

CLASE

4

Habilidades y competencias para el mundo laboral I

Trabajo colaborativo y liderazgo en proyectos cortos

Educación de calidad

INTRO DUC CIÓN DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

Estudia a tu tiempo
son interrupciones



Esta cuarta semana cierra la Fase 1 del curso integrando las competencias trabajadas hasta ahora, autoconocimiento, comunicación, ética, en el contexto donde todas convergen: el trabajo en equipo. Ningún profesional produce resultados solo; la venta que el cliente percibe como un acto individual es, en realidad, el desenlace de una cadena de colaboración entre comercial, bodega, facturación y servicio posventa. Por ello, esta semana se estudiará la diferencia entre un grupo y un verdadero equipo, los roles que hacen funcionar la colaboración y las condiciones que la sostienen o la destruyen.

Adicionalmente, se abordará el liderazgo, entendido no como un cargo sino como una función que cualquier miembro del equipo, incluido un practicante, puede ejercer: coordinar un proyecto corto, ordenar una discusión, destrabar un problema. El estudiante conocerá los estilos de liderazgo y las claves para conducir proyectos breves, del tipo que enfrentará en su práctica preprofesional. La semana concluye con la elaboración del mapa conceptual sobre la toma de decisiones éticas, que sintetiza gráficamente lo aprendido en la semana 3 y forma parte de la Evaluación 2, el caso laboral con dilema ético, que se entrega esta semana. Al finalizar, el estudiante podrá desempeñar un rol activo y ético dentro de un equipo y coordinar tareas colectivas simples, en relación con el Resultado de Aprendizaje 1.

4.1. Roles, responsabilidades y colaboración en equipos

4.1.1. De grupo a equipo: la diferencia que importa

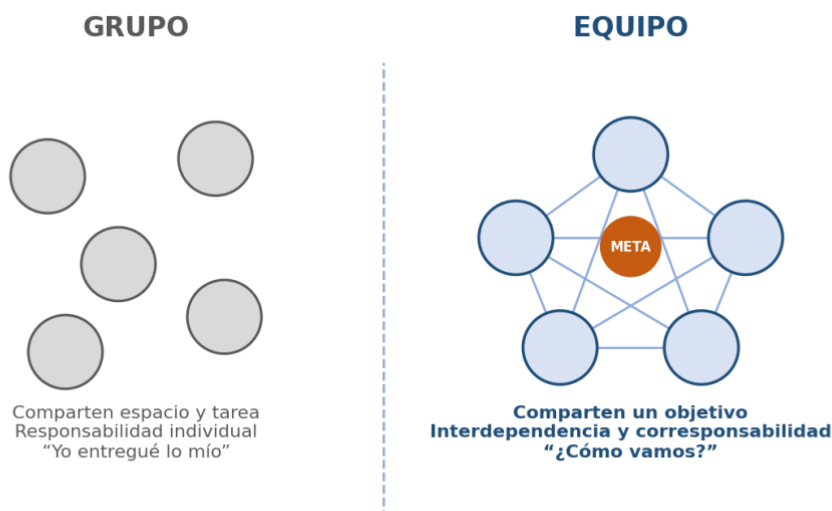
Un grupo es un conjunto de personas que comparten un espacio o una tarea; un equipo es un conjunto de personas que comparten un objetivo, se necesitan mutuamente para alcanzarlo y se sienten corresponsables del resultado. La diferencia es observable: en el grupo, cada quien responde por su parte (“yo entregué lo mío”); en el equipo, todos responden por el todo (“¿cómo vamos?”). En el grupo, el error ajeno es problema ajeno; en el equipo, es una alerta común.

El tránsito de grupo a equipo no es automático: requiere un objetivo claro y compartido, roles definidos, reglas de funcionamiento acordadas y confianza construida en la interacción. La práctica preprofesional expone al estudiante a esa construcción en tiempo real: llegará a equipos ya formados, con historias y códigos propios, y su primera tarea será comprender cómo funcionan antes de intentar destacar (Menghini, Negrin y Guillermo, 2018).

Un ejemplo comercial ilustra la diferencia. En una tienda, tres vendedores que compiten por comisiones individuales y se “roban” clientes forman un grupo: cada uno optimiza su resultado aunque el cliente reciba información contradictoria. Los mismos tres, con una meta compartida de tienda, acuerdos sobre la asignación de clientes y cobertura mutua de turnos, forman un equipo: el cliente percibe un solo estándar de atención y la tienda vende más que la suma de los tres por separado.

