en un plazo máximo de diez días la contratación de treinta auxiliares de campo para un proyecto en Ovejas (Sucre), el equipo de trabajo está conformado por un líder de talento humano, una profesional de talento humano, un auxiliar de talento humano, un auxiliar social y un auxiliar HSEQ. Inicialmente, el líder asigna las funciones conforme a las fortalezas de cada colaborador; el auxiliar de talento humano publica la vacante por el Servicio Público de Empleo y la Agencia Pública de Empleo y crea los flyers con la información del perfil del cargo y las condiciones salariales; el auxiliar social divulga los

códigos de los puestos de trabajo en las comunidades del área de influencia del proyecto; una vez cerrado el proceso de postulación, la profesional de talento humano procede a realizar la preselección de los candidatos de acuerdo a los criterios internos de la compañía y requisitos del cargo; una vez realizada toda la fase de contratación, el auxiliar HSEQ se encarga de realizar la inducción, la entrega de dotación y el equipo de protección personal (EPP). Durante todo el proceso, el líder estuvo convocando al equipo a pequeñas reuniones para revisar los avances, todos propusieron soluciones a los obstáculos que se presentaron y fueron escuchados, él realizó las respectivas retroalimentaciones y una vez se cumplió el objetivo, se reconocieron los excelentes resultados y se felicitó a cada uno por el compromiso y esfuerzo dedicado. En consecuencia, trabajaron organizados, fueron creativos, se generó un buen ambiente de trabajo y se cumplió el propósito a tiempo y efectuando todos los lineamientos del proceso. El liderazgo efectivo genera como resultado la consolidación de la productividad y el compromiso dentro del equipo, Ramírez (2022) considera los modelos gerenciales como la herramienta para potenciar las habilidades y favorecer la gestión del conocimiento.

Según Medina et al. (2021) y Ramírez (2022), la productividad y competitividad en los emprendimientos se promueve a través de fusión de los conocimientos y habilidades, el trabajo en equipo es vital para la perdurabilidad de la idea de negocio. Asimismo, Jiménez y Blanco (2021) manifiestan que la motivación surge de la convergencia de las metas personales y colectivas que se transforman en un solo punto de llegada.

Conejero (2023) y Ruiz (2020) señalan que el desarrollo de un entorno de colaboración y la resolución de conflictos se ve ampliamente beneficiado si los miembros del equipo se expresan con claridad para prevenir las tergiversaciones, se evitan las reacciones impulsivas, se promueve la empatía bidireccional, se comprenden y gestionan las emociones. A modo de ejemplo, un

emprendimiento de alitas picantes se enfrenta a un desafío importante, los dos fundadores están organizándose para participar en una feria muy importante en Bucaramanga (Santander), misma que les puede dar paso a nuevas oportunidades de crecimiento; los dos se encuentran discutiendo sobre la posibilidad de comprar una freidora industrial de tres tanques en acero inoxidable, sin embargo, uno de ellos no está de acuerdo con la inversión, ambos discuten sobre el tema y ninguno de los dos escucha al otro, la atmósfera se pone tensa; si las emociones se gestionan y cada uno reconoce su error, entienden la perspectiva del otro y se comunican con respeto, ambos pueden tomar una decisión que esté pensada en el objetivo común.

Por otra parte, el emprendimiento se presenta en la feria y mientras esta se desarrolla con normalidad, se produce una falla eléctrica con la nevera donde se almacena toda la materia prima, en cuyo caso no detecten una solución rápidamente todo se puede estropear debido a las altas temperaturas; la resiliencia es fundamental porque permite a los equipos adaptarse a las dificultades para poder avanzar según lo plantean Olán y Aguilar (2023). Asimismo, un equipo productivo e integrado se consolida si está asegurado el liderazgo efectivo, tal como lo recalcan Ramírez (2022) y Alatrística (2020); de esta manera, el líder del equipo decide mantener la calma y transmitir confianza, escucha las propuestas para solucionar la falla presentada, reorganiza al equipo y rápidamente encuentran la solución, optan por comprar hielo seco para conservar fría la materia prima durante el tiempo restante del día en la feria. La integración de todas las habilidades mencionadas hasta el momento y que surgen a partir de la teoría, son esenciales para que se afiance el trabajo en equipo (el liderazgo, la resiliencia, la inteligencia emocional, la coordinación, la comunicación, la empatía, la innovación), la claridad de los objetivos sumado a lo anterior, permiten el desarrollo sostenible de los emprendimientos.

Respecto a los enfoques metodológicos del trabajo en equipo se pueden distinguir varios; en primer medida, el modelo colaborativo y cooperativo que se ilustra con los siguientes dos casos.

Colaborativo: Los fundadores del emprendimiento de las alitas deciden convocar a su equipo de trabajo para crear un nuevo producto que, aún no está decidido cuál será; cada uno aporta sus propuestas sobre la mejor opción de receta teniendo en cuenta la competencia y se toman las decisiones en conjunto, las cuales implican determinar el público objetivo, estimar el costo y el precio de venta, estructurar las pruebas A/B, diseñar la presentación para los domicilios y organizar el lanzamiento; con base en lo anterior, se refleja dentro del equipo una responsabilidad y liderazgo compartidos donde todos se involucran en el logro de un objetivo común.

Cooperativo: Los fundadores del emprendimiento de las alitas deciden convocar a su equipo de trabajo para crear un nuevo producto, uno que ellos ya seleccionaron; el líder designa funciones a cada integrante, está la persona que se encarga de las pruebas A/B, otro determina el costo y el precio de venta, otro diseña la presentación del empaque para el domicilio y por último, el otro decidirá sobre el lanzamiento, cada uno de ellos tiene una función que aporta al objetivo final; sin embargo, se evidencia una responsabilidad individual a diferencia del primer ejemplo, cada uno cumple con su tarea de manera unipersonal y al final se integra todo, la cooperación posibilita sacar partido de las capacidades de cada uno para mejorar el rendimiento del equipo. Este modelo se origina progresivamente como una respuesta a la evolución de los diferentes enfoques que, a pesar de diferir entre sí, son correlativos; es el resultado de eruditos en el tema de los cuales se destacan: el profesor Michael Eugene Porter y el psicólogo Kurt Lewin.

El trabajo en equipo no consiste en agrupar a una cantidad determinada de personas a trabajar por unos objetivos comunes y dar por sentado que todo saldrá bien, es necesario el liderazgo efectivo, la adaptabilidad y la confianza, esto lo asegura Aubé et al. (2011) citados en

Conejero (2023); ante los cambios es indispensable que el líder guíe y motive al equipo, estableciendo un espacio seguro donde las personas confían unas en otras y se arriesgan a exponer sus ideas y opiniones. Una estrategia efectiva para reforzar las habilidades dentro del equipo de trabajo es el aprendizaje vivencial, no es suficiente analizar los enfoques teóricos asumiendo que el trabajo en equipo va a fluir naturalmente, las experiencias siempre son la decisión más acertada para afianzar conocimientos tal como lo indican Cardona y Trejos (2020), estas prácticas concientizan sobre trascendencia de la colaboración y cohesión grupal.

El trabajo en equipo es eficaz cuando se lleva a cabo la gestión del conocimiento, este enfoque metodológico es esencial para optimizar el rendimiento. Aprender a partir de las experiencias de otros refleja la eficiencia operativa en los contextos empresariales, Ramírez (2022) propone la investigación aplicada en la creación de los negocios para tomar decisiones informadas ante los mercados dinámicos, preparando a los miembros del equipo para afrontar la incertidumbre y permitiéndoles generar acciones para mejorar la forma de trabajar.

En un negocio el éxito también está relacionado con la organización del trabajo en los equipos, los modelos abordados por Ruíz y Sánchez (2021) como el cooperativo (todos trabajan en pro de un objetivo común, pero cada uno tiene una responsabilidad) y colaborativo (todos trabajan cohesionadamente para articular los esfuerzos y lograr el objetivo común) son relevantes a nivel empresarial, por medio de estos enfoques se pueden explotar las habilidades individuales, siendo todos parte del éxito. Además, según Conejero (2023) la confianza y el liderazgo dentro del grupo de trabajo son importantes para la cohesión y la adaptabilidad; en líneas con lo anterior, Cardona y Trejos (2020) indican que las experiencias vivenciales afectan positivamente habilidades como la colaboración y la comunicación en los integrantes del equipo.

Ramírez (2022) señala que el éxito empresarial no depende únicamente del trabajo en equipo, también se involucra en el camino la gestión del conocimiento, la resiliencia y el abordaje de obstáculos. Aprender cosas nuevas permite a los integrantes compartir información y aprender todos a partir de ello, y estimulando la innovación; la resiliencia por su parte permite afrontar los problemas (crisis económicas, inflación, normatividad, desarrollo tecnológico, etc.) sin dificultades para avanzar (Olán y Aguilar, 2023). Si en un emprendimiento estos factores se integran, existe una mayor probabilidad de éxito en el mercado.

5.1.6 Conclusiones sobre el Trabajo en Equipo a Nivel Empresarial

El trabajo en equipo brinda la oportunidad a las empresas de afrontar un mercado altamente competitivo con resultados más eficientes, en consecuencia, esta habilidad es esencial en el ámbito corporativo porque posibilita que cada persona aporte desde sus conocimientos y experiencias, la sinergia permite que las metas se cumplan fácilmente.

Por medio de la gestión del capital humano se desarrollan competencias en los miembros del equipo, si los colaboradores aprenden y se capacitan para hacer las cosas de manera más eficiente, la productividad emerge y todos se benefician. El apoyo mutuo, la resolución de conflictos y la comunicación, posibilitan que el trabajo en equipo sea efectivo. A modo de ejemplo se presenta el siguiente caso: un emprendimiento de helados para mascotas tiene un grupo de trabajo conformado por cuatro personas; si cada uno se comunica correctamente, ya sea verbal, escrita o a través del lenguaje corporal; se apoyan emocionalmente y afrontan los conflictos sin permitir que estos afecten el ambiente de trabajo, se genera la cohesión grupal. Adicionalmente, si el equipo está constantemente capacitándose para desempeñar mejor su rol, los resultados son mejores.

La resiliencia es otro elemento esencial que contribuye en gran medida al éxito del equipo, ante los cambios inesperados esta habilidad permite la adaptación y el logro de los objetivos. Fortalecer la cooperación y la coordinación en las organizaciones permite a los colaboradores afrontar los ambientes dinámicos con más calma y de manera controlada intervenir para tomar acciones.

5.2 Identificación de las Principales Habilidades de Trabajo en Equipo que poseen los Estudiantes Emprendedores de la Carrera de Gestión y Tecnología Empresarial

A partir de la información que se obtuvo de la sección No. 2 de la encuesta que corresponde a las habilidades del trabajo en equipo de los estudiantes emprendedores, se generaron los resultados del segundo objetivo de la investigación. Considerando lo planteado por Ruiz y Martínez (2015) en su libro “Comunicación efectiva y trabajo en equipo”, esta sección se subdividió en cuatro habilidades principales: liderazgo, comunicación, coordinación y colaboración, destacándose los siguientes hallazgos:

5.2.1 Liderazgo

Los resultados de la pregunta uno, evidenciados en la Tabla 4, reflejan un marcado perfil de liderazgo entre los emprendedores, en donde el 75 % indicaron que "siempre" asumen este rol en sus equipos de trabajo y un 12,5 % adicional que lo hace "frecuentemente", lo que indica que, en la mayoría de los casos, los emprendedores son quienes están al frente de las decisiones que toman en sus proyectos. Lo anterior puede deberse a que, al ser propietarios, estos sientan la responsabilidad de estar profundamente comprometidos con el éxito de su negocio, lo que de cierta forma les otorga una autoridad natural y los impulsa significativamente a liderar, de esta manera

ellos se aseguran que las decisiones estratégicas y operativas se alineen con los objetivos de la organización.

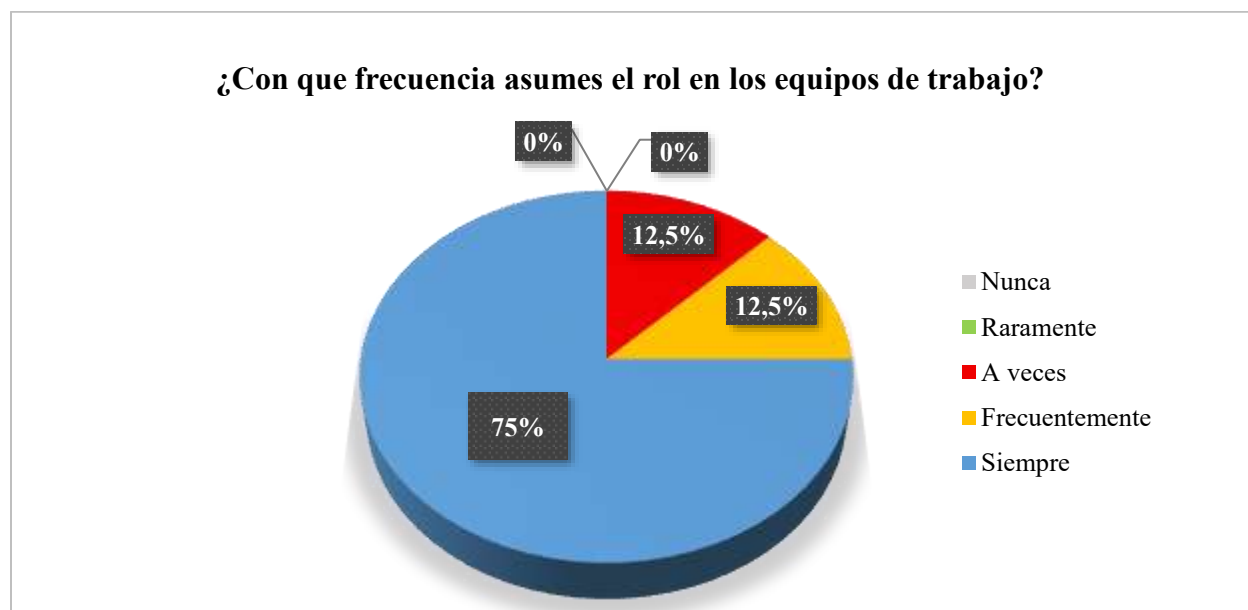
Algunas personas tienen una capacidad innata para liderar y otras van adquiriendo habilidades de liderazgo durante el desarrollo de la idea de negocio al rodearse de un entorno donde constantemente están enfrentándose a la toma de decisiones y asumiendo riesgos trazando paso a paso la ruta para avanzar, están fortaleciendo o formando su capacidad de liderazgo.

El emprendedor impulsa la sostenibilidad de su proyecto cuando lidera promoviendo la resiliencia en los equipos de trabajo (Olán y Aguilar, 2023), en el mundo empresarial siempre existen situaciones inesperadas, ventas que disminuyen, proveedores que incumplen, errores de producción, crisis económicas, reformas tributarias y laborales, crisis sanitarias, catástrofes naturales, ataques cibernéticos, nuevos competidores, y demás circunstancias que representan un riesgo para la continuidad del negocio, si el líder y equipo se adaptan a los factores internos y externos, visualizarán soluciones, aprenderán de los errores y se apoyarán mutuamente para salir victoriosos, la adaptación al cambio es clave. Por esta razón, es crucial que los emprendedores fortalezcan su liderazgo e integren al equipo para impactar en la productividad y competitividad (Jiménez y Blanco, 2021), habilidad que los estudiantes emprendedores reconocen en sí mismos.

Tabla 4.

Pregunta 1

¿Con que frecuencia asumes el rol en los equipos de trabajo?	
Nunca	0%
Raramente	0%
A veces	12,5%
Frecuentemente	12,5%
Siempre	75%

Figura 2*Pregunta 1*

Por otra parte, y en cuanto a los hallazgos de la pregunta dos, los porcentajes de la Tabla 5 muestran que el 87,5 % de los encuestados califican como "Alta" o "Muy Alta," su habilidad para motivar a los demás en un proyecto de equipo; lo cual va más allá de su rol natural para liderar, se refiere a la capacidad que tienen para dirigir y del apoyo y respeto del cual se hacen merecedores por parte de su equipo de trabajo. En este contexto, los participantes de la investigación reconocen que poseen la capacidad de influir de forma positiva en los demás, lo que implica que identifican en sí mismos cualidades como el carisma, el entusiasmo, la confianza y la empatía que logran fortalecer la cohesión y el rendimiento del equipo, siendo consideradas por autores como Ruiz y Martínez (2015) como fundamentales para un liderazgo efectivo.

