



Publicación de la  
Facultad de Educación,  
Ciencias de la Comunicación y  
Humanidades

# MEDIO.PE

PUBLICACIÓN INTEGRADORA

Distribución gratuita

FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN Y HUMANIDADES

## En el recuerdo por siempre

REMEMBRANZA > [Págs 12 - 13]



ANÁLISIS TEMÁTICO > [Pág 2]

La fórmula para conformar  
equipos de trabajo exitosos

INVITADO ESPECIAL > [Pág 5]

El liderazgo construye equipos exitosos

INVITADO ESPECIAL > [Págs 6 - 7]

El arte de dominar todas  
las habilidades

COLUMNA > [Págs 10 - 11]

Bitacora de Gestión

COMUNICACIÓN > [Pág 16]

Equipos de trabajo ¿por qué  
no funcionan?

ALUMNI > [Pág 21]

El éxito en el aula

**Examen de Admisión**

09 DE JULIO '23 / EXAM. EXTRAORDINARIO - 16 DE JULIO '23 / EXAM. ORDINARIO

Te esperamos en la Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades  
**¡Aprovecha la oportunidad!**

## ANÁLISIS TEMÁTICO

# La fórmula para conformar equipos de trabajo exitosos

Por:

**NATHALIA VARGAS SÁNCHEZ**

Algunos pueden pensar que conformar un equipo exitoso sólo se refiere al proceso de seleccionar talento y asegurarnos de que estamos trayendo lo mejor de lo mejor a nuestro equipo. Si has dirigido un equipo o has formado parte de uno, sabes que esta idea difiere mucho de lo que realmente se necesita para crear un Dream Team. Por definición, “crear” es un proceso que tiene pasos, y consecuentemente lleva tiempo. Lo mismo ocurre con la formación de equipos de alto rendimiento. No se trata solamente de elegir a los candidatos adecuados, sino también de lo que pasa en cada una de las etapas de la conformación de este. Este proceso podría dividirse en tres áreas: elegir a un líder de equipo, atraer al talento adecuado y establecer las condiciones para alcanzar el éxito.

## Elegir a un líder de equipo

Como en cualquier equipo, tanto si hablamos de deportes como de trabajo, tener un gran líder es fundamental para el éxito. No todos los jefes de equipo son buenos líderes, pero todos los líderes tienen la capacidad de ser buenos jefes. La mayoría de las personas no van a la universidad para dirigir a un equipo, la mayo-



ría de nosotros estudiamos para convertirnos en expertos en un campo concreto. Convertirse en jefes de equipo suele ser la opción tradicional de progresar y crecer profesionalmente.

Las grandes empresas del sector tecnológico, como Google, Meta y Amazon, saben que la gestión de un equipo requiere de un conjunto de habilidades especiales, y que el rol de jefe de equipo

no debería ser una opción por defecto para el crecimiento profesional. Empresas como estas tienen dos trayectorias profesionales, incluso en los niveles más altos de liderazgo, colaboradores individuales y líderes de equipos. Las mismas empresas saben que conformar y mantener equipos exitosos requiere vocación y es una inversión a largo plazo tanto del individuo como de la em-

presa. Por ello, existen centros de aprendizaje internos gratuitos donde uno puede recibir capacitación constante, es más algunos hasta son mandatorios.

Esto no es exclusivo del sector privado, en instituciones internacionales como el [Banco Interamericano de Desarrollo](#), existe la [División de liderazgo y desarrollo de empleados](#), dentro del Departamento de recursos humanos.

“...estudios como el informe Diversity Wins 2020 de Mckinsey muestra amplia investigación sobre por qué los equipos con diversidad de género y etnia pueden crear soluciones más innovadoras y, en consecuencia, superar a los equipos que carecen de ella.”



## Más sobre: Nathalia Vargas

Especialista en Comunicaciones y Marketing Estratégico con 15 años de experiencia en el mercado global. Ha trabajado para organizaciones como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial y Meta (ant. Facebook), enfocándose en el diseño de estrategias especializadas en prácticas de diversidad, equidad e inclusión.

Licenciada en Periodismo y Relaciones Públicas por la UNJBG. Además, cuenta con una Maestría en Relaciones Públicas y Comunicaciones Corporativas de la Universidad de Georgetown, en Washington DC, donde actualmente reside.

Ha publicado en diferentes medios digitales, incluyendo The Washington Post. Ocasionalmente, Nathalia brinda mentorías y consultoría en la organización Kolob Autismo Perú.

berlo todo, pero todos incluyendo la compañía u organización, le dan prioridad al desarrollo de liderazgo de sus empleados. Según [Indeed](#), la plataforma en línea de empleo número uno del mundo, hay [21 habilidades esenciales](#) para ser un líder efectivo.

### Atraer al talento adecuado

Históricamente, la contratación de personas se ha centrado en identificar si el candidato tiene o no las [habilidades duras](#) necesarias para un trabajo. Las [habilidades blandas](#), en cambio, suelen pasarse por alto a pesar de ser esenciales, como se mencionó anteriormente. Si has dirigido un equipo o formaste parte de uno, sabrás que las calificaciones académicas excelentes sólo son una parte de la ecuación para que una persona tenga éxito. Múltiples estudios han demostrado que tanto las habilidades duras como las blandas son igualmente importantes. Además, las habilidades blandas son más difíciles de encontrar y de cultivar porque requieren autoconciencia y empatía. Al respecto, lo invito a revisar el artículo de LinkedIn sobre: [“Las habilidades de más demanda para el 2023”](#), en el que se presentan aquellas habilidades que serán las más buscadas este año por las empresas más reconocidas a nivel mundial.

Otro componente crucial para construir un equipo de éxito es la diversidad. Este tema ha sido ampliamente discutido en los últimos años por las empresas más prominentes en el mundo y no es nada nuevo. Sin embargo, aún queda mucho trabajo por hacer en este ámbito. Si necesitamos cifras concretas para argumentar lo crítico que es, estudios como el informe [Diversity Wins 2020 de Mckinsey](#) muestra amplia investigación sobre por qué los equipos con diversidad de género y etnia pueden crear soluciones más innovadoras y, en consecuencia, superar a los equipos que carecen de ella. Más allá del género y la etnia, en mi



experiencia la diversidad de antecedentes personales, profesionales y de perspectivas también es necesaria. Los puntos de vista no tienen que ser de polos opuestos, sino más bien deberían complementarse.

### Establece las condiciones adecuadas para alcanzar el éxito

Podría pensarse que atraer el talento adecuado es la parte difícil, pero la realidad es que lo que viene después requiere más tiempo y esfuerzo, y el líder de equipo es el principal responsable de esta parte del proceso. En inglés, se usa frecuentemente el término setting your team up for success que en español se podría traducir a “establecer las condiciones adecuadas para que tu equipo alcance el éxito”. Básicamente significa que los líderes de equipo deben proveer a los empleados con todo lo necesario para rendir óptimamente. Esto puede implicar, pero no se limita a, proporcionar las herramientas adecuadas, establecer procesos eficaces, facilitar información clara y crear un entorno de trabajo de comunicación abierta, entre otras cosas.

He tenido la suerte de trabajar para líderes increíbles que me han enseñado la importancia de estar preparada y saber entrenar

a nuestros equipos de trabajo en condiciones óptimas. Por ejemplo, el proceso de entrenamiento e incorporación (también conocido como onboarding) de un nuevo empleado a Meta, no es algo que se tome a lo ligero. Puede llevar tres meses o más, y los líderes de equipos se aseguran de que entiendas claramente qué hace la empresa, cómo trabaja el equipo, los procesos internos, las herramientas disponibles e incluso la cultura de la empresa. El setting up for success no es exclusivo sobre el lugar de trabajo, si lo pensamos con detenimiento, ¿no todos rendimos al máximo de nuestro potencial, en cualquier aspecto de nuestras vidas, cuando tenemos las condiciones adecuadas?

Los equipos de alto rendimiento no se construyen de la noche a la mañana, se necesitan muchos pasos y tiempo para desarrollar uno. Si viste la gala de los Oscars 2023, puede que hayas visto [el discurso de David Kwan](#) cuando aceptó el Oscar al mejor director. En particular, la parte en la que dice: “La genialidad no surge del individuo, sino del colectivo. Todos somos productos de nuestro contexto”, esta es la mejor analogía que resume lo beneficioso de los equipos de trabajo.

Este equipo se dedica exclusivamente a entrenar y desarrollar las habilidades de liderazgo de todos los empleados, sean o no jefes de equipo. Incluso ofrecen [capacitaciones en línea gratuitas](#) abiertas al público en general.

Si nos detenemos a analizar, básicamente los líderes de equipos exitosos son como una mezcla entre profesor, psicólogo, periodista, y mentor. No necesitan sa-



## Editorial

# Cualidades de líder

El trabajo en equipo es reconocido por su eficiencia y su eficacia. Sin embargo, no está exento de riesgos. Entre estos riesgos se puede mencionar: la ausencia de un buen líder, la indisciplina de sus integrantes, la carencia de recursos, el desconocimiento del contexto, la actuación sin planificación y no evaluar los planes de gestión. No obstante, considero que el más peligroso de todos los riesgos es el “hambre de poder”. El poder es definido por Eduard Spranger (1966) como “la capacidad, y también en la mayoría de los casos, la voluntad de imponer a los demás las propias orientaciones valorativas con motivo permanente o pasajero”. Visto así el poder se puede ejercer positiva o negativamente, legal o legítimamente. El riesgo surge cuando una persona que no tiene las cualidades de un líder, lo ambiciona y hace lo impensable por alcanzarlo, anteponiendo así el interés personal ante el interés social. Esta situación se observa muy a menudo en la vida universitaria donde para llegar al poder se necesitan votos. Aquí encontramos desde la coerción, la compra y las promesas entre las más conocidas para lograr la cantidad de votos suficientes para “capturar el poder”. Lo correcto sería conocer la capacidad de los que buscan el poder, para solucionar la problemática de la formación profesional en las carreras, escuelas, facultades o en la misma universidad. La propuesta de planes estratégicos y de gestión que permitan la conformación de equipos de trabajos eficientes, de verdaderos equipos de trabajo con la presencia de líderes capaces.

**RAÚL VALDIVIA DUEÑAS**  
Decano

## MEDIO.PE

Publicación de la Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades elaborada en la Universidad Privada de Tacna. Los textos publicados se pueden reproducir citando la fuente y consignando los créditos.

