

USE OF INTERNAL SURVEYS AS AN ELEMENT OF ASSESSMENT IN TEAMWORK TASKS

Mesa Fernández, Jose Manuel; Villanueva Balsera, Joaquín; Álvarez Cabal, Valeriano;
Rodríguez Montequín, Vicente
Universidad de Oviedo

Nowadays, most of the projects involve some sort teamwork. The ability to work within a time planning is therefore a fundamental skill for the students to acquire during their education. The development of tasks and projects by work teams of different sizes have been included as one of the main elements of learning in many subjects and, in particular, those related to project management. However, one of the difficulties of the development of these activities is the individual assessment of performance of each student, especially those teams with a higher number of participants, which allow to offer a more complex and realistic approach in projects. In this paper the use of surveys is treated as an element that can facilitate such assessment and even detect internal malfunctions. For this purpose, their use in several subjects on the field of project management is discussed.

Keywords: assessment; survey; teamwork; project management

UTILIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS INTERNAS COMO ELEMENTO DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

En la actualidad la mayoría de los proyectos son una labor realizada en equipo. La capacidad para trabajar dentro de una organización temporal constituye por tanto una competencia fundamental a adquirir por los alumnos durante su formación. La elaboración de tareas y proyectos en grupo de distinto tamaño se ha incorporado como uno de los elementos de aprendizaje fundamentales en muchas asignaturas y, en especial, en las relacionadas con la gestión de proyectos. Sin embargo, una de las dificultades con la que se enfrenta la realización de este tipo de actividades es la evaluación individualizada del desempeño de cada alumno, especialmente en aquellos grupos más numerosos y que permiten abordar proyectos más complejos y realistas. En este trabajo se aborda el empleo de encuestas como un elemento que puede facilitar dicha evaluación e incluso detectar problemas internos de funcionamiento. Para ello se analiza su utilización en varias asignaturas del ámbito de la gestión de proyectos.

Palabras clave: evaluación, encuesta; trabajo en equipo; gestión de proyectos

1. Introducción

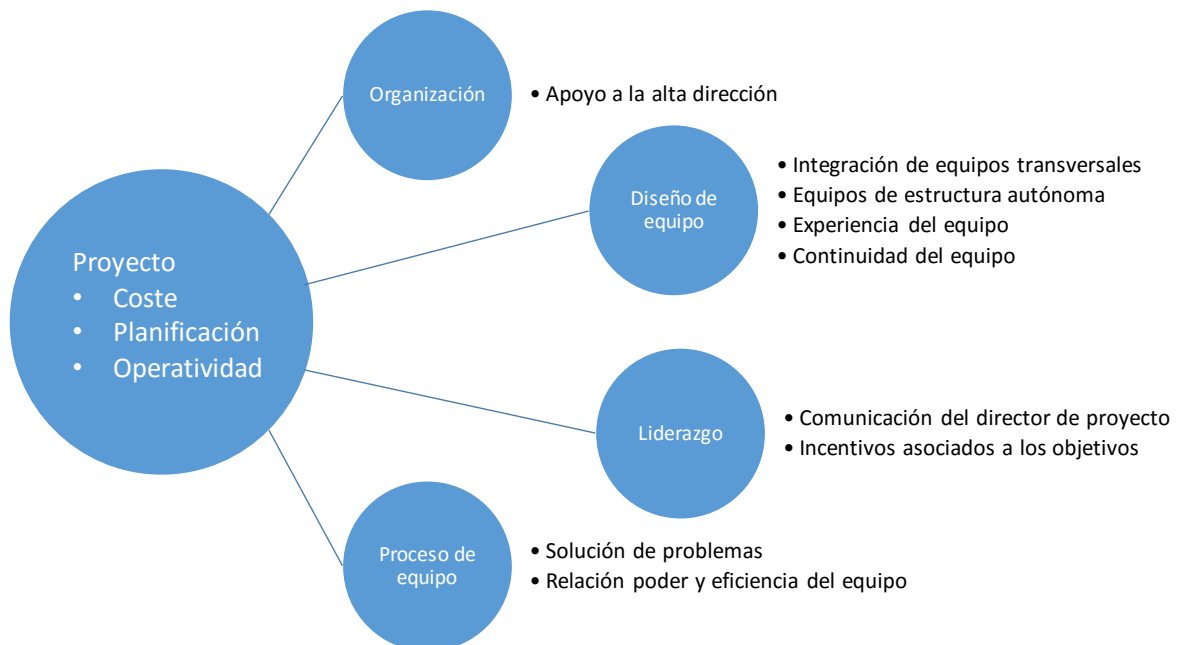
El trabajo en equipo es uno de los atributos fundamentales que ha de ser gestionado por un director de proyecto. En la mayoría de los proyectos se requiere que sus participantes dispongan de la capacidad para trabajar dentro de una organización temporal y con un objetivo definido.