El líder que comprende la importancia de la motivación está estableciendo cimientos sólidos para la sostenibilidad del negocio, a través de ello está contribuyendo al aumento de la

productividad, una mayor colaboración y comunicación interna, la promoción del sentido de pertenencia y el desarrollo del potencial individual; por su parte, la desmotivación se traduce principalmente en bajo rendimiento, conflictos internos, rotación de personal y ambiente tenso. Los estudiantes emprendedores son líderes que motivan y por esta razón, están generando un trabajo en equipo cohesionado en sus proyectos emprendedores.

Tabla 5.*Pregunta 2*

¿Cómo calificarías tu habilidad para motivar a los demás en un proyecto de equipo?	
Muy baja	0%
Baja	0%
Promedio	12,5%
Alta	50%
Muy alta	37,5%

Figura 3*Pregunta 2*

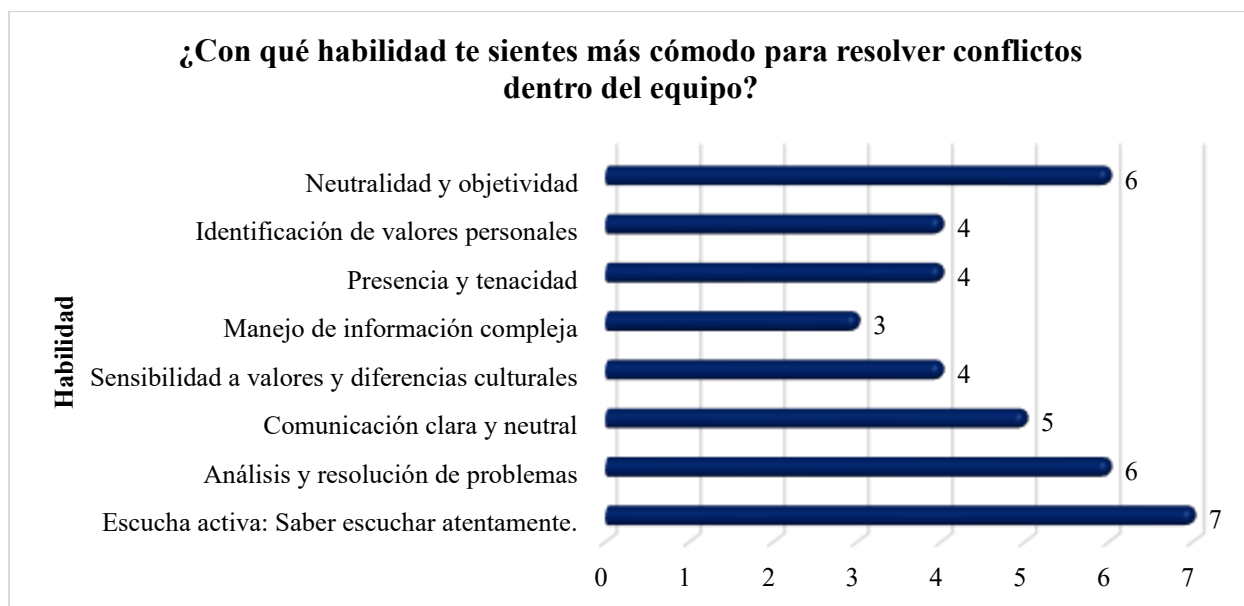
En cuanto a la pregunta tres, los estudiantes emprendedores indicaron que se sienten más cómodos resolviendo conflictos a través de elementos como la “Escucha activa” (7 respuestas) y el “Análisis y resolución de problemas” (6 respuestas), tal como se evidencia en la Figura 4. Cuando la escucha activa se afianza, el ambiente tenso disminuye y las decisiones en grupo se toman con mayor facilidad. El resultado refleja la percepción de los emprendedores respecto a cómo abordar las situaciones difíciles de manera articulada, comprendiendo y respetando las opiniones de los demás; en la gestión de conflictos es esencial en análisis y la resolución de problemas.

Asimismo, la “Neutralidad y objetividad” (6 respuestas) y la “Comunicación clara y neutral” (5 respuestas) también son consideradas por los estudiantes como factores clave para la resolución de conflictos. La imparcialidad permite que las situaciones se manejen objetivamente sin que los intereses personales o las predisposiciones se antepongan al bien común, lo que favorece la equidad en los equipos. Por su parte, la comunicación clara y neutral posibilita que la hostilidad en el ambiente se mitigue y se faciliten los acuerdos.

Tabla 6.

Pregunta 3

¿Con qué habilidad te sientes más cómodo para resolver conflictos dentro del equipo?	
Neutralidad y objetividad	6
Identificación de valores personales	4
Presencia y tenacidad	4
Manejo de información compleja	3
Sensibilidad a valores y diferencias culturales	4
Comunicación clara y neutral	5
Análisis y resolución de problemas	6
Escucha activa	7

Figura 4.*Pregunta 3*

Por último, es importante subrayar que los encuestados pueden ser categorizados como líderes carismáticos, puesto que muestran una habilidad destacada para influir positivamente en sus equipos a través de su personalidad y sus cualidades. De acuerdo con Ruiz y Martínez (2015), este tipo de liderazgo se refleja en su capacidad para motivar y dirigir a sus compañeros, logrando así una cohesión y fuerte compromiso con los objetivos del negocio.

5.2.2 Comunicación

En cuanto a la comunicación y teniendo en cuenta los hallazgos de la pregunta cuatro, representado por medio de la Tabla 7, se logra identificar que la mayoría de los emprendedores (87,5%), prefieren utilizar la comunicación verbal y escrita de manera flexible o según la disponibilidad y necesidad del momento, se sienten cómodos empleando ambos métodos por igual; lo cual sugiere, que estos poseen una habilidad adaptativa en la comunicación, siendo un aspecto

fundamental para liderar equipos en contextos dinámicos, tal como sugiere Pineda (2020); encontrándose entonces como una fortaleza en la gestión de equipos.

La flexibilidad al comunicarse según Ruiz y Martínez (2015) implica tener habilidades sociales para comprender las emociones y el entorno al momento de emitir y recibir un mensaje, entendiendo que todo lo que se dice puede afectar al otro; es un proceso de intercambio de ideas que se acompaña de saber escuchar, interpretar y responder adecuadamente. La comunicación es fluida cuando todo lo anterior converge y esto ayuda a crear relaciones colaborativas. Quaranta (2019) sostiene que la comunicación se enriquece con elementos paraverbales como el tono de la voz, el ritmo y el lenguaje corporal que ofrecen una mejor interpretación; en este orden de ideas, en el caso de los emprendedores encuestados es crucial que no se limiten a un solo tipo de comunicación, lo cual refleja que tienen la capacidad de hacer uso del canal según las necesidades

Haciendo énfasis en esta idea y para ilustrar con una situación real, es usual que en el entorno laboral contemporáneo, los mensajes escritos se malinterpreten, pues carecen de elementos que brindan significado al mensaje. Ante este hecho, es habitual que se recurra a los emojis como recursos para mitigar el impacto del mensaje; de igual forma, cuando es necesario compartir información con una carga emocional particular, se recurre a los mensajes de voz, que permiten expresar con mayor claridad los matices, por esta razón, es esencial ser adaptativos.

Estos resultados refuerzan la idea que, una de las principales habilidades de los estudiantes emprendedores es la capacidad para establecer la idoneidad de los canales de comunicación, que no solo contribuyen al trabajo en equipo, sino a su proyección y consolidación de sus proyectos empresariales.

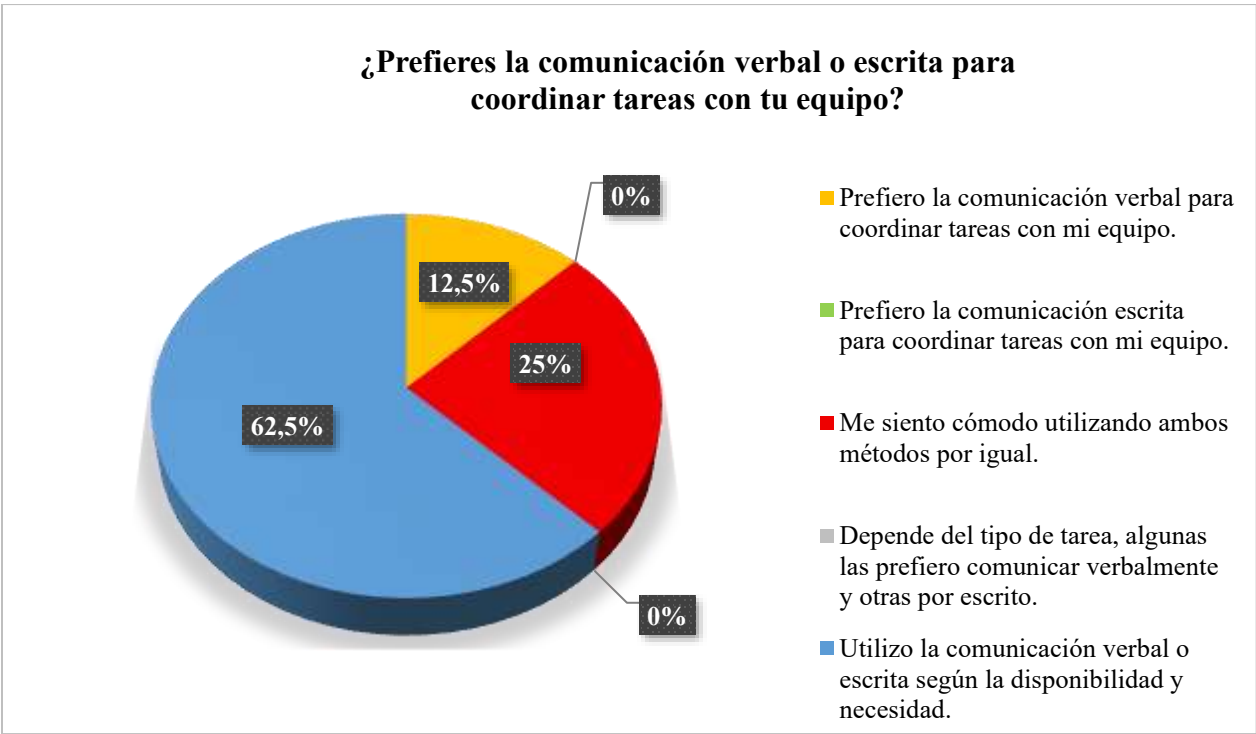
Tabla 7.

Pregunta 4

¿Prefieres la comunicación verbal o escrita para coordinar tareas con tu equipo?	
Prefiero la comunicación verbal para coordinar tareas con mi equipo.	12,5%
Prefiero la comunicación escrita para coordinar tareas con mi equipo.	0%
Me siento cómodo utilizando ambos métodos por igual.	25%
Depende del tipo de tarea, algunas las prefiero comunicar verbalmente y otras por escrito.	0%
Utilizo la comunicación verbal o escrita según la disponibilidad y necesidad.	62,5%

Figura 5

Pregunta 4



De acuerdo con los resultados de la pregunta cinco se evidencia como otra fortaleza que, los emprendedores tienen confianza en su capacidad para mantener informados y actualizados a los miembros de su equipo, siendo esta calificada con un 62,5 % como "Alta" y con un 37,5 % como "Muy alta" (ver Tabla 8); lo cual es fundamental, ya que según López y Mendoza (2022),

mantener al equipo informado y actualizado es primordial para garantizar que todos los miembros estén alineados con los objetivos comunes y al mismo tiempo facilitar una toma de decisiones efectiva, lo que se traduce en un mejor rendimiento colectivo.

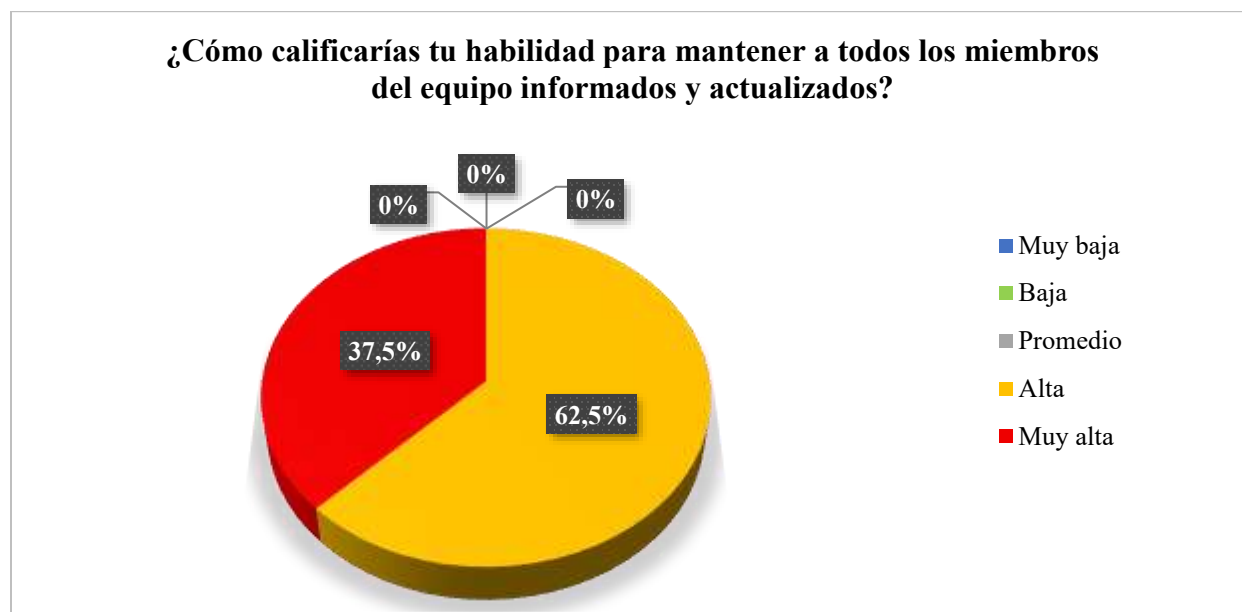
La coordinación en el equipo se ve beneficiada por la comunicación y esto a su vez permite una mejor toma de decisiones; la probabilidad de interpretaciones erróneas se reduce cuando todos los miembros del equipo están bien informados, lo que se asocia con la efectividad del trabajo en equipo y el rendimiento grupal. En este sentido, autores como Sanz y Gómez (2021) sopesan que compartir información oportunamente es esencial para eludir las disfunciones dentro del equipo, lo que contribuye significativamente en el éxito de los proyectos emprendedores.

Si la información no fluye entre los miembros del equipo, la probabilidad de que ocurran errores es alta y pueden estar representados para los emprendedores en pérdidas de materia prima, retrasos en la línea de producción, errores en la operación, impacto en la calidad del servicio, etcétera. Un error genera una consecuencia y esta a su vez contribuye a la pérdida de clientes y la reputación. La toma de decisiones efectiva según López y Mendoza (2022) no solo son el reflejo de la información compartida, también son el resultado de un excelente liderazgo, en este contexto, los emprendedores deben desempeñar su rol en la gestión del conocimiento, lo que permite que estén más adaptados a los cambios del entorno.

Tabla 8.

Pregunta 5

¿Cómo calificarías tu habilidad para mantener a todos los miembros del equipo informados y actualizados?	
Muy baja	0%
Baja	0%
Promedio	0%
Alta	62,5%
Muy alta	37,5%

Figura 6*Pregunta 5*

Asimismo, y frente a los resultados de la pregunta seis (ver Tabla 9), se encontró que la mayoría de los participantes perciben los objetivos y expectativas de sus equipos como claros, calificándolos como "Bastante claros" con un 50 % y un 25 % como "Muy claros". Por otra parte, sólo un 25 % los considera "Moderadamente claros", y no hay respuestas en las categorías de "Nada claros" o "Poco claros". Dado lo anterior, en general, los emprendedores participan en proyectos donde la claridad de los objetivos es significativamente alta, permitiendo de esta manera una correcta ejecución de las actividades planificadas, lo que refuerza aún más la importancia de una comunicación efectiva para mantener al equipo alineado y enfocado en alcanzar los resultados deseados.