### Autoridades:

Dr. Hugo Calizaya Calizaya - Rector  
Dr. Arcadio Atencio Vargas - Vicerrector Académico  
Dr. Elmer Limache Sandoval - Vicerrector de Investigación

### Consejo Editorial:

Dr. M. Raúl Valdivia Dueñas - Decano FAEDCOH  
Dr. Patricia Nué Caballero - Secretaria Académico Adm. FAEDCOH  
Mtro. Omar Cueva Martínez - Coordinador EPCC  
Mag. Mabel Cárdenas Herrera - Coordinador EPED  
Mag. Julio Valencia Valencia - Coordinador EPH

### Editores y producción:

Dr. Ben Yábar Vega  
Mag. Debbie Muñante Melgar  
Mag. Jessica Macchiavello Albarracín  
Mag. Lidia Cussi Nieto  
Mag. Christian López Llerena  
Mag. Nohemí Arias Fernández  
Mag. Jesús Mendoza Quispe

## ALUMNI FAEDCOH

# Comunicación efectiva y trabajo en equipo, cómo lograr resultados extraordinarios

Para todos es conocido que el trabajo en equipo es fundamental en cualquier organización que busca conseguir el éxito y la eficiencia en el cumplimiento de objetivos y metas. Sin embargo, la comunicación efectiva es pieza clave para que el trabajo en equipo sea verdaderamente productivo.

La comunicación efectiva se define como el proceso de transmitir información y comprenderla con precisión. Es fundamental que todos los miembros del equipo tengan un entendimiento común de las tareas y objetivos para lograr resultados extraordinarios. Además, es importante que cada uno de ellos se sienta valorado y escuchado en todo momento.

Para lograr una comunicación efectiva en el trabajo en equipo, es necesario establecer canales claros y abiertos de comunicación. El uso de herramientas de comunicación digital, como el correo electrónico, las plataformas de mensajería instantánea y las videoconferencias, pueden ser muy útiles para mantener a todos los integrantes del equipo actualizados sobre el progreso y los cambios en los proyectos.

Además, es fundamental que cada miembro tenga un rol y responsabilidades claramente definidos. Esto evitará la duplicación de tareas y la confusión en cuanto a quién es el responsable de cada acción específica. Al mismo tiempo, es importante que los miembros del equipo ten-

gan la flexibilidad de colaborar en tareas fuera de su área de especialización, cuando sea necesario.

Todos los integrantes deben estar dispuestos a dar y recibir retroalimentación constructiva y crítica, este es un aspecto crucial pues se realiza con el fin de mejorar continuamente los resultados y la eficiencia del equipo. Además, es importante que se preste atención a los detalles y se aborde cualquier contingencia o preocupación a medida que surjan, en lugar de esperar hasta que se conviertan en un problema mayor.

Finalmente, es fundamental que el equipo tenga un objetivo compartido y una visión clara de lo que se espera lograr. Esto ayudará a mantener a todos los miembros del equipo enfocados y comprometidos en la tarea en cuestión, y a mantener una actitud positiva y colaborativa. Recapitulando, el trabajo en equipo es esencial en cualquier organización para lograr el éxito y la eficiencia en el cumplimiento de objetivos y metas. No obstante, la comunicación efectiva es un elemento imprescindible para que ese esfuerzo se consolide positivamente. Al establecer canales claros y abiertos de comunicación, definir roles y responsabilidades, dar retroalimentación constante y mantener una visión compartida del objetivo, cualquier equipo puede lograr resultados extraordinarios y satisfactorios.

# El liderazgo construye equipos exitosos



Más sobre:

## Abel Zegarra

Licenciado en Administración por la UNJBG, con 22 años de experiencia en microfinanzas, actualmente ocupa el cargo de Subgerente de Negocios en MIBANCO.

Es especialista en microfinanzas, liderazgo, dirección de equipos de trabajo y gestión de la felicidad, asimismo ha concluido el programa MBA de la Escuela de Postgrado Neumann.

Por:  
**ABEL ZEGARRA MALDONADO**

Mayor crecimiento con evolución y manejo consciente del liderazgo, mayores son los resultados positivos sostenibles en los equipos exitosos, esto se encuentra estrechamente vinculado al uso asertivo de las habilidades blandas, basado en la inteligencia emocional con alto impacto y reflexión. El liderazgo con la práctica de la atención plena en sus distintos estilos de liderar de forma situacional y con mayor plasticidad, pierde fuerza cuando no pasas a la ejecución en la justa situación. Usando un estilo de liderazgo en el momento preciso, de manera apropiada, inclusive en situaciones complejas, aumentando la conectividad con una relación más genuina, menos condicionada, que incrementa el desempeño y resulta eficaz. Lo que no crece con impulso

decrece. El entorno empresarial está cambiando continuamente y un líder debe responder al mismo, hoy en día la expectativa del liderazgo aumentó en el mundo por la agilidad y adopción de los cambios, obligando al cambio de mentalidad y esto nos permite verlo desde distintas perspectivas, rompiendo mitos, creencias y barreras mentales que hemos aprendido. Rompiendo esa única forma de ver y de pensar; viéndolo desde una nueva perspectiva, con una mentalidad de crecimiento más positiva, desaprendiendo para aprender, aflorando la reinversión de su forma de ser y estar, maximizando el potencial desde la fortaleza de cada uno y sacando nuestra excepcional mejor versión. Los líderes construyen equipos exitosos, crean estrategias, enfocan, motivan, clarifican, encarnan con la cultura de la organización, alineando el

propósito de la empresa con la identidad del colaborador. Además, son capaces de conectar con las aspiraciones y sueños de los integrantes del equipo; pero, sobre todo inspiran con una profunda vocación de servicio, cambiando el yo por el nosotros, dando el ejemplo, siendo el arte y la ciencia de hacer que las cosas sucedan. Todos somos llamados a ser líderes de forma altruista, no basado en un cargo, ego o estatus. Los líderes emocionalmente inteligentes comprenden, saben construir con valentía y sabiduría emociones positivas a largo plazo; son empáticos, fomentan la resiliencia, promueven el optimismo y tienen un vibrante entusiasmo, lo que genera confianza mutua y las sinergias en los equipos de trabajo, dando un entorno saludable, con un crecimiento sostenido de forma consciente y un efecto positivo asociado

al bienestar y a la felicidad. La actitud de los integrantes del equipo y líderes si es negativa puede arruinar, se contagia más rápido, daña, garantizando el fracaso a pesar de tener talento; una actitud positiva ganadora atrae, se expande, se contagia, se acrecienta, sacando el ganador interior de los colaboradores. Algo sencillo, pero nada simple, además sensible para nuestro mundo emocional, la gente se inspira por las actitudes de los compañeros que le rodean. El líder deja una semilla, cuando alinea las mentes y corazones, promoviendo un crecimiento consciente del liderazgo, siendo más desafiante, más humanista, formando mejores personas con responsabilidad, con una visión más completa, más larga, más profunda. Recuerde que es mucho más importante disfrutar en el viaje que, en el destino, bienvenido a bordo.

INVITADO ESPECIAL

» Liderazgo de equipos

# El arte de dominar todas las habilidades





Por:  
**HUMBERTO E. LEVA**

**“Ser líder, por sobre todas las cosas, implica dar un buen ejemplo. Además, implica mostrar el camino, educar a tu equipo para tomar ese camino hasta llegar a la meta”**

tomar ese camino hasta llegar a la meta. Ser líder requiere ser un comunicador por excelencia, para que tus colaboradores sepan lo que quieres lograr y se mentalicen con ese propósito. Entonces, allí entra la otra gran cualidad del líder: la influencia, y esta significa, ser capaz de impactar en el comportamiento de los demás, de tal manera que ocurra lo que llamamos “hablar el mismo idioma”, que no es otra cosa que alinearse con la visión del líder, y actuar en consecuencia.

Cuando yo enseñé habilidades sociales a mis alumnos, el liderazgo es la última habilidad del curso, y eso es porque para ejercerla se necesita haber aprendido y dominado todas las demás. Lo digo en el título del artículo. Y es por eso que a muchos les pesa ser



## Más sobre: **Humberto Leva**

Experto en habilidades sociales, con 12 años de experiencia en el mundo empresarial, como entrenador, consultor, conferencista y networker.

Amplia experiencia corporativa dirigiendo equipos multidisciplinarios. Actualmente, brinda servicios de Consultoría en Educación Ejecutiva, y Entrenamientos en Habilidades Sociales a emprendedores, a profesionales con intereses empresariales, y a equipos corporativos.

Es, además, experto en Gerencia de Proyectos, experto en Gestión de Conflictos Sociales y es Maestrante en Administración de Negocios.

líderes, porque dominar todas las habilidades es cosa de pocos.

Un equipo de trabajo exitoso requiere, entonces, de un líder con habilidades ya desarrolladas. Si usted está a cargo de un equipo de colaboradores, coja papel y lápiz, y en una escala del 1 al 10 (donde 1 es muy malo, y 10 es excelente), autocalifíquese en las siguientes habilidades: Inteligencia emocional, disciplina, escucha activa, pensamiento crítico, relaciones interpersonales, negociación, hablar claro y preciso, asertividad, persuasión y toma de decisiones.

Las cosas claras, si de las diez habilidades mencionadas, usted es consciente de que en la mitad de ellas está por debajo de una calificación de 6, sea honesto, y haga una introspección. Tiene dos caminos: usted puede tener las condiciones de líder y sólo le falta convertirlas en las habilidades precisas. De ser así, entréñese pronto. En cuestión de pocas semanas tendrá resultados visibles. El otro camino es que, producto de la introspección, concluya que el liderazgo no es para usted, porque no está dispuesto a ser experto en tantas habilidades en simultáneo. En consecuencia, por su equipo, dé un paso al costado. El equipo, y el país se lo agradeceremos.

Un líder impuesto por cualquier razón sea política, amical, o cualquier otra, está condenando a su equipo a ir por cualquier lado, a desperdiciar recursos y a la frustración. Un líder idóneo llegará a la meta propuesta a tiempo, haciendo las cosas bien, y con una correcta utilización de los recursos asignados. Eficiencia y eficacia, les llaman. Obviamente que demandará, también, de la brillantez de los colaboradores del equipo.

En Estrategia formamos especialistas en habilidades sociales con un entrenamiento que combina virtualidad con presencialidad. Lo hacemos porque estamos convencidos de que las habilidades sociales transforman a las personas en mejores personas.