Dicho concepto abarca un conjunto de habilidades entre las que se encuentran: trabajo efectivo, productividad, liderazgo, empatía, creatividad, compromiso, responsabilidades, objetivo común, comunicación, valores éticos, etc. Lo que implica que la competencia de trabajo en equipo es la suma de varias capacidades.

Una organización que se plantea como estrategia la mejora y el crecimiento, para alcanzarlo se ha de basar en el grado de competencia de su equipo. De esa manera, el trabajo en equipo se convierte en una competencia de los miembros para conseguir la mejora del valor de negocio de la organización (Thamhain, 2004).

Varios autores identifican y reconocen la influencia del equipo en el éxito y la efectividad de los proyectos. En su trabajo, Scott-Young y Samson (2008) proponen un modelo conceptual que afectan al coste, planificación y operatividad. La estructura del modelo conceptual identifica 13 factores de éxito, clasificándolos en 4 dimensiones, en la siguiente figura se resumen los más destacados.

Figura 1: Modelo de factores del equipo que afectan al proyecto (Scott-Young & Samson, 2008)



De estas 4 dimensiones 3 contienen factores de éxito que se encuentran directamente relacionadas con el equipo como sería el caso del diseño del equipo, liderazgo y los procesos.

Del mismo modo que el equipo aporta oportunidades, también puede ser la causa del fallo del proyecto. Narayanaswamy et al (2013), proponen que la falta de compatibilidad entre el director de proyecto y el equipo es la causa de fallo. En este trabajo se enumeran las directrices que se han de aplicar al equipo del proyecto.

Igualmente la principales organizaciones internacionales de dirección y gestión de proyectos, como PMI (Project Management Institute) e IPMA (International Project Management Association) resaltan en sus publicaciones de referencia (PMI, 2013) (IPMA, 2006) la importancia de las competencias de trabajo en equipo, entre las que se pueden resaltar: liderazgo, equipo de trabajo, comunicación, negociación, etc.

Esta relevancia se manifiesta también cuando se analizan las competencias solicitadas por el mercado laboral, donde el trabajo en equipo representa en torno al 16% de las demandas. Pero si se añaden las competencias que los manuales de buenas prácticas consideran propias del equipo ese porcentaje superaría el 50% de puestos demandados (Fernández Sanz et al., 2008).

Esta realidad del entorno laboral se ha de intentar trasladar a las competencias que los alumnos deben adquirir en el contexto académico, por lo que los estudios de grado de las distintas ramas de la ingeniería incorporan este objetivo de aprendizaje entre sus competencias transversales. Estas capacidades del trabajo en equipo son las que tratan de incorporar aquellas actividades docentes que utilizan técnicas como el Aprendizaje Basado en Proyectos o PBL (Project-based learning). En el caso de las materias relacionadas con la gestión y dirección de proyectos el trabajo en equipo se convierte en una competencia específica e imprescindible a adquirir por los alumnos durante su formación (Fernandez, Cabal, Balsera, & Huerta, 2010).

