

**UNA EXPERIÈNCIA DE COACHING GRUPAL  
I DESENVOLUPAMENT DE COMPETÈNCIES  
EMPRENEDORES EN ESTUDIANTS UNIVERSITARIS**  
*AN EXPERIENC OF GROUP COACHING  
AND DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL  
SKILLS IN UNIVERSITY STUDENTS*

*Jordi Tous-Pallarès,\* Carolina Mayor-Sánchez,  
Pilar Bonasa-Jiménez, Estalina Civico i Fornós,  
Silvia Durán i Bonavilla*

---

**Resum**

L'ocupabilitat dels estudiants universitaris sovint suposa un desajust entre el perfil professional i el perfil buscat per les empreses, impulsades per la manca de desenvolupament de les competències genèriques a través de la vida acadèmica. Aquest projecte sorgeix d'una doble necessitat: desenvolupar les competències bàsiques de l'assignatura «Psicologia dels grups i organitzacions» dels programes de formació en Psicologia, i posar en pràctica les competències bàsiques en la recerca d'estratègies per a la creació d'ocupació. La mostra va estar formada per 167 alumnes de quart curs de Psicologia de l'assignatura de «Psicologia dels grups i organitzacions», que feien un projecte d'autoocupació. El desenvolupament dels projectes va consistir en l'auto-administració del qüestionari d'auto-percepció de Belbin, la realització d'almenys dues reunions per a la presa de decisions, una de les quals va ser gravada en vídeo, i l'aplicació de les tècniques estudiades a classe. Durant la sessió, cada membre del grup avalua les altres funcions d'acord amb els criteris de Belbin (1981) i la informació sobre cada reunió. Una vegada que el projecte finalitza, el mestre els fa una avaluació, els estudiants individualment avaluen el treball i la presentació dels altres grups d'acord amb els

\* Correspondència: Jordi Tous-Pallarès, Departament de Psicologia, Universitat Rovira i Virgili. Campus Secselades. Edifici WO, 43007, Tarragona. Adreça electrònica: <jordi.tous@urv.cat>.

critèris d'originalitat, aplicabilitat, viabilitat i estructura; una nova avaluació, d'acord amb els mateixos criteris, es fa pels professors externs a l'assignatura i, finalment, es remeten a la Càtedra d'Emprenedoria, demanant avaluació i les diverses subvencions i subsidis que podrien rebre si decideixen dur a terme el projecte. Els resultats obtinguts segueixen un patró establert en els diferents grups. Aquells que, d'acord amb els criteris anteriors (originalitat, aplicabilitat, viabilitat i estructura), obtenen millors resultats a través de l'avaluació dels diferents jutges, són aquells en els quals a la primera reunió van dominar les funcions mentals, així com els rols i l'acció social, i, en les següents reunions, dominen papers d'acció, tot i continuar sent els rols socials sense puntuacions extremes. Els grups que obtenen pitjors resultats són els dominats per rols d'acció i socials, i les funcions mentals estan relegades. Cal observar que els grups que aconsegueixen la millor puntuació també van fer menys entrevistes en comparació amb la resta dels grups. Els resultats d'aquest projecte suggereixen un patró dels rols a seguir per al desenvolupament d'un projecte per a l'èxit. En aquest cas, s'ha treballat en la creació d'estratègies d'autoocupació, donat que aquesta perspectiva no és habitual a la Llicenciatura en Psicologia. Futures línies d'investigació haurien d'estudiar l'extrapolació dels resultats a estudiants d'altres carreres.

*Paraules clau: habilitats universitàries, grups, autoocupació, rols de Belbin.*

### **Abstract**

*University students' employability often supposes a mismatch between the professional profile and the profile searched by the companies, powered by the lack of development of generic skills through academic life. This project arises from a double need: develop core competencies of the subject «Psychology of the groups and organizations» of the training curriculum in Psychology, and implement core competencies in search of strategies for job creation. The sample consisted of 167 students in 4th course of Psychology from the subject 'Psychology of groups and organizations' doing an occupancy project for self-employment. The projects' development consists of self-administering questionnaire Belbin's self-perception, conducting at least two meetings for decision making, one of which was videotaped, applying the techniques studied in class. During the session each group member evaluates the other roles according to Belbin's criteria (1981), and reporting on each meeting. Once the projects end, the teacher evaluates them; students individually score the work and the presentation of the other groups based on the criteria of originality, applicability, feasibility and structure; a new assessment, based on the same criteria, is made by teachers outside the subject, and, finally, are forwarded to the University's Chair of entrepreneurs asking for evaluation and the various grants and subsidies that could receive if they decided to carry them out. The obtained results follow a pattern set in the different groups. Those that, based on the above criteria (originality, applicability, feasibility and structure), obtain better results through the various judges' evaluation, are those in which in the first meeting dominate mental roles, and also social and action roles, and, in the following meetings,*

*dominate action roles in spite remain social roles without extreme scores; the groups obtaining worse results are those dominated by action and social roles, and mental roles are relegated. It should be noticed that the groups getting the best score also made fewer interviews compared with the rest of groups. Results of this project suggest the roles' pattern to be followed in a project's development to success. In this case we have worked to create self-employment strategies due to this perspective do not prevail in the Psychology Degree. Observing the extrapolation to other students should be studied in other careers, opening new lines of research.*

Key words: university skills, groups, self-employment, Belbin's roles.

## Context

Quan es compara la taxa d'ocupació dels titulats universitaris amb la taxa que té la població activa d'una franja d'edat semblant, veiem que és clarament favorable als graduats. Segons les dades de l'enquesta de població activa –EPA– del primer trimestre de 2011, el 89% de les persones graduades treballen tres anys després d'haver acabat els estudis i un 85% treballen tota la jornada.

En principi, els titulats universitaris estan més format i amb les seves formacions poden optar a més varietat de feines que la població general i, amb un ventall més ampli de feines on triar, és més fàcil trobar-ne alguna que l'ocupi.