## TUTOR

# Habilidades directivas para el trabajo en equipo

Por:

JESÚS MENDOZA QUISPE

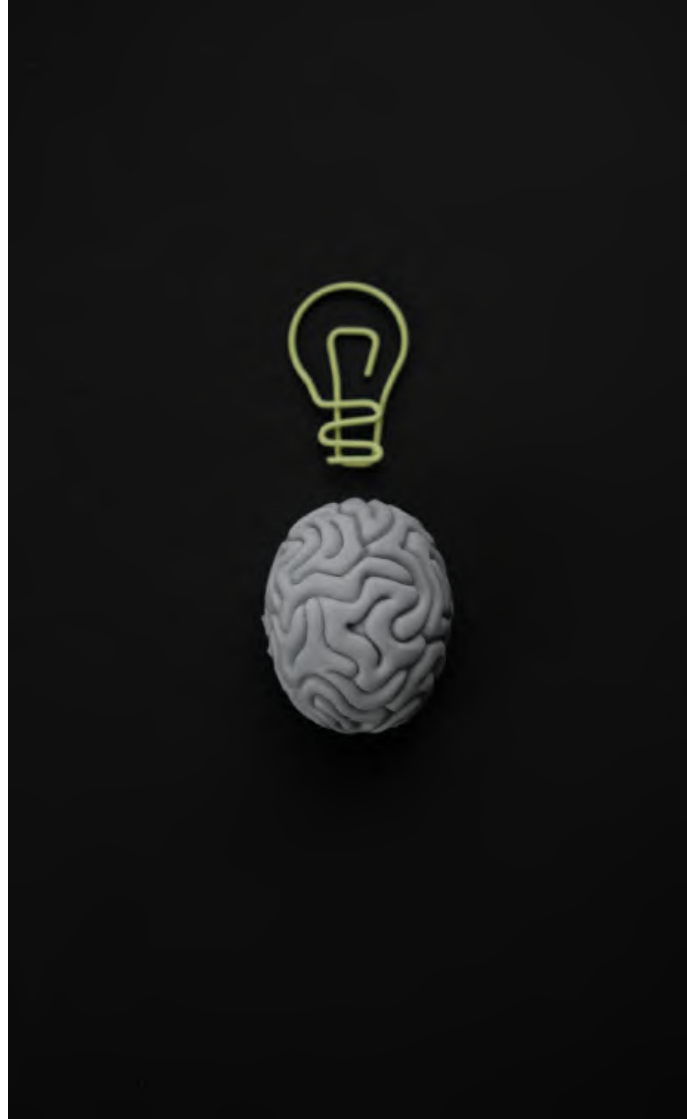
Hoy en día se habla mucho sobre las habilidades, pero ¿qué es habilidad? Según la RAE, habilidad es: “Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad”, no cabe duda de que en estos tiempos y ahora en todos los equipos de trabajo requerimos de personas que tengan habilidades directivas que puedan impactar en los colaboradores.

Pues cuando hablamos de equipos, hablamos de personas, hablamos de relación, y también hablamos de comunicación y cómo los individuos nos relacionamos entre sí para buscar metas comunes, sin embargo, los que dirigen los equipos lo primero que deben tener en cuenta es la gestión personal, pues un líder que no se conozca, no sepa gobernar sus emociones, que no sepa leer las emociones en los demás, difícilmente podrá relacionarse con los empleados o seguidores, es por ello que los que dirigen deben pulir esta habilidad, que si lo logran recién podrán ir a gestionar un equipo.

Cuando uno dirige un equipo, debe tener en cuenta las necesidades que tienen las personas de los equipos, ¿qué los motiva? Y también qué es lo que los bloquea, por todo ello, podemos decir que las primeras habilidades directivas para impactar en los equipos son:

**Conocerse y confiar en uno mismo**, asumiendo que el líder está para dirigir a otros y por lo tanto implica confiar en sí mismo, saber cuáles son las fortalezas y las debilidades personales y tener autoconfianza.

**No perder el entusiasmo**, muchos de los seguidores en los



equipos se contagian del entusiasmo del líder, que a pesar de lo que le puede estar pasándole, no pierde el entusiasmo, ni las motivaciones propias de cada uno de los que lidera.

**Saber dirigir y liderar**, por lo general, lo tomamos como sinónimos, pero no lo son, dirigir implica dónde estamos, es decir, ¿qué hay que hacer?, ¿cómo me involucro en el sistema?, ¿qué procesos debo seguir? En cambio, liderar, implica hacia dónde vamos, porque el líder no solamente es el jefe, es el que inspira, es el que sede, es humilde, sabe

escuchar, sabe acompañar a sus seguidores.

**Tomar decisiones a partir de objetivos**, es la acción frente al resultado, por lo tanto, es tomar la decisión para conseguir los efectos deseados en las instituciones u organizaciones, porque muchas veces el líder se cansa, se agota, y es necesario tomar en cuenta la energía disponible.

**Ser solucionador de problemas**, es la capacidad de resolver los problemas, es que cada problema debe tener una alternativa y que cada colaborador, debe traer el problema al jefe, pero

bajo el brazo, también la solución.

**Adaptarse y ser flexible**, en estos últimos tiempos tenemos que adecuarnos a las circunstancias y no ser nada rígidos, hoy en día tenemos que consensuar, adaptarnos a los cambios y no ser dogmáticos con los conocimientos, ni con las reglas, esto crea un mal clima institucional.

**La asertividad** es una de las habilidades más potentes del líder, que es la capacidad de decir lo que siente, lo que quiere, y sobre todo, estar en una articulación entre lo que yo quiero y lo que quieren los demás, lubricado con una forma especial de decir las cosas, respetando la necesidades de los demás.

**Ser capaces de delegar a personas que inspiren confianza**, por lo que empoderar a una persona, es una capacidad que es necesario fomentar, para la toma de decisiones a nivel de equipo.

**Negociar y comunicar**, no solamente implica relacionarnos, significa consensuar, transmitir, es estar con el otro sin perder de vista los objetivos y respetarse entre los miembros del equipo.

Por todas estas habilidades, concluimos que las habilidades directivas aterrizan en la proactividad de los que conducen equipos, es la forma como lo digas, es el ejemplo, es la coherencia o consistencia entre lo que digas y hagas, es el modelo o ícono por seguir, y como decía Victor Frank, en su obra El hombre en busca del sentido, “...la capacidad y el poder de decidir mi actitud y mis acciones, por eso es necesario de entender el ¿cómo lo voy a decir?, ¿cómo me gustaría que me lo digan? Para evitar conflictos y llevar a los equipos a mejores metas”.



# La clave para conformar equipos exitosos

Por:  
**ENGY VILLEGAS CÁCERES**

Conformar equipos de trabajo exitosos es un elemento clave para el éxito de cualquier empresa, organización o proyecto. Un equipo de trabajo eficaz es aquel que trabaja unido hacia objetivos comunes, superando desafíos y aprovechando al máximo las habilidades y fortalezas de cada miembro. Pero ¿cómo se conforma un equipo de trabajo exitoso? A continuación, desarrollamos algunos puntos clave.

## Definir los objetivos del equipo

Es fundamental definir los objetivos y metas del equipo desde el inicio, para que todos los miembros del equipo trabajen en la misma dirección. Además, se deben establecer métricas claras para medir el éxito del equipo, de manera que se puedan evaluar los resultados y el progreso. Al definir los objetivos, se debe tener en cuenta el perfil de los integrantes del equipo, sus habilidades y fortalezas, para poder delegar de manera eficiente las responsabilidades y tareas.

## Seleccionar a los miembros adecuados

Se debe asegurar que cada miembro del equipo tenga las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con las responsabilidades que se le asignen. Para ello, se puede realizar una evaluación de habilidades y conocimientos, que permita conocer las fortalezas de cada miembro y cómo se pueden utilizar de manera efectiva en el equipo. También es importante que los miembros del equipo tengan una personalidad que encaje bien con los demás integrantes y que haya



un equilibrio entre sus habilidades y fortalezas, de manera que se complementen entre sí.

## Establecer un ambiente de confianza y colaboración

La confianza y colaboración son elementos clave para el éxito de un equipo de trabajo. Se debe fomentar un ambiente de respeto mutuo, donde se valore la opinión y contribución de cada integrante. Es importante establecer canales de comunicación efectiva y promover la retroalimentación constructiva, donde se puedan dar opiniones y recomendaciones para mejorar el trabajo en equipo.

## Asignar roles y responsabilidades

Para maximizar la eficiencia del equipo, se deben asignar roles y responsabilidades claras, de manera que cada miembro del equipo tenga una idea clara de lo que se espera de él o ella. Es importante que cada miembro del equipo tenga una tarea específica que se adapte

a sus habilidades y fortalezas. Asimismo, se deben establecer plazos y fechas límites para completar las tareas, de manera que se pueda medir el progreso y tomar acciones oportunas en caso de ser necesario.

## Fomentar la creatividad y la innovación

La creatividad y la innovación son fundamentales para el éxito de cualquier empresa. Los líderes del equipo deben fomentar la creatividad y la innovación, permitiendo que los miembros del equipo tengan la libertad para proponer nuevas ideas y soluciones a los problemas. De esta manera, se pueden desarrollar nuevas oportunidades y soluciones innovadoras que pueden mejorar la eficiencia y el éxito del equipo.

## Celebrar los logros y reconocer el trabajo en equipo

El reconocimiento es fundamental para mantener motivados a los miembros del equipo. Es importante celebrar los

logros y reconocer el trabajo en equipo, ya que esto puede ayudar a fomentar una cultura de éxito y motivación. El reconocimiento puede ser en forma de incentivos, bonificaciones, reconocimientos públicos, entre otros.

En conclusión, conformar equipos de trabajo exitosos es fundamental para la aceptación de cualquier empresa u organización. Para lograrlo, es necesario identificar las habilidades y fortalezas de cada miembro del equipo, fomentar la comunicación efectiva, promover la colaboración y el trabajo en equipo. Los líderes del equipo deben enfocarse en construir una cultura de confianza y respeto, donde todos los miembros se sientan valorados y puedan expresar sus ideas además de sus preocupaciones. Al seguir estos consejos, los equipos de trabajo pueden lograr resultados positivos y superar cualquier desafío que se les presente.

## ABRAZANDO MI COLUMNA



Por:

RAÚL VALDIVIA DUEÑAS

**H**ace dos años, la flota partió del puerto. El viento y el tiempo parecían propicios. Iniciaba una aventura que no pedí, pero que asumí. Una valquiria me convenció. Me dijo que Dios me había puesto allí por una razón. Que tenía que guiar la flota FAEDCOH. Y así empecé el viaje.

