

## VII JORNADAS SOBRE DOCENCIA EN ECONOMÍA APLICADA

Madrid 10 de febrero de 2012

### Trabajo presentado por:

Carmen Peligros Espada, Universidad Rey Juan Carlos, carmen.peligros@urjc.es

Yanira de Paz Santana, Universidad de Salamanca, yanira@usal.es

### **Free Rider y Liderazgo en los Equipos de Trabajo. Una perspectiva desde España y Estados Unidos<sup>1</sup>**

En este trabajo mostramos los resultados más relevantes de nuestra investigación sobre liderazgo y Free Rider en los equipos de trabajo. Esta investigación se realizó durante el segundo semestre del año 2010 en los Estados Unidos de América y España, lo que nos ha permitido analizar diferencias y similitudes en ambas sociedades. Tratamos de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la forma óptima de constitución de los grupos de trabajo para minimizar la presencia de comportamientos Free Rider?
- ¿Cuales las consecuencias de estos comportamientos en los equipos de trabajo?
- ¿Cuál es la influencia del líder en el trabajo en equipo?

Se obtuvieron un total de 503 encuestas validas, de las que 267 fueron de alumnos estadounidenses y de 236 de españoles. En el caso de EE.UU., la mayoría (180 encuestas) corresponden a alumnos de DePaul University (Chicago) y en el caso de España todos son alumnos de la Universidad Rey Juan Carlos.

La mayoría de las encuestas ha sido realizada por alumnos con edades comprendidas entre los 18 y los 25 años, predominando el género femenino, y con experiencia trabajando en grupo. En España existe una mayor frecuencia de trabajar en grupo que en Estados Unidos, aunque en Estados Unidos esta metodología comienza antes. En la encuesta señalábamos como franja de edad inferior [14-15) años, aunque algunos alumnos señalaron que comenzaba incluso antes. La mayor frecuencia se debe a que los estudiantes de la URJC eran alumnos de primer curso de los recientes grados implantados en la universidad española.

---

<sup>1</sup> Esta investigación se ha podido realizar gracias a la financiación del Ministerio de Educación a través de la Beca José Castillejo para estancias de movilidad en el extranjero de jóvenes doctores.

Comenzamos la encuesta preguntando si los alumnos preferían trabajar de forma individual o hacerlo en equipo y las razones que les llevaban a seleccionar una forma de trabajo u otra. Considerando toda la muestra, descubrimos que los alumnos prefieren trabajar de forma individual a hacerlo en equipo (el 61'8% prefiere trabajar de forma individual frente al 38'2%). Ahora bien, constatamos diferencias entre los estudiantes de Estados Unidos y España. En Estados Unidos el 76'4% prefiere trabajar de forma individual y el 23'6% en equipo mientras que en la universidad española, el 45'1% prefiere trabajar de forma individual y el 54'9% en equipo. Este resultado se refrenda a través de la realización de un contraste de hipótesis paramétrico bilateral en el que se comprueba que en España hay mayor preferencia por el trabajo en equipo que en los Estados Unidos y que dentro de los Estados Unidos no existen diferencias en cuanto a las preferencias por trabajo individual o en grupo entre la Universidad del Norte (DePaul) y las del Sur: MidWestern State University , localizada en Wichita Falls (Tejas) y Baylor University localizada en Waco (Tejas).

Las razones por las que se prefiere trabajar de forma individual son:

1. Realmente les tocaba hacer el trabajo solos. La sensación de que no existe un equipo y que el trabajo se realiza de forma individual es más patente entre los estudiantes americanos que entre los españoles.

2. No se fían de la calidad de los trabajos de los compañeros. Esto ocurre especialmente entre los estudiantes estadounidenses.

3. El cumplimiento de los plazos de entrega no parece ser una razón que condicione el preferir trabajar de forma individual a hacerlo en equipo. En general, se cree que se cumplirán los plazos de entrega, aunque existe una mayor desconfianza entre los estudiantes españoles que entre los norteamericanos.

4. En las reuniones de grupo no se aportan claramente nuevos conocimientos. En España los valores obtenidos son ligeramente superiores a los de los Estados Unidos.

5. No llegar a consensuar un acuerdo no es una razón para preferir trabajar de forma individual o en grupo. De hecho se llega a acuerdos y esto ocurre en la misma medida en Estados Unidos que en España.

6. Uno de los problemas del trabajo en equipo es la dificultad para reunirse. De hecho, tan solo el 2,6 % de los encuestados afirma no haberlas tenido nunca. El problema de la dificultad para reunirse se siente igual en los Estados Unidos que en España.