AQU Catalunya (2008) ha realitzat un seguit d'enquestes d'inserció laboral a la població graduada de les universitats catalanes. Els estudis van analitzar on estaven treballant les 16.182 persones titulades, d'un total de 28.616 que es van graduar des del curs 2006-2007. Però en el darrer estudi publicat (2011) hi ha diferències respecte de l'estudi de 2008, ja que la taxa d'ocupació entre els universitaris creix, encara que mantingui un 5% de diferència per sota de la taxa de la població general de la mateixa edat.

Sembla que cercar feina és l'estratègia que fa servir més habitualment qualsevol titulat o titulada de la universitat que vol treballar de manera ràpida. Malgrat aquest aparent èxit de la inserció professional dels universitaris titulats (tan sols un 11-15% no tenen èxit), es continuen produint situacions en què el perfil professional que ofereixen els graduats i llicenciats no s'ajusta al que demanen les empreses que els contracten.

Així, en la literatura científica s'assenyalen tres motius pels quals es pot explicar que algunes persones graduades o llicenciades tinguin dificultats reals d'inserció laboral: bé sigui perquè el nivell retributiu que els ofereixen no consideren que sigui l'adequat i prefereixen continuar cercant feina; bé perquè no troben una feina que els agradi o que s'ajusti al seu perfil vocacional, o bé perquè suposen que els manca experiència professional.

D'altra banda, la meitat dels titulats universitaris fan servir estratègies d'inserció que no els diferencien de cap manera de la població general i que massa sovint resulten molt poc efectives per cercar feina, com ara els contactes personals (un 30%), pàgines d'Internet (un 19%) o altres sistemes apresos o improvisats intuïtivament.

Si el mercat de treball es troba en un cicle favorable per a la contractació, sembla que l'estudiant fa servir les estratègies adients. Però, quan el mercat de treball crea molts pocs llocs de treball, cap estratègia no garanteix l'èxit, i llavors cal recórrer a potenciar i desenvolupar altres recursos, habilitats o competències que els permetin adaptar-se a l'entorn de crisi. És en aquests moments quan cal que el titulat universitari es plantegi aprofitar més les seves capacitats individuals, la seva experiència i el seu talent individual per orientar la seva tasca de recerca de feina per la de crear la seva pròpia feina.

Però per ser universitari amb èxit cal que pugui conèixer i desenvolupar les competències d'innovació, associació i empenedoria. Són competències de treball en equip les que ens permeten col·laborar, combinar els diferents punts de vista o buscar solucions creatives, que són claus per generar noves sinergies per tal de generar projectes d'empenedoria que s'orientin a l'autoocupació. Aquestes competències tenen una gran importància en el marc de l'espai europeu d'educació superior (EEES), en què cal aprofitar el potencial, les habilitats o l'experiència personal per desenvolupar-la per quan calgui treballar amb altres persones (Tous i Tendero, 2006).

L'estudiant universitari ha de conèixer i treballar en la seva formació tots els rols relacionats amb l'èxit i efectivitat del treball en equip. Una bona distribució dels rols dins de l'equip afavoreix la complementarietat entre els membres de l'equip, la superació de rivalitats internes, la participació de tots els membres en un equip competitiu, el desenvolupament de les habilitats dels membres i la seva motivació. Per adquirir competències de treball en equip, podem emprar diferents marcs o models teòrics, però la teoria de rols d'equip –TRE– (Belbin, 1993) ens proporciona el marc de comprensió i d'aprenentatge dels diferents rols que cal posar en joc segons la necessitat que té el grup a cada moment.

La TRE de Belbin distingeix tres tipus de rols per tal d'explicar la dinàmica dels equips de treball. Rols mentals: (1) *avaluador*: seriós, estrateg, percep les opcions, jutja amb exactitud; (2) *creatiu*: imaginatiu, poc ortodox i resol problemes difícils; (3) *especialista*: només li interessa una cosa, aportar qualitat i coneixements específics al treball. Rols socials: (4) *cercador de recursos*: extravertit, entusiasta, comunicatiu, buscador de noves oportunitats, fa contactes; (5) *coordinat*: segur d'ell mateix, aclareix les fites que s'han d'aconseguir i promou la presa de decisions; (6) *cohesionador*: cooperador, perceptiu i diplomàtic. Escolta i no deixa que hi haja conflictes. Rols d'acció: (7) *impulsor*: persona dinàmica, treballa bé sota pressió, té iniciativa i supera els obstacles

amb facilitat; (8) *implementador*: lleial, conservador i eficient, que transforma les idees en accions; (9) *finalitzador*: ansiós, fa la feina a consciència i cerca els errors i les omissions.

Seguint aquest model, si cada membre de l'equip és capaç d'utilitzar determinats rols de manera natural (per les seves característiques personals i experiència), n'hi ha altres que es poden aprendre, o assumir, d'acord amb l'aprenentatge que ha fet i del moment en què es troba el grup. Així, si un grup es troba en una fase inicial de preparar un projecte, es busquen rols socials i mentals; si, al contrari, el grup ja es troba en les fases d'acabar un projecte, els rols més adients són els socials i els d'acció.

Molts estudis han emprat la classificació de rols de la TRE per tal de millorar l'eficàcia dels equips de treball (Aritzeta i Ayestarán, 2003) i els resultats de la recerca encetada en aquest sentit posen al descobert la relació entre els rols que els subjectes assumeixen habitualment en el treball en equip, l'assoliment de l'objectiu i l'èxit del grup. Així, l'efectivitat grupal augmenta significativament quan es promouen entre els membres habilitats i competències per tal que coneguin els rols naturals i puguin ser capaços d'autoajustar les potencialitats de l'equip (Aritzeta i Balluerka, 2006).