La flota estaba integrada por ocho navíos de distintos calibres. Pertenecíamos a la poderosa escuadra de la “Universidad Privada de Tacna” (UPT) Y nos alistamos para cumplir la misión. Una misión hermosa, trascendente. La más humana de todas. La formación del hombre para desempeñarse como educadores, comunicadores sociales, y psicólogos para contribuir con el desarrollo de su comunidad. Una misión que tiene al hombre como el eje de nuestro diario vivir. Mi elección como decano, fue cosa del destino. Una de las autoridades de la UPT, en un pasado no muy lejano, me había hecho conocer una sentencia... “Tú nunca vas a ser decano de tu facultad... no te quieren”. El hecho era evidente. Viví exiliado de mi facultad por muchos años. Fui Jefe de la Oficina de Admisión, Jefe de la Oficina de Investigación, Jefe de la Oficina de Mejora continua, Director de la Escuela de Postgrado, Vicerrector de investigación y la verdad... esperaba retírame sin más objetivos que lograr... La elección, fue por mayoría reflejando esta realidad. Asumí la gestión. Con el equipo base, planteamos un Plan de Fortalecimiento de la FAEDCOH. Se buscaba la integración. En tanto,

## Bitácora de ge



se desarrollaban las actividades en cada navío EPED, EPCC, EPH, UI, RSU, UPSE y VyV. Con el equipo base comandamos el navío DECANATO. A exigencias del proceloso mar de la pandemia, me fui reuniendo virtualmente con cada uno de los coordinadores y jefes de unidad. Fui conociendo sus necesidades, sus actividades, sus preocupaciones, sus metas.

Con el transcurrir del tiempo me fui dando cuenta que era una tripulación maravillosa. Nos integramos en un gran equipo con un solo objetivo. Fortalecer nuestra Facultad. Empezó la integración y pronto fuimos uno. He aprendido tanto de ustedes, que poco a poco fui encausando las fuerzas, las energías a través de planes de gestión. Con actividades y tareas. Con indicadores

y evaluaciones de cumplimiento. Y seguimos reuniéndonos. Celebrando nuestros éxitos, analizando nuestras debilidades y planteando alternativas.

Nuestra responsabilidad fue asumida sin titubear y con una decisión a toda prueba. Nos propusimos a formar educadores, comunicadores sociales y psicólogos investigadores y emprendedores, con responsabilidad social de calidad. Asumimos el modelo de gestión por procesos y como reto... la mejora continua. Como no recordar las valiosas opiniones de cada uno en el Comité de Gestión. El accionar del Consejo de Facultad. El intercambio de ideas sobre la gestión de las carreras en un mar lleno de tormentas de salud, sociales, económicas, políticas, laborales. Y los periodos de calma

que nos invitaban a la inacción, peligros más grandes que los de Escila y Caribdis.

Entre todos fuimos mejorando los diseños curriculares, la capacitación docente, fuimos vertebrando un sistema de atención al estudiante de la FAEDCOH, integramos a los cachimbos de las tres escuelas en las actividades de bienvenida, de tutoría y consejería. Alumni, no se quedaba atrás con su trabajo con los egresados. Nos dimos cuenta de que necesitábamos trascender, salir de nuestra burbuja y así surgió MEDIO.PE una publicación integradora de académicos, estudiantes egresados, administrativos y padres de familia. nuevamente los tripulantes de los navíos de la FAEDCOH estaban expresando sus ideas en los temas que abordaba la publi-



## “En la gestión, de la facultad, escuela o unidad académica, la planificación estratégica es de vital importancia para lograr la gobernabilidad y su sostenibilidad en el tiempo”

# stión



dad. La exigencia de capacitación, actualización y especialización de los profesionales de nuestro medio. Surgió así el OBSERVATORIO FAEDCOH situado en lo más alto del mástil del navío DECANATO. Luego de recoger la información y procesarla, nos hizo llegar los siguientes informes: Necesidad de capacitación de los profesionales de educación, comunicación y psicología de nuestra región, de la aceptabilidad de nuestras carreras, de nuestro posicionamiento en la comunidad, de la satisfacción de los empleadores, de los estudiantes y de los académicos. Con esta información tomamos decisiones y aprobamos programas, segundas especialidades, diplomados, cursos que ahora tendremos que ejecutar. En el Equipo Base primero y luego con el Equipo de Gestión analizamos la graduación y titulación de nuestros egresados, así como la necesidad de contar con ingresos para financiar otras alternativas que permitan cumplir con nuestro propósito. A la fecha estamos concluyendo el segundo taller de Tesis en cada una de las escuelas. Hemos logrado que casi cien de nuestros egresados alcancen el sueño de ser profesional. En nuestros planes de gestión estamos programando actividades financiadas con ingresos extraordinarios, porque los tenemos. Nuestros navíos surcan los mares integrados en una flota con objetivos claros. Listos para enfrentar las tormentas internas y externas. Junto a los talleres de tesis, surgieron los diplomados y los congresos en los que nos codeamos con otras universidades. Todos contribuyeron a incrementar los ingresos extraordinarios de la FAEDCOH.

Las prácticas profesionales han ido evolucionando. Ahora tratamos de lograr que los centros educativos soliciten nuestro “paquete FAEDCOH”, el mismo que está integrado por practicantes de educación, comunicación social y psicología. Así se han dado cuenta que estos tres profesionales se complementan para brindar una excelente atención a la institución. Todavía nos

falta, pero estoy seguro de que iremos mejorando en los reglamentos de prácticas, en los convenios y en nuestra relación con los centros que brindan la posibilidad de prácticas para nuestros estudiantes con un beneficio recíproco. A ellos les brindaremos nuestro apoyo en capacitación y trabajo conjunto con nuestros mejores cuadros. Todas estas actividades las promovemos a través del canal de YouTube FAEDCOH, que cada vez tiene más seguidores.

Cada viaje semestral es único. Las experiencias son cada vez más enriquecedoras. Surge la necesidad de reforzar continuamente las competencias básicas de nuestros estudiantes. Ellos necesitan saber redactar, buscar información, elaborar ayudas para sus exposiciones, saber exponer, etc. Para ello, en la plataforma del CESEID de la FAEDCOH, se han colgado tutoriales gratuitos, elaborados por sus docentes. Pueden acceder a ellos en el momento que los necesiten, tienen una duración de siete minutos y son amigables... Pero necesitamos seguir produciendo más tutoriales y los académicos lo saben. Para atender a los profesionales de la región y de nuestra propia facultad hemos creado el Programa de Capacitación Profesional que estará entrando en ejecución el 2023 I. Las vivencias en la conducción de proyectos de responsabilidad social universitaria en las asignaturas, así como aquellos de mayor envergadura como el de la “Aldea San Pedro”, el PSSU “Incluirte”, el PSSU “Construyendo vidas”, el PSSU “Fortalecimiento de los aprendizajes de EBR” nos permitieron tener una perspectiva más rica de la formación profesional. Fuimos abriendo camino. El trabajo con los estudiantes es incesante, desde las olimpiadas del Cachimbo, el concurso de Tik Tok, Concurso “Canta Baila y encanta”, la Psicoferia, y otras actividades más.

La comunicación también es una experiencia magnífica. Buscar la forma de estar comunicados con nuestra comunidad. Decirle quienes somos y los que hacemos. Así

empezaron a salir videos testimoniales de los profesionales que egresaron de la facultad, las entrevistas a docentes, los eventos de los egresados, los mensajes de la reina del cachimbo y el Premio “Dr. Luis Cavagnaro Orellana” en ensayo, modalidad virtual, dirigido a los estudiantes de 4to y 5to de secundaria, a los reconocimientos a las instituciones educativas, a los tutores o asesores de los ganadores. En todas nuestras actividades había una invitación a estudiar con nosotros, a embarcar el viaje de la formación profesional. Así, les dábamos a conocer nuestro cronograma de admisión.

Todos los viajes fueron trascendentes, hoy nos acercamos nuevamente a puerto. Dejaremos valiosos profesionales y recogeremos nuevos ingresos ávidos para seguir la travesía de la formación profesional. Igual enfrentaremos tormentas. La incertidumbre. El re-linciamiento. La creación de nuevos productos... pero estamos preparados. Hemos elaborado nuestro análisis FODA. Conocemos nuestra fortalezas y debilidades a superar. Las oportunidades y las amenazas a enfrentar. Sabemos que debemos consolidar y fortalecer a los navíos de nuestra flota. Prepararnos para los vendavales y salir airoso de ellos. Porque somos faedquianos, somos invencibles... Hoy me tengo que quedar en el puerto porque el destino así lo quiere. Por eso he tratado de resumir las experiencias de gestión aprendidas con ustedes en estos maravillosos viajes. Resumirlas en 77 pastillas de reflexión para entregárselas. Ustedes podrán leerlas, reflexionar sobre su contenido, entenderlo, comentarlo, enriquecerlo, según su ecuación personal, pero sobre todo aplicarlo en su diario vivir. Sólo me queda hacerles llegar mi profundo agradecimiento, por la confianza y por permitirme navegar en la mar de la formación profesional durante dos años con ustedes. Todos quedan en mi corazón... en el sentimiento. Pronto los veré partir y deseo de todo corazón que el tiempo y los vientos les sean propicios...

cación semestral, hoy bimensual. Ya estamos por las 10 ediciones y una especial en memoria de nuestro Past decano Dr. Luis Cavagnaro Orellana. Pronto nos dimos a conocer en las escuelas de la facultad y luego, estuvimos presente en otras facultades de la UPT, hoy estamos presentes en los colegios profesionales y pronto en otras universidades del país y del extranjero.

Navegamos surcando los mares rumbo a nuestro destino, cada semestre llegábamos a un puerto donde desembarcaban nuestros egresados y subían a bordo nuevos estudiantes. Nuevamente emprendíamos viaje. Fuimos mejorando en base a las experiencias aprendidas. Sentimos la necesidad de saber la aceptación que tenían nuestras carreras en la comuni-



## REMEMBRANZA

# Luis Rodríguez H

## En el recuerdo por sien

Por:  
**ÓSCAR GALDOS VIZCARRA**

Lo indescifrable del misterio de la vida humana, ha hecho que el hombre trate de encontrar alguna explicación, de su origen, su transcurrir y su trascendencia en este mundo; pero todas las reflexiones y estudios nos dejan siempre en lo inacabado, sin definiciones ni ideas concluyentes y solo sabemos que el final a nuestras preocupaciones, es la muerte. Luis Bartolomé Rodríguez Hinojosa ha pasado su vida por la tierra y ha trascendido al más allá, el 8 de marzo del 2023, dejando huellas en su generación, en su tiempo y en la sociedad.

Lucho, nació en la ciudad de Arequipa, el 24 de agosto de 1942, en el viejo barrio Del Solar, al lado del puente Bolognesi, arrullado con el rumor del río Chili y el repique de las campanas de la Catedral y la Recoleta. Tuvo una infancia feliz al lado de sus padres, de sus tres hermanas y tres hermanos, fue apreciado y querido por toda la familia, su inquietud y su afán por el conocimiento y la cultura, lo llevó desde muy niño a realizar sus estudios primarios en la prestigiosa escuela "Jorge Polar" y luego sus estudios secundarios en la Gran Unidad Escolar "Mariano Melgar". Lucho vio en sus maestros el ejemplo de vida que debía seguir, por eso al despertar su vocación por el magisterio ingresó a la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Agustín, titulándose de profesor en Educación Secun-



“...esta exitosa y fructífera carrera de Luis Rodríguez Hinojosa se plasma y encuentra su plena realización en la Universidad Privada de Tacna, donde por 30 años se dedicó a la formación de profesionales en educación que hoy ejercen la docencia en Tacna y en el Perú.”