Las razones por las que se prefiere trabajar en equipo son:

1. La carga del trabajo se ha repartido de forma justa. No hay diferencias entre España y Estados Unidos.
2. Confían en la calidad del trabajo de los compañeros. No hay diferencias entre España y Estados Unidos.
3. Se fían de que sus compañeros entreguen sus tareas a tiempo. En este punto si existen diferencias entre España y USA, siendo mayor el grado de confianza entre los españoles.
4. Los alumnos que han manifestado su deseo de trabajar en grupo también han sentido que en las reuniones con el resto de componentes del equipo se adquiriría conocimiento. Los alumnos estadounidenses consideraban que en las reuniones adquirirían más conocimientos que los alumnos españoles.
5. Es relativamente fácil llegar a ponerse de acuerdo. No hay diferencias entre España y Estados Unidos.
6. No tienen dificultad para reunirse. Hay diferencias entre España y USA, siendo en España dónde tienen más facilidades para reunirse.

En conclusión, las razones para preferir trabajar de forma individual y no en grupo se basan en que, a pesar de formar parte de un equipo, finalmente el trabajo se realiza de forma individual, y aunque en las reuniones se llega a acuerdos, éstas no aportan nuevos conocimientos. Además se desconfía de la calidad del trabajo del resto de los componentes del equipo. Las personas que prefieren trabajar en grupo sienten que la carga del trabajo ha sido equitativa, han adquirido nuevos conocimientos del resto del grupo, confían en la calidad del trabajo de sus compañeros y no han tenido dificultades para reunirse. Además confían en que los trabajos se entreguen a tiempo. La razón más valorada a la hora de realizar trabajos en grupo es la de obtener buenas notas.

Cifrábamos las dificultades para reunirse en las siguientes: compaginar horarios, interés real en reunirse, acordar el lugar y la carga de trabajo externo al equipo. Los resultados muestran que se tiene interés en celebrar la reunión, pero existe dificultad en compaginar horarios. La carga de trabajo externa influye más a los estudiantes estadounidense que a los españoles. Fijar el lugar de reunión no es tanto el problema.

Propusimos a los alumnos diferentes opciones a considerar para evitar comportamientos Free Rider, desde como calificar de forma justa su trabajo a otras que presentamos a continuación.

- a/ Fijar una fecha de entrega inamovible.

- b/ Destinar horas de clase al trabajo bajo la supervisión del profesor.
- c/ Aportación por parte del profesor de la documentación y materiales que requiere el trabajo.
- d/ Hacer un examen de todo el trabajo, siendo la nota final la media de las calificaciones individuales.
- e/ Hacer un examen de todo el trabajo, obteniendo cada estudiante su propia calificación.
- f/ Hacer a los miembros del grupo un examen de la parte en la que ha trabajado y calificar al grupo haciendo la media de la nota obtenida por los miembros del grupo.
- g/ Hacer a cada estudiante un examen de la parte en la que ha trabajado y calificar a cada uno individualmente según la nota que obtenga en el examen.

Los alumnos consideran que fijar fechas de entrega improrrogables ayuda a evitar la aparición del Free Rider ya que esto disciplina al equipo,. También contribuye que dedicar unas horas de clase a supervisar la realización del trabajo. Al dedicar horas lectivas a la supervisión de la realización del trabajo se contribuye a evitar solapamientos en la agenda de nuestros alumnos, y simultáneamente nos permite comprobar el grado de implicación con el trabajo de cada uno de los miembros del grupo. En relación con la entrega de los materiales los alumnos consideran que esto dificulta la aparición del Free Rider. Suponemos que es porque facilita la realización del trabajo.

En relación con la forma de calificación, el mejor método es hacer un examen de todo el trabajo, obteniendo cada estudiante su propia nota, seguido de hacer a cada estudiante un examen de la parte en la que ha trabajado y que su calificación sea la nota obtenida. Véase consideran que, para evitar Free-Rider, la calificación debe ser la que de cada alumno obtenga de su prueba individual.

Otros métodos para evitar el Free Rider fueron la elaboración de un informe final, en el que se desglosarán las aportaciones de cada miembro del equipo al trabajo final, y permitir a los alumnos elegir el tamaño del grupo, incluso realizar el trabajo de forma individual. Esta medida se cree más efectiva en España que en Estados Unidos. El tamaño óptimo del grupo para los españoles es de 4 miembros, mientras que para los estadounidenses es 3.