Dicho hallazgo es sumamente importante porque se refuerza la idea tal como lo plantea López y Mendoza (2022) que un factor decisivo en el éxito de los equipos es la claridad de los objetivos; una vez cada miembro del equipo comprenda lo que se espera de cada uno, reconozcan

la meta a donde quieren llegar y qué papel desempeñan para el logro de esta, se posibilita la integración de esfuerzos y se minimiza la ocurrencia de errores. La motivación también se manifiesta con la claridad de los objetivos, pues los miembros del equipo sienten más seguridad y compromiso cuando saben con claridad hacia donde se enfocan los esfuerzos.

De igual forma y teniendo en cuenta lo que se expone en el marco teórico (Quaranta, 2019) (Ruiz & Martínez, 2015), la efectividad en la comunicación organizacional depende de la claridad de los objetivos y esto a su vez va más allá de compartir información, se trata de comprender la importancia de asegurar la correcta interpretación. Lo anterior implica también desarrollar o perfeccionar habilidades de escucha activa y el feedback, las cuales parecen manifestarse en los estudiantes según los resultados.

Es importante mencionar, que la claridad de los objetivos en los equipos emprendedores con estructuras organizacionales horizontales, son un punto de referencia clave. Las metas compartidas son la guía para los emprendimientos que carecen de jerarquías tradicionales, donde se promueve la flexibilidad, la colaboración, la toma de decisiones descentralizadas, la comunicación abierta, el empoderamiento y la autonomía; estas estructuras son menos frecuentes que las verticales, no obstante, su uso ha ido en ascenso mayormente en Startup y Pymes.

En resumen, la claridad de los objetivos presente en los estudiantes emprendedores que participaron en este estudio y que representa una fortaleza organizacional, impacta positivamente en la eficiencia operativa, la motivación y el compromiso. Si no hay una meta definida desde el inicio, cada miembro del equipo trabaja bajo su propio criterio y se genera una desarticulación, se pierde tiempo y dinero en tareas que no aportan a ningún propósito; es como poner un tren de carga con carbón sobre un riel y dejarlo avanzar sin un rumbo claro esperando a ver a dónde llega, en primer medida si el lugar al que arriba no requiere del carbón, el tren se redireccionará y así hasta

que con suerte llegue a una central termoeléctrica donde el carbón se use para generar energía, sin embargo, se están desaprovechando recursos.

Tabla 9

Pregunta 6

¿Qué tan claro encuentras que son los objetivos y expectativas del equipo en los proyectos en los que has participado?	
Nada claros	0%
Poco claros	0%
Moderadamente claros	25%
Bastante claros	50%
Muy claros	25%

Figura 7

Pregunta 6



Desde la perspectiva de Ruiz y Martínez (2015), la comunicación efectiva es un elemento fundamental para el éxito del trabajo en equipo. Asimismo, esta visión hace énfasis en la capacidad

de los miembros de un equipo para ser oradores empáticos y claros; habilidades que son fundamentales para crear un entorno de colaboración donde la información fluye sin problema alguno, permitiendo de esta manera, que los miembros se encuentren alineados con los objetivos comunes. Dado lo anterior, se puede inferir que los emprendedores parecen entender y aplicar estos principios de comunicación efectiva en sus prácticas cotidianas, tal como lo evidencia su capacidad para ajustar la comunicación según las necesidades del equipo y para mantener a todos informados y actualizados, siendo finalmente elementos clave para la cohesión y el rendimiento del equipo. Reconocen que cada equipo es diferente y que la comunicación efectiva debe ser dinámica y enfocada a las necesidades del entorno; dicho de otra manera, poseen inteligencia comunicativa, la cual les permite que la información fluya dentro del equipo para establecer relaciones sólidas.

En la investigación se reconoce la comunicación como una habilidad estratégica dentro de los equipos de trabajo de los emprendedores, pues permite fortalecer relaciones con proveedores, clientes, inversionistas, aliados estratégicos y otros actores clave del entorno empresarial. Los estudiantes emprendedores no podrán permitirse por mucho tiempo ser personas tímidas o temerosas, ya que las interacciones constantes con su entorno serán determinantes para potencializar sus ideas de negocios y que paulatinamente estas se transformen en MiPymes. Además, la motivación por el mejoramiento continuo es una característica esencial, que permitirá potenciar las habilidades que ya poseen y desarrollar otras que posibiliten abrir nuevas puertas.

Por lo anteriormente expuesto, se refuerza la necesidad de seguir fomentando, desde los programas de Tecnología Empresarial y Gestión Empresarial el desarrollo intencionado de habilidades comunicativas como parte integral de la formación de líderes emprendedores.

5.2.3 Coordinación

En lo que respecta a los hallazgos de la pregunta siete (Tabla 10), se evidencia que la mitad de los emprendedores prefieren utilizar una combinación de diferentes herramientas para coordinar las actividades del equipo, lo que una vez más refleja la adaptabilidad y flexibilidad. El 37.5 % opta por participar de reuniones regulares, es decir, se inclinan por medios más tradicionales. Por otra parte, plataformas de gestión de proyectos como Trello o Asana, las cuales se adaptan a este propósito al ser organizadas y estructuradas no fueron consideradas por ninguno de los encuestados y contrasta mucho de los resultados respecto al uso de WhatsApp (elegida por el 12,5% restante).

Lo anterior puede representar una dificultad para la correcta coordinación en los equipos, los estudiantes emprendedores no están lo suficientemente familiarizados con este tipo de plataformas o no las consideran indispensables, hay una visible preferencia por herramientas que son fáciles de usar y de uso cotidiano a diferencia de métodos de gestión sistemáticos como Asana o Trello. Dichas plataformas permiten visualizar en un solo lugar las actividades de cada integrante del equipo, así como los tiempos de ejecución, los avances proyectados, las tareas que se derivan de las actividades principales, etc. con el fin de mantener el enfoque en los objetivos, lo cual a su vez beneficia la coordinación. La comunicación clara y la planificación favorece la integración de los esfuerzos individuales para el cumplimiento de las metas comunes.

Los estudiantes en la actualidad tienden a emplear la tecnología como facilitadora para los procesos personales y educativos, sin embargo, es curioso que herramientas como Asana o Trello no sean consideradas por los emprendedores para la coordinación de las actividades dentro de sus equipos de trabajo, estas plataformas se asocian con entornos de trabajos organizados que favorecen la eficiencia. Por otra parte, el uso de herramientas como WhatsApp refuerzan la idea sobre la debilidad en términos de coordinación estructurada presente en los estudiantes, pues limita

el seguimiento claro de responsabilidades, no hay posibilidad de establecer un cronograma, la información se pierde entre numerosos mensajes y se generan reprocesos. Lo anterior refleja la necesidad de promover el uso de estas herramientas en los estudiantes emprendedores de Gestión y Tecnología Empresarial.

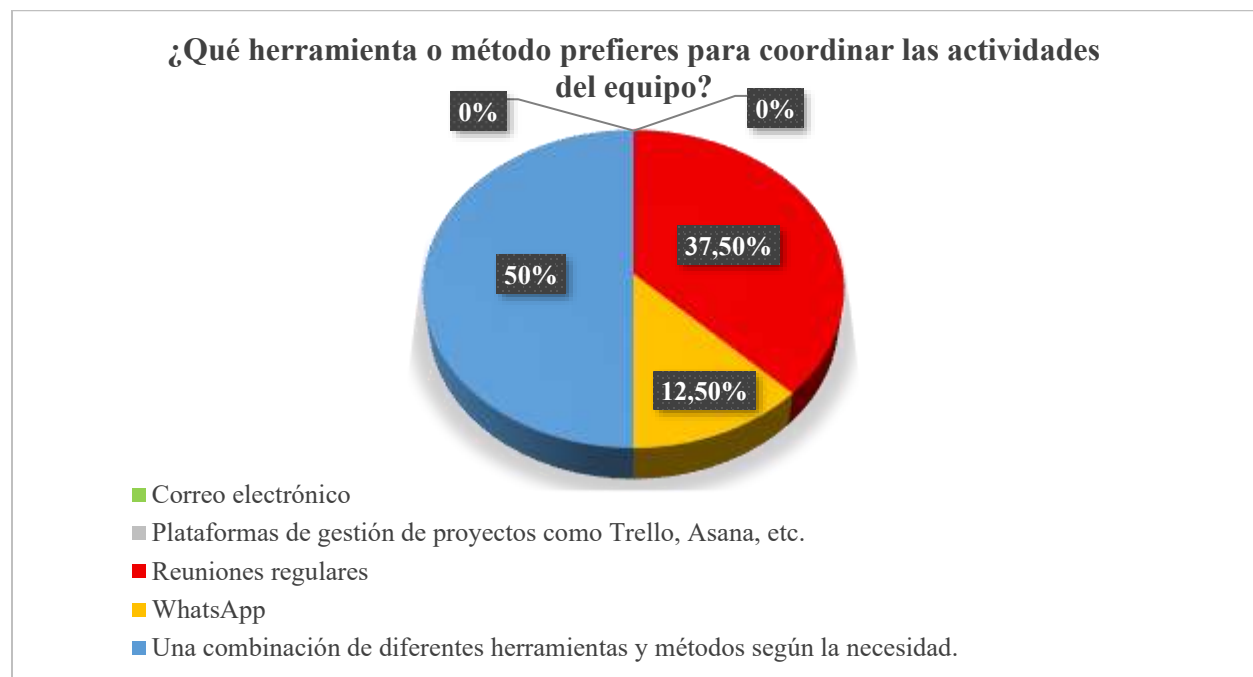
Tabla 10.

Pregunta 7

¿Qué herramienta o método prefieres para coordinar las actividades del equipo?	
Correo electrónico	0%
Plataformas de gestión de proyectos como Trello, Asana, etc.	0%
Reuniones regulares	37,5%
WhatsApp	12,5%
Una combinación de diferentes herramientas y métodos según la necesidad.	50%

Figura 8.

Pregunta 7



Por otro lado, con relación a los hallazgos de la pregunta ocho (Figura 9) relacionada con la habilidad para organizar y priorizar tareas, se encontró que el 75 % de los encuestados considera que esta habilidad se encuentra en los niveles "Alto" y "Muy alto"; lo que evidencia competencias en gestión del tiempo y planificación, siendo muy probable que asuman roles clave en la gestión de actividades, con el fin de que las tareas se realicen de acuerdo con lo planificado. En el entorno emprendedor esta habilidad es fundamental ya que permite la optimización de los recursos, actúa como un indicador de coordinación efectiva, posibilita que los miembros del equipo trabajen de una forma más estructurada y orientados al logro de los objetivos (Rico et al., 2011).

El dominio que se evidencia en los estudiantes encuestados respecto a la organización y priorización de tareas es crucial para el trabajo en equipo, pues la coordinación involucra la integración del conocimiento y sus acciones. En este contexto, los emprendedores no solo se están enfocando en su propio desempeño, están facilitando dinámicas de trabajo más fluidas a través de la sincronización de las tareas grupales, hecho que favorece la reducción de conflictos y la organización.

Trayendo a colación el ejemplo del tren, cada elemento de este sistema tiene una función y debe ir en un orden específico para que funcione correctamente; el maquinista, los guardavías, el controlador de circulación deben coordinarse para evitar accidentes y retrasos. Si no hay coordinación para dirigir el tren al destino, todo se transforma en un caos; es como si cada vagón del tren intentara moverse por su cuenta o sin respetar el ritmo del maquinista. Asimismo, en los equipos de trabajo, no basta con que cada uno haga bien su parte, es esencial que exista una coherencia que agrupe el esfuerzo individual para el logro de un bien común. En este sentido, la eficacia del equipo depende de la capacidad en cuanto a la distribución de las tareas del equipo y el nivel de priorización entre ellas, tal como en un tren, depende de la conexión y orden de sus

vagones para avanzar. Coordinar no se trata sólo de expresar el deseo por hacer algo, implica que todos los miembros del equipo sepan qué hacer y cómo llevarlo a cabo.

No obstante, el hecho de que un 25 % de los participantes identifiquen su habilidad para organizar y priorizar tareas como “Baja” es una señal de alerta, refleja una dificultad para la cohesión del equipo. Para algunos emprendedores esta baja capacidad de organización y priorización puede estar representando un ritmo de trabajo más lento que conlleve a niveles bajos de rendimiento y un mayor nivel de frustración. Lo anterior pone en evidencia, la necesidad de fortalecer la habilidad de coordinación en los procesos de emprendimiento a través de aplicaciones como Asana, la cual permite crear listas de tareas, asignar actividades, establecer fechas, adjuntar archivos y ver el progreso del equipo o Trello que es un tablero con post-it virtuales que permite crear columnas que se pueden nombrar según las necesidades y en ellas relacionar tareas. En función de los objetivos de esta investigación, se puede afirmar que la habilidad para organizar y priorizar tareas representa una dimensión crítica del trabajo en equipo que debe ser reconocida, desarrollada y evaluada constantemente para maximizar el rendimiento emprendedor.

Tabla 11

Pregunta 8

¿Cómo calificarías tu habilidad para organizar y priorizar tareas dentro del equipo?	
Muy baja: Siento que tengo dificultades para organizar y priorizar tareas.	0%
Baja: A veces encuentro desafíos para organizar y priorizar tareas dentro del equipo.	25%
Promedio: Creo que tengo habilidades intermedias para organizar y priorizar tareas.	0%
Alta: Me considero capaz de organizar y priorizar tareas dentro del equipo.	50%
Muy alta: Siento que tengo una excelente habilidad para organizar y priorizar tareas.	25%

Figura 9*Pregunta 8*

Asimismo, las respuestas a la pregunta nueve representadas a través de la Tabla 12 indican que el 75 % de los emprendedores han tenido que ajustar la planificación del equipo "frecuentemente" debido a cambios inesperados en los proyectos, lo cual trae una vez más a consideración, la capacidad de flexibilidad y adaptación de estas personas en sus equipos de trabajo.

Los procesos emprendedores por naturaleza están estrechamente relacionados con la volatilidad, el simple acto de emprender conlleva a enfrentarse constantemente a situaciones poco predecibles, es común que las decisiones se tomen sobre la marcha; en este sentido, los emprendedores están reflejando su capacidad de adaptabilidad y resiliencia al igual que la habilidad de coordinación al participar en el reajuste de estrategias dentro de sus proyectos.

No obstante, un 12.5 % ha experimentado esta necesidad "raramente" o "a veces", lo que deja entrever una menor exposición a eventos inesperados, o una mayor estabilidad, ya sea por la

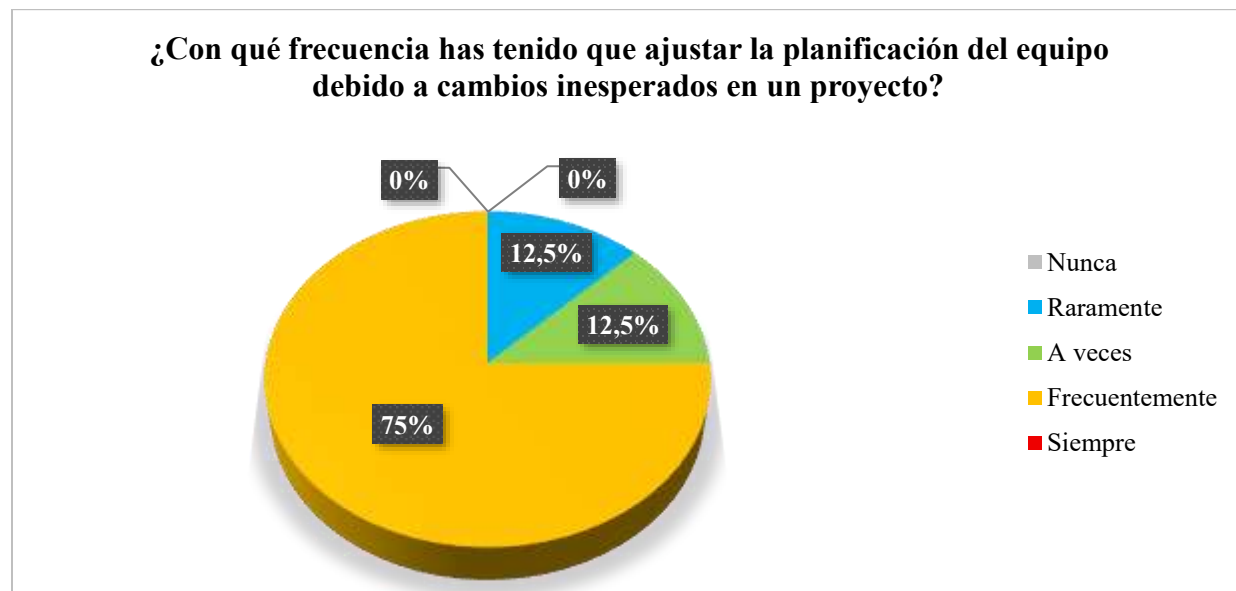
naturaleza de la actividad económica o por el entorno donde se desempeña la empresa. Dado lo anterior, es posible afirmar que es fundamental estar preparados para los cambios del mercado y del entorno geográfico y contar con un plan de contingencia en caso de que lo planeado no se dé como se anticipó, y de esta manera mantener la efectividad del equipo.