# Hinojosa

## mpre



daria, en la Especialidad de Historia y Geografía, pero es su conocimiento de la historia del Perú y sobre todo de la historia de Tacna, lo que influyó y lo orientó a radicarse en la tierra del Caplina e iniciar su carrera en el colegio “Modesto Basadre”, donde compartió la actividad del magisterio con grandes maestros de la época y reconocidos en la comunidad tacneña. Es allí, en el “Basadre” donde también conoció a la profesora Ana Luque Plata, quien llegó a ser su esposa y tuvieron tres hijas, hoy profesionales: Lenny y Dianiny, profesoras, y Gisela, Ingeniera en Industrias Alimentarias.

Lucho, no se hizo maestro solo para ejercer la docencia de forma rutinaria, si no que su inteligencia, sus dotes de líder y emprendedor hicieron que escale posiciones dirigenciales en el sistema educativo, llegando a ser profesor y Director del Instituto Nacional Pedagógico “José Jiménez Borja”, al igual que Director del Instituto Tecnológico “Francisco de Paula González Vigil”, donde dejó escuela y gratos recuerdos en sus colegas y alumnos. Pero esta exitosa y fructífera carrera de Luis Rodríguez Hinojosa se plasma y encuentra su plena realización en la Universidad Privada de Tacna, donde por 30 años se dedicó a la formación de profesionales en educación que hoy ejercen la docencia en Tacna y en el Perú. Lucho, no solamente destaca en la cátedra, sino que por sus propios méritos llegó a ser Secretario académico y luego Decano de la



### LOGROS UNIVERSITARIOS

- Docente Principal
- Past Decano de la Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades - UPT
- Estudios culminados en el Doctorado en Gestión Educativa Curso de Especialización en Autoevaluación de las Carreras de Educación Superior en la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Presidente de la comisión de autoevaluación y acreditación de la carrera de Educación Primaria - FAEDCOH/UPT.
- Integrante de la Comisión de Autoevaluación de la Universidad Privada de Tacna

Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades; Secretario General, Jefe de la Oficina de desarrollo académico y otros cargos importantes en la universidad.

Uno de sus grandes logros, durante su periodo de decano, fue la creación y construcción de la Institución Educativa “Verdad y Vida”, como Colegio de aplicación de la Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades, y que hoy brilla con luz propia y es la cuna intelectual de cientos de estudiantes, muchos de ellos ya profesionales.

Es necesario también mencionar que dentro de sus facetas de apoyo social, es el haber sido dirigente de la Cooperativa San Pedro y otras instituciones sociales y culturales. Pero como no hay nada concluido. Lucho, tu vida no ha acabado con la muerte porque seguirás viviendo en nosotros, seguirás en la cancha de fútbol corriendo tras la

pelota junto con los amigos, “peloteros por siempre”, seguirás caminando por los pasillos y el patio de la facultad y todos verán tu espíritu con agrado porque tu espíritu seguirá siendo tan bueno como fuiste tú en la vida terrenal.

Hoy, que ya estás en el paraíso soñado por Dante y estás junto a los maestros que también pertenecieron a nuestra facultad, ahora que estás con Hugo Hidalgo Ocharán y su filosofía de los Upanishad, ahora que estás con Ricardo Otiniano, Glicerio Gallegos, Israel Berríos, Pepe Acosta, Gerardo Arias, Luis Cohaila, Eugenio Perca, Segundo Vargas, Jesús Pilco y con Lucho Cavagnaro, díles a todos ellos que no los olvidamos y que ustedes tampoco nos olviden, para cuando vayamos a visitarte a tu nueva morada nos reciban con los brazos abiertos y agrandar el círculo de la luz divina y eterna que ilumine nuestras enseñanzas desde el cielo.



## COMUNICACIÓN

# Creando seguridad psicológica en los equipos de trabajo

Por:

**NOHEMÍ ÁRIAS FERNÁNDEZ**

Se felicita en público y se re-prende en privado, es la frase que por muchos años escuchamos coloquialmente en diferentes áreas de nuestras vidas. Sin embargo, en términos profesionales resulta ser empatía y comunicación efectiva: dos variables que aplicadas en campos laborales otorga a los colaboradores de las organizaciones, la confianza suficiente para desarrollar su verdadero potencial.

Ambos factores aplicados de manera transversal entre compañeros y verticalmente en toda la línea de dirección, redundarán en mantener un clima laboral óptimo. Ser efectivo comunicacionalmente hablando resulta: entender tu intención al dar un mensaje, ser preciso y claro, conocer a tu interlocutor, saber escuchar y observar, además de ser claro y preciso con tus mensajes.

Si desplegamos las variables claridad y precisión, encontramos en ellas factores como la velocidad y tono en el que se habla, elegir las palabras con el significado adecuado, cuidar el lenguaje corporal, y escribir con corrección.

Resulta además que en cada proceso comunicacional se debe sin medida aplicar la empatía: que es la capacidad de observar lo que ocurre con nuestro receptor e identificarse con los sentimientos experimentados con los mensajes recibidos.

El New York Times emitió en marzo del 2016 resultados de una investigación que narra la búsqueda de la empresa Google por encontrar el equipo perfecto, evaluando equipos integrados por profesionales similares entre sí, o grupos conformados por colaboradores un poco más relajados que igualmente conseguían resultados importantes.



Es así que la investigadora de la Universidad Yale, Julia Rozovsky, llega a importantes conclusiones, entre las que se destaca la importancia de crear la seguridad psicológica en los equipos de trabajo, lo cual se explica de la siguiente manera: los colaboradores que se sienten en la libertad de compartir experiencias personales o sentimientos que logran afianzar su confianza con el grupo y establecer normas de convivencia y de trabajo.

La Dirección de Marketing Estratégica a tomado precisamente esta visión para desarrollar orientaciones a los clientes internos, al comprenderse que será esencial para la rentabilidad o productividad de la empresa u organización, el hecho de tener empleados satisfechos. Sin embargo, para lograr ello no será necesariamente una prioridad enfocarse en incrementos salariales,

sino en desarrollar su confianza hacia sus compañeros y la organización.

El mismo artículo del periódico americano, cita al investigador Marshall Van Alstyne, quien explica que “vivimos en la edad de oro de la comprensión de la productividad de cada persona. De repente, podemos deparar las pequeñas decisiones que tomamos, incluso aquellas de las que no nos damos cuenta y describir por qué hay personas mucho más efectivas que otras”.

Algunas conclusiones fueron que la diferencia entre los equipos de trabajos denominados como “buenos” y los “disfuncionales”, era cómo se trataban sus miembros entre ellos. Las normas adecuadas, son en resumen las que aumentaban la inteligencia grupal, sin embargo, las normas erróneas podrían provocar el fracaso aún si

todos los integrantes eran brillantes profesionales.

En su investigación Rodovsky concluye que: “Teníamos que conseguir que la gente creara entornos psicológico-sanos”. ¿Cómo?, a través del Proyecto Aristóteles que desarrolló el investigador se reveló que la seguridad psicológica es lo más importante para que un equipo trabaje, y encontró ciertas normas que van con el éxito de los mismos. Comportamientos importantes que debían tener claro que los equipos conocían sus objetivos y crear una cultura de interdependencia. ¿Cuáles serán estos comportamientos?: los equipos pueden acordar solicitar a sus integrantes que pidan la palabra antes de hablar y que se escuche a los demás. Pueden pedirles que sean sensibles con cómo se sienten sus colegas e intenten darse cuenta de cuando alguien se siente mal.



# Equipos de trabajo ¿por qué no funcionan?

Por:

**OMAR CUEVA MARTINEZ**

**H**ablar de equipos es hablar de J. Richard Hackman, recordado profesor de la Universidad de Harvard en psicología social y organizacional, matemático y psicólogo social, enseñó y realizó investigaciones entre las que se incluye el rendimiento de equipos, el liderazgo efectivo y el diseño de equipos autodirigidos. Un artículo publicado por Hackman, hace referencia sobre una investigación en los Estados Unidos en relación con las prácticas del trabajo innovador en empresas industriales. Los resultados fueron interesantes, más de la mitad de las empresas investigadas usaban equipos de trabajo y alrededor de 40% de estas empresas tenían trabajando a sus empleados en equipos. ¿Qué tan bien se desempeñaban estos equipos? Para realizar un juicio adecuado, Hackman sugirió acudir a la literatura especializada y la respuesta es clara: los equipos de trabajo desarrollan a los individuos que los conforman y los equipos autodirigidos tienen un alto poder de desarrollo y desempeño. He aquí algunos reportes. En Xerox los autores reportan “las plantas usando trabajo en equipo son 30% más productivas que las plantas convencionales”; Procter & Gamble logra entre 30 y 40% más productividad en sus 18 plantas manejadas por trabajo en equipo; Tektronix reporta que trabajando en equipo los resultados a un problema se logran en no más de tres días cuando antes el mismo problema se resolvía en 14 días. Federal Express acortó tiempos de entrega y bajó 13% la pérdida de paquetes trabajando en equipos de mejora. Pero a todo esto, se presenta un problema, la investigación evidenció que en el desempeño del

equipo éste no lo hace tan bien o mejor que la suma de todas las contribuciones individuales de sus miembros. Cuando los equipos interactuantes son comparados con grupos nominales (esto es, equipos que nunca se reúnen y cuyos resultados son obra de contribuciones individuales de miembros que podrían haber trabajado juntos) usualmente éstos ganan. Este hecho fue el resultado de una serie de estudios realizados en diferentes tipos de equipos de trabajo (deportivos, equipos de trabajo industriales, equipos de alta dirección, guardias de una prisión, tripulaciones de aerolíneas, analistas económicos, etc.). De 33 equipos analizados solamente cuatro lograban resultados efectivos, el resto mostraba severos problemas. Entonces ¿qué es aquello que hace juzgar a los diferentes autores de la literatura del management que los equipos de trabajo son efectivos? Posiblemente el afán de vender sus libros, motivar la consultoría o su entusiasmo o motivación a ser llamados “gurús”, todo esto no es suficientemente explicativo del porqué. Se puede confiar de los números y resultados que arrojan los diferentes artículos y libros, pero en la realidad hay que poner muy en duda estos datos. ¿Qué diferencia a estos dos diferentes grupos de trabajo? La respuesta tiene que ver mucho más allá de cómo están estructurados y apoyados y es necesario que se analicen situaciones que llevan a causas que desmotivan y obstaculizan el buen desarrollo de los equipos. Los errores los crean los gerentes en el curso de diversas investigaciones se han encontrado que muchas de las causas que provocan un mal resultado en el desempeño de un equipo están motivados por los gerentes que obstaculizan el buen desempeño del mismo.