En el momento de diseñar una actividad de trabajo en grupo, como en este caso la realización de un proyecto de ingeniería, es importante tener en cuenta varios aspectos (Mesa, Ortega, Villanueva, & Álvarez, 2007):

- Para que el grupo funcione adecuadamente todos los miembros deben ser necesarios y deben trabajar de forma coordinada. Es necesario evitar que uno o varios alumnos realicen las tareas por su cuenta, al margen del equipo del proyecto.
- El alumno debe tener presente que el resultado global del proyecto le afecta de forma individual, es decir, no sólo se le evaluará por la calidad de la parte en la que ha trabajado directamente. En caso contrario podría desentenderse del resto de trabajo que realizan los demás miembros del grupo.
- Es conveniente fomentar la interacción y el análisis en común, en el marco de las reuniones de seguimiento y coordinación, de las distintas alternativas, decisiones y problemas que se afrontarán dentro del grupo en el desarrollo del proyecto.
- El profesor debe estar preparado para enfrentarse a posibles conflictos internos. Es conveniente establecer desde la primera sesión algunas reglas básicas de funcionamiento, mecanismos para la toma de decisiones en caso de discrepancias, etc.

2. Evaluación del trabajo en equipo

Uno de los retos que se plantean a nivel académico es la implantación de mecanismos que permitan la evaluación de esta competencia de trabajo en equipo, dado que requiere métodos de evaluación distintos a los empleados con una metodología más tradicional.

Muchas materias utilizan la técnica de trabajos en grupo, pero solo por esto no se puede decir que realizan un trabajo en equipo. Para ello, el equipo se ha de construir a través de una serie de procesos, que permiten a los miembros adquirir una serie de competencias (saber hacer y saber comportarse). Estas competencias se pueden resumir en cuatro ciclos: ciclo de la mejora continua, ciclo de la innovación, ciclo de la sinergia y ciclo de la creatividad grupal (Ayestarán, 2010). Por lo tanto, será preciso poder evaluar cada una de esas competencias para poder hablar de evaluación de trabajo en equipo.

Entre los métodos utilizados para evaluar estas habilidades se pueden encontrar distintos enfoques, que van desde la evaluación continua, rúbricas, examen no presencial, encuestas, etc.

Brannick et al. (1997) destacan la importancia del diseño o creación del equipo de trabajo, donde se incluyen aspectos como la selección de los miembros o la organización del mismo. Sin embargo, en ciertos entornos como es el caso del académico no se puede actuar sobre este parámetro al estar en cierto modo limitado o condicionado por la organización académica previa de los grupos.

Otro ejemplo es el caso de trabajos fin de grado, donde es necesario evaluar un conjunto de competencias transversales que forman parte también de las que se incluye el trabajo en equipo. En este caso particular se plantea la implicación de varios agentes evaluadores en el proceso, el tribunal, con el fin de garantizar la homogeneidad y unificación de criterios. Para ellos se propone el uso de una rúbrica ponderada (Rullán Ayza, Fernández Rodríguez, Estapé Dubreuil, & Márquez Cebrián, 2010).

Una evolución de la valoración por expertos es la incorporación del método Delphi (Parratt et al., 2016). Este método es una técnica de predicción basada en una comunicación estructurada e iterativa. De tal manera que, unos expertos en el tema realizan una serie de iteraciones sobre la evaluación de una rúbrica, hasta que la valoración es consensuada.

La rúbrica es un elemento muy utilizado en la evaluación, dado que tiene importantes ventajas. Sin embargo, habitualmente se enfoca más a la valoración del producto o resultado generado por el trabajo en grupo, que a valorar los procesos llevados a cabo por el trabajo en equipo. Otro enfoque con el que utiliza la rúbrica es como instrumento de auto-evaluación (Martínez-Figueira, Tellado-González, & Raposo-Rivas, 2013), lo que permite que el alumno sea capaz de conocer sus debilidades y fortalezas. Pero utilizar sus resultados como evaluación aporta un grado de subjetividad por parte de la propia evaluación.