En este contexto, la coordinación es un proceso constante de sincronización, comunicación y colaboración mutua, los resultados a esta interrogante denotan en los emprendedores una mentalidad enfocada al aprendizaje, la adaptación y la mejora continua, capaces de estar comprometidos y actuar con versatilidad.

Tabla 12.

Pregunta 9

¿Con qué frecuencia has tenido que ajustar la planificación del equipo debido a cambios inesperados en un proyecto?	
Nunca	0%
Raramente	12,5%
A veces	12,5%
Frecuentemente	75%
Siempre	0%

Figura 10*Pregunta 9*

Teniendo en cuenta lo anterior, según Ruiz y Martínez (2015), la figura de un líder que coordine las acciones, es esencial para asegurar que éstas se desarrollen de manera eficiente y organizada; por lo tanto, una adecuada coordinación beneficiará sustancialmente la ejecución de las tareas. La mayoría de los estudiantes emprendedores se considera competentes en organizar y priorizar tareas, lo que les permite asegurar que las acciones se alinean con los objetivos del equipo, incluso en situaciones donde es necesario ajustar la planificación debido a cambios inesperados. El enfoque en la coordinación eficaz, guiado por un liderazgo sólido, es clave para el éxito y la cohesión del grupo de trabajo. No obstante, se evidencia la necesidad de fortalecer la coordinación a través de estrategias eficaces en los estudiantes emprendedores de Gestión Empresarial y Tecnología Empresarial, pues a largo plazo se pueden ver afectadas habilidades como el liderazgo y la comunicación dentro de los equipos de trabajo al estar conectadas entre sí, los emprendedores

no pueden permitirse improvisar y no planificar correctamente sus actividades porque ponen en riesgo la continuidad de sus proyectos empresariales.

5.2.4 Colaboración

En relación con la colaboración, los resultados de la pregunta diez, observados en la Tabla 13, muestran que el 100% de los emprendedores encuestados se sienten seguros de su capacidad para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas en sus equipos, calificando esta habilidad como "Alta" o "Muy alta" (75 % y 25 %, respectivamente), lo que permite destacar una vez más sus buenas cualidades como líderes, pues esto solo es posible si esta se posee.

La colaboración trasciende al simple hecho de compartir deberes, desde la teoría implica un proceso en el cual cada individuo contribuye a partir de sus capacidades, permitiendo que el logro de los objetivos se consolide como equipo con unos mejores resultados (Ruiz & Martínez, 2015). Desde este punto de vista, que el 100% de los emprendedores encuestados se sienten seguros de su capacidad para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas en sus equipos, refleja una aptitud hacia al trabajo en equipo que a su vez promueve la reciprocidad y la confianza.

La percepción sobre la alta capacidad de colaboración de cada uno de los emprendedores puede estar relacionada a su rol de líderes dentro de sus proyectos, así mismo, estos originan una tendencia a valorar el aporte de cada integrante del equipo, siendo conscientes que en gran parte la suma de enfoques y la integración del esfuerzo de cada uno contribuye al éxito empresarial. Mencionando el ejemplo del tren, este avanza en coordinación entre el punto de control y el conductor, con el objetivo que los pasajeros lleguen todos a un mismo destino, en caso tal que ya no se tratase de un tren de carga, sino del tren turístico de la Sabana que se dirige de un punto X (Bogotá) a un punto Y (Zipaquirá), si no hay comunicación y colaboración entre las partes, el tren

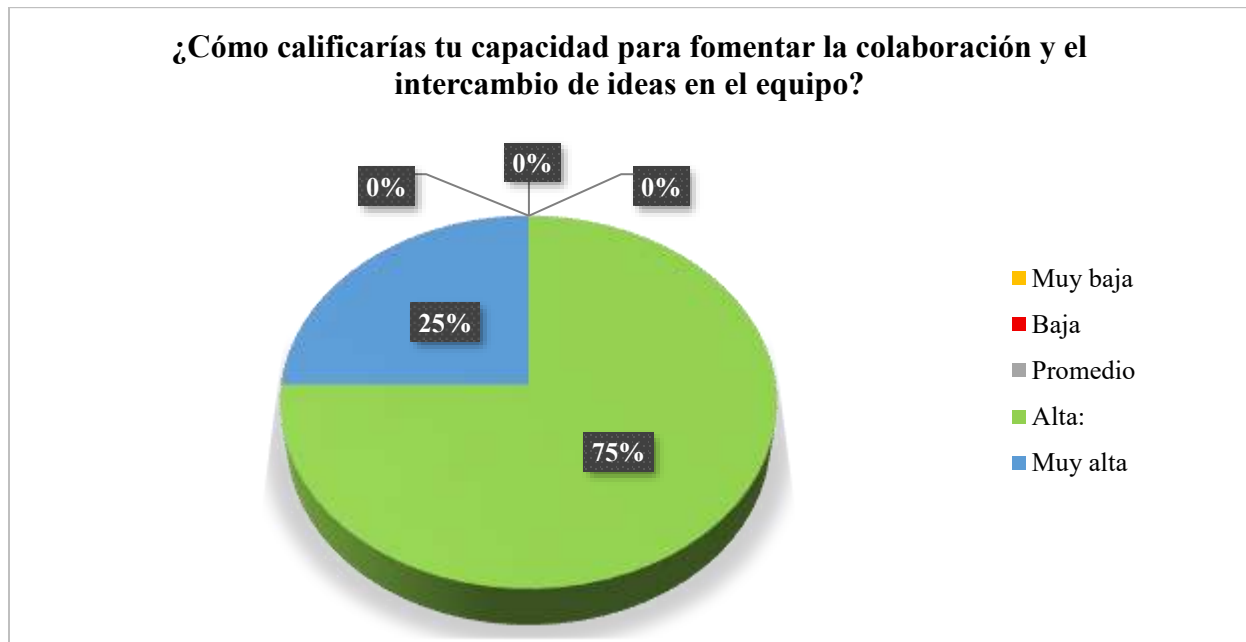
se retrasaría. Por otra parte, si la colaboración y comunicación se efectúan correctamente, todos los involucrados se ven beneficiados al llegar a destino sin percances.

En este sentido, los resultados están relacionados con el objetivo de la investigación, que plantea identificar las principales habilidades de trabajo en equipo de los estudiantes emprendedores, pues la colaboración surge como una competencia sólida en los estudiantes emprendedores que no solo está representada por ser una habilidad presente en ellos, sino una actitud en relación con el trabajo en equipo; en un entorno emprendedor donde la zozobra y el desasosiego son comunes, esta habilidad resulta útil para afrontar los cambios persistentes, en estos escenarios, los equipos generan un espacio apto para la innovación y la creatividad (Hebles & Yániz, 2020).

Tabla 13.

Pregunta 10

¿cómo calificarías tu capacidad para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas en el equipo?	
Muy baja: Siento que tengo dificultades para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas en el equipo.	0%
Baja: A veces encuentro desafíos para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas en el equipo.	0%
Promedio: Creo que tengo habilidades intermedias para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas en el equipo.	0%
Alta: Me considero capaz de fomentar la colaboración y el intercambio de ideas en el equipo de manera efectiva.	75%
Muy alta: Siento que tengo una excelente habilidad para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas en el equipo, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y abierto.	25%

Figura 11*Pregunta 10*

En cuanto a los hallazgos de la pregunta 11 representados a través de la Tabla 14, refleja que el 75 % contribuye siempre de manera activa y efectiva en las tareas asignadas por el equipo; mientras que el 25 % lo hace "Frecuentemente", lo cual sugiere que existe un alto nivel de compromiso y participación constante en las actividades de sus equipos de trabajo; dicho grado de implicación refleja no solo un sentido de responsabilidad, sino también, una cultura de trabajo colaborativo que potencia el sinergismo y el éxito colectivo.

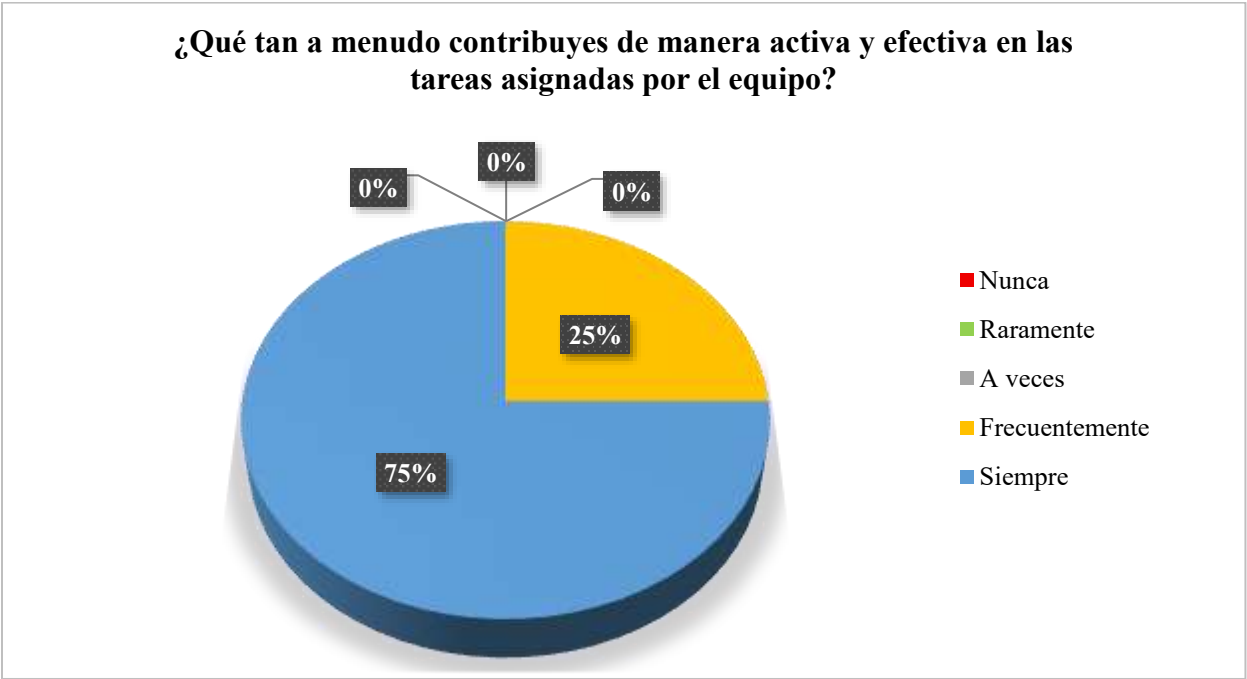
Tabla 14.

Pregunta 11

¿Qué tan a menudo contribuyes de manera activa y efectiva en las tareas asignadas por el equipo?	
Nunca	0%
Raramente	0%
A veces	0%
Frecuentemente	25%
Siempre	75%

Figura 12

Pregunta 11



Por último, este grupo de emprendedores perciben su habilidad para trabajar en equipo y resolver desafíos colaborativos de manera efectiva como "Muy alta" y "Alta" (50% y un 25%, respectivamente) tal como se evidencia en la Figura 13, lo que indiscutiblemente resalta que

valoran su capacidad para contribuir significativamente en la consecución de objetivos comunes, siendo pieza clave para el éxito de las actividades en equipo.

Tabla 15.

Pregunta 12

¿Qué tan bien crees que trabajas en equipo para alcanzar objetivos comunes y resolver desafíos de manera colaborativa?	
Muy alta: siento que tengo una excelente habilidad, por lo que logro resultados consistentes.	50%
Alta: me considero capaz de hacerlo de manera efectiva.	25%
Promedio: creo que tengo habilidades intermedias.	25%
Baja: a veces encuentro dificultades.	0%
Muy baja: siento que mi capacidad es muy limitada.	0%

Figura 13.

Pregunta 12



Una de las habilidades que más resaltan Ruiz y Martínez (2015) es la colaboración, sin embargo, no es suficiente por sí sola, es fundamental creer en las habilidades individuales y desarrollarlas para que el trabajo en equipo sea eficaz. Un alto nivel de confianza hace referencia a la capacidad que tienen los miembros a trabajar bien con los demás con el fin de promover la cooperación y el flujo de ideas, esto a su vez favorece el trabajo en equipo.

5.2.5 Análisis General de las Habilidades de Trabajo en Equipo de los Emprendedores

Los emprendedores motivan, guían y recalcan los objetivos para que los miembros del equipo no se desenfocuen y como líderes están continuamente impactando de manera positiva en su entorno. Respecto a la resolución de conflictos, están motivados a escuchar a los demás respetando las diferentes perspectivas, analizan las situaciones a través del razonamiento para construir alternativas sobre de las mismas; esta habilidad les permite enfrentar los conflictos de una forma efectiva dejando a un lado el instinto impulsivo, se busca propiciar la claridad, no generar tergiversaciones que nublen los sentidos afectando los objetivos. En consecuencia, dos habilidades que destacan en los emprendedores son: el liderazgo y la resolución de conflictos; constituyen fortalezas fundamentales dentro de los equipos, en ausencia de un liderazgo efectivo las tareas no se organizan, cada uno actúa bajo su propio criterio y no hay una persona que se haga cargo de las decisiones, paralelamente surgen malentendidos, se manifiestan las discusiones y no se materializan los acuerdos entre las partes interesadas. En el entorno empresarial la carencia de estas capacidades puede significar en declive en el negocio.

Por otra parte, los emprendedores demuestran destrezas para adaptarse a la manera como se expresan y coordinan el trabajo; en primer medida, se adaptan al tipo de comunicación de acuerdo con el contexto, en ocasiones eligen verbalizar y en otras escribir, esta habilidad permite

que la información fluya, lo que incentiva que todos estén al tanto sobre lo que pasa, hay claridad en los roles y se fortalecen los objetivos. En este sentido, a nivel empresarial es clave la comunicación para coordinar las actividades diarias, marcar directrices, aclarar inquietudes con el equipo, mejorar la productividad y demás. Respecto a la organización del trabajo, los emprendedores distribuyen y priorizan las tareas a través del uso de las herramientas que se encuentran a su alcance, una vez emergen fluctuaciones que afectan la planeación, ajustan la estrategia y continúan la marcha. Asimismo, cabe aclarar que se evidenció la necesidad de intervenir la coordinación en los estudiantes emprendedores de Gestión Empresarial y Tecnología Empresarial de la Universidad Industrial de Santander y consolidar aún más la comunicación.

Los emprendedores tienen un compromiso inherente con la sostenibilidad de sus negocios, asumen el liderazgo y toman las decisiones pensando en pro de los objetivos, pues el fracaso les afectaría mucho más a ellos que a los demás, no pueden permitir que el esfuerzo, el dinero y el tiempo invertido luchando por un sueño se vea afectado negativamente. Ilustrando lo anterior, en un emprendimiento de alitas picantes, el dueño tiene un desafío muy importante, puesto que están participando de un evento empresarial para doscientas personas, con ímpetu distribuye las tareas, supervisa la cocción de los alimentos para evitar que se entregue el pollo crudo, ante los imprevistos en el evento toma decisiones rápidas sin dar tiempo al colapso, mantiene a su equipo de trabajo enfocados y motivados, durante todo el día se mantiene alerta pero sereno, no permite que el estrés y angustia se apoderen de sí, ni de los demás, confía en su equipo y comprende que todo está saliendo perfectamente, una vez finaliza la jornada, reconoce el esfuerzo de cada uno y los felicita por ese gran resultado; a través de este ejemplo, se enfatiza en la importancia del liderazgo y la motivación dentro del equipo de trabajo, no significa que todo saldrá siempre de

maravilla, sin embargo, estas habilidades permiten sobrellevar las tensiones que se pueden producir en los emprendimientos.