Error 1: Usar un equipo para trabajar algo que es mejor trabajado individualmente – Hay algunas tareas que solamente pueden ser desarrolladas por un equipo, por ejemplo, la interpretación de una obra por un cuarteto de cuerdas o la negociación de un tema con diferentes participantes. Hay otras tareas que sin embargo no pueden ser realizadas por un equipo y una de ellas es la creación literaria de un libro.

Error 2: Llamar al desempeño de una unidad como el producto de un equipo, cuando se administra a sus miembros como individuos – Para cosechar los beneficios de un equipo de trabajo uno debe construir uno verdadero. De acuerdo con el investigador Clayton Alderfer los equipos reales son sistemas sociales unidos, cuyos miembros son interdependientes por un propósito compartido y que interactúan como una unidad con otros individuos y grupos en el logro de un propósito.

Error 3: Caída de la autoridad en la viga del balance – Cuando un gerente fija la dirección de un equipo, la ansiedad inevitablemente se presenta (especialmente cuando el gerente debe balancear entre asignar la autoridad del equipo a algunas funciones del trabajo y hacerlo a un lado en otras).

Error 4: Desmantelar la estructura organizacional de tal manera que los equipos sean plenamente motivados para el logro de la tarea – Las organizaciones diseñadas tradicionalmente a menudo están plagadas de estructuras muy ceñidas que se han definido a través de los años para monitorear y controlar el desempeño de los elementos de la organización.

Error 5: Especificar objetivos retadores, pero escatimar en apoyos organizacionales – Aún si un equipo de trabajo tiene sus objetivos

bien determinados, con una dirección adecuada y una estructura bien definida, su desempeño puede no ser el esperado si no cuenta con un adecuado apoyo organizacional.

Error: 6 Asumir que los miembros que conformarán el equipo tienen las suficientes habilidades para trabajar bien como grupo – Una vez que el equipo se ha formado y definiéndole sus tareas, los gerentes asumen que su tarea se ha completado. Una estricta postura de delegación puede limitar la efectividad del equipo cuando los miembros no tienen las suficientes destrezas y experiencia en el trabajo en equipo o una diversidad de culturas en el manejo de problemas, sobre todo cuando el individualismo es un valor dominante

Finalmente, crear condiciones organizacionales que activen y apoyen el trabajo en equipo es por consiguiente en muchas organizaciones, más una revolución que una evolución, algo que requiere una forma diferente de pensar acerca de los equipos de trabajo y los factores que afectan su desempeño. Es necesario emplear el máximo de energía para crear las condiciones propicias para lograr la implementación del trabajo en equipo. Una vez que las condiciones básicas se han implementado, los líderes y los miembros del equipo pueden “manejar los márgenes” haciendo pequeños ajustes y correcciones, de tal forma que el equipo progrese hacia el logro de sus objetivos. Se ha descubierto que un equipo trabaja mejor cuando las condiciones básicas de operación se han instalado plenamente. Hasta que empecemos a aceptar el riesgo de una revolución y el rompimiento de las formas tradicionales de liderazgo social, podremos decir que el trabajo en equipo es una realidad.

## EDUCACIÓN

# La satisfacción de un buen trabajo

Por:  
**CHRISTIAN LÓPEZ LLERENA**

Muchas veces desde que estamos en el colegio, se confunde realizar un trabajo en grupo a un trabajo en equipo. Y es que, en un grupo de trabajo los miembros del mismo son independientes entre sí y tienen responsabilidades individuales; mientras en un equipo de trabajo la responsabilidad es compartida y se trabaja en estrecha colaboración para alcanzar los objetivos o metas propuestas. En ambos casos existen sus pros y contras.

El trabajo en equipo es una de las habilidades más valoradas en el mundo profesional, ya que permite que un grupo de individuos con habilidades y conocimientos diversos trabajen juntos para alcanzar una meta común. Sin embargo, la mera existencia de un equipo no garantiza su éxito, ya que la calidad de los resultados y el nivel de satisfacción de los miembros del equipo dependen de varios factores, como la comunicación, la confianza, la colaboración y el liderazgo.

Me parece muy importante destacar que cada integrante ya sea de un grupo o de un equipo de trabajo, aporte con sus conocimientos previos y destrezas para lograr el objetivo final. Cuando una persona aprende las últimas tendencias en su sector, le ayudará a realizar sus tareas de manera más eficiente y efectiva, logrando así, una mayor calidad de trabajo y mejores resultados. Esta es una de las ventajas de la importancia en la especialización.

Cuando los miembros del equipo se comunican abierta y honestamente, se construye confianza y se establecen relaciones más

fuertes entre los miembros. La comunicación efectiva también ayuda a reducir los malentendidos y los conflictos que pueden surgir en el proceso de trabajo. La colaboración es otra clave importante para el éxito del equipo, ya que permite que los miembros trabajen juntos de manera efectiva para lograr la meta común. La colaboración también permite que los miembros aporten diferentes perspectivas y habilidades, lo que puede enriquecer el proceso y los resultados.

ta- d o s finales. Definitivamente, ya sea en un grupo o un equipo, el liderazgo es de vital importancia para el éxito; porque guía, dirige y motiva con el firme propósito de que el grupo o equipo de trabajo se mantenga en orden, ejecute acciones y logre los objetivos establecidos. Según la Southern New Hampshire University en su portal manifiesta: “el liderazgo puede afectar su contexto e incluso es capaz de realizar una verdadera transformación so-

cial” Es por esto que el liderazgo no solo alcanza a los grupos y/o equipos de trabajo, sino a todos los contextos donde se trabaje con personas.

Como se menciona anteriormente existen pros y contras al momento de trabajar en grupos. A continuación, mencionaré lo que deberíamos tomar en consideración para no caer en ellos: el aislamiento de las personas, ya que estos trabajan individualmente, ese aislamiento puede per-



judicar y causar problemas de comunicación.

Un trabajo en grupo no necesariamente puede contribuir a los objetivos de una empresa, ya que se puede crear una brecha en la claridad de la organización.

Ahora con respecto al trabajo en equipo, el problema puede generarse cuando el equipo no se centra en el desarrollo individual de sus miembros y esto es porque a veces, los resultados están más enfocados en el bien común que en lo que es mejor para cada

individuo. Pueden tener problemas con la eficiencia, si es que no se implementan los procesos organizacionales correctos.

La teoría 3DZ del trabajo en equipo fue creada por Anthony J. Ulwick y es una forma moderna de conceptualizar la productividad del equipo. Esta teoría establece que hay tres dimensiones para trabajar con éxito en equipos: profundidad, amplitud y duración. La dimensión de profundidad se refiere al nivel en el que las personas trabajan juntas: cercanas o distantes. La dimensión de amplitud es cuántas personas trabajan en colaboración entre sí en un proyecto o tarea específica; esto podría ser una persona o varias personas trabajando juntas. Por último, está la dimensión de duración, que se refiere a cuánto tiempo estará el equipo.

Ya sea grupos o equipo, lo que se debe tener siempre en cuenta para el éxito, es que debemos ser siempre positivos y tener la predisposición para el trabajo con otros, ser tolerantes, empáticos y siempre tener una comunicación asertiva; esto nos dará como resultado un buen producto final.

En conclusión, no existe mayor recompensa y satisfacción personal que el éxito y reconocimiento a nuestro trabajo; la satisfacción personal, es la satisfacción con la vida y se relaciona con la valoración individual y por ende en calidad de vida. Las apreciaciones tanto subjetivas como objetivas siempre trascenderán en nosotros y si son buenas, ¡qué mejor!; el trabajo en equipo es una habilidad valiosa en el mundo profesional y puede llevar a grandes resultados si se hace correctamente.

## ALUMNI

# Un reto que empieza desde casa y se refuerza en la escuela



Por:

**ELIZABETH CRUZ MAMANI**

Somos parte de un mundo que vive en constante competitividad, pero... ¿cómo fomentar el trabajo en equipo y que éste sea exitoso? Todo inicia en el hogar, desde que somos integrantes o miembros de un núcleo familiar, asumimos roles o funciones que buscan un solo objetivo en común: el bienestar familiar. Y es el momento donde debemos asumir que somos parte de un equipo, que con nuestras acciones contribuimos al logro de una meta trazada.

En las instituciones educativas se logra reforzar las habilidades que cada persona tiene y se fortalece a través del trabajo en equipos colaborativos, donde los estudiantes reconocen sus potencialidades, se sientan piezas fundamentales para que el

equipo funcione y logre alcanzar su meta; y es ahí donde ellos mismos identifican y eligen los líderes que guiarán el proceso. Para lograr que un grupo de trabajo sea exitoso, cada integrante debe conocer sus fortalezas y debilidades, es decir, conformar equipos con colaboradores que complementen sus ideas y experiencias para nutrir su trabajo.

La importancia de las habilidades socioemocionales y las relaciones interpersonales cobra mayor relevancia, debido a que si somos capaces de celebrar el éxito de un compañero como si fuese el nuestro, estamos seguros de que lograremos alcanzar lo que nos proponemos.

Mantener la confianza entre los integrantes de un equipo es fundamental, lo que se espera lograr es que cada miembro en algún momento pueda ser líder;

al cambiarse los roles, se potenciará en el equipo la responsabilidad y la participación de todos los miembros, formando así equipos integrales. La retroalimentación de los grupos de trabajo es fundamental, los estudiantes deben sentirse con libertad para compartir sus opiniones, practicando la comunicación asertiva y la escucha activa que son habilidades esenciales dentro de nuestro quehacer educativo.

Felicitar los logros obtenidos por los alumnos hace que se sientan valorados por el esfuerzo dedicado. Esto genera satisfacción en ellos y hace que se sientan motivados para continuar avanzando en su quehacer estudiantil. Preparar a los estudiantes para que sean el tipo de profesionales que demanda la sociedad actual es una gran labor, por tal motivo la formación

de trabajo en equipos colaborativos dentro del aula y de las instituciones educativas requiere un compromiso por parte de todos los agentes educativos.

Es necesario que los estudiantes sean conscientes de que el éxito de un trabajo en equipo es mérito de todos sus integrantes. Para ello, se debe considerar la participación de los alumnos, ubicarlos en contextos reales, capaces de adaptarse y tomar decisiones en conjunto, haciendo a un lado intereses personales para priorizar el objetivo en común.

Formar un equipo de trabajo exitoso va más allá de reunir un grupo de personas con diferentes habilidades y conocimientos: el verdadero éxito del trabajo en equipo implica la satisfacción de haber dado su mayor esfuerzo en los resultados alcanzados.



