



Diplomatura

PROJECT MANAGEMENT

*Basado en la Guía del PMBOK®
Séptima edición*

TALLER EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y LIDERAZGO

Sesión 01



Perfil Profesional Docente



Alexandres Hoyos E.

Director Ejecutivo y de Consultoría PTG Perú | Socio Principal AD Partners SAC
Global Thinker PPM-PMO & Agile Practices

ahoyose@pucp.edu.pe

Perfil LinkedIn: [alexandreshoyos](#)

- Consultor Principal, Conferencista y Profesor en Gestión de Portafolios-Proyectos, PMO, Transformación-Prácticas Ágiles y Planeamiento Estratégico. Magíster, Magíster por el Programa MBA Internacional Centrum PUCP (Perú) – Maastricht School of Management (Holanda). Miembro de Beta Gamma Sigma Society. Con estudios actuales por el Programa de Doctorado en Administración de Negocios y Proyectos – ESEADE (Argentina) y EPG UPC (Perú). Ingeniero Informático por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con estudios de especialización en Estrategia, Gestión de Portafolios-Proyectos, Transformación Digital y Prácticas Ágiles.
- Certificado como PfMP® (Portfolio Management Professional), PMP® (Project Management Professional), PMI-ACP® (PMI Agile Certified Practitioner), SAFe SA® (SAFe Agilist), DASM® (Disciplined Agile Scrum Master), PMO-CC® (PMO Value Ring Consultant), SCM® (Scrum Master) y Consultor SAP® BO.
- Consultorías realizadas en los sectores de telecomunicaciones, banca comercial, consumo masivo, concreto premezclado, petróleo & gas, minería, logística portuaria y TI. Catedrático en las Principales Escuelas de Negocio de Perú y como Profesor Invitado en Universidades de la Región. Ha desempeñado funciones ejecutivas en TIM Perú, BCTS, Interbank, Corporación Belcorp y ARPL Tecnología Industrial.
- Embajador de PMO Global Alliance para Perú y Jurado Internacional en el Concurso Mundial PMO Global Awards. Conferencista en los Congresos y Seminarios internacionales y locales patrocinados por PMI®, PMOGA® e instituciones afines. Actualmente es **Director Ejecutivo y de Consultoría – Thinker PPM & PMO en Practical Thinking Group** y desempeña el rol voluntario de **PastPresident en el PMI Lima-Perú Chapter**, donde asumió el cargo de Presidente en el periodo 2019-2020.

Vamos a conocernos

Dinámica, presentarse virtualmente.

- **Nombre.**
- **Profesión.**
- **Experiencia Profesional.**
- **Pasatiempos.**





LOGROS DEL CURSO

Capacidad 1: Analiza los conceptos vinculados a la gestión de equipos, inteligencia emocional y promoción de una cultura de trabajo en equipo.

Capacidad 2: Analiza los elementos y conductas de liderazgo, en forma sistémica, que contribuyen estratégicamente en el rol del director de proyectos.

Indicadores de logro

1. Conoce estilos de liderazgo para desarrollar equipos de proyecto. Desarrolla un plan de acción para formar equipos de alto rendimiento.
2. Presenta un plan detallado de las diferentes fases del modelo de Tuckman para construir y potenciar un equipo de proyecto.

GTA 1: Trabajo aplicativo 01 (45%)

GTA 2: Trabajo aplicativo 02 (45%)

Asistencia y Puntualidad (10 %)

Capacidad 3: Asiste puntualmente a las sesiones programadas para el curso. (10%)



TEMARIO

SESIÓN 1

Tema 1: Dirección y Liderazgo del equipo de Proyecto

Tema 2: Cultura del equipo de proyecto

Tema 3: Equipos de Proyecto de Alto Rendimiento

SESIÓN 2

Tema 1: Habilidades de liderazgo

Establecer y mantener la Visión

Pensamiento crítico

Motivación

Habilidades

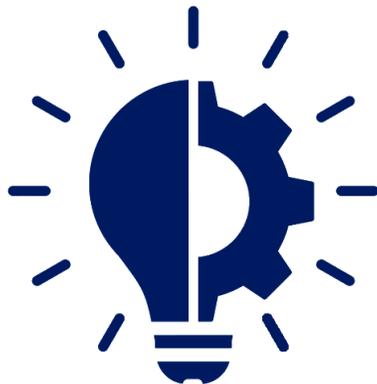
interpersonales

Tema 2: Modelos para el desarrollo del Equipo de Proyecto

SESIÓN 1

PRODUCTO ESPERADO:

Trabajo Aplicativo 1: Análisis de Tipo de Liderazgo y El Liderazgo Servicial



TEMARIO:

- ✓ Dirección y Liderazgo del equipo de Proyecto
- ✓ Cultura del equipo de proyecto
- ✓ Equipos de Proyecto de Alto Rendimiento

Identificando nuestros saberes previos...

- ¿Qué entendemos por Liderazgo?
- ¿Qué características posee un Equipo de Alto Rendimiento?

Dominio de desempeño del Equipo

El dominio de desempeño del equipo se ocupa de las actividades y funciones asociadas con las personas responsables de producir los entregables del proyecto que hacen realidad los resultados del negocio

La ejecución efectiva de este dominio de desempeño tiene los siguientes resultados deseados:

- ✓ Propiedad compartida
- ✓ **Un equipo de alto rendimiento**
- ✓ Todos los miembros del equipo del equipo demuestran liderazgo aplicable y otras habilidades interpersonales

Dominio de desempeño del Equipo



- **Director del Proyecto:** Persona nombrada por la Organización ejecutante para liderar al equipo de proyecto que es responsable de alcanzar los objetivos del mismo
- **Equipo de Dirección del Proyecto:** Miembros del equipo de proyecto que participan directamente en las actividades de dirección del proyecto.
- **Equipo de Proyecto:** Conjunto de individuos que realizan el trabajo del proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos.

Dominio de desempeño del Equipo

- ❑ Este dominio de desempeño implica establecer la cultura y el entorno que permita a un conjunto de diversos individuos evolucionar hasta convertirse en un equipo de proyecto de alto rendimiento.
- ❑ Es clave la implementación de actividades necesarias para:
 - Fomentar el desarrollo del equipo de proyecto
 - Alentar comportamientos de liderazgo

Dirección y Liderazgo del Equipo de Proyecto



1. Dirección y Liderazgo Centralizado



2. Dirección y Liderazgo Distribuido



3. Aspectos comunes del desarrollo del equipo

Ir a Jamboard y proponer características de una Dirección con Liderazgo Centralizado VS Distribuido

Dirección con Liderazgo Centralizado

Dirección con Liderazgo Distribuido

 Aspectos a Favor

 Aspectos en Contra

1. Dirección y Liderazgo Centralizado



- ❑ La rendición de cuentas (ser responsable de un resultado) suele asignarse a una persona (director de proyecto o rol similar).
- ❑ Este tipo de liderazgo puede generar cuello de botella y puede no permitir el desarrollo de habilidades/competencias blandas de los demás miembros del equipo.

2. Dirección y Liderazgo Distribuido

- ❑ Las actividades de dirección del proyecto se comparten entre un equipo de dirección del proyecto. Los miembros del equipo de proyecto son los responsables de completar el trabajo.
- ❑ Se puede dar el caso que el equipo de proyecto se auto-organiza para completar el proyecto.
- ❑ Nace el rol de “facilitador” el cual permite la comunicación, colaboración e involucramiento.



Liderazgo Servicial



- ✓ ¿Están creciendo como personas los miembros del equipo de proyecto?
- ✓ ¿Los miembros del equipo de proyecto se están volviendo más saludables, más sabios, más libres y más autónomos?
- ✓ ¿Es más probable que los miembros del equipo de proyecto se conviertan en líderes serviciales?

“Comprender y abordar las necesidades y el desarrollo de los miembros del equipo de proyecto a fin de conseguir el máximo desempeño posible del equipo de proyecto”

Liderazgo Servicial



Comportamientos clave:

- ✓ Eliminación de obstáculos
- ✓ Escudo contra la desviación
- ✓ Oportunidades de estímulo y desarrollo.