La integración de las cualidades mencionadas anteriormente, posibilitan un entorno beneficioso para los emprendedores; estas fortalezas no se pueden dar por sentado, el ser humano por naturaleza está en constante proceso de crecimiento, por lo cual, es importante afianzarlas a nivel empresarial. Respecto a otras habilidades que favorecen de igual manera al trabajo en equipo y que en este contexto se pueden considerar debilidades, se debe contemplar esta situación como una oportunidad para trabajar en ellas.

Los CIPAS (Círculos de Interacción y Participación Académica y Social) se pueden considerar una herramienta que concurrentemente a su función principal en el IPRED (Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia) están fortaleciendo las habilidades dentro de los equipos de trabajo educativos generando una sincronía de ideas; estos grupos facilitan la integración y el desarrollo cognitivo. A nivel empresarial este método fomenta en los futuros egresados de Gestión y Tecnología Empresarial habilidades como la comunicación, la coordinación y la confianza.

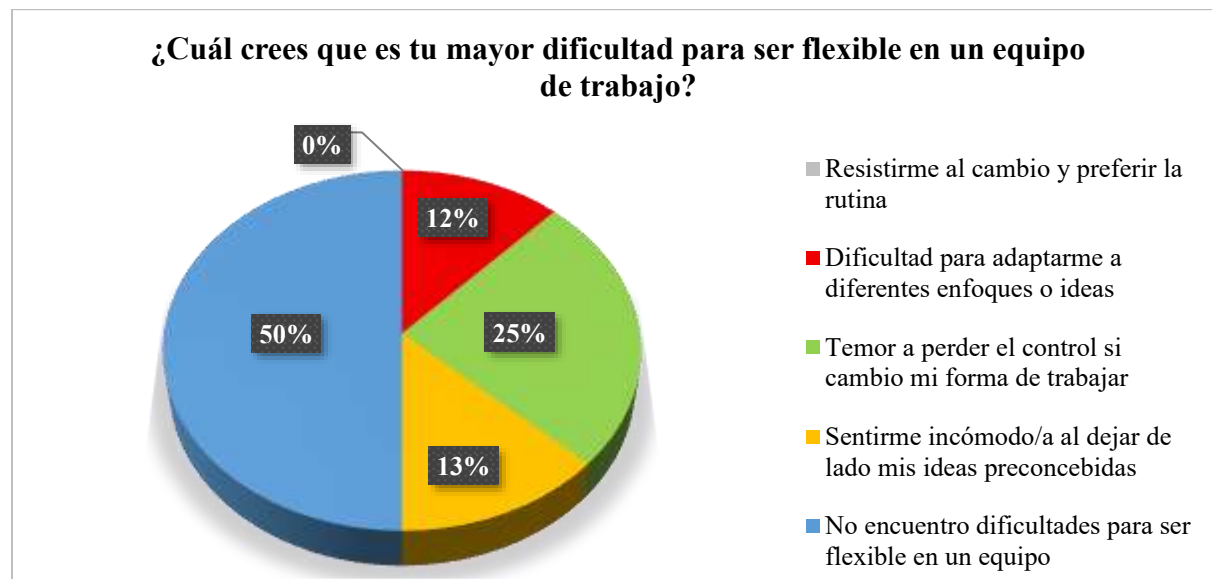
5.3 Exploración de las dificultades y retos que enfrentan los estudiantes emprendedores de Gestión y Tecnología Empresarial al trabajar en equipo durante el desarrollo de sus proyectos.

Respecto a la exploración de las dificultades y retos a los que se enfrentan los estudiantes al momento de trabajar en equipo en sus emprendimientos se desarrolla la siguiente sección de preguntas con el fin de identificarlas. En la Figura 14 el 50% de los encuestados no presentan complicaciones para ser flexibles, lo que refleja una alta capacidad de adaptación

independientemente de los obstáculos que se manifiesten; no obstante, el 25% afirma sentir temor a perder el control si se cambia la forma de trabajar, lo que infiere que existe una latente preocupación por equivocarse o fracasar. Además, un 13 % siente incomodidad al dejar de lado sus ideas preconcebidas y un 12 % encuentra difícil adaptarse a distintos enfoques o ideas, estas barreras podrían estar limitando sustancialmente su potencial para innovar y crecer en un entorno dinámico; por lo tanto, identificar y comprender estas limitantes, es crucial para poder desarrollar una mayor capacidad de adaptación y mantenerse competitivos en un mercado en constante cambio.

Tabla 16.*Pregunta 1 sección 2*

¿Cuál crees que es tu mayor dificultad para ser flexible en un equipo de trabajo?	
Resistirme al cambio y preferir la rutina	0%
Dificultad para adaptarme a diferentes enfoques o ideas	12%
Temor a perder el control si cambio mi forma de trabajar	25%
Sentirme incómodo/a al dejar de lado mis ideas preconcebidas	13%
No encuentro dificultades para ser flexible en un equipo	50%

Figura 14.*Pregunta 1 sección 2*

Por otro lado, en materia de proactividad, las respuestas a la pregunta dos (ver Tabla 17) indican que la mayoría de los encuestados, es decir un 75 %, no encuentra obstáculos y se consideran proactivos. Sin embargo, un 12,5 % siente que sus ideas no son valoradas por el equipo, lo que los desmotiva a participar activamente en sus grupos de trabajo. Asimismo, otro 12,5 % reporta miedo a cometer errores si toma la iniciativa, lo cual sugiere una preocupación por las posibles consecuencias de sus acciones. Según lo anterior, es posible afirmar que, si bien tienen una buena comprensión de sus roles y responsabilidades dentro de los proyectos (lo que les permite ser proactivos), aún persisten algunos desafíos relacionados con la validación de sus ideas y el temor a equivocarse.

Tabla 17.

Pregunta 2 sección 2

¿Cuál es tu mayor obstáculo para ser proactivo en un proyecto de equipo?	
Falta de claridad sobre cómo puedo contribuir.	0%
Miedo a cometer errores si tomo la iniciativa.	12,5%
No sentirme seguro/a para tomar decisiones sin consultar al equipo.	0%
Sentir que mis ideas no son valoradas por el equipo.	12,5%
No encuentro obstáculos, soy proactivo/a.	75%

Figura 15

Pregunta 2 sección 2



En cuanto a la eficacia que se tiene para trabajar en equipo, dados los hallazgos reflejados en la Tabla 18, se logra evidenciar que la mayoría de los emprendedores no encuentra dificultades para ser asertivos, lo que refleja una sólida confianza en su capacidad para comunicarse de manera efectiva. En contraparte, un 37.5 % manifiesta tener dificultades para expresar sus ideas de manera clara, lo cual sugiere que, aunque son capaces de mantener una postura asertiva, pueden enfrentar

desafíos en la comunicación que podrían afectar la comprensión y la efectividad de su participación en el equipo. Por lo tanto, este aspecto es crucial, ya que tal como sugiere Quezada et al. (2020), la claridad en la comunicación es fundamental para asegurar que las ideas sean entendidas y consideradas adecuadamente dentro del grupo.

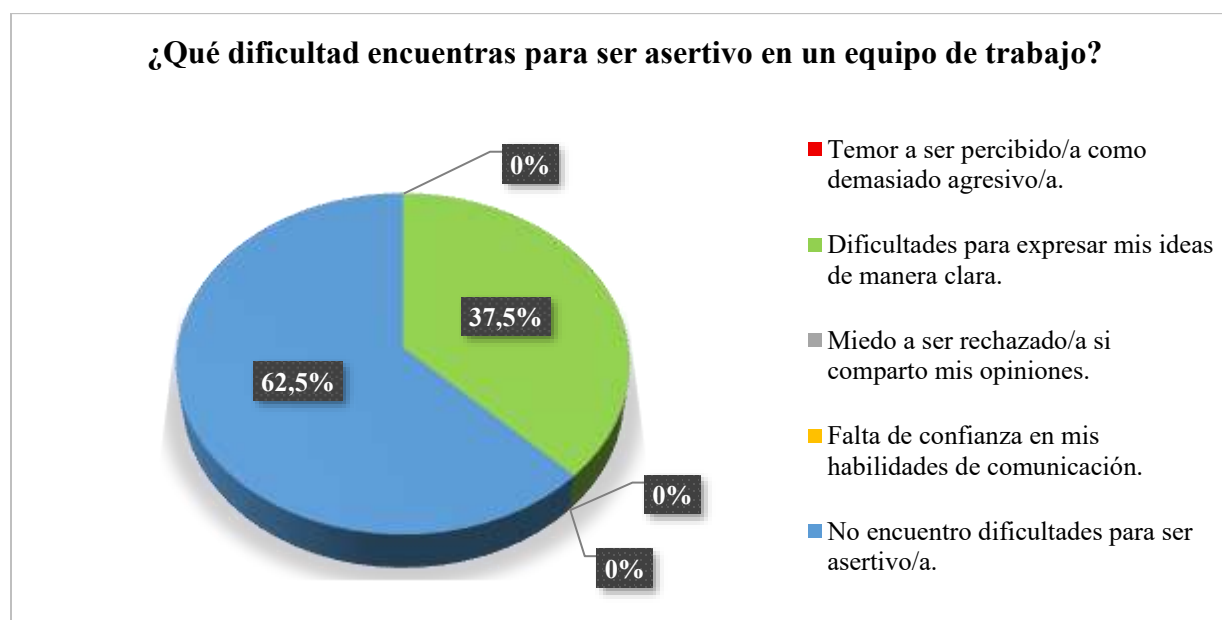
Tabla 18.

Pregunta 3 sección 2

¿Qué dificultad encuentras para ser asertivo en un equipo de trabajo?	
Temor a ser percibido/a como demasiado agresivo/a.	0%
Dificultades para expresar mis ideas de manera clara.	37,5%
Miedo a ser rechazado/a si comparto mis opiniones.	0%
Falta de confianza en mis habilidades de comunicación.	0%
No encuentro dificultades para ser asertivo/a.	62,5%

Figura 16

Pregunta 3 sección 2



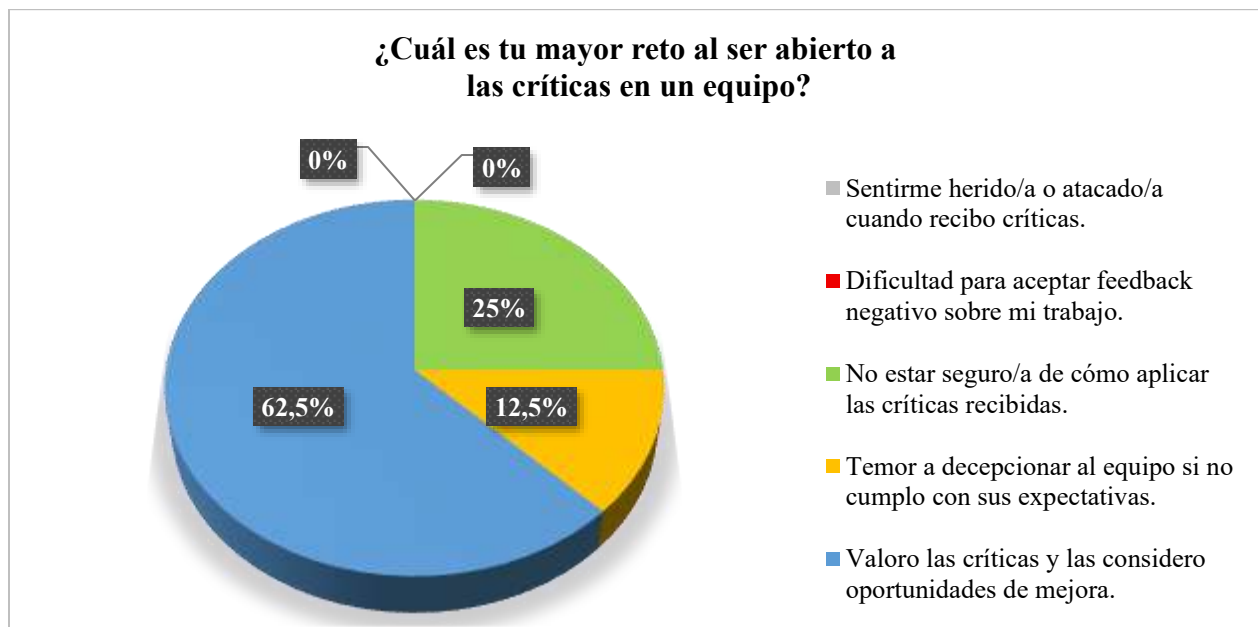
Pasando a los resultados de la pregunta cuatro, los porcentajes de la Tabla 19 revelan que un 62.5 % de los emprendedores, valora las críticas y las considera oportunidades de mejora, lo que indica una actitud positiva hacia la retroalimentación y una disposición para el crecimiento tanto personal como profesional. Sin embargo, un 25 % afirma no estar seguro de cómo aplicar las críticas recibidas, lo cual podría limitar ampliamente la efectividad de su mejora a partir del *feedback*, pues no siempre estas críticas son tomadas de manera positiva, afectando el desarrollo normal de la persona en la organización. Del mismo modo, un 12.5 % experimenta temor a decepcionar al equipo si no cumple con sus expectativas, generando así una presión adicional y afectando su receptividad a las críticas.

Lo anterior, permite identificar que, si bien la mayoría de los emprendedores tienen una mentalidad abierta hacia las críticas, algunos enfrentan desafíos en la implementación práctica de las sugerencias recibidas y en la gestión de la presión relacionada con las expectativas del equipo.

Tabla 19.

Pregunta 4 sección 2

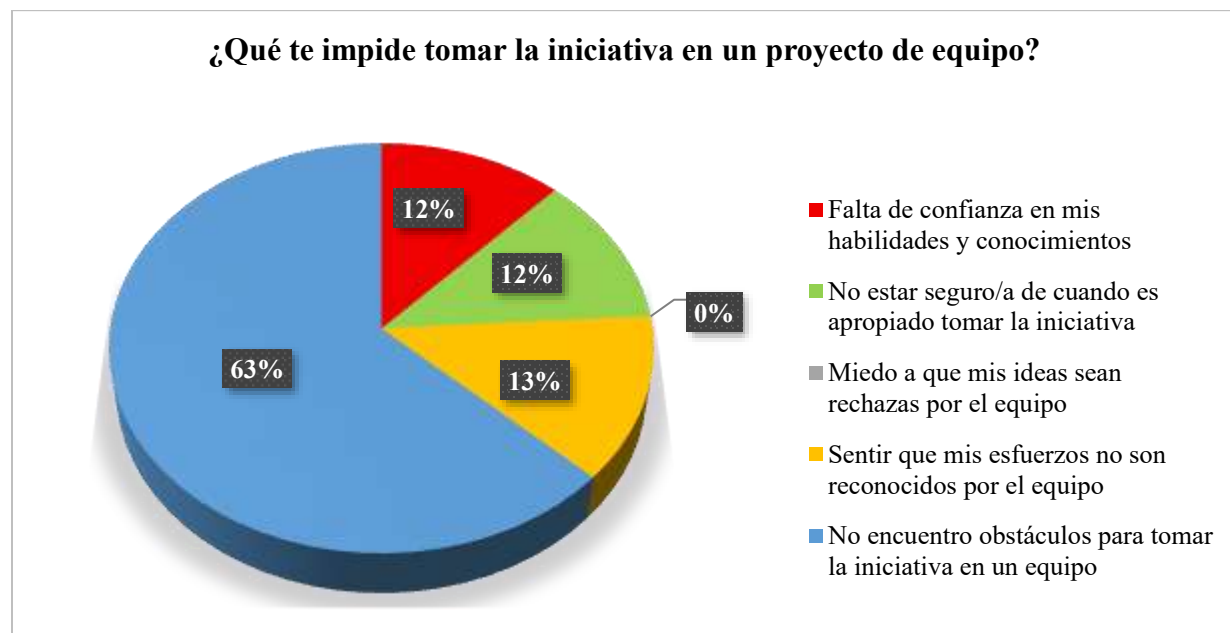
¿Cuál es tu mayor reto al ser abierto a las críticas en un equipo?	
Sentirme herido/a o atacado/a cuando recibo críticas.	0%
Dificultad para aceptar feedback negativo sobre mi trabajo.	0%
No estar seguro/a de cómo aplicar las críticas recibidas.	25%
Temor a decepcionar al equipo si no cumplo con sus expectativas.	12,5%
Valoro las críticas y las considero oportunidades de mejora.	62,5%

Figura 17*Pregunta 4 sección 2*

Ahora bien, al igual que en lo relacionado con la proactividad, en donde un 75% de los emprendedores no encuentra obstáculos para ser proactivos, las respuestas entregadas a la pregunta cinco y mostradas a modo de gráfico (ver Figura 18) muestra que un 63 % no tiene problemas para tomar la iniciativa en un proyecto de equipo. De manera similar, algunos enfrentan barreras, como el miedo a que sus ideas sean rechazadas y la falta de confianza en sus habilidades. Las similitudes sugieren que, aunque la mayoría se sienten seguros y dispuestos a liderar, un segmento significativo sigue enfrentando inseguridades relacionadas con la validación de sus ideas y su capacidad para actuar con confianza dentro del equipo, lo que evidentemente puede impactar notoriamente en su aporte al grupo.