## ALUMNI

# Formación integral: Habilidades sociales y trabajo en equipo desde la universidad

Por:  
**LUZ LLAMOSAS MEDINA**

Aún siendo excelentes académicamente, estudiantes que terminan sus carreras universitarias no logran insertarse con éxito en el mercado laboral y, de acuerdo con investigaciones previas, esta problemática ocurriría -en la mayoría de los casos- por la baja o casi nula habilidad social que han desarrollado a lo largo de su formación académica.

En la actualidad sin importar tu profesión, si eres maestro o estudiante, no lograrás alcanzar el éxito, a menos que aprendas a trabajar como parte de un equipo. La importancia del trabajo en equipo no se puede enfatizar lo suficiente; en el mundo actual, la mayoría de nuestros empleos implican interactuar con otras personas, por lo que ser capaz de desempeñarse adecuadamente con nuestros compañeros, es esencial para el crecimiento y

el éxito.

Por mucho que a las personas les guste pensar que pueden hacerlo todo individualmente, las tareas de cualquier tipo se vuelven más fáciles y rápidas a través del trabajo en equipo. Definitivamente, alcanzar una meta es más sencillo cuando las tareas se realizan de manera cooperativa.

Precisamente la clave para lograr un equipo de trabajo exitoso, es que las personas que lo conforman sean conscientes de que trabajar juntos en un proyecto, es efectivo en vez de hacerlo en solitario. Los equipos de trabajo son efectivos no solo cuando dividen las tareas para hacerlas más rápido de forma independiente; sino que un gran trabajo en equipo se trata de trabajar unidos y colaborar para llegar a mejores enfoques. Es así que, un equipo completo funciona mejor cuando cada miembro del equipo trabaja en colaboración, pero continúa

aportando su propia perspectiva y experiencia.

Nuestra querida casa de estudios, la Universidad Privada de Tacna como institución, está involucrada en el desarrollo económico, social y cultural de la sociedad, garantizando la formación integral de las y los profesionales; por ello, las investigaciones a nivel de desarrollo personal de los estudiantes, son un punto de partida para reforzar su programa de formación.

Los resultados de estas investigaciones son de suma importancia para minimizar situaciones problemáticas relacionadas con las habilidades sociales en estudiantes universitarios, específicamente en aquellas básicas para la vida cotidiana, el trabajo en equipo y la comunicación.

Hace tres años, una pandemia cambió nuestra vida por completo, tuvimos que adaptarnos a la virtualidad, pero el aisla-

miento social y la transición hacia el aprendizaje a distancia, indudablemente, dificultaron en gran medida el desarrollo de habilidades sociales básicas. Desde entonces nuestros docentes se han esforzado por encontrar tecnologías, métodos y actividades idóneas para el desarrollo de las habilidades sociales necesarias, desde la virtualidad. Ahora que volvemos a las aulas es momento de seguir entrenando nuestras habilidades sociales.

Tener un buen equipo de trabajo no solo ayuda a mantenerse conectado, sino que también permite ver el mundo desde diferentes perspectivas, ir más allá de los límites con nuevas ideas, y más importante aún contar con una sólida red de apoyo. Ninguna persona puede hacerlo todo. Trabajar en equipo es algo obligatorio en muchos casos, pero trabajar bien en equipo es algo opcional...la decisión es tuya.



# De equipos virtuales a presenciales

Por:

**PAOLO ASPAJO CENTENO**

**U**n nuevo inicio. Para algunos un retorno necesario, para otros una nueva experiencia dentro de la universidad. Como estudiante regular reconozco que los equipos de trabajo son vitales para el correcto desenvolvimiento del estudiante dentro de las aulas; pues en el plano de la educación superior y en el ámbito profesional es menester el trabajo en conjunto -con diferentes personas- para alcanzar un mismo objetivo. En este escenario ¿cómo podemos relacionar el trabajo colaborativo virtual con la presencialidad?, considero que la respuesta se resume en unificar y complementar, ya que si unimos ambos métodos no dependeremos de una sola variable y si los complementamos, el desempeño será aún más eficiente.

Somos una generación que ha iniciado la universidad con metodologías de enseñanza virtual, los equipos desarrollaban los trabajos por medio de videollamadas o reuniones virtuales; el tiempo y la distancia no fueron límites, incluso éramos ágiles en el desarrollo de las actividades.

Sin embargo, nuestro talón de Aquiles era que la comunicación sea más personal, ya sea por mantener la cámara o micrófono apagados dentro una videollamada, no contestar los mensajes de texto, limitaciones por internet o simple desinterés de los integrantes.

Sin una constante retroalimentación, no avanzaríamos muy lejos, caso diferente es cuando estamos en la obligación de trabajar cara a cara con personas,



en esas circunstancias podemos hacerlo en tiempo real, compartiendo ideas, formulando estrategias y debatiendo posturas. La llegada de la educación presencial marca una necesaria transición a las metodologías de trabajo.

Si bien no podemos retornar a la virtualidad, si podemos recoger las herramientas que esta nos ha dejado: videollamadas, archivos en la nube y documentos editables en tiempo real, son algunas de las herramientas que podemos usar en este semestre

académico.

Mientras que, entre las ventajas del trabajo presencial, encontramos: Un feedback instantáneo, dotar de compromiso y responsabilidades a los integrantes además de contar con una mayor facilidad al expresar ideas u opiniones, por ende, para el correcto uso de ambos métodos de trabajo, tenemos que priorizar los medios de comunicación.

Si conformamos un grupo de trabajo, pero no todos tenemos la disposición de juntarnos presencialmente, podemos optar por los medios virtuales, pero si contamos con la disposición y logramos trabajar en presencialidad, podemos complementar el desarrollo de las actividades con herramientas de trabajo colaborativo que nos brinda Google, tales como Drive, Docs, Slides, hojas de cálculo entre otras. Por lo tanto, para este nuevo comienzo dentro de la universidad, requerimos metodologías dinámicas de trabajo colaborativo, ya que es una actividad que se lleva a cabo constantemente en este periodo, pero, además será la modalidad que desarrollaremos a futuro en el campo profesional.

Es notorio que el trabajo en equipo se ha potenciado con la pandemia, asimismo, los universitarios han ganado mucha experiencia en este aspecto, pues permite a los involucrados complementar, unificar y mejorar procedimientos, que juntamente con el uso de la tecnología, han sido facilitadores para conseguir los objetivos de formación. La suma de todos estos esfuerzos permitirá que nuestro desempeño en las aulas destaque por la agilidad y adaptabilidad.

## ALUMNI



## La fuerza del equipo viene de cada miembro

Por:

**FIGRELA FLORES AROCUTIPA**

Existen múltiples definiciones relacionadas con los grupos y equipos de trabajo. Por autores consultados se destaca que estos términos se emplean de manera análoga e imperceptible, para (Paz, 2017) el equipo se define como un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común.

Según (Aleida, 2023) un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, unidos para alcanzar determinados objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Los primeros están definidos por la estructura organizacional y tiene determinadas funciones de trabajo designadas.

Para la formación de un equipo existen etapas, en la que los miembros están conscientes del

uno y del otro, pero la confianza aún no está desarrollada, por lo que es difícil abordar y tomar decisiones. Aquí es donde el papel de líder es esencial para dirigir al equipo y dar a conocer los objetivos del proyecto o trabajo, así como también para distribuir los roles de los integrantes. Para comenzar la primera junta, podrían hacer una dinámica muy simple, que es presentarse para cualquier equipo de trabajo logrando así bajar la tensión. Un dato muy importante es que, crear un equipo requiere tiempo, porque atraviesan diferentes etapas donde pasan de ser un grupo de extraños a uno unido con metas en común.

Por otra parte, la conformación de un equipo requiere tener una comunicación eficaz que se forma del conjunto de todo el equipo de trabajo y sin ella, es probable que el mensaje que se quiere comunicar no llegue de forma clara al receptor, también debemos estar conscientes que no todas las personas son

capaces de comunicar eficazmente un mensaje y para que sea efectiva un detalle relevante es el hecho de mirar a los ojos, de forma natural mostrando interés; esta sencilla acción ayuda a generar confianza, además de seguridad en la transmisión del mensaje. Una cualidad que también destaca es la empatía con ella, podrás crear un clima agradable de mayor confianza y cercanía con los miembros de tu equipo.

Sin embargo, un valor crucial que está en la conciencia de uno mismo y en respuesta a la confianza que las personas depositan hacia nosotros, es la responsabilidad en donde los líderes de un equipo de trabajo tienen que coordinar la interacción de los miembros, y estos deben cumplir con las metas establecidas a través de las tareas asignadas. El éxito del equipo depende de cada miembro, abriendo paso a una responsabilidad mutua.

Ni las finanzas, ni la estrategia, ni la tecnología: el trabajo

en equipo continúa siendo la ventaja competitiva decisiva, porque es tan escaso y tan poderoso (LinkedIn, 2022), quiere decir que la fuerza del equipo viene de cada miembro, el hecho de poder aportar en conjunto buscando un fin común es lo que conforma la palabra equipo, adicionando que para poder ser un equipo exitoso debemos conocer las características que son claves para realizar en grupo, como ayudar a trabajar y mejorar habilidades grupales como la empatía, la coordinación, la comunicación y que pueden traducirse en un mayor rendimiento y satisfacción.

Por último, el ambiente de trabajo debe ser óptimo facilitando una comunicación que no solo te hace sentir rodeado de personas que te ayudan y en los que puedes apoyarte a la hora de resolver problemas si no que también, aprenderás de ellos y podrás aportar tus conocimientos para establecer soluciones.