D'altra banda, si dins d'un equip els membres assumeixen una gran varietat de rols, aquesta activitat es relaciona amb una efectivitat més gran de l'equip en les tasques que realitzen conjuntament (Senior, 1997). Aquesta relació apareix tant si els grups són homogenis com si són grups heterogenis (Neuman, Wagner i Christiansen, 1999).

En l'esquema següent podem veure una representació gràfica d'un procés de resolució de problemes i treball en equip (figura 1).

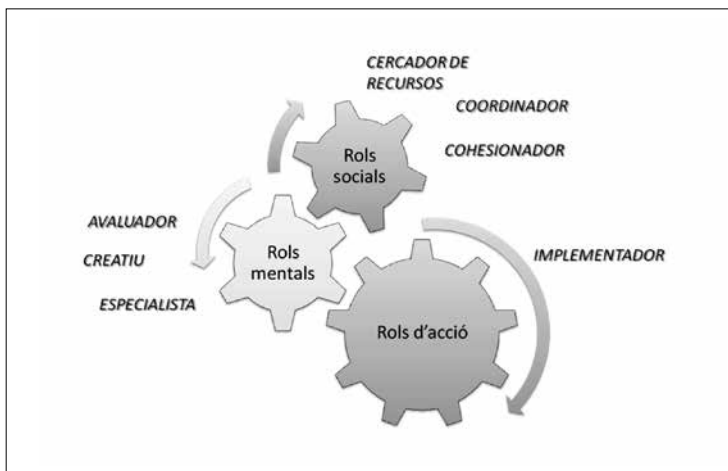


Figura 1. Diagrama de rols de tasca de Belbin (adaptat de Rodríguez, 2006).

Malgrat tot, no hi ha estudis que tracten de veure empíricament si el treball en equip dels estudiants universitaris incideix en la millora de competències. Potser cal pensar que les tècniques que fem servir dins el marc de l'ensenyament universitari per formar, orientar i explotar aquest potencial per tal de treballar en equip no són adequades. Potser les tècniques d'entrenament o de *coaching* que s'apliquen darrerament a la psicologia d'empresa podrien ser útils per facilitar aquesta tasca.

El *coaching* és un procés de canvi basat en l'acompanyament pràctic que fa un expert per millorar l'acompliment de determinades competències i l'assoliment d'un seguit d'hàbits. Així, el paper del professor universitari hauria de ser el paper de *coach* o facilitador, d'acompanyant en l'adquisició pràctica d'hàbits mitjançant el treball en equip. La tasca del *coach* s'ha d'orientar a fer que el grup d'estudiants puguin identificar els rols d'equip naturals i puguin treballar les competències d'autoajustament.

Per tal d'aplicar-hi una metodologia d'acció operativa per poder generalitzar-la a tots els grups, el model de *coaching* que proposa Whitmore (2006), anomenat GROW (*goal, reality, options, will*), permet construir metes entre tots els membres de l'equip, de manera que cada membre pot participar en el seu rol i fixar els seus objectius concrets. Al llarg de la dinàmica, el *coach* pot anar contrastant si les aportacions que fa cada membre al grup es correspon amb el que s'havia compromès pel seu rol. Cada membre pot suggerir canvis d'objectius, d'altres rols o del rol propi segons la retroacció (*feedback*) que rep.

## Metodologia

Per tal d'assolir un aprofitament màxim dels coneixements i les estratègies grupals, farem una adaptació del model de *coaching* GROW que proposa Whitmore (2006). L'equip té una meta que cal assolir i, mitjançant les contribucions de cada persona, anirà fent una avaluació continuada que implicarà la reelaboració d'objectius: al principi de les sessions, els estudiants defineixen les metes que volen assolir en el seu projecte d'autoocupació. El treball del tutor-*coach* es basa a centrar el grup en els objectius de treball que siguen tan específics com siga possible.

En un segon moment, es demana a cada participant que, de manera individual, examini la seva situació actual i planegi les accions que haurà d'executar per aconseguir l'objectiu grupal. Preguntes com, per exemple, com estic en el grup?, amb qui puc comptar? i, què em falta per aconseguir el meu objectiu? són essencials per a l'avaluació de la situació en aquest moment. Per facilitar el procediment d'identificació individual dels rols de l'equip, emprem el model de rols de Belbin (TRE) (1984; 1993; 2007).

Paral·lelament, es demana a cada participant que avaluï les seves possibilitats d'aconseguir la meta grupal. La seva missió en aquest moment és trobar la millor tècnica de discussió i presa de decisions que s'adapti al grup, la que més s'ajusti a les seves possibilitats o la que presenti menys obstacles.

Durant les diferents sessions, els participants s'autovaloren i avaluen els companys del seu propi grup d'acord amb les aportacions i els rols que utilitzen. Quan s'han fet diverses sessions de treball en grup i l'objectiu està esbossat, es demana a cada equip que expliqui i documenti la seva experiència. Per facilitar aquesta tasca, s'empra la tècnica DAFO. Un cop realitzada aquesta sessió, es demana a cada equip que estableixi un pla d'acció

### ***Mostra***

La mostra de l'estudi està formada per 28 grups d'estudiants universitaris. Un 31% són homes i un 69%, dones. D'una banda, hi ha 89 estudiants de quart de Psicologia de l'assignatura de «Psicologia dels grups i les organitzacions», curs 2009-10, en què un 75% dels alumnes volen dedicar-se, quan acabin la carrera, a la psicologia clínica i el 25% restant, a altres àmbits de la psicologia. De l'altra banda, un grup de 99 estudiants que van realitzar la mateixa assignatura en el curs 2010-2011. Durant l'assignatura, en la part pràctica, havien de realitzar un projecte d'autoocupació en el qual no hi havia cap guia de com fer-lo.

Van ser escollits per realitzar-lo per la idoneïtat de la relació entre l'assignatura i el projecte, tenint en compte les característiques de la mostra que es requeria.