Otras experiencias utilizan exámenes no presenciales para la evaluación de competencias transversales entre las que se encontrarían las de trabajo en equipo (Díaz, Llorenç, López Álvarez, Sánchez Carracedo, & Fernández Jiménez, 2008). En vez de un examen normal, de tiempo limitado, se alarga su duración lo que permite evaluar diferentes competencias como: búsqueda de información, toma de decisiones, trabajo autónomo, colaboración en el equipo, resolución de problemas, capacidad de comunicación, etc.

Algunos autores proponen para evaluar el trabajo realizado por el equipo el uso de evaluación por pares (Vik, 2001). En este caso se realizan varias evaluaciones y en la última, de forma confidencial, se cuantifica a cada miembro del equipo el grado de participación. Uno de los objetivos que aporta este medido de evaluación es implicar al alumnado en el proceso de evaluación y desarrollar su autonomía, responsabilidad y capacidad de reflexión.

3. Caso de estudio

El Área de Proyectos de la Universidad de Oviedo utiliza como parte fundamental del aprendizaje de muchas asignaturas la elaboración proyectos en grupo (Mesa et al., 2007). En la aplicación de esta metodología basada en la realización de proyectos se han introducido distintos elementos de forma progresiva para la mejora del aprendizaje de los alumnos (Fernández, Cabal, Balsera, & Juez, 2008) (Mesa, Villanueva, Rodríguez, & Rodríguez, 2008).

El planteamiento general del trabajo práctico de cada asignatura sería el siguiente:

- Se elabora un enunciado único para todos los grupos describiendo el proyecto a realizar y las condiciones del mismo. Se incluye una descripción detallada de la documentación a entregar.
- Los equipos están formados habitualmente por entre 10 y 15 alumnos.
- A cada grupo se asigna un profesor-tutor.
- Se les facilita una “Guía de prácticas” en las que se recogen los siguientes aspectos:
 1. Objetivos de aprendizaje fijados para la práctica.
 2. Calendario de reuniones y entregables.
 3. Metodología y dinámica de la práctica.
 4. Criterios de evaluación
 5. Recursos disponibles
- Semanalmente se realizan reuniones de seguimiento y coordinación de cada grupo. Los alumnos pueden plantear al tutor las dudas, los problemas, etc., que tengan, se coordinan entre ellos y finalmente se asignan las nuevas tareas. Todos los temas tratados se reflejan en la correspondiente acta y se establece una planificación interna de los trabajos a realizar.
- Al finalizar se entrega la documentación y realizan una exposición del proyecto. Al concluir dicha presentación los componentes del equipo deben responder a un conjunto de preguntas.

Transcurrido el periodo establecido para el trabajo práctico, dentro del marco de asignaturas cuatrimestrales, la evaluación del trabajo en equipo se realiza en base a distintos elementos:

- Evaluación del producto: el resultado del trabajo se refleja en un conjunto de documentos indicados en la Guía de la práctica (enunciado) y en la exposición final ante un tribunal de profesores de la asignatura. Se analiza la documentación presentada, la exposición y la capacidad de respuesta a las cuestiones planteadas. Dicha valoración se realiza en base a sendas rúbricas. Dicho tribunal emite una valoración global, nota de grupo, que afecta a todos los componentes del mismo.
- Evaluación del proceso: durante el desarrollo del trabajo práctico el profesor-tutor evalúa, en base a una rúbrica específica, el trabajo individual de cada uno de los alumnos en base a las observaciones efectuadas durante las reuniones de seguimiento y la calidad del trabajo concreto realizado individualmente. El profesor tutor debe tener en cuenta distintos aspectos como la participación e implicación de cada alumno, el retraso o no en la entrega, etc.

Finalmente, los alumnos contestan un primer cuestionario solo como elemento complementario, y no como parte de la evaluación del alumno, con el objeto de valorar el desarrollo del trabajo y el proceso de aprendizaje a través de la metodología PBL. El objetivo es detectar posibles problemas o deficiencias en el desarrollo del trabajo práctico de la asignatura. La encuesta se centra en aspectos de carácter general, de funcionamiento interno del equipo, como la asignación de roles, la coordinación interna, la percepción social, las relaciones interpersonales y la existencia o no de conflictos internos, el trabajo realizado por el tutor, así como la valoración del método PBL y la utilidad del aprendizaje conseguido.