Tabla 20.*Pregunta 5 sección 2*

¿Qué te impide tomar la iniciativa en un proyecto de equipo?	
Falta de confianza en mis habilidades y conocimientos	12%
No estar seguro/a de cuando es apropiado tomar la iniciativa	12%
Miedo a que mis ideas sean rechazadas por el equipo	0%
Sentir que mis esfuerzos no son reconocidos por el equipo	13%
No encuentro obstáculos para tomar la iniciativa en un equipo	63%

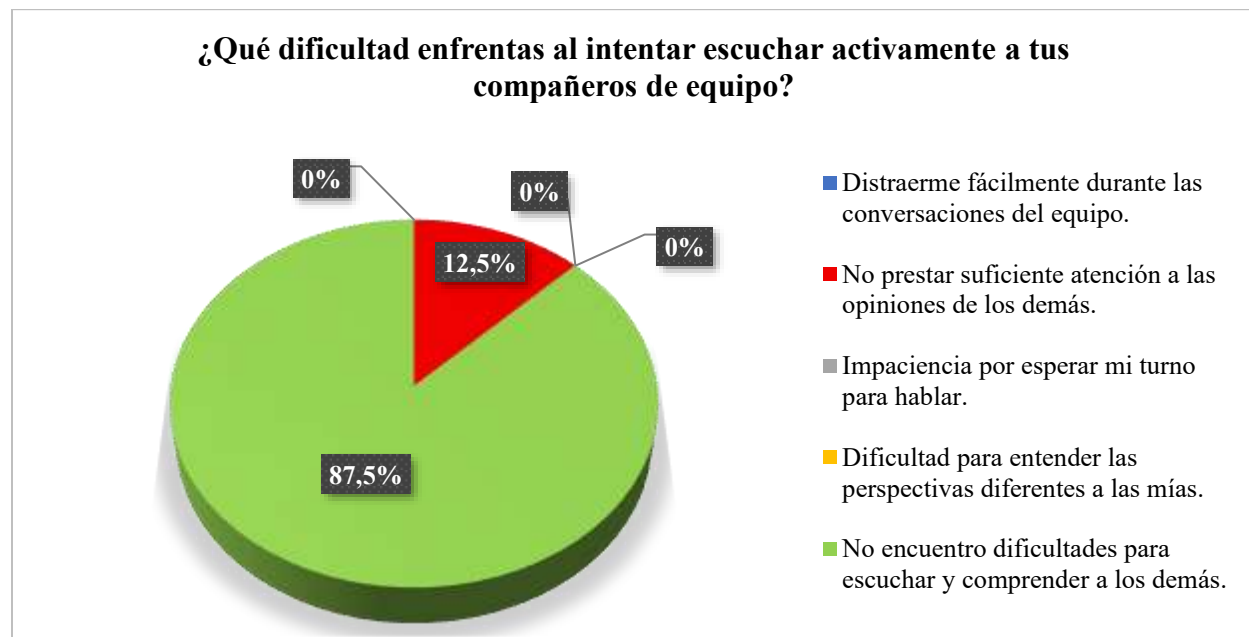
Figura 18.*Pregunta 5 sección 2*

Por otra parte, el análisis a los porcentajes de la Tabla 21 (pregunta seis) evidencian que el 87.5%, no encuentra dificultades para escuchar y comprender a los demás integrantes de su equipo, lo cual deja entrever que poseen una habilidad desarrollada para la escucha activa y la comprensión de diferentes perspectivas. Sin embargo, el 12.5 % restante manifiesta que no presta suficiente atención a las opiniones de los demás, lo cual influye negativamente, puesto que puede limitar

sustancialmente su capacidad para colaborar efectivamente en un entorno de equipo. La dificultad para prestar atención puede estar relacionada con las barreras observadas en la proactividad y la toma de iniciativa, donde algunos emprendedores también enfrentan inseguridades que podrían afectar su participación activa. En función de lo anterior, es pertinente recalcar que la capacidad de escucha es crucial para la toma de decisiones y el liderazgo efectivo, tal y como sugieren Ramón et al. (2022); por lo tanto, este grupo de emprendedores podría beneficiarse significativamente de un enfoque más consciente en la mejora de esta habilidad para fortalecer su participación en proyectos colaborativos.

Tabla 21.*Pregunta 6 sección 2*

¿Qué dificultad enfrentas al intentar escuchar activamente a tus compañeros de equipo?	
Distraerme fácilmente durante las conversaciones del equipo.	0%
No prestar suficiente atención a las opiniones de los demás.	12,5%
Impaciencia por esperar mi turno para hablar.	0%
Dificultad para entender las perspectivas diferentes a las mías.	0%
No encuentro dificultades para escuchar y comprender a los demás.	87,5%

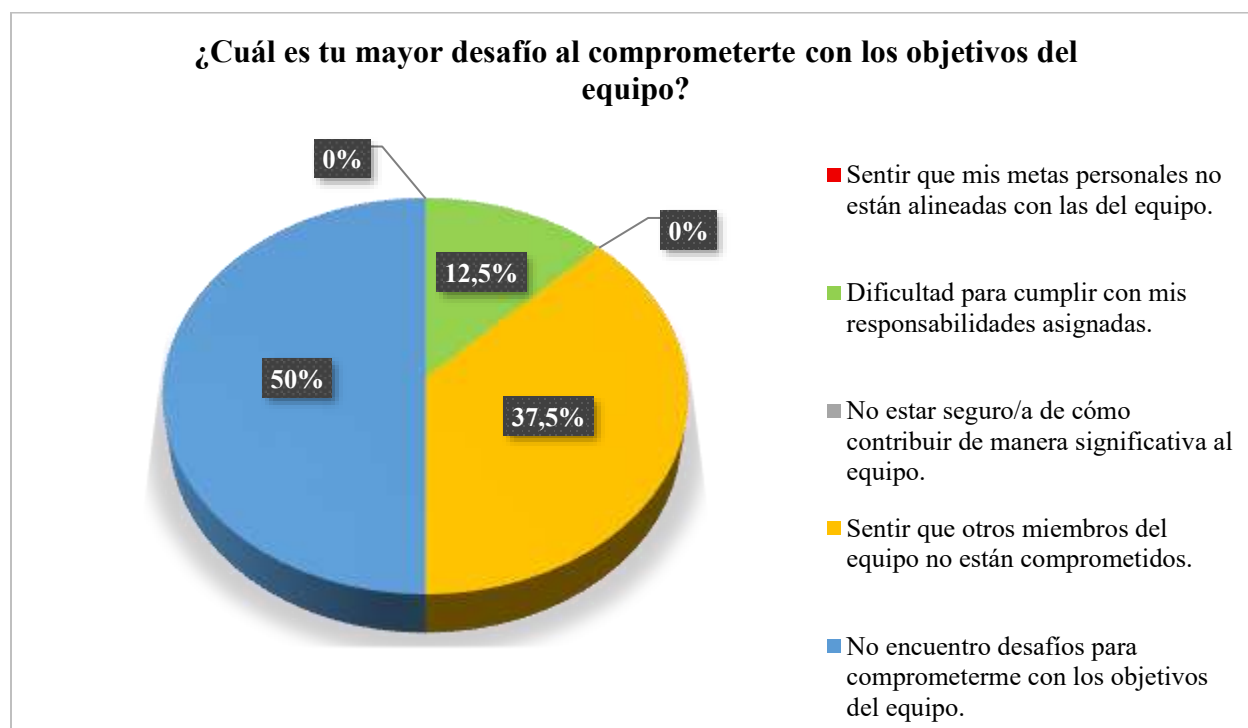
Figura 19*Pregunta 6 sección 2*

Continuando con la identificación de los retos y dificultades (correspondiente a la pregunta siete), se observa que la mitad de los emprendedores no encuentra desafíos para comprometerse con los objetivos del equipo, lo que indica un buen nivel de compromiso con las metas colectivas. En contraste, algunos perciben la falta de compromiso de otros miembros del equipo, lo que les puede generar frustración, afectando de esta manera a la dinámica grupal. Del mismo modo, algunos emprendedores mencionan dificultades para cumplir con las responsabilidades asignadas, lo que puede indicar problemas de gestión del tiempo o de carga de trabajo.

A grandes rasgos, los porcentajes de la Tabla 22 permite entender que, aunque muchos de los participantes se sienten en sintonía con los objetivos del equipo, persisten ciertas preocupaciones significativas relacionadas con el compromiso y la capacidad para manejar las tareas asignadas, lo cual puede alterar la efectividad del grupo.

Tabla 22.*Pregunta 7 sección 2*

¿Cuál es tu mayor desafío al comprometerte con los objetivos del equipo?	
Sentir que mis metas personales no están alineadas con las del equipo.	0%
Dificultad para cumplir con mis responsabilidades asignadas.	12,5%
No estar seguro/a de cómo contribuir de manera significativa al equipo.	0%
Sentir que otros miembros del equipo no están comprometidos.	37,5%
No encuentro desafíos para comprometerme con los objetivos del equipo.	50%

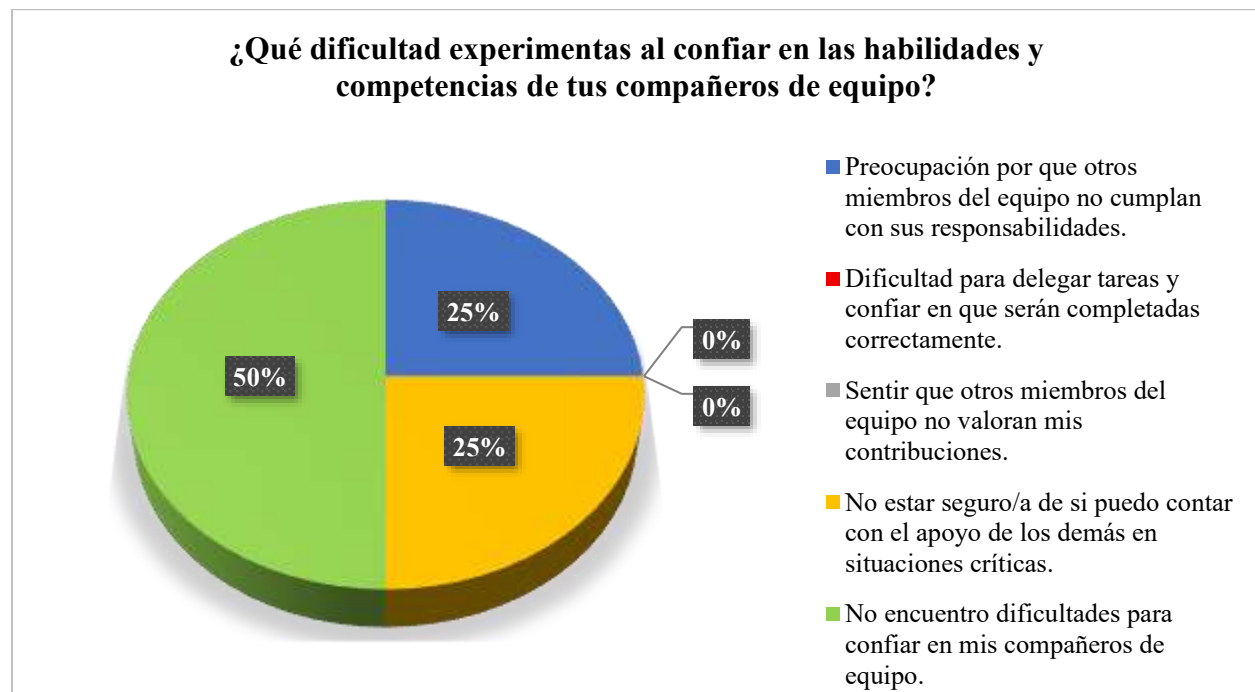
Figura 20*Pregunta 7 sección 2*

Por otra parte, en cuanto a la confianza de los compañeros (aspecto abordado a través de la pregunta ocho) y como se evidencia en la Figura 21, el 50 % de los emprendedores afirman no tener dificultades para confiar en las habilidades y capacidades de sus colaboradores, lo que indica

una base sólida de confianza en un entorno colaborativo. Sin embargo, el 50 % restante desconfía de alguna u otra forma, ya sea por la preocupación sobre si los otros miembros del equipo cumplirán con sus tareas o porque no estaban seguros de si se podía confiar en el apoyo de otros en una situación crítica; lo que puede crear inseguridades y limitar sustancialmente la eficacia del trabajo colectivo. Dado lo anterior, estos desafíos resaltan la importancia de garantizar un compromiso compartido dentro de los equipos, ya que de ello depende, en gran medida, que se puedan alcanzar los objetivos trazados.

Tabla 23.*Pregunta 8 sección 2*

¿Qué dificultad experimentas al confiar en las habilidades y competencias de tus compañeros de equipo?	
Preocupación por que otros miembros del equipo no cumplan con sus responsabilidades.	25%
Dificultad para delegar tareas y confiar en que serán completadas correctamente.	0%
Sentir que otros miembros del equipo no valoran mis contribuciones.	0%
No estar seguro/a de si puedo contar con el apoyo de los demás en situaciones críticas.	25%
No encuentro dificultades para confiar en mis compañeros de equipo.	50%

Figura 21*Pregunta 8 sección 2*

Por último, los porcentajes de la Figura 22, que son correspondientes a las respuestas entregadas en la pregunta nueve, muestra que la flexibilidad es la habilidad que se considera más necesaria para desarrollar en el trabajo en equipo, lo cual se alinea con desafíos anteriores relacionados con la adaptación y la toma de iniciativa en el entorno colaborativo. De manera similar, la confianza y la asertividad también se destacan como aspectos claves a mejorar, reflejando así la importancia de fortalecer la comunicación efectiva y la confianza en las habilidades de los compañeros, considerando especialmente que algunos emprendedores han expresado inseguridades y preocupaciones sobre el compromiso y apoyo dentro del equipo.

Si bien muchos emprendedores ya poseen habilidades sólidas para trabajar en equipo, estos reconocen la necesidad de desarrollar aún más su flexibilidad, confianza y asertividad para mejorar el desempeño de sus grupos de trabajo; lo cual es fundamental, ya que las capacidades identificadas

como débiles, podrían impactar negativamente en la cohesión y el rendimiento colectivo, en caso de que no se aborden adecuadamente.

Tabla 24.

Pregunta 9 sección 2

¿Qué habilidades consideras que debes desarrollar para trabajar en equipo?	
Confianza	4
Compromiso	3
Saber escuchar y ser comprensivo	2
Tener iniciativa	3
Estar abierto a críticas	2
Ser asertivo	4
Ser proactivo	2
Ser flexible	5
Ninguno, siento que cada uno los aplico	1

Figura 22.