### ***Procediment***

El projecte es va posar en pràctica en tres etapes:

1. *Primera fase.* Els participants van emplenar el qüestionari d'autopercepció de Belbin de manera individual en la classe ordinària.
2. *Segona fase:* s'inicià amb la realització de diferents reunions per portar a terme el projecte d'autoocupació. Durant les diverses sessions que realitzen al llarg del projecte, cada membre del grup avalua la resta de companys del grup segons els rols que utilitzen seguint els criteris de Belbin (1981), tot documentat en un dossier de suport juntament amb un informe fet en grup de cada reunió realitzada.
3. *Tercera fase:* es realitzà la presentació pública i l'avaluació dels projectes per experts. Es valoraven tant les presentacions del projecte realitzades a classe com el projecte presentat en paper a partir de tres criteris: originalitat, aplicabilitat, viabilitat i estructura. (F1) *Originalitat i exclusivitat:*

es tracta d'una idea innovadora, amb un alt nivell de diferenciació, que pot tenir un cert grau d'exclusivitat i capacitat de competir. (F2) *Coneixement i dimensió del mercat (F2)*: es percep que han avaluat la dimensió del mercat potencial i n'han analitzat les característiques per tal d'optar a la seva oferta. (F3) *Pla d'operacions*: han aprofundit en la projecció dels elements que seran necessaris per organitzar l'empresa. Pla d'empresa incipient. (F4) *Valoració global*.

### ***Instruments***

Per enregistrar les variables, hem fet servir tres instruments:

- *El qüestionari d'autopercepció de rols de Belbin (QARB)*. Aquest qüestionari dóna puntuacions d'una sèrie d'afirmacions que puntua la persona i, a partir d'això, n'extreu un perfil de rols (puntuacions més altes) en què la persona se sent més còmoda en les diferents situacions en les quals es pot trobar.
- *El qüestionari d'heteropercepció del rols de Belbin (QHRB)*. Durant les diverses sessions que realitzen al llarg del projecte, cada membre del grup avalua la resta de companys del grup segons els rols que utilitzen, seguint els criteris de Belbin (1981), i tot s'ha de documentar en un dossier de suport juntament amb un informe fet en grup de cada reunió realitzada.
- *Una llista de control (checklist)* per a l'avaluació dels projectes administrat per experts. La llista de control avalua les variables: (F1) originalitat i exclusivitat; (F2) coneixement i dimensió del mercat; (F3) pla d'operacions, i (F4) valoració global del projecte.

### **Resultats**

A continuació presentem els resultats del segon i tercer grup d'estudiants que han participat en el projecte.

En primer lloc, detallem l'avaluació del rendiment dels projectes emprendors presentats pels 28 grups d'estudiants i realitzada per l'equip d'experts. En segon lloc, analitzem la proporció de rols mentals, d'acció i socials que utilitzen els tres equips que obtenen més puntuació en l'avaluació dels projectes. En tercer lloc, analitzem la mateixa proporció de rols en els grups que obtenen les puntuacions més baixes en l'avaluació d'experts. Finalment, comparem les puntuacions extretes en el test d'autopercepció de Belbin amb la proporció de rols mentals, d'acció i socials que utilitzen els diversos grups que hem comentat anteriorment.



En la taula 1, es reflecteixen les mitjanes aritmètiques de les puntuacions dels experts que van avaluar els projectes d'acord amb els criteris preestablerts.

TAULA 1  
Resultats avaluació dels projectes

<i>Treball</i>	<b>(F1) Originalitat i exclusivitat</b>		<b>(F2) Coneixement i dimensió del mercat</b>	<b>(F3) Pla d'operacions</b>	<b>(F4) Val. gral.</b>
1	4.4 (-)	2,1	2,1	4,4	3,85
2	6.1 (+)	5,5	6,2	6,1	5,55
3	4.2 (-)	2,1	3,5	2,2	4,2
4	-	4,9	3,5	5,6	5,6
5	-	4,2	3,5	4,2	4,9
6	-	2,8	3,5	4,2	4,55
7	-	5,6	2,8	4,9	4,2
8	-	4,2	4,9	5,6	5,6
9	6.3 (+)	6,3	5,6	4,9	6,3
10	-	5,6	4,9	5,6	5,6
12	-	6,3	2,1	4,2	4,2
13	-	4,9	3,5	4,9	4,9
14	-	4,2	4,2	5,6	5,6
15	4.2 (-)	2,1	2,1	4,2	3,5
16	-	4,9	4,2	6,3	5,6
17	-	4,09	5,59	5,34	5,76
18	-	6,16	5,09	5,23	5,65
19	6 (+)	5,09	5,66	5,5	5,86
20	-	5,28	5,21	5,14	5,54
21	-	5,47	5,09	5,02	5,53
22	-	5,89	5,28	5,43	5,77
23	-	5,77	5,13	5,68	5,6
24	-	5,3	5,09	5,11	5,45
25	-	5,1	5,27	5,44	5,71
26	-	4,19	4,88	5,35	5,04
27	-	4,53	4,9	5,41	5,33
28	-	5,77	5,06	5,29	5,73

*Nota:* S'hi assenyalen les puntuacions mitjanes superiors a 6 punts més elevades amb (+) i les puntuacions mitjanes inferiors a 5 punts més baixes amb (-). La resta de grups obtenen puntuacions mitjanes entre 5 i 6 punts.

### *Proporció de rols mentals, d'acció i socials que utilitzen els tres equips que obtenen més puntuació en l'avaluació dels projectes*

El treball més ben valorat, tant en els criteris establerts pels docents com en el criteri establert per la Càtedra d'Emprenedoria i pels criteris establerts per part dels grups d'experts, és el del grup número 9. Aquest grup ha obtingut una puntuació mitjana de 6,3 en la valoració global i destaca en els criteris d'originalitat (F1) i en el coneixement i dimensió de mercat (F2). A la figura 2 es mostra la proporció de rols mentals, d'acció i socials que van emprar els membres del grup en les 15 reunions que van documentar en la realització del projecte.