Un ejemplo de aspecto a mejorar que ha sido detectado a través de esta encuesta es la percepción por parte de los alumnos de un tiempo excesivo de dedicación al trabajo práctico de la asignatura. Ello ha permitido establecer mecanismos de corrección, como el establecimiento de registros semanales del tiempo de dedicación a las tareas asignadas,

que proporcionan información para un mejor dimensionamiento de los proyectos encargados.

En este trabajo se presenta la realización de una encuesta entre los alumnos de cada equipo, donde cada uno de ellos valora distintos aspectos del trabajo de sus compañeros, con el objetivo de mejorar el conocimiento de cómo se ha llevado a cabo el trabajo. Esta información, como ya se ha indicado anteriormente, complementa la valoración que el profesor tutor de cada grupo realiza en las reuniones semanales de seguimiento.

Las reuniones semanales, aun siendo un valioso instrumento para el seguimiento y coordinación del proyecto, no pueden mostrar gran parte del trabajo realizado de forma no presencial por los alumnos. Por ello, el medio complementario que se ha establecido para valorar cómo se ha desarrollado dicho trabajo ha sido a través de la realización de una encuesta final.

La realización de la encuesta se introdujo en el curso 2014-2015 y se ha llevado a cabo desde entonces en asignaturas relacionadas con la gestión de proyectos en distintas titulaciones:

- Grado en Ingeniería Civil (4º Curso)
- Grado en Ingeniería de los Recursos Mineros y Energéticos (4º Curso)
- Grado en Ingeniería Informática en Tecnologías de la Información
- Master en Ingeniería Industrial

Tabla 1. Grupos en los que aplicado la encuesta interna

	2014-2015	2015-2016
Grado en Ingeniería Civil	5	5
Grado en Ingeniería de los Recursos Mineros y Energéticos	2	2
Grado en Ingeniería Informática en Tecnologías de la Información	2	2
Master en Ingeniería Industrial	8	Pendiente de realización.

Estas encuestas internas, en el curso 2014-2015, se han realizado a un total de 17 grupos repartidas entre cuatro titulaciones en las que se realizan proyectos con un enfoque de aprendizaje a través de la metodología PBL.

Durante el curso actual 2015-2016 en la fecha de realización del estudio solo se dispone de información procedente de 9 grupos de trabajo, dado que, la asignatura del máster en Ingeniería Industrial se imparte en el segundo cuatrimestre, por lo cual aún no se ha concluido la dinámica de grupo.

La encuesta se realiza mediante la herramienta de Formularios de Google, tal y como se muestra en la figura siguiente.

Figura 2: Aspecto del formulario de la encuesta

Grupo de prácticas Ingeniería Civil PL4

Cuestionario de evaluación de grupos de prácticas. Área de Proyectos de Ingeniería. Universidad de Oviedo

LEE ATENTAMENTE CADA PREGUNTA Y VALORA EL TRABAJO DE TUS COMPAÑEROS DE GRUPO DE PRÁCTICAS

IDENTIFICACIÓN*

Selecciona tu nombre y apellidos

Valora la PRODUCTIVIDAD o cantidad de trabajo generado por cada miembro del equipo*

De menor (1) a mayor productividad (5)