# El éxito en el aula

Por:

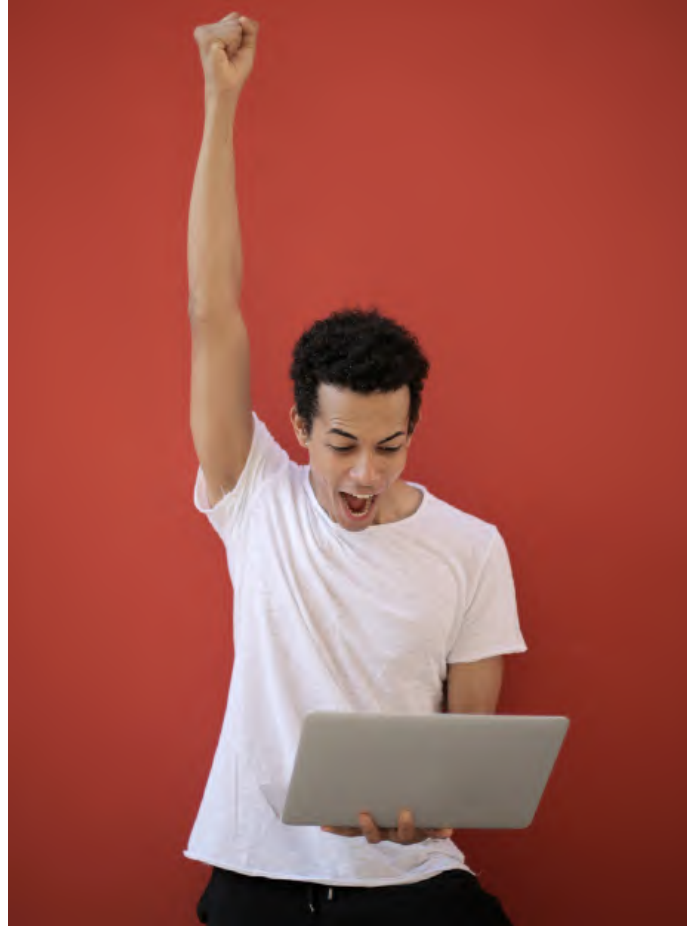
**THALIA VARGAS M.**

En un aula, es común que el profesor sea el centro de atención y que los estudiantes estén enfocados en él. Sin embargo, cuando se utilizan estrategias grupales, los estudiantes tienen la oportunidad de interactuar entre ellos y aprender unos de otros. Esto no solo es beneficioso para el desarrollo social de los estudiantes, también puede mejorar su aprendizaje. En este artículo, se explorará el éxito en el aula trabajando con estrategias grupales.

Las estrategias grupales son una forma de enseñar, en la que los estudiantes trabajan juntos para alcanzar una meta común. Esto puede ser en forma de discusión en grupo, colaboración en proyectos, trabajo en equipo en actividades prácticas, entre otras. El objetivo es que los estudiantes aprendan a trabajar juntos y desarrollen habilidades como la comunicación, la resolución de conflictos y el pensamiento crítico.

Una de las principales ventajas de las estrategias grupales es que los estudiantes pueden aprender de sus compañeros de clase. Los estudiantes tienen diferentes fortalezas y habilidades, y trabajar en grupo les permite compartir conocimientos y habilidades. Por ejemplo, un estudiante puede tener habilidades en matemáticas mientras que otro puede ser bueno en la escritura. Al trabajar juntos, pueden ayudarse mutuamente a mejorar en esas áreas.

Además, las estrategias grupales fomentan el pensamiento crítico y la resolución de problemas. Los estudiantes pueden enfrentarse a desafíos en el trabajo en grupo, como la falta de coordinación o las diferencias de opinión. Al trabajar juntos para superar estos obstáculos, los estudiantes



aprenden a pensar críticamente y a resolver problemas de manera efectiva. Estas habilidades son valiosas tanto en el aula como en la vida real.

Las estrategias grupales son un método educativo que implica que los estudiantes trabajen juntos en proyectos, actividades y discusiones, en lugar de hacerlo individualmente. Los beneficios de trabajar en grupo son muchos, incluyendo la mejora de la comunicación, la colaboración, el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

El pensamiento crítico es una habilidad fundamental que los estudiantes deben desarrollar, ya que les permite analizar información de manera rigurosa, evaluar argumentos y tomar decisiones informadas. Cuando los estudiantes trabajan en grupos, deben discutir y argumen-

tar sobre ideas, lo que les ayuda a desarrollar estas habilidades. En lugar de simplemente aceptar una idea sin cuestionarla, los estudiantes aprenden a cuestionar y evaluar diferentes puntos de vista, lo que les ayuda a desarrollar una mente crítica.

La resolución de problemas también es una habilidad crítica que se desarrolla al trabajar en grupos. Los estudiantes aprenden a identificar y abordar problemas complejos al trabajar juntos, y esto les enseña a buscar soluciones creativas y efectivas. Al resolver problemas en grupo, los estudiantes también aprenden a tomar en cuenta diferentes perspectivas y opiniones, lo que les ayuda a desarrollar habilidades de empatía y comprensión.

Además, trabajar en grupo puede ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades de lideraz-

go, ya que les da la oportunidad de liderar y tomar decisiones en equipo. Los estudiantes pueden aprender a delegar tareas, coordinar acciones y motivar a otros miembros del grupo para lograr un objetivo común.

Por supuesto, trabajar en grupo también puede presentar desafíos, como la falta de coordinación, la comunicación ineficiente o las diferencias de opinión. Sin embargo, estos obstáculos pueden ser oportunidades de aprendizaje valiosas para los estudiantes, ya que les enseñan a trabajar juntos para superar problemas y, a tomar decisiones efectivas en situaciones difíciles. Al aprender a trabajar juntos de manera efectiva, los estudiantes también aprenden a respetar las opiniones de sus compañeros.

Otra ventaja de las estrategias grupales es que fomentan la creatividad y la innovación. Cuando los estudiantes trabajan juntos, pueden generar ideas nuevas e innovadoras que pueden no haber surgido de manera individual. Al trabajar juntos para desarrollar ideas y soluciones, los estudiantes pueden crear proyectos y trabajos más interesantes y útiles.

En conclusión, el uso de estrategias grupales en el aula es beneficioso tanto para el desarrollo social de los estudiantes como para su aprendizaje. Las estrategias grupales permiten a los estudiantes interactuar entre sí y aprender unos de otros, fomentan la comunicación, la resolución de conflictos y el pensamiento crítico. Además, también fomentan la creatividad y la innovación al permitir que los estudiantes generen nuevas ideas y soluciones. En general, las estrategias grupales pueden mejorar significativamente la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y prepararlos para enfrentar desafíos en la vida real.

## ALUMNI

## Comunicación abierta

Por:  
**EDGAR MORALES SOTELO**

**M**i memoria selectiva me permite compartir la primera experiencia que he tenido con la formación de equipos exitosos y es así que puedo hacer una regresión junto a ustedes a mi época de primaria, específicamente hablando de las clases de educación física, dónde nos casi obligaban a elegir jugadores para formar equipos y practicar algún deporte.

Usualmente eran partidos de fútbol, para ello debíamos elegir al niño más rápido, más fuerte y más talentoso en el deporte para conformar un buen equipo, pero esto lo hacíamos sin previa indicación del docente, significa que para nosotros, en ese momento infantes de primaria aún, ya era algo natural ser selectivos con nuestros compañeros de equipo: estos son principios básicos de la competitividad, nosotros desarrollamos diferentes habilidades a lo largo de nuestras vidas y para ello debemos aprender métodos para poder reforzarlas y formar equipos exitosos.

Para conformar un equipo debemos enfocarnos en la comunicación asertiva con los potenciales candidatos de nuestro equipo, comunicando nuestras expectativas con ellos y expresando claramente lo que esperamos de ellos dentro del equipo. Es fundamental mencionar sus fortalezas y debilidades, para así lograr transmitir la perspectiva que tenemos y complementarnos, es por eso, que para seleccionar potenciales integrantes de equipo debemos considerar: ¿cómo van a complementar las habilidades de estos candidatos al equipo? Un ejemplo podría ser un estudiante que es talentoso para la redacción, podría integrarse con otro que sea bueno para la

investigación, esta fusión podría ayudar a que el equipo contenga una amplia gama de habilidades al momento de presentar un trabajo y defenderse desde diferentes ángulos.

Una comunicación abierta es una de las herramientas clave para tener un equipo exitoso, ya que nos permitirá resolver un problema utilizando los diversos puntos de vista que pueden aportar nuestros diferentes talentos, así mismo, es muy importante mantener un ambiente de intercambio de ideas y opiniones con los demás miembros del equipo, ya que esto será de vital importancia en la toma de decisiones, debemos considerar trazarnos un plan de trabajo, ya que, será la luz del faro que nos permitirá arribar a un puerto exitoso, esto demandará de un planteamiento objetivo de las cosas que nuestro equipo puede realizar y de manera realista enfocar nuestra meta, de tal forma, consideraremos las limitaciones y habilidades de cada miembro del equipo. Por último, debemos recordar que crear equipos de trabajo exitosos es como cultivar un jardín. Es necesario seleccionar las semillas adecuadas al momento de sembrar y nutrir el jardín con los cuidados necesarios para que cada planta crezca y florezca. Cada miembro del equipo es una planta única con habilidades y fortalezas diferentes, y es necesario darles el espacio y los recursos necesarios para que puedan crecer y desarrollarse. Al igual que en un jardín, la colaboración y la comunicación son esenciales para asegurarse de que cada planta reciba lo que necesita y el jardín en su conjunto florezca. Con tiempo, esfuerzo y dedicación, el resultado final será un equipo de trabajo fuerte y productivo, que dará frutos y florecerá de manera espectacular.

## Trabajo en equipo un estudio constante

Por:  
**CAMILA POMA ALPONTE**

**L**a satisfacción en el trabajo en equipo es un tema ampliamente estudiado en la literatura científica y ha sido reconocido como un factor importante en la motivación, el desempeño y la retención de los empleados en las organizaciones. En este artículo, se presentarán algunas citas bibliográficas relevantes sobre la satisfacción en el trabajo en equipo.

En un estudio sobre la satisfacción en el trabajo en equipo en una organización de salud, Sasso y Cabrita (2018) reveló que “la satisfacción en el trabajo en equipo se asocia positivamente con el compromiso y la intención de permanencia de los empleados”. Además, destacaron que “la comunicación y el liderazgo efectivo son factores críticos para fomentar la satisfacción en el trabajo en equipo”.

Por otro lado, en un estudio de Van der Vegt y Bunderson (2005) evidenció que “la satisfacción en el trabajo en equipo se relaciona positivamente con la percepción de justicia distributiva y procedimental en la asignación de recursos y tareas”. Asimismo, señalaron que “la diversidad de habilidades y conocimientos en el equipo puede aumentar la

creatividad y la innovación, pero también puede generar conflictos interpersonales que afecten la satisfacción en el trabajo en equipo”.

En relación con la importancia del liderazgo para la satisfacción en el trabajo en equipo, Meyer et al. (2017) encontraron que “los líderes que fomentan la participación, la confianza y la comunicación abierta en el equipo tienen un impacto positivo en la satisfacción de los miembros del equipo”. Además, destacaron que “los líderes deben reconocer y valorar el trabajo y las contribuciones individuales de los miembros del equipo para aumentar la satisfacción en el trabajo en equipo”.

Finalmente se puede concluir que, la satisfacción en el trabajo en equipo es un factor crítico para el éxito de las organizaciones y puede ser influenciada por diversos factores, tales como la comunicación efectiva, la asignación justa de recursos y tareas, la diversidad de habilidades y conocimientos en el equipo, y el liderazgo efectivo. Los empleadores deben prestar atención a estos factores y trabajar en fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y satisfactorio para aumentar la motivación, el desempeño y la retención de los empleados.