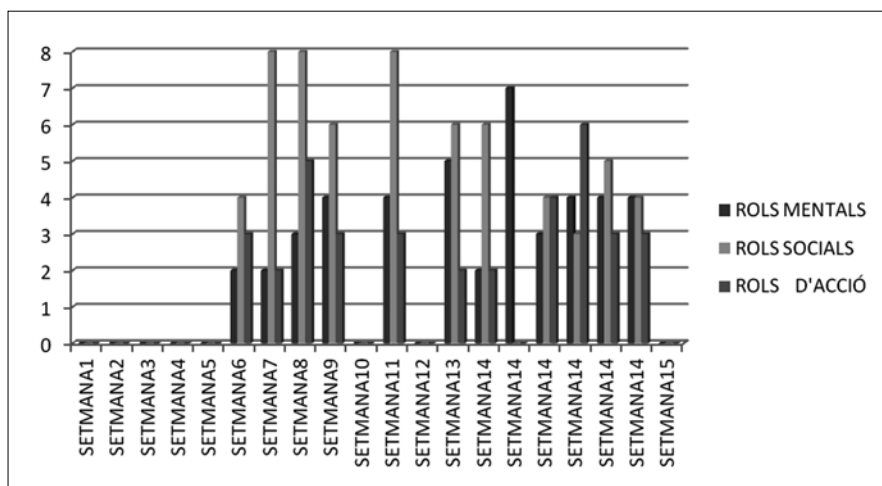


Figura 2. Freqüències d'ús dels rols mentals, d'acció i socials de Belbin dels membres de l'equip 9.

En la figura 2 es pot observar que aquest grup es va començar a reunir per la setmana 6, més o menys a mitjans del període establert per fer el projecte, van treballar unes quatre setmanes i van donar-se una setmana per a la cerca d'informació i, a la setmana següent, la van posar en comú. Van descansar una setmana per recopilar més informació i, en la reunió següent, es va posar en comú i es van posar a redactar el projecte, i el van acabar una setmana abans de la data límit.

En totes les reunions predominen els rols socials, a excepció de la vuitena reunió, en què hi ha un predomini dels rols mentals (100%), i de la desena, en què predominen els rols d'acció (46%). En la novena reunió predominen els rols socials i d'acció en un 36%. I en la dotzena reunió destaquen els rols mentals i socials en un 36%. Cal destacar-ne que hi ha membres que han assumit més d'un rol en una mateixa reunió.

TAULA 3

Ús dels rols mentals, d'acció i socials de Belbin dels membres de l'equip 9

	Rols mentals	Rols socials	Rols d'acció
<i>Inici (setmana 1-5)</i>	0	0	0
<i>Desenvolupament (setmana 6-10)</i>	11	26	13
<i>Final (setmana 11-15)</i>	33	36	21
<i>Percentatges globals</i>	31,43%	44,29%	24,29%

El segon grup de més puntuació dels experts és el número 19. Aquest grup ha obtingut una puntuació mitjana de 6 en la valoració global dels experts i destaca en el criteri de coneixement i dimensió de mercat (F2). A la figura 3 es mostra la proporció de rols mentals, d'acció i socials que van emprar els membres del grup en les 7 reunions que van documentar en la realització del projecte.

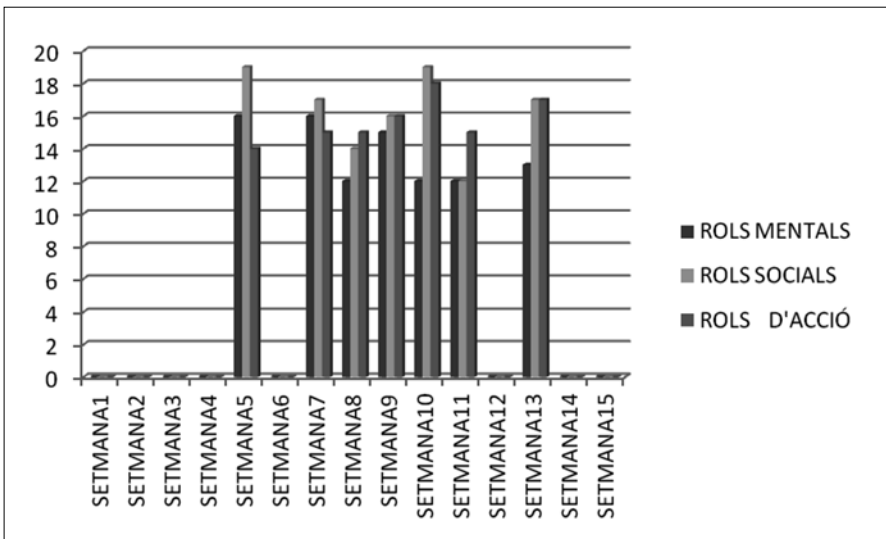


Figura 3. Freqüències d'ús dels rols mentals, d'acció i socials de Belbin dels membres de l'equip 19.

En la figura 3 es pot observar que aquest grup es va començar a reunir per la setmana 5, més o menys a l'inici del període establert per fer el projecte, una setmana per a la recerca, l'elaboració de idees... Posteriorment, s'han reunit diverses setmanes per treballar de manera conjunta, en què s'ha comentat la informació trobada, l'han consensuat i han elaborat el projecte; finalment, han tingut una setmana de descans per revisar el projecte i s'han tornat a reunir per acabar-lo, una setmana abans de la data límit.

Majoritàriament, en les reunions hi ha un predomini dels rols socials i a vegades els rols d'acció estan equiparats als rols socials, tal com es pot veure en la reunió 4 i 7, en un 34% i 36% respectivament. En la reunió 3 i 6 hi ha un predomini dels rols d'acció en un 37% i 38% respectivament. Cal destacar-ne que en cada reunió els membres del grup han assumit diversos rols.