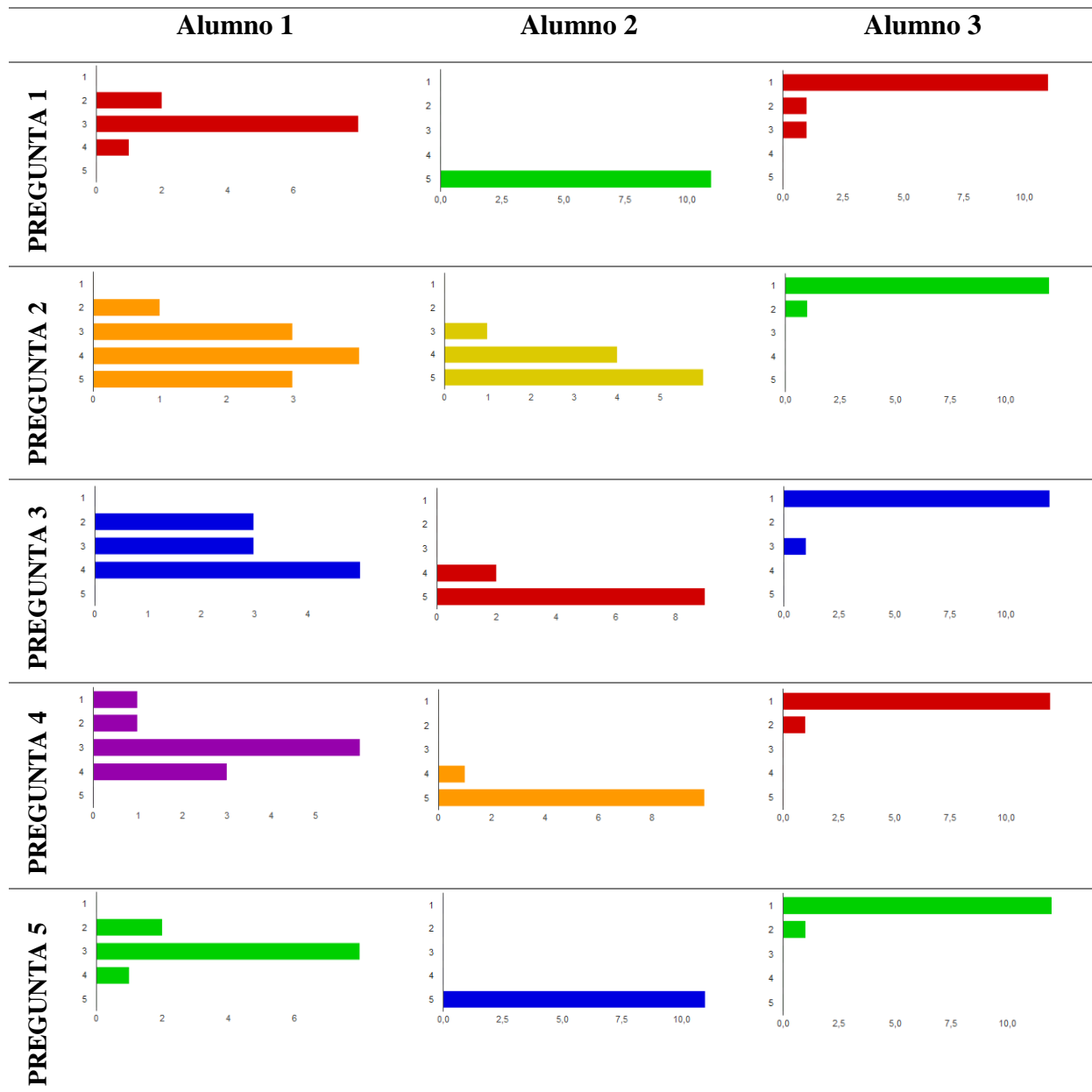
	1	2	3	4	5
Alumno 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alumno 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alumno 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este trabajo se centra en la incorporación de una segunda sección orientada a la valoración que cada alumno hace del trabajo de sus compañeros. Para cada uno de ellos debe responder a 5 cuestiones:

1. Valora la PRODUCTIVIDAD o cantidad de trabajo generado por cada miembro del equipo.
2. Valora el grado de CUMPLIMIENTO DE LAS FECHAS de los entregables (tareas asignadas).
3. Valora la CALIDAD DEL TRABAJO realizado (dificultad, necesidad o no de revisión posterior, etc.).
4. Valora la IMPLICACIÓN en el trabajo en equipo (aportar ideas, resolver problemas, ayudar a otros, etc.).
5. La VALORACIÓN GLOBAL del trabajo realizado por cada miembro.