La extensión y la dificultad del trabajo, especialmente la dificultad, propician la aparición de comportamientos abusivos. También la presencia de vínculos de amistad

en los grupos de trabajo hacen difícil reconducir el comportamiento abusivo y esto ocurre tanto para españoles como para los estadounidenses.

La presencia de un líder también influye para evitar el comportamiento Free-Rider, aunque su influencia es mayor en los Estados Unidos que en España. Ante un líder los alumnos se muestran más dispuestos a cooperar en el trabajo.

Queríamos saber si los alumnos han tomado el papel del líder y el resultado es, que salvo el 7%, el resto en algún momento ha tomado el papel de líder, siendo en Estados Unidos dónde con más frecuencia han adoptado este rol. Consideramos las siguientes razones para la adopción del liderazgo en el grupo:

- Características de mi personalidad
- Interés por sacar el trabajo adelante
- Miedo a las consecuencias de que no se haga el trabajo
- Enfado con la situación

Analizando una por una, obtuvimos los siguientes resultados:

En Estados Unidos se consideran más líderes por naturaleza que en España, también hay diferencias entre los alumnos del Norte de Estados Unidos y los del Sur, siendo más líderes por naturaleza los del Norte que los del Sur. La gran mayoría de los alumnos pone en práctica sus dotes de liderazgo ante la necesidad acabar el trabajo. Así descubrimos que a mayor rasgo de líder innato y mayores consecuencias por no acabar el trabajo, más probabilidad de que aparezca el papel de líder. Siendo mayor causa de aparición de líder, el que haya gente con ese rasgo en su personalidad.

Al líder se le valora más positivamente en Estados Unidos que en España, mientras que el Free-Rider es considerado de forma negativa en ambos países. En definitiva, comprobamos como la diferencia fundamental entre los Estados Unidos y España se basa en la valoración del líder, más que en la valoración del comportamiento Free Rider, que para ambas sociedades merece una valoración negativa equivalente.

Queríamos saber que consecuencias tiene en el grupo la presencia de conductas Free Rider. Se ofrecieron las siguientes opciones:

- Abandono el grupo
- Me limito a hacer mi parte del trabajo
- Hago mi trabajo y el trabajo del parásito (Free Rider)
- Intento motivar al parásito para que realice su parte del trabajo
- Me pongo de acuerdo con el resto del grupo para expulsar al parásito (Free Rider)
- Intento coordinar el trabajo del equipo a fin de obtener mejores resultados

Encontramos que el grupo no se abandona, lo que significa que el Free Rider no tiene capacidad para disolver el grupo pero si que permanece en él provocando que los

demás componentes del grupo no se impliquen y que se limiten a hacer su parte correspondiente del trabajo, lo que significa que no se aprovechan las sinergias tan importantes en el trabajo en equipo y que, en buena parte, justifican la constitución de los equipos de trabajo.

También investigamos qué ocurre dentro del grupo cuando aparece la figura de un líder y se plantearon las siguientes opciones:

- Acepto su liderazgo y coopero con el resto del equipo
- Tomo mis propias iniciativas, sin escuchar al líder
- Intento desbancar al líder y ocupar su puesto

El resultado obtenido es que la aparición del líder no suscita en el resto del grupo deseos de ningunear su liderazgo, sino que se acepta al líder y se coopera con el resto de los miembros del equipo. Intentar desbancar al líder o no tomar en consideración su liderazgo esta lejos del animo del resto de componentes del equipo. La elección del líder, en opinión de los alumnos, la debe realizar el propio grupo internamente y no debe inmiscuirse el profesor.

La aplicación de la Inteligencia Artificial sobre la base de datos, mediante el uso de la Red Neuronal Artificial llamada Perceptrón Multicapa, nos permite conocer cuales son las variables de mayor influencia en la preferencia de trabajo individual o en grupo. Los resultados, ordenados de mayor a menor importancia, son los siguientes:

- Carga de trabajo externo al equipo
- Miedo a las consecuencias de que no se haga el trabajo
- Compaginar horarios (clases, actividad profesional, etc.)
- Interés de los miembros del equipo por reunirse
- Interés por sacar el trabajo adelante
- Acordar el lugar de reunión
- Características de mi personalidad
- Enfado con la situación

## Metodología

Se hizo un estudio descriptivo e inferencial, sobre la muestra objeto de estudio. Los cálculos estadísticos se han realizado con el software SPSS 18, con un nivel de confianza del 95%, es decir, con un nivel de significación del 5%, se han utilizado contrastes paramétricos bilaterales, cálculo de correlaciones entre variables y uso de la Inteligencia Artificial para las mediciones de la influencia de unas variables en otras.