Pregunta 9 sección 2



5.3.1 Análisis General de los Hallazgos a las Dificultades y Retos Asociados al Trabajo en Equipo

El rendimiento del trabajo en equipo en los estudiantes emprendedores puede estar siendo afectado por las dificultades evidenciadas. El primer reto que enfrentan algunos de los encuestados es la carencia de flexibilidad dentro de los equipos, pese a que la gran mayoría de ellos presentan fortalezas en este sentido, otros deben aprender a desarrollar la adaptabilidad y especialmente a sobrellevar la sensación de la pérdida del control. A modo de ejemplo: cinco trabajadores del área de talento humano de una empresa de consultoría ambiental están organizando los veinticinco años de la organización, cada uno tiene un rol dentro de esta planeación; durante el desarrollo de la actividad el grupo musical cancela su participación y la persona que se encargó de esta negociación se paraliza, lo cual refleja una limitada capacidad de flexibilidad que afecta la cohesión grupal. Por otra parte, en un mismo escenario, una persona flexible actúa, busca apoyo en su equipo de trabajo y colectivamente se indaga en una alternativa; no se trata de individualizar responsabilidades, por el contrario, implica llevar a cabo el objetivo conjuntamente. A nivel empresarial situaciones así serán algo habitual, por lo cual es importante asumir tareas diferentes a las inicialmente planteadas y superar el miedo al fracaso; en este sentido, los emprendedores deben ser flexibles.

Así mismo, las limitaciones con la asertividad, la desconfianza y el miedo a las críticas no permiten la consolidación del trabajo en equipo, estos ítems emergen como desafíos para los estudiantes emprendedores; la dificultad para expresar las ideas con los demás afecta la claridad del mensaje y a su vez la asertividad; el recelo al asumir que todos los miembros del equipo no están comprometidos en igual medida con los objetivos afecta la confianza y la cohesión grupal; la incertidumbre al no saber cómo recibir las críticas o comentarios constructivos en pro del desarrollo personal genera que las personas no quieran participar activamente dentro de los

equipos, lo que afecta la eficacia del mismo. En este sentido, estas debilidades en los estudiantes terminan perjudicando sus emprendimientos a largo plazo, a título de ejemplo se presenta el siguiente caso: el grupo de trabajo de un negocio de accesorios artesanales está conformado por tres estudiantes universitarias y cada una ya tiene un rol definido, la encargada de supervisar el inventario y comprar los elementos que se van agotando, no comunica de manera clara la necesidad y las demás lo pasan por alto, por ende la persona que debe entregarle el dinero se desentiende; en consecuencia ella asume que fue ignorada y simplemente no menciona nada más al respecto. Por otra parte, la estudiante que se encarga de administrar el dinero desconfía del grado de responsabilidad y compromiso de sus compañeras con el emprendimiento, y sin informar a las demás toma decisiones sobre la adquisición de nuevos productos y empaques. Sumado a lo anterior, la persona asignada de las redes sociales últimamente no está publicando el contenido para promocionar la marca y su grupo de trabajo opta por no decir nada para no hacerla sentir mal, pues suele tomarse las cosas personales. Tomando en cuenta lo mencionado previamente, no hay una comunicación clara, no hay confianza dentro del grupo de trabajo y se eviten los comentarios constructivos por temor a herir susceptibilidades, todo en conjunto genera errores, bajo rendimiento, conflictos internos, un ambiente de tensión y mala comunicación. Por lo cual, es más que evidente que estas circunstancias afectan a largo plazo los emprendimientos.

El reto de los emprendedores de Gestión Empresarial y Tecnología Empresarial de la Universidad Industrial de Santander, radica en afianzar estas habilidades para lograr un trabajo en equipo eficaz. A través de talleres se puede incentivar el liderazgo motivacional y colaborativo, generando un ambiente donde los miembros del equipo pueden comunicarse asertivamente, confiar en los demás y potenciarse como individuos para ofrecer lo mejor de sí al bien colectivo.

Es fundamental promover la motivación y la cohesión con el propósito de generar contextos de trabajo colaborativos; igualmente, es esencial fortalecer la resolución de conflictos para fomentar un buen ambiente y la flexibilidad para la adaptabilidad ante escenarios dinámicos. Asimismo, considerando que la mayoría de los alumnos se enfrenta a ajustes frecuentes en la planificación de sus proyectos, sería útil brindar capacitación en técnicas de gestión del cambio para que estos estén familiarizados a enfrentar nuevos contextos sin alterar los buenos resultados y la articulación del equipo. Cabe aclarar que desde los CIPAS (Círculos de Interacción Académica y Participación Social) se pueden afrontar los retos y desafíos, los emprendedores encuestados reconocen que estos son esenciales para incentivar un entorno de colaboración donde todos se atreven a explorar y evolucionar en los procesos sin temor a los cambios; en resumen los CIPAS brindan la posibilidad de estimular la confianza, la comunicación asertiva, el liderazgo y la participación activa en los grupos de trabajo. La evolución no siempre es en línea ascendente y sostenida, sin embargo, si el aprendizaje es constante, el desarrollo personal se irá consolidando.

6. Conclusiones

De acuerdo con el primer objetivo, se determina que el trabajo en equipo es una habilidad blanda esencial para la sostenibilidad de los negocios, pues es fundamental que cada uno de los integrantes aporte desde sus capacidades y que estas se complementan con las de los demás; asimismo, es necesario trabajar progresivamente para que las debilidades se fortalezcan. Las metas se materializan si hay un entorno de colaboración, al mismo tiempo se refleja una mayor

productividad y las tareas se desarrollan rápidamente. Con base en el desarrollo de la investigación se puede concluir que los estudiantes emprendedores de Gestión Empresarial y Tecnología Empresarial de la Universidad Industrial de Santander trabajan en equipo para lograr sus objetivos, puesto que los resultados son eficaces si se comparten conocimientos, ideas y competencias; estos prefieren apoyarse con otras personas para impulsar sus proyectos emprendedores.

La gestión de capital humano es esencial dentro de los equipos de trabajo para optimizar los resultados, pues los talentos son activos imprescindibles dentro de un sistema donde funcionan como engranajes posibilitando que todo marche satisfactoriamente. Las oportunidades de mejora permiten a los estudiantes emprendedores aprovechar las ventajas del mercado a través de acciones que están pensadas para superar los obstáculos; adicionalmente, permiten el desarrollo del individuo a nivel personal y profesional. La transformación de las debilidades en fortalezas, suscitan un grupo de trabajo cohesionado donde la reciprocidad está implícita. Por otra parte, es preciso promover la resiliencia, la comunicación, la resolución de conflictos, la flexibilidad, la confianza, el compromiso y la empatía a través de jornadas pedagógicas (foros, talleres, conferencias) y aprendizaje basado en proyectos (ABP).

En consecuencia con el segundo objetivo y teniendo en cuenta las cuatro habilidades esenciales para el trabajo en equipo planteadas por Ruiz & Martínez (2015), el liderazgo y la colaboración emergen como fortalezas, la fusión de estas propicia un trabajo en equipo efectivo y paralelamente facilita la cohesión grupal, donde se toman decisiones informadas y el trabajo es más estructurado; la comunicación a pesar de tener una base firme requiere ser fortalecida, es una habilidad en constante desarrollo que no se puede poner en un segundo plano; y finalmente, la coordinación se presenta como una habilidad crítica que requiere intervención, pues el trabajo en

equipo se ve favorecido cuando los miembros coordinan y colaboran entre sí, la productividad aumenta y el éxito del negocio se mantiene.

Según lo anterior, el rol del emprendedor en el trabajo en equipo se define como el de un líder motivador y adaptable que guía a su equipo hacia el cumplimiento de los objetivos comunes. Asimismo, son quienes se encargan de tomar decisiones tanto estratégicas como operativas y además fomentan un ambiente de cohesión y alto rendimiento, esto debido a que utilizan sus habilidades de motivación para influir positivamente en los demás, fortaleciendo de esta manera la colaboración y el compromiso del grupo. Otras de sus características es su gran capacidad comunicativa, lo que le otorga capacidad para resolver conflictos mediante la escucha activa y el análisis lógico, asegurando de esta manera que el equipo mantenga su efectividad incluso en situaciones cambiantes.

Por último, en cuanto a los retos, uno de los principales identificados fue a la dificultad en la capacidad de adaptación y flexibilidad de los emprendedores, ya que si bien la mayoría de participantes manifestaron gran adaptabilidad, otros dejaron entrever que enfrentan un temor significativo a perder el control al cambiar su forma de trabajar, lo cual no solo limita su capacidad de innovación, sino que también, dificulta la aceptación de nuevos enfoques alternativos, creando de esta manera barreras que afectan tanto a nivel personal como grupal.

De la misma manera, la dificultad para expresar ideas de manera clara y la falta de confianza mutua, emergen como desafíos profundamente interrelacionados en el trabajo en equipo, lo que se debe a que, la inseguridad al compartir ideas, junto con la preocupación por el cumplimiento de responsabilidades por parte de los compañeros, puede llegar a generar un ciclo de desconfianza que afecta la participación activa y la receptividad a la retroalimentación. Lo anterior se traduce en una dinámica negativa que limita la posibilidad de mejorar colectivamente,

lo cual resalta la necesidad de fortalecer tanto la comunicación efectiva como la confianza dentro los equipos de trabajo.

7. Recomendaciones

Los emprendedores propenden a ser líderes en sus equipos, en consecuencia, se sugiere que los estudiantes de Gestión Empresarial y Tecnología Empresarial deben ser formados para potencializar esta habilidad. En primer lugar, se recomienda implementar el aprendizaje basado en proyectos (ABP) con la finalidad que los estudiantes se habitúen a distribuir las tareas, generar un entorno de confianza, motivar a su equipo, incentivar el compromiso y tomar decisiones informadas colectivamente; esta metodología de enseñanza consiste en aprender a través de la investigación, tomando situaciones reales y construyendo conocimiento a partir de la autonomía, la creatividad y el autoanálisis, al final se obtiene un resultado tangible, lo expuesto se lleva a cabo en grupos de trabajo. Al afianzar el liderazgo en la etapa universitaria, los estudiantes emprendedores trabajarán mejor en equipo y los resultados a nivel laboral serán excepcionales.

En segundo lugar, es esencial implementar acciones para fortalecer la resolución de conflictos, aunque los estudiantes no carecen de esta capacidad, a través de una mesa redonda o debates se pueden promover espacios para expresar opiniones fundamentadas y respetuosas, de esta manera se proveen herramientas para gestionar conflictos sin perjudicar la dinámica del trabajo en equipo, siendo vital la manera como se pactan acuerdos y se gestionan soluciones.

El afianzamiento de la comunicación y el uso de las herramientas tecnológicas es esencial para el flujo de la información en la actualidad; en tercer lugar, se sugiere el uso frecuente en la planeación de plataformas como Asana o Trello para organizar actividades, delegar funciones,

facilitar la visualización de la información y monitorear el avance; una comunicación efectiva previene malentendidos, errores y retrocesos.

La integración de las habilidades blandas y duras generan un perfil profesional competente para enfrentarse a los contextos dinámicos, en este sentido, no se trata solo del fortalecimiento de las habilidades como la comunicación, el liderazgo, la colaboración, la resolución de conflictos etc., sino de la consolidación de conocimientos técnicos (uso de IA para optimizar procesos, manejo de herramientas digitales, gestión de proyectos) que permitan que el trabajo en equipo se desarrolle óptimamente.

Referencias Bibliográficas

- Acosta Carrillo, M. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8, 1–20. <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V8I.2569>
- Aguirre, J. C., & Jaramillo, L. G. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta De Moebio*, (53), 175–189. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2015000200006
- Alatrasta Oblitas, G. I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 89–98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Almengor, S. (2021). Estrategias para el desarrollo del capital humano con base en la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. *Revista Saberes*, 4(2), 58–74. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9604898>
- Alonso Betancourt, L. A., Moya Joniaux, C. A., & Corral Joniaux, J. A. (2023). La formación de la competencia profesional de emprendimiento en estudiantes universitarios mediante el aprendizaje móvil (m-Learning). *Transformación*, 19(3), 545–565. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-29552023000300545&script=sci_arttext&tlng=en
- Aubé, C., Rousseau, V., & Tremblay, S. (2011). Team Size and Quality of Group Experience: The More the Merrier? *Group Dynamics*, 15(4), 357–375. <https://doi.org/10.1037/A0025400>
- Baque Villanueva, L. K., Triviño Vera, K. C., & Viteri Intriago, D. A. (2020). Las habilidades

- gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(58).
<https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>
- Borja, A., Carvajal, H., & Vite, H. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. *Revista Espacios*, 41(24).
<https://w.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p15.pdf>
- Canizales Muñoz, L. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50–69.
<https://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78>
- Cardona Triana, C. P., & Trejos Parra, J. J. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 71–82.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565468>
- Cervantes, G., Muñoz, G., & Inda, A. D. (2020). Teamwork and its effect on customer service quality. *Revista Espacios*, 41(14).
<http://ww.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p27.pdf>
- Conejero Pérez, J. I. (2023). *Influencia de la inteligencia emocional en la experiencia laboral: análisis de sus efectos sobre la competencia de trabajo en equipo y el liderazgo auténtico* [Universidad de Sevilla]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=322686>
- Espinoza Juárez, A. (18 de septiembre de 2020). *La competencia entre las empresas se da con la transformación digital*. <https://expansion.mx/carrera/2020/09/18/la-competencia-entre-las-empresas-se-da-con-la-transformacion-digital>
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. del P. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en

- Ecuador. *Revista Espacios*, 41(23), 1015.
<http://www.ifac.revistaespacios.com/a20v41n23/a20v41n23p10.pdf>
- García Galván, R., Lindquist Sánchez, R., & Morales Páez, M. (2021). La colaboración de las organizaciones públicas del conocimiento con las empresas: una mirada de empresarios. *Revista de Economía Regional y Sectorial*, 13(1), 147–180.
<https://www.redalyc.org/journal/4315/431566320006/431566320006.pdf>
- García, L. (2024). Clima organizacional y los enfoques gerenciales en la dinámica de grupos y equipos de trabajo en las organizaciones inteligentes. *Revista de Formación Gerencial*, 23(1), 26–37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9560799>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. (1st ed., Vol. 1). Bantam Books.
https://books.google.com/books/about/Working_with_Emotional_Intelligence.html?hl=es&id=z2ivmBQa2X0C
- Jiménez Hernández, R. C., & Blanco Hernández, S. (2021). La relación individual- grupal, variable clave para el buen desarrollo del trabajo en equipo definida a través del uso del Método de los escenarios. *Serie Científica de La Universidad de Las Ciencias Informáticas*, 14(12), 225–233. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590594>
- López Robles, J. L., & Mendoza Gómez, J. (2022). Factores que intervienen en el desempeño laboral en equipos de trabajo: una revisión de literatura. *Vinculatégica EFAN*, 8(4), 168–181. <https://doi.org/10.29105/VTGA8.4-371>
- Medina Delgado, B., Palacios Alvarado, W., & Vergel Ortega, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Revista Boletín Redipe*, 10(6), 305–317.
<https://doi.org/10.36260/RBR.V10I6.1327>
- Olán Cervera, J. R., & Aguilar Ortega, C. B. (2023). Diagnóstico de comportamientos resilientes

- en un equipo de trabajo. *Revista de Estudios Clínicos e Investigación Psicológica*, 13(26), 15–25. <https://doi.org/10.56342/RECIP.VOL13.N26.2023.18>
- Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON: Gestión - Organización - Negocios.*, 7(1), 9–25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Quezada Rdríguez, M. R., Quevedo Barros, M. R., & Torres Palacios, M. M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 3, 748–778. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608887>
- Ramírez Torres, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *LÚMINA*, 23(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8679439>
- Ramon Hernandez, P., Poot Hoy, Á., Romero Pérez, G., & Gallegos Hernandez, G. (2022). Habilidades para el trabajo en equipo como competencias gerenciales en hoteles de Palenque, Chiapas. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(6), 324–334. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-1.1626>
- Ruíz Hernández, Y. E., & 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>
- Ruiz Illán, J. F. (2020). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo* (2nd ed.). Ediciones de la U. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jRNUEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=equipo+de+trabajo+en+empresas&ots=uO9xtD6_BC&sig=pZRo9fgJoF-q92yTL4WHiHENQyg#v=onepage&q=equipo de trabajo en empresas&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jRNUEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=equipo+de+trabajo+en+empresas&ots=uO9xtD6_BC&sig=pZRo9fgJoF-q92yTL4WHiHENQyg#v=onepage&q=equipo+de+trabajo+en+empresas&f=false)

Ruiz Illán, J. F., & Martínez Fernández, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo* (1st ed.). Ediciones de la U.

https://books.google.com/books/about/Comunicación_efectiva_y_trabajo_en_equi.html?hl=es&id=jRNUEAAAQBAJ

Sandoval Caraveo, M. del C., Surdez Pérez, E. G., & Pérez Sandoval, A. G. (2021). Nivel de la capacidad para el emprendimiento en estudiantes de ingeniería y arquitectura de una universidad pública del sureste de México. *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 11(21).