TAULA 4

Ús dels rols mentals, d'acció i socials de Belbin dels membres de l'equip 19

	Rols mentals	Rols socials	Rols d'acció
Inici (setmana 1-5)	16	19	14
Desenvolupament (setmana 6-10)	55	66	64
Final (setmana 11-15)	25	29	32
Percentatges globals	30%	35,63%	34,38%

Un tercer grup amb la puntuació mitjana elevada és el grup 2. Aquest grup també ha obtingut pels experts una puntuació mitjana de 6 en la valoració global i destaca en el criteri del pla d'operacions (F3). A la figura 4 es mostra la proporció de rols mentals, d'acció i socials que van emprar els membres del grup en les **7 reunions** que van documentar en la realització del projecte.

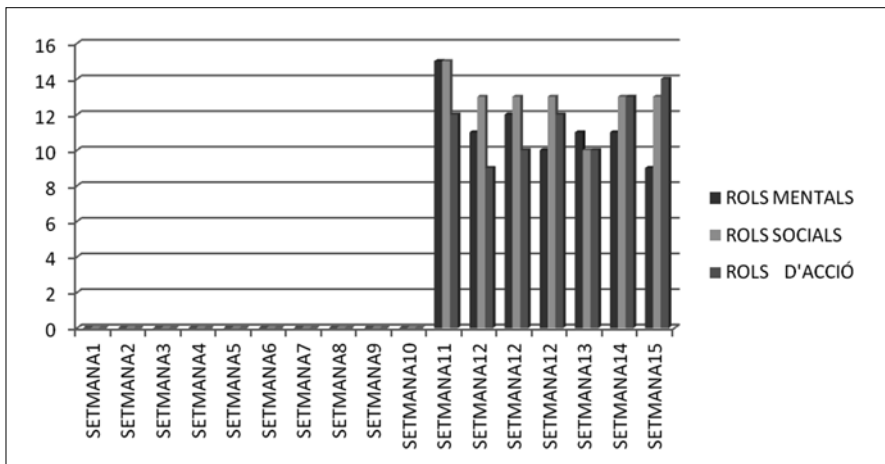


Figura 4. Freqüències d'ús dels rols mentals, d'acció i socials de Belbin dels membres de l'equip 2.

En la figura 4 es pot observar que les reunions s'han donat al final del període de temps establert per realitzar el projecte, però la periodicitat és més freqüent. Hi podem distingir clarament que en les primera reunió hi ha més rols mentals i rols

socials, en un 37,5% en els dos casos; a mesura que van passant les reunions, hi predominen els rols socials. En la cinquena reunió tornen a predominar els rols mentals, en un 37,9%; en la sisena reunió predominen els rols socials i els rols d'acció, en un 35,1% en ambdós casos. Finalment, en l'última reunió predominen els rols d'acció en un 38,9%. També cal destacar-ne que els membres del grup han assolit un gran nombre de rols.

TAULA 5  
Ús dels rols mentals, d'acció i socials de Belbin dels membres de l'equip 2

	Rols mentals	Rols socials	Rols d'acció
Inici (setmana 1-5)	0	0	0
Desenvolupament (setmana 6-10)	0	0	0
Final (setmana 11-15)	79	88	80
Percentatges globals	31,98%	35,63%	32,39%

**Proporció de rols mentals, d'acció i socials que utilitzen els tres equips que obtenen les tres pitjors puntuacions en l'avaluació dels seus projectes**

El grup amb la puntuació mitjana més baixa és el número 1. Aquest grup ha obtingut un 4,85 de valoració general i destaca per les pitjors puntuacions en originalitat (F1), coneixement i dimensió de mercat (F2). A la figura 5 es mostra la proporció de rols mentals, d'acció i socials que van emprar els membres del grup en les **2 reunions** que van documentar en la realització del projecte.

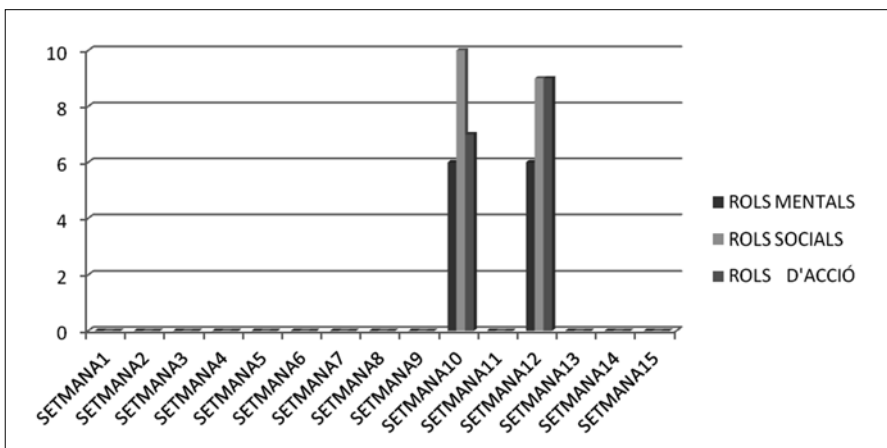


Figura 5. Freqüències d'ús dels rols mentals, d'acció i socials de Belbin dels membres de l'equip 1.

En la figura 5 es pot observar que les dues úniques reunions s'han fet cap al final del projecte. En les dues reunions realitzades en la primera reunió, hi predominen els rols socials en un 43,5%, i en la segona hi ha un predomini dels rols socials i els rols d'acció en un 37,5% en els dos casos. També cal destacar-ne que en cada reunió els membres del grup han assumit diversos rols.