Figura 1.

Diferencias entre grupo y equipo de trabajo



Nota. La figura contrasta las características del grupo (responsabilidad individual, coordinación mínima, resultado como suma de partes) con las del equipo (objetivo compartido, interdependencia, corresponsabilidad por el resultado). Elaboración propia (Durán, 2026).

4.1.2. Roles dentro del equipo

En todo equipo coexisten dos tipos de roles. Los roles formales son los que la organización asigna: coordinador, responsable de registro, encargado de la relación con el cliente. Los roles

funcionales son los que las personas asumen espontáneamente por su forma de trabajar, y todos son necesarios para el equilibrio del conjunto.

Tabla 1.

Roles funcionales frecuentes en los equipos de trabajo

Rol	Aporte al equipo	Riesgo si se exagera
Impulsor	Empuja la acción, fija ritmo y vence la inercia.	Atropella procesos y personas.
Coordinador	Organiza tareas, tiempos y acuerdos.	Burocratiza y frena la iniciativa.
Analista	Examina opciones, detecta errores y riesgos.	Paraliza con exceso de crítica.
Creativo	Genera ideas y soluciones no evidentes.	Dispersa el foco del equipo.
Cohesionador	Cuida el clima, integra a los miembros y suaviza tensiones.	Evita los conflictos necesarios.
Finalizador	Verifica detalles y asegura que lo acordado se complete.	Se pierde en el perfeccionismo.

Nota. La tabla describe seis roles funcionales frecuentes en los equipos, el aporte de cada uno y el riesgo de su versión exagerada. Un mismo miembro puede ejercer varios roles según la situación. Elaboración propia (Durán, 2026).

El autoconocimiento de la semana 1 encuentra aquí una nueva aplicación: identificar el rol funcional propio —¿soy quien empuja, quien ordena, quien revisa?— permite aportarlo deliberadamente y, a la vez, respetar los roles ajenos en lugar de juzgarlos. El analista no “pone trabas”: protege al equipo de errores; el impulsor no “presiona”: evita que el proyecto se estanque.

4.1.3. Las condiciones de la colaboración efectiva

La colaboración efectiva descansa sobre cuatro condiciones. Primera, la confianza: la seguridad de que los demás cumplirán su parte y de que el error propio no será usado como arma; sin confianza, cada miembro se protege en lugar de aportar. Segunda, la comunicación abierta: la información fluye a todos los que la necesitan, los desacuerdos se expresan con la asertividad de la semana 2 y las reuniones terminan en acuerdos. Tercera, la responsabilidad mutua: los compromisos tienen nombre y fecha, y el equipo se pide cuentas con respeto. Cuarta, el reconocimiento: el aporte de cada quien se nombra y se valora, porque la colaboración que solo se exige y nunca se agradece se agota.

Estas condiciones tienen una dimensión ética directa: atribuirse un logro colectivo, ocultar información al equipo o incumplir silenciosamente un compromiso —dilemas vistos en la semana 3— son, precisamente, las conductas que destruyen la confianza y, con ella, al equipo.

Para el practicante que se integra a un equipo ya formado, cuatro conductas aceleran la aceptación:

- Observar antes de opinar: comprender cómo trabaja el equipo, sus códigos y sus tiempos.
- Cumplir impecablemente lo pequeño: la puntualidad y las tareas menores son la primera prueba de confiabilidad.
- Preguntar con criterio: la pregunta oportuna demuestra interés; la que se responde con observar, falta de atención.
- Ofrecer ayuda concreta: “puedo encargarme de X” integra más rápido que cualquier presentación.

4.2. Liderazgo en proyectos cortos

4.2.1. Liderazgo no es cargo

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar un objetivo común. La jefatura, en cambio, es una posición formal en la estructura. La distinción importa porque se puede tener el cargo sin ejercer liderazgo (el jefe al que se obedece pero no se sigue) y ejercer liderazgo sin tener cargo alguno: el practicante que ordena una discusión confusa, que propone un método cuando el equipo está trabado o que asume la coordinación de una tarea pequeña está liderando, aunque su credencial diga “pasante”.