Cada respuesta se evalúa en una escala de 1-5. En la **Tabla 2** se incluyen algunos ejemplos, de los gráficos resultantes proporcionados de forma automática por la herramienta de Formularios de Google, de las valoraciones emitidas por los miembros del equipo en relación a tres alumnos, que podrían identificarse como algunos de los perfiles habituales. Como se observa en la tabla, en el caso del **Alumno 1** la valoración general es media en la mayoría de las preguntas, aunque puede apreciarse que, por ejemplo, en relación a su grado de implicación algunas respuestas son bastante negativas. Por ello valorando el conjunto podría deducirse que este alumno cumple con lo que se le encarga, pero no se involucra en el trabajo, proponiendo soluciones, ayudando a sus compañeros o aportando soluciones. En el caso del **Alumno 2** se trata de un miembro del equipo muy bien valorado por sus compañeros en todos los aspectos sobre los que se pregunta. El caso opuesto es el correspondiente al **Alumno 3** que ha sido juzgado muy negativamente en todos los aspectos.

Tabla 2. Ejemplos de las respuestas de los alumnos



La comparación de los resultados de la encuesta con la valoración previa efectuada por el profesor-tutor de cada equipo es normalmente coincidente, y los grupos trabajan correctamente, por lo que las puntuaciones son en general medias y altas en la mayoría de los aspectos. Sin embargo, en ocasiones se presentan casos atípicos como:

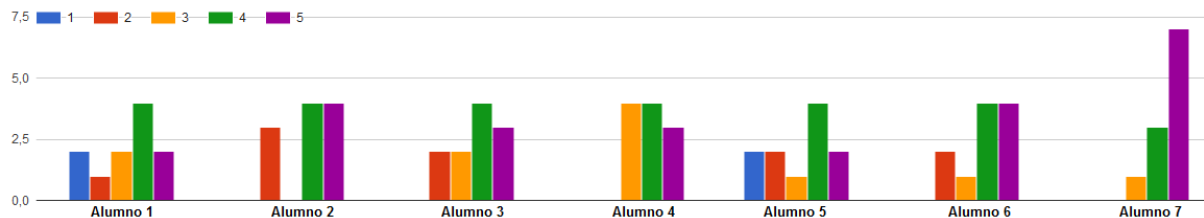
- Alumnos con gran participación e implicación aparente en las reuniones de seguimiento pero que son mal valorados por sus compañeros.
- Por el contrario, alumnos que participan poco en las reuniones, pero cuyo trabajo es bien percibido por el resto.

El profesor-tutor debe tratar de detectar dichos casos durante las reuniones de seguimiento, en base a la observación de la participación en las mismas de cada alumno, formulando preguntas sobre su trabajo específico, revisando entregables parciales o comentando con el

coordinador del grupo la evolución de los trabajos. La valoración del resto de los miembros del equipo (Figura 3) en general corrobora esos resultados, pero puede ser un indicador relevante para hacer una revisión más exhaustiva de dicha información.

Figura 3: Ejemplo del resumen de las respuestas

La VALORACIÓN GLOBAL del trabajo realizado por cada miembro es:



Como se ha indicado anteriormente, los resultados de esta encuesta sirven como elemento complementario para confirmar o desmentir su percepción previa permitiendo analizar, en caso de contradicción, más en detalle el trabajo individual de algunos casos. La experiencia llevada a cabo durante varios cursos académicos y en distintos grupos y titulaciones avala el uso de estas encuestas internas.

4. Conclusiones

Como resultado final después de la aplicación de este caso de estudios se puede concluir que:

- La valoración del trabajo en equipo no puede basarse únicamente en la calidad del producto final, sino que es necesario evaluar el proceso de desarrollo del mismo.
- Las reuniones de seguimiento y coordinación, permiten al profesor valorar una parte importante de las competencias objetivo. El empleo de rúbricas en dichas reuniones pueden ser una herramienta valiosa para la valoración individual del alumno.
- Es necesario implementar mecanismos de evaluación del trabajo no presencial del alumno en la realización de trabajo en grupo.
- La utilización de encuestas relacionadas con la metodología puede proporcionar información para corregir desviaciones y problemas en la aplicación de las mismas.
- La realización de una encuesta interna en la que los alumnos evalúan a sus compañeros añade un elemento más de valoración y permite al profesor detectar casos particulares y analizarlos en mayor detalle.