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672020000200138&script=sci_arttext

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario

	CUESTONARIO DE TRABAJO EN EQUIPO ESTUDIANTES EMPRENDEDORES TECNOLOGÍA EMPRESARIAL Y GESTIÓN EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER	

Encuesta dirigida a estudiantes emprendedores de Tecnología Empresarial y Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander. Su participación en esta encuesta forma parte de una investigación con fines educativos, sobre las habilidades de trabajo en equipo.

Toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial, respetando los principios de la Ley de Protección de Datos Personales (Ley 1581 del 2012), los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos.

Nombre completo: _____

Edad: _____

Género:

☐ Femenino

☐ Masculino

Fecha: _____

Carrera:

- ☐ Tecnología empresarial
- ☐ Gestión Empresarial

Semestre que cursa actualmente:

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| ☐ 1 | ☐ 6 |
| ☐ 2 | ☐ 7 |
| ☐ 3 | ☐ 8 |
| ☐ 4 | ☐ 9 |
| ☐ 5 | ☐ 10 |

Nombre del emprendimiento: _____

Tipo de emprendimiento: _____

SECCIÓN 1. Habilidades de trabajo en equipo en los estudiantes de Tecnología Empresarial y Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander.

Liderazgo:

1. ¿Con qué frecuencia asumes un rol de liderazgo en los equipos de trabajo?

- a) Nunca asumo un rol de liderazgo en los equipos de trabajo.
- b) Raramente asumo un rol de liderazgo en los equipos de trabajo.
- c) A veces asumo un rol de liderazgo en los equipos de trabajo.
- d) Frecuentemente asumo un rol de liderazgo en los equipos de trabajo.
- e) Siempre asumo un rol de liderazgo en los equipos de trabajo.

2. ¿Cómo calificarías tu habilidad para motivar a los demás en un proyecto de equipo?

- a) Muy baja: No me siento capaz de motivar a los demás en un proyecto de equipo.
- b) Baja: A veces encuentro dificultades para motivar a los demás en un proyecto de equipo.
- c) Promedio: Creo que tengo habilidades intermedias para motivar a los demás en un proyecto de equipo.
- d) Alta: Me siento bastante capaz de motivar a los demás en un proyecto de equipo.
- e) Muy alta: Considero que tengo una gran habilidad para motivar a los demás en un proyecto de equipo.

3. ¿Con qué habilidad te sientes más cómodo para resolver conflictos dentro del equipo?

- ☐ Escucha activa: Saber escuchar atentamente.
- ☐ Análisis y resolución de problemas: Identificar y resolver problemas.
- ☐ Comunicación clara y neutral: Expresarse claramente y de manera neutral, tanto oralmente como por escrito.
- ☐ Sensibilidad a valores y diferencias culturales: Conocer y respetar valores personales y culturales.
- ☐ Manejo de información compleja: Trabajar con información complicada y confusa.
- ☐ Presencia y tenacidad: Mantener el control y compromiso en situaciones difíciles.
- ☐ Identificación de valores personales: Reconocer y separar valores personales del individuo.
- ☐ Neutralidad y objetividad: Mantenerse neutral y objetivo, incluso bajo presión.

Comunicación:

4. ¿Prefieres la comunicación verbal o escrita para coordinar tareas con tu equipo?

- a) Prefiero la comunicación verbal para coordinar tareas con mi equipo.

- b) Prefiero la comunicación escrita para coordinar tareas con mi equipo.
- c) Me siento cómodo utilizando ambos métodos por igual.
- d) Depende del tipo de tarea, algunas las prefiero comunicar verbalmente y otras por escrito.
- e) Utilizo la comunicación verbal o escrita según la disponibilidad y necesidades del equipo en ese momento.

5. ¿cómo calificarías tu habilidad para mantener a todos los miembros del equipo informados y actualizados?

- a) Muy baja: Siento que tengo dificultades para mantener a todos los miembros del equipo informados y actualizados.
- b) Baja: A veces encuentro desafíos para mantener a todos los miembros del equipo informados y actualizados.
- c) Promedio: Creo que tengo habilidades intermedias para mantener a todos los miembros del equipo informados y actualizados.
- d) Alta: Me considero capaz de mantener a todos los miembros del equipo informados y actualizados de manera efectiva.
- e) Muy alta: Siento que tengo una excelente habilidad para mantener a todos los miembros del equipo informados y actualizados de manera oportuna y clara.

6. ¿Qué tan claro encuentras que son los objetivos y expectativas del equipo en los proyectos en los que has participado?

- a) Nada claros
- b) Poco claros

- c) Moderadamente claros
- d) Bastante claros
- e) Muy claros

Coordinación:

7. ¿Qué herramienta o método prefieres para coordinar las actividades del equipo?

- a) Prefiero utilizar correo electrónico para coordinar las actividades del equipo.
- b) Prefiero utilizar una plataforma de gestión de proyectos como Trello, Asana, etc.
- c) Prefiero organizar reuniones regulares para coordinar las actividades del equipo.
- d) Utilizo una combinación de diferentes herramientas y métodos según las necesidades del proyecto.
- e) Otro:

8. ¿Cómo calificarías tu habilidad para organizar y priorizar tareas dentro del equipo?

- a) Muy baja: Siento que tengo dificultades para organizar y priorizar tareas dentro del equipo.
- b) Baja: A veces encuentro desafíos para organizar y priorizar tareas dentro del equipo.
- c) Promedio: Creo que tengo habilidades intermedias para organizar y priorizar tareas dentro del equipo.
- d) Alta: Me considero capaz de organizar y priorizar tareas dentro del equipo de manera efectiva.
- e) Muy alta: Siento que tengo una excelente habilidad para organizar y priorizar tareas dentro del equipo de manera eficiente y precisa.

9. ¿Con qué frecuencia has tenido que ajustar la planificación del equipo debido a cambios inesperados en un proyecto?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) A veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

Colaboración:

10. ¿cómo calificarías tu capacidad para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas en el equipo?

- a) Muy baja: Siento que tengo dificultades para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas en el equipo.
- b) Baja: A veces encuentro desafíos para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas en el equipo.
- c) Promedio: Creo que tengo habilidades intermedias para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas en el equipo.
- d) Alta: Me considero capaz de fomentar la colaboración y el intercambio de ideas en el equipo de manera efectiva.
- e) Muy alta: Siento que tengo una excelente habilidad para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas en el equipo, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y abierto.

11. ¿Qué tan a menudo contribuyes de manera activa y efectiva en las tareas asignadas por el equipo?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) A veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

12. ¿Qué tan bien crees que trabajas en equipo para alcanzar objetivos comunes y resolver desafíos de manera colaborativa?"

- a) Muy baja: Siento que mi capacidad para trabajar en equipo y resolver desafíos de manera colaborativa es muy limitada.
- b) Baja: A veces encuentro dificultades para trabajar en equipo y resolver desafíos de manera colaborativa.
- c) Promedio: Creo que tengo habilidades intermedias para trabajar en equipo y resolver desafíos de manera colaborativa.
- d) Alta: Me considero capaz de trabajar en equipo y resolver desafíos de manera colaborativa de manera efectiva.
- e) Muy alta: Siento que tengo una excelente habilidad para trabajar en equipo y resolver desafíos de manera colaborativa, logrando resultados de manera consistente.

SECCION 2. Dificultades y retos asociados al trabajo en equipo en estudiantes emprendedores de Tecnología Empresarial y Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander.

1. ¿Cuál crees que es tu mayor dificultad al ser flexible en un equipo de trabajo?

- a) Resistirme al cambio y preferir la rutina.
- b) Dificultad para adaptarme a diferentes enfoques o ideas.
- c) Temor a perder el control si cambio mi forma de trabajar.
- d) Sentirme incómodo/a al dejar de lado mis ideas preconcebidas.
- e) No encuentro dificultades para ser flexible en un equipo.
- f) Otro:

2. ¿Cuál es tu mayor obstáculo para ser proactivo en un proyecto de equipo?

- a) Falta de claridad sobre cómo puedo contribuir.
- b) Miedo a cometer errores si tomo la iniciativa.
- c) No sentirme seguro/a para tomar decisiones sin consultar al equipo.
- d) Sentir que mis ideas no son valoradas por el equipo.
- e) No encuentro obstáculos, soy proactivo/a por naturaleza.
- f) Otro:

3. ¿Qué dificultad encuentras al ser asertivo en un equipo de trabajo?

- a) Temor a ser percibido/a como demasiado agresivo/a.
- b) Dificultades para expresar mis ideas de manera clara.
- c) Miedo a ser rechazado/a si comparto mis opiniones.

- d) Falta de confianza en mis habilidades de comunicación.
- e) No encuentro dificultades para ser asertivo/a.
- f) Otro:

4. ¿Cuál es tu mayor reto al ser abierto a las críticas en un equipo?

- a) Sentirme herido/a o atacado/a cuando recibo críticas.
- b) Dificultad para aceptar feedback negativo sobre mi trabajo.
- c) No estar seguro/a de cómo aplicar las críticas recibidas.
- d) Temor a decepcionar al equipo si no cumplo con sus expectativas.
- e) Valoro las críticas y las considero oportunidades de mejora.
- f) Otro:

5. ¿Qué te impide tomar la iniciativa en un proyecto de equipo?

- a) Falta de confianza en mis habilidades y conocimientos.
- b) No estar seguro/a de cuándo es apropiado tomar la iniciativa.
- c) Miedo a que mis ideas sean rechazadas por el equipo.
- d) Sentir que mis esfuerzos no son reconocidos por el equipo.
- e) No encuentro obstáculos para tomar la iniciativa en un equipo.
- f) Otro:

6. ¿Qué dificultad enfrentas al intentar escuchar activamente a tus compañeros de equipo?

- a) Distraerme fácilmente durante las conversaciones del equipo.

- b) No prestar suficiente atención a las opiniones de los demás.
- c) Impaciencia por esperar mi turno para hablar.
- d) Dificultad para entender las perspectivas diferentes a las mías.
- e) No encuentro dificultades para escuchar y comprender a los demás.
- f) Otro:

7. ¿Cuál es tu mayor desafío al comprometerte con los objetivos del equipo?

- a) Sentir que mis metas personales no están alineadas con las del equipo.
- b) Dificultad para cumplir con mis responsabilidades asignadas.
- c) No estar seguro/a de cómo contribuir de manera significativa al equipo.
- d) Sentir que otros miembros del equipo no están comprometidos.
- e) No encuentro desafíos para comprometerme con los objetivos del equipo.
- f) Otro:

8. ¿Qué dificultad experimentas al confiar en las habilidades y competencias de tus compañeros de equipo?

- a) Preocupación por que otros miembros del equipo no cumplan con sus responsabilidades.
- b) Dificultad para delegar tareas y confiar en que serán completadas correctamente.
- c) Sentir que otros miembros del equipo no valoran mis contribuciones.
- d) No estar seguro/a de si puedo contar con el apoyo de los demás en momentos difíciles.
- e) No encuentro dificultades para confiar en mis compañeros de equipo.

ITEM	HABILIDAD	DEFINICIÓN
1	Flexibilidad	Capacidad de ajustar tus acciones y opiniones según las necesidades del equipo y los desafíos que surjan.
2	Proactividad	Capacidad de identificar y abordar los problemas antes de que se conviertan en obstáculos para el equipo.
3	Asertividad	Habilidad para expresar tus opiniones y necesidades de manera clara y respetuosa. Ser capaz de comunicarte de manera efectiva sin ser agresivo ni pasivo, promoviendo una comunicación abierta y constructiva.
4	Autocrítica y crítica constructiva	Disposición para recibir retroalimentación y críticas constructivas de los compañeros de equipo. Ser capaz de aceptar los puntos de vista de los demás y usar la crítica como una oportunidad para crecer y mejorar.
5	Iniciativa	Capacidad para tomar decisiones y acciones sin esperar a que se indique o se pida. Ser proactivo en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones, incluso sin supervisión directa.
6	Escuchar y ser comprensivo	Habilidad para escuchar activamente a los demás, entender sus puntos de vista y mostrar empatía hacia sus necesidades y preocupaciones. Ser capaz de comunicarse de manera efectiva y comprender las perspectivas de los demás.
7	Compromiso	Determinación para contribuir al equipo y cumplir con las responsabilidades asignadas. Estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo para alcanzar los objetivos comunes del equipo.
8	Confianza	Crear en tus propias habilidades y en las habilidades de tus compañeros de equipo. Tener confianza en tu capacidad para desempeñarte bien y en la capacidad del equipo para lograr sus metas.

Con base a la información anterior, responder la siguiente pregunta:

9. ¿Qué habilidades consideras que debes desarrollar para trabajar en equipo?

- ☐ Ser flexible
- ☐ Ser proactivo
- ☐ Ser asertivo
- ☐ Estar abierto a críticas

- ☐ Tener iniciativa
- ☐ Saber escuchar y ser comprensivo
- ☐ Compromiso
- ☐ Confianza
- ☐ Otras (especificar): _____

SECCIÓN 3. Importancia de los CIPAS en las estrategias de la educación a distancia.

CIPAS: Círculos de Interacción y Participación Académica y Social, CIPAS, los cuales surgen como estrategias de la Educación a distancia, para permitir que los estudiantes tengan una integración e interacción para la construcción de conocimiento y mantener un aprendizaje presencial.

1. ¿Estás familiarizado/a con los CIPAS (Círculos de Interacción y Participación Académica y Social)?

- a) Sí
- b) No

2. ¿Cuál crees que es papel desempeñan los CIPAS en la educación a distancia?

- a) Facilitar la integración y la interacción entre estudiantes.
- b) Permitir la construcción de conocimiento.
- c) Proporcionar recursos de aprendizaje.
- d) Facilitar la comunicación entre docentes y estudiantes.

e) Todas las anteriores.

3. ¿Cómo contribuyen los CIPAS al aprendizaje?

- a) Fomentando la interacción entre estudiantes.
- b) Facilitando la colaboración en proyectos educativos.
- c) Proporcionando experiencias similares a un entorno presencial.
- d) Todas las anteriores.

4. ¿Has participado de los CIPAS durante tu experiencia de educación a distancia?

- a) Sí
- b) No

5. ¿Cómo calificarías la efectividad de los CIPAS en tu experiencia de aprendizaje?

- a) Muy efectivos
- b) Algo efectivos
- c) Poco efectivos
- d) No lo sé / No he participado

6. ¿Qué beneficios crees que proporcionan los CIPAS a los estudiantes?

- a) Facilitan el intercambio de ideas y perspectivas.
- b) Fomentan la colaboración y el trabajo en equipo.
- c) Mejoran la comprensión de los temas estudiados.
- d) Todas las anteriores.

7. ¿Qué actividades podrían realizarse en un CIPAS para promover la integración y la construcción de conocimiento?

- a) Debates y discusiones sobre temas relevantes.
- b) Trabajo en proyectos grupales.
- c) Sesiones de tutoría entre pares.
- d) Todas las anteriores.

8. ¿Cómo crees que podrían mejorarse los CIPAS para maximizar su efectividad?

- a) Ofreciendo más recursos y materiales de apoyo.
- b) Fomentando una mayor participación y compromiso de los estudiantes.
- c) Organizando actividades más dinámicas y participativas.
- d) Todas las anteriores.

9. ¿Consideras que los CIPAS son una herramienta importante en la educación a distancia?

- a) Sí
- b) No
- c) No estoy seguro/a