Para el estudiante en práctica, esta es la noticia relevante: el liderazgo se demuestra en actos pequeños y observables —tomar la iniciativa, cumplir antes del plazo, ayudar sin que se lo pidan, mantener la calma cuando otros la pierden— y esos actos construyen la reputación profesional mucho antes que cualquier ascenso.

En la práctica preprofesional, estas oportunidades aparecen a diario: nadie quiere encargarse del registro de la reunión (tomarlo es liderar), dos compañeros discuten sin avanzar (proponer volver a los hechos es liderar), el equipo olvidó un pendiente con el cliente (recordarlo a tiempo y ofrecerse a resolverlo es liderar).

4.2.2. Estilos de liderazgo y su uso situacional

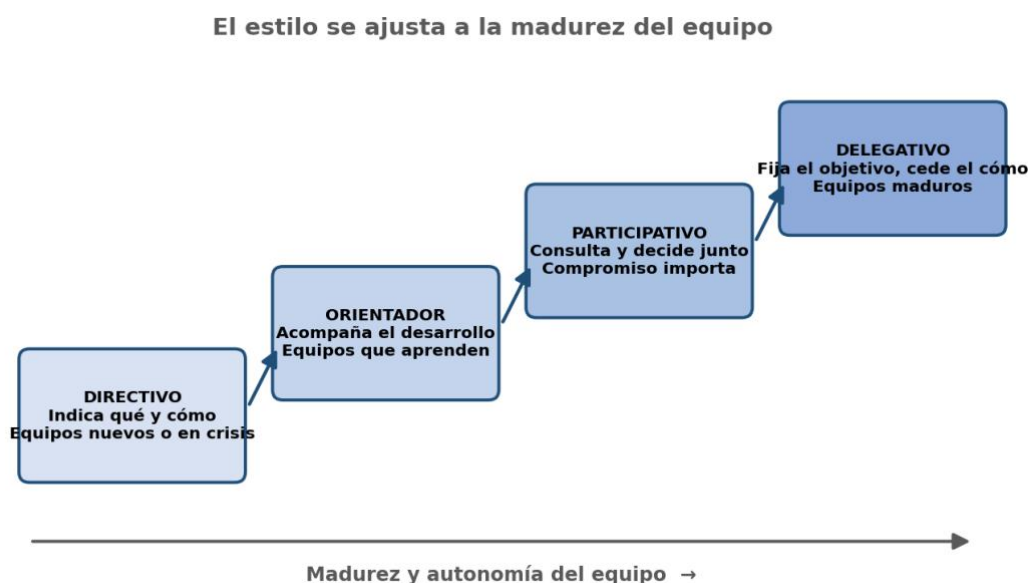
No existe un estilo de liderazgo correcto para toda circunstancia; el líder competente ajusta su estilo a la madurez del equipo y a la urgencia de la situación. Los cuatro estilos básicos son: el directivo (indica qué hacer y cómo; útil con equipos nuevos o en crisis), el participativo (consulta y decide con el equipo; útil cuando el compromiso importa tanto como la decisión), el delegativo (asigna el objetivo y deja el cómo al equipo; útil con equipos maduros y competentes) y el orientador (acompaña el desarrollo de cada miembro; útil cuando el equipo aprende algo nuevo).

El error más común es la rigidez: dirigir a un equipo experto (que se siente tratado como novato) o delegar en un equipo novato (que se siente abandonado). El pensamiento crítico aplicado al liderazgo consiste justamente en diagnosticar la situación antes de elegir el estilo, en lugar de repetir el estilo con el que uno se siente cómodo (Lazzati, 2023).

Un ejemplo aplicado: al coordinar el inventario anual con dos practicantes nuevos, el estilo directivo es el adecuado (instrucciones precisas, verificación frecuente); seis meses después, con el mismo equipo ya entrenado, el estilo delegativo (“el inventario debe estar cerrado el viernes; organícenlo ustedes”) produce mejores resultados y mayor compromiso. El equipo no cambió de personas; cambió de madurez, y el estilo debió cambiar con ella.

Figura 2.

Estilos de liderazgo según la madurez del equipo



Nota. La figura relaciona los cuatro estilos de liderazgo (directivo, orientador, participativo y delegativo) con el nivel de madurez y autonomía del equipo, mostrando la progresión recomendada de un estilo a otro. Elaboración propia (Durán, 2026).