5. Referencias

- Ayestarán, S. (2010). *Guía para el trabajo en equipo*. (Article). Cátedra de Calidad de la UPV/EHU.
- Brannick, M. T., Salas, E., PhD, P. P. and U. T. C. D. of P. E. S., & Prince, C. W. (1997). *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications*. Psychology Press.
- Díaz, C., Llorenç, J., López Álvarez, D., Sánchez Carracedo, F., & Fernández Jiménez, A. (2008). Evaluación de competencias transversales mediante un examen no presencial (pp. 1-25). Presentado en V Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación. Recuperado a partir de <http://upcommons.upc.edu/handle/2117/8952>

- Fernández, J. M. M., Cabal, J. V. Á., Balsera, J. M. V., & Juez, F. J. de C. (2008). Actualización de Métodos de Enseñanza-Aprendizaje en Asignaturas de Dirección de Proyectos de Ingeniería. *Formación Universitaria*, 1(4), 23-28.
- Fernandez, J. M. M., Cabal, V. L., Balsera, J. V., & Huerta, G. M. (2010). Application of PBL methodology to the teaching of engineering project management. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 136(2), 58-63.
- Fernández Sanz, L., García, G., José, M., Archilla, B., Yolanda, M., López, T., & José, M. (2008). Métodos de evaluación para las competencias generales más demandadas en el mercado laboral. Recuperado a partir de <http://abacus.universidadeuropea.es/handle/11268/370>
- IPMA. (2006). *ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3.0*. International Project Management Association.
- Martínez-Figueira, E., Tellado-González, F., & Raposo-Rivas, M. (2013). La rúbrica como instrumento para la autoevaluación: un estudio piloto. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 11(2), 373-390.
- Mesa, J. M., Ortega, F., Villanueva, J., & Álvarez, V. (2007). Aplicación de la metodología PBL a la enseñanza de la dirección de proyectos de ingeniería. Presentado en I Jornada Internacional UPM sobre Innovación Educativa y Convergencia Europea.
- Mesa, J. M., Villanueva, J., Rodríguez, V., & Rodríguez, F. (2008). Mejora del aprendizaje basado en proyectos en ingeniería mediante la incorporación de las TIC. *XII Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos*, 1506-1512.
- Narayanaswamy, R., Grover, V., & Henry, R. M. (2013). The Impact of Influence Tactics in Information System Development Projects: A Control-Loss Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 30(1), 191-226. <http://doi.org/10.2753/MIS0742-1222300106>
- Parratt, J. A., Fahy, K. M., Hutchinson, M., Lohmann, G., Hastie, C. R., Chaseling, M., & O'Brien, K. (2016). Expert validation of a teamwork assessment rubric: A modified Delphi study. *Nurse Education Today*, 36, 77-85. <http://doi.org/10.1016/j.nedt.2015.07.023>
- PMI. (2013). *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pa.: Project management institute.
- Rullán Ayza, M., Fernández Rodríguez, M., Estapé Dubreuil, G., & Márquez Cebrián, M. D. (2010). La evaluación de competencias transversales en la materia trabajos fin de grado. Un estudio preliminar sobre la necesidad y oportunidad de establecer medios e instrumentos por ramas de conocimiento. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 8(1), 74.
- Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749-766. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2007.10.006>
- Thamhain, H. J. (2004). Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. *International Journal of Project Management*, 22(7), 533-544. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.005>
- Vik, G. N. (2001). Doing more to Teach Teamwork than Telling Students to Sink or Swim. *Business Communication Quarterly*, 64(4), 112-119. <http://doi.org/10.1177/108056990106400413>