“Los líderes serviciales facilitan la auto-organización del equipo de proyecto y propician niveles de autonomía para una adecuada toma de decisiones”

Liderazgo Servicial



Características:

- Aborda más “Nosotros”, menos “yo”
- Invierte en el desarrollo de la gente.
- Da Crédito, y acepta responsabilidad.
- Comparte información y poder.
- Oye primero, habla después, en especial en una tormenta de ideas.
- Prioriza la práctica de estar presente.
- Saborea el significado de los pequeños actos.

En equipos analizar los siguientes puntos

- ✓ ¿Por qué es necesario conformar y desarrollar Equipos de Alto Desempeño?
- ✓ ¿En qué escenarios consideramos indispensable conformar un Equipo de Alto Desempeño?
- ✓ ¿Cuáles son las condiciones que Ud. considera necesarias dentro de la Organización para garantizar la buena conformación de un Equipo de Alto Desempeño?

3. Aspecto comunes del Desarrollo del Equipo

- ✓ Visión y objetivos
- ✓ Roles y responsabilidades
- ✓ Operaciones del equipo de proyecto
- ✓ Orientación
- ✓ Crecimiento



A tomar en cuenta ...

- ❑ *Cuando se forman equipos de diferentes organizaciones sobre la base de un contrato, una asociación estratégica u otra relación comercial, los roles específicos que desempeñan diversas funciones pueden estar más formalizados y ser menos flexibles.*
- ❑ *Se requiere más trabajo inicial para establecer una mentalidad de “un equipo” a través de facilitadores que integren habilidades, capacidades y procesos.*



Cultura del equipo de Proyecto

- ❑ Cada equipo de proyecto desarrolla su propia cultura de equipo.
- ❑ Puede establecerse deliberadamente mediante el desarrollo de normas del equipo de proyecto, o informalmente a través de los comportamientos y acciones de sus miembros.
- ❑ Debe operar dentro de la cultura de la Organización pero refleja formas individuales de trabajo e interacción del equipo de proyecto.



A tomar en cuenta ...

“Ser abierto y transparente sobre los sesgos por adelantado establece una cultura de apertura y confianza que puede permitir el consenso y la colaboración”



Cultura del equipo de Proyecto



El director de proyecto es clave para establecer y mantener un entorno seguro, respetuoso y sin prejuicios que permita al equipo de proyecto comunicarse abiertamente, una manera de lograr esto es *"modelando comportamientos"*

¿Qué define a un líder eficaz?



Tómese unos minutos para pensar en la pregunta y anote sus conclusiones

¿Qué define a un líder eficaz?



Piense en un gerente o líder con el cuál usted no se sentía cómodo trabajando. Responda las siguientes preguntas:

- Aspectos/rasgos que no quiere tener
- Cosas que usted no desea hacer

Aspectos que comunicación que evitan un Liderazgo Efectivo



Modelando comportamientos

<h2>Transparencia</h2>	<ul style="list-style-type: none">• Ser transparente en como uno piensa, toman decisiones y procesa la información.• Ayuda a otros a identificar y compartir sus propios procesos.
<h2>Integridad</h2>	<ul style="list-style-type: none">• Ético: resaltan posibles efectos/efectos negativos en el diseño del producto, revelan conflictos de intereses, garantizan la equidad, decisiones integrales (ambientales, financieros, interesados).• Honestidad: hacen patentes los riesgos, comunican supuestos, entregan malas noticias tempranamente, brindan información real del proyecto.
<h2>Respeto</h2>	<ul style="list-style-type: none">• Demostrar respeto por cada persona, por como piensa la persona, por sus habilidades, perspectiva y experiencia que la persona aporta.

Modelando comportamientos

<p>Discurso positivo</p>	<ul style="list-style-type: none">• Representa una oportunidad para mantener un diálogo (solución que las partes aceptan), en lugar de un debate (ganar-perder).
<p>Apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none">• Apoyar a los miembros del equipo de proyecto a través de la resolución de problemas y la eliminación de impedimentos construye una cultura de apoyo y conduce a un entorno de confianza y colaboración.
<p>Coraje</p>	<ul style="list-style-type: none">• Consiste en tener el valor que se necesita, por ejemplo, para: hacer una sugerencia