4.2.3. Conducir un proyecto corto: tres momentos

El proyecto corto —una campaña de una semana, la organización de un inventario, la preparación de una feria— es la unidad de trabajo típica que un practicante puede llegar a coordinar. Su conducción tiene tres momentos:

- **Planear:** definir el objetivo en una frase verificable, listar las tareas, asignarlas según los roles y capacidades del equipo, y acordar los plazos. Un proyecto sin objetivo claro produce actividad, no resultados.
- **Coordinar:** hacer seguimiento breve y regular (¿qué se hizo, qué falta, qué estorba?), destrabar los obstáculos, y comunicar los cambios a todos. La coordinación no es vigilancia: es servicio al avance del equipo.
- **Cerrar:** verificar que el resultado cumpla lo acordado, presentar el producto, reconocer los aportes individuales y registrar las lecciones aprendidas para el siguiente proyecto.

Veamos los tres momentos en un proyecto real de práctica: preparar el stand de la empresa para una feria comercial de fin de semana. Planear: el objetivo es “stand montado y abastecido el viernes a las 17h00”; las tareas —transporte de material, montaje, exhibición de productos, material promocional— se asignan entre cuatro personas con plazos por día. Coordinar: cada mañana, diez minutos de seguimiento; el miércoles surge un obstáculo (el banner no llegó) y el coordinador lo destraba llamando al proveedor y ajustando el orden del montaje. Cerrar: el viernes se verifica el stand contra la lista, se agradece por nombre el aporte de cada miembro y se registra la lección (“pedir el material gráfico con una semana adicional de margen”).

Estos tres momentos anticipan el corazón de la Fase 2 del curso: la planificación con cronogramas, el registro en bitácoras y la autoevaluación del cumplimiento serán, a partir de la semana 5, herramientas formales aplicadas a la propia práctica preprofesional.

4.3. Mapa conceptual de la toma de decisiones éticas

4.3.1. El mapa conceptual como herramienta de síntesis

Un mapa conceptual es una representación gráfica del conocimiento: los conceptos se encierran en nodos y se conectan mediante líneas con palabras de enlace que explicitan la relación (“requiere”, “se evalúa con”, “conduce a”). Su valor formativo está en el proceso, no solo en el producto: para dibujar el mapa hay que decidir qué conceptos son centrales, cuáles dependen de cuáles y cómo se relacionan; es decir, hay que comprender de verdad. Por eso la Evaluación 2 exige que el mapa sea de elaboración propia: un mapa copiado demuestra habilidad para copiar; uno propio, comprensión.

Las reglas básicas de construcción son:

- Un concepto por nodo, expresado en una o pocas palabras (no oraciones completas).
- Palabras de enlace en cada conexión, que formen proposiciones legibles al recorrer el mapa.
- Jerarquía visual: los conceptos más generales arriba o al centro; los específicos, derivados.
- Ejemplos en los extremos: casos concretos que aterricen los conceptos.

Los errores más comunes al construir mapas conceptuales son tres: convertir los nodos en párrafos (el mapa se vuelve texto disfrazado), omitir las palabras de enlace (las líneas sin verbo no dicen nada) y conectar todo con todo (el mapa pierde jerarquía y, con ella, sentido). Un buen mapa se puede leer en voz alta recorriendo sus conexiones, y cada recorrido forma una oración con sentido completo.