TAULA 6

Ús dels rols mentals, d'acció i socials de Belbin dels membres de l'equip 1

	Rols mentals	Rols socials	Rols d'acció
<i>Inici (setmana 1-5)</i>	0	0	0
<i>Desenvolupament (setmana 6-10)</i>	6	10	7
<i>Final(setmana 11-15)</i>	6	9	9
<i>Percentatges globals</i>	25,53%	40,43%	34,04%

El segon grup de menor puntuació és el núm. 3: aquest grup ha obtingut un 4,2 de valoració general i destaca per les pitjors puntuacions en coneixement i dimensió de mercat (F2) i originalitat (F1). A la figura 6 es mostra la proporció de rols mentals, d'acció i socials que van emprar els membres del grup en les 4 reunions que van documentar en la realització del projecte.

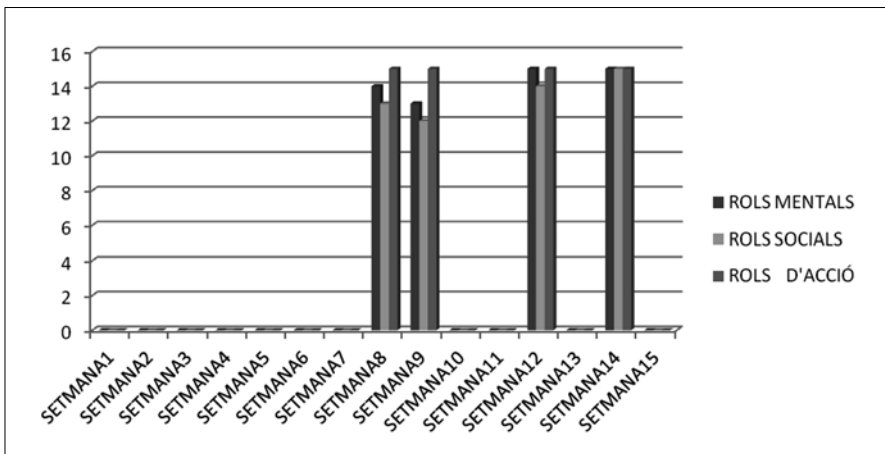


Figura 6. Freqüències d'ús dels rols mentals, d'acció i socials de Belbin dels membres de l'equip 3.

En la figura 6 es pot observar que la forma de treball del grup 3 és discontinua. El primer cop en què es reuneixen és per la setmana 8, ja en la meitat del termini establert per a la realització del projecte, i també es van reunir la setmana

següent. Van donar-se dues setmanes per a la cerca de informació i, a la dotzena setmana, es van tornar a reunir per treballar la informació que havien obtingut els diferents membres del grup. Es van donar una setmana de marge per tal de mirar de cercar-ne més informació i/o revisar la tasca realitzada i, a la setmana següent, la catorzena, van finalitzar el projecte, una setmana abans de la data límit. A partir de la distribució dels rols, es podria dir que hi ha un petit replantejament del projecte a última hora.

És important destacar-ne que els diferents membres del grup han assolit una gran quantitat de rols en una mateixa reunió.

Pel que fa a la distribució de rols, cal destacar-ne que en la majoria de reunions han predominat els rols d'acció. En les dues primeres reunions han destacat els rols d'acció. En la tercera reunió hi ha un predomini dels rols mentals i d'acció en un 34%. Finalment, en la quarta reunió predominen els rols mentals, socials i d'acció en un 33%. Aquesta última distribució dels rols pot associar-se a un petit replantejament del treball en l'últim moment. Cal destacar-ne que els membres del grup han assumit més d'un rol en cada reunió.

TAULA 7

*Ús dels rols mentals, d'acció i socials de Belbin dels membres de l'equip 13*

	<b>Rols mentals</b>	<b>Rols socials</b>	<b>Rols d'acció</b>
<i>Inici (setmana 1-5)</i>	0	0	0
<i>Desenvolupament (setmana 6-10)</i>	27	25	30
<i>Final (setmana 11-15)</i>	30	29	30
<i>Percentatges globals</i>	33,33%	31,58%	35,09%

El tercer grup de menor puntuació és el núm. 15: aquest grup ha obtingut un 4,2 de valoració general i destaca per les pitjors puntuacions en coneixement i dimensió de mercat (F2) i originalitat (F1). A la figura 7 es mostra la proporció de rols mentals, d'acció i socials que van emprar els membres del grup en les quatre reunions que van documentar per a la realització del projecte.

En la figura 7 es pot observar que aquest grup es va reunir la setmana 10, ja en el tram final per a la realització del projecte. A més a més, el treball va ser discontinu, combinant setmanes de treball en grup amb setmanes en les quals no es reunien.

En la primera reunió es va proposar el tema del projecte i, en la setmana següent, es van dedicar a la cerca de informació, que es va posar en comú; en la dotzena i la tretzena setmana, es van dedicar a la redacció del projecte. Posteriorment, hi va haver una setmana per a la revisió de la feina realitzada i per a la cerca de més informació; finalment, en la quinzena setmana, es va posar en comú i van acabar el projecte dins de la data límit.

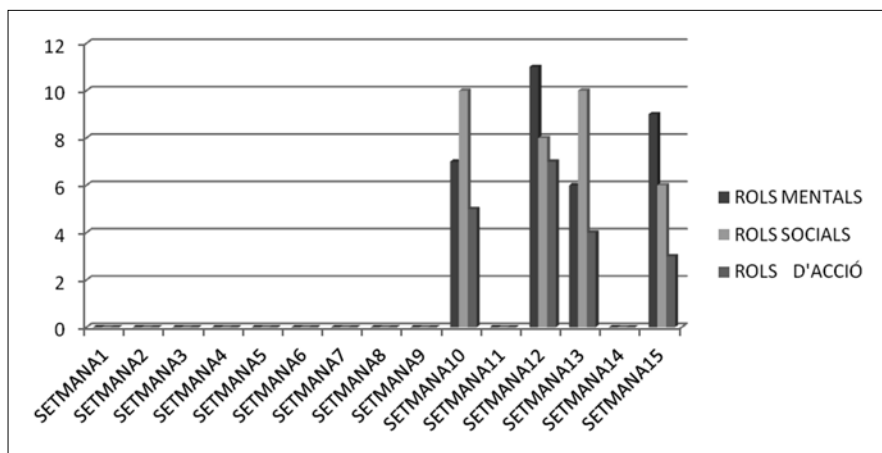


Figura 7. Freqüències d'ús dels rols mentals, d'acció i socials de Belbin dels membres de l'equip 15.

Pel que fa als rols, hi ha un clar predomini dels rols socials i mentals. En la primera i tercera reunió destaquen els rols socials en un 45% i 50% respectivament. En la segona i quarta reunió destaquen els rols mentals en un 42% i 50% respectivament. En tot moment els rols d'acció estan relegats a un tercer pla.

TAULA 8

Ús dels rols mentals, d'acció i socials de Belbin dels membres de l'equip 15

	Rols mentals	Rols socials	Rols d'acció
<i>Inici (setmana 1-5)</i>	0	0	0
<i>Desenvolupament (setmana 6-10)</i>	7	10	5
<i>Final (setmana 11-15)</i>	26	24	14
<i>Percentatges globals</i>	38,37%	39,53%	22,09%

## Conclusions

Podem dir que els resultats que hem obtingut demostren que treballar les competències d'emprenedoria amb estudiants i vincular-les a expectatives professionals de futur és un element que els motiva, ja que les puntuacions globals dels treballs per part dels experts es mouen en la franja de 4 i 6 punts dels 7 possibles.

Potser el fet que siguin uns treballs que els mateixos estudiants classifiquen com a «diferents» sigui el que ens permeti avaluar competències transversals que han treballat al llarg de la seva carrera acadèmica, com ara posar en comú



recursos, compartir iniciatives i treballar en equip. Tot plegat, contribueix a aquest rendiment global alt.

Arran dels resultats, veiem que la feina estructurada del rol de professor *coach* que hem aplicat en el disseny del treball (basada en l'ajuda en la definició d'objectius inicials i implicant-nos a donar-los solucions tècniques) té uns efectes positius per tal de desenvolupar habilitats i competències d'emprenedoria.

Fins i tot es poden establir diferències entre els treballs que obtenen les majors i menors puntuacions mitjanes. A partir d'aquest criteri hem analitzat els perfils i hi hem detectat perfils força diferenciats:

- a) Els grups que obtenen les millors puntuacions.
  - Han fet més reunions per definir i realitzar els seus treballs que els que obtenen les puntuacions més baixes. Per això, el nombre de reunions és un indicador objectiu de rendiment grupal i refusa els resultats que vam trobar en treballs previs anteriors (Tous *et al.*, 2011), en què els equips que feien poques reunions obtenien bons resultats.
  - Canvien la proporció de rols segons l'estat d'evolució del projecte i és més elevat el nombre de rols socials en les primeres reunions que en les darreres. En les reunions de treball centrals, els grups que obtenen les millors puntuacions fan servir rols mentals i socials, mentre que quan el treball s'està acabant i queda poc temps per tal de presentar-lo, els rols socials i mentals deixen lloc als rols d'acció.
  - Tenen una distribució proporcional diferent dels rols mentals, socials i d'acció (Belbin, 1998) i es mostra diferent entre els grups que obtenen les tres millors i les tres pitjors puntuacions. Així, els primers tenen uns percentatges proporcionals de cada un d'aquests en els diferents moments de la preparació del projecte, mentre que en els darrers l'elevada proporció de rols socials pot ser la causa que no tirin endavant els projectes.
- b) Els grups amb puntuacions més baixes:
  - Tenen una proporció de rols alta en les diverses fases del projecte, es mostra erràtica i no té un patró definit. Fins i tot s'observa que en les fases de tancament del projecte apareixen rols mentals, la qual cosa fa pensar en una etapa de redefinició del projecte o d'intents de rectificar una feina que no ha sortit.

Com a limitació de l'estudi, podem observar que els alumnes escollits per realitzar-lo han estat els de psicologia, ja que fàcilment es poden autoocupar, però seria interessant veure els casos d'estudiants d'altres ensenyaments, com ara els d'enginyeries, en què també es poden fer projectes d'autoocupació, integren els rols i veure si, d'acord amb els estudis previs i formació, obtindríem resultats diferents, ja que ens trobaríem amb una mostra molt heterogènia.

En futures línies d'investigació seria interessant aplicar-hi, com a elements de valoració als grups, qüestionaris de clima grupal i de personalitat, ja que després de realitzar aquest estudi, hem vist que seria de gran ajuda veure com la personalitat interactua amb els rols, però, al seu torn, com afecta en aquests rols el clima grupal que sorgeix en les diferents reunions i veure si, a partir d'explicar els rols als grups, aquest clima es va modificant.

## Referències

- Aritzeta, A. i Ayestarán, S. (2002). Utilidad de los equipos de trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 40, 195-212.
- Aritzeta, A. i Balluerka, N. (2006). Cooperation, competition and goal interdependence in work teams: a multilevel approach. *Psicothema*, 18, 757-765.
- Aritzeta, A. i Ayestarán, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicabilidad*, 56(1), 61-75.
- Belbin, R. M. (1981). *Management Teams Why They Succeed or Fail*. London: Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R. M. (1993). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fisher, S. G, Hunter T. A i Macrosson, W. D. K. (1998). The structure of belbin's team roles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 283-288.
- Flores, R. (2009). *Actas del Segundo Congreso Internacional de Psicología Organizacional*. Guadalajara: Ed. CUCS.
- Rodríguez, V. (2006). *Trabajo en equipo*. Área de proyecto de Ingeniería. Universidad d'Oviedo. MDL – Mòdul XXV.
- Tous, J. i Tendero, L. P. (2006). Competencias y habilidades para la inserción profesional de psicólogos en departamentos de RRHH. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 26, 36-48.
- Whitmore, J. (2006). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - the Principles and Practice of Coaching and Leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.