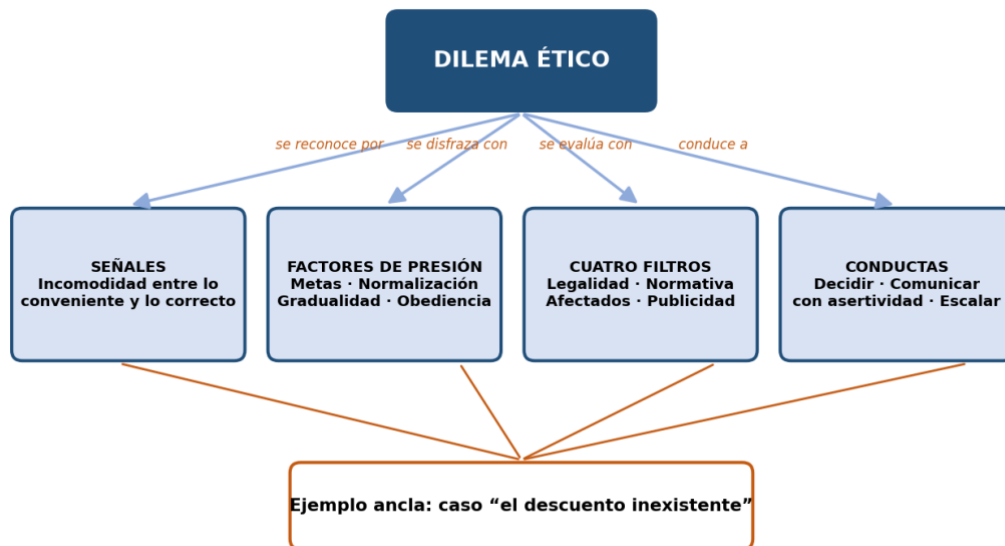
4.3.2. Construcción del mapa de decisión ética

El mapa que acompaña a la Evaluación 2 sintetiza el proceso completo de decisión ética estudiado en la semana 3, ahora enriquecido con la dimensión colectiva de esta semana. Su estructura sugiere parte del concepto central (dilema ético), que se conecta con su definición y sus señales de reconocimiento; de allí derivan los factores de presión que lo disfrazan (metas agresivas, normalización, gradualidad), los cuatro filtros de evaluación (legalidad, normativa, afectados, publicidad) y las conductas resultantes (decidir, comunicar con asertividad, escalar si corresponde). Los ejemplos del caso analizado —el descuento inexistente— sirven como anclas concretas en los extremos del mapa.

Figura 3.

Estructura sugerida del mapa conceptual de decisión ética

Estructura sugerida del mapa conceptual de decisión ética



Nota. La figura muestra la estructura general del mapa: el dilema ético como concepto central, conectado con sus señales de reconocimiento, los factores de presión, los cuatro filtros de evaluación y las conductas resultantes, con ejemplos del caso analizado en los nodos terminales. Elaboración propia (Durán, 2026).

Antes de entregar la Evaluación 2 esta semana, el estudiante debe verificar que su documento incluya:

- El análisis del caso: problema comunicacional y dilema ético identificados.
- La propuesta de resolución asertiva y los acuerdos de trabajo colaborativo.
- La justificación de la decisión con los cuatro filtros éticos.
- El mapa conceptual de elaboración propia y la conexión con la simulación de la semana 3.

Con la entrega de la Evaluación 2 —análisis del caso, propuesta de resolución asertiva, acuerdos de trabajo colaborativo, justificación ética y mapa conceptual— se cierra la Fase 1. El estudiante habrá recorrido el ciclo completo de las competencias relacionales: conocerse (semana 1), comunicarse (semana 2), decidir con ética (semana 3) y colaborar y liderar (semana 4). La Fase 2, que comienza la próxima semana, traslada el foco a la ejecución organizada de la práctica preprofesional.

Síntesis de la semana

El equipo se distingue del grupo por el objetivo compartido y la corresponsabilidad; funciona cuando los roles se reconocen y se equilibran, y cuando existen confianza, comunicación abierta, responsabilidad mutua y reconocimiento. El liderazgo no es un cargo sino una función que se ejerce en actos concretos, ajustando el estilo, directivo, orientador, participativo o delegativo, a la madurez del equipo y a la situación. El mapa conceptual, finalmente, sintetiza el proceso de decisión ética y cierra la Fase 1 del curso. La idea central puede formularse así: **en el mundo laboral, los resultados son colectivos: la competencia profesional se completa cuando el saber individual se pone al servicio del equipo, con roles claros, liderazgo oportuno y ética compartida.**

RE FE REN CIAS

Lazzati, S. C. (2023). El pensamiento crítico: teoría, práctica y competencias que plantea el mundo laboral actual (1.ª ed.). Ediciones Granica.

<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/230416>

Menghini, R. A., Negrin, M. y Guillermo, S. (Comps.). (2018). Prácticas preprofesionales universitarias: punto de articulación con el mundo laboral. Homo Sapiens Ediciones.

<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/129650>

Sola Estupiñán, M. (2024). Prácticas profesionales. Puente entre el mundo académico y laboral (1.ª ed.). Dykinson. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/279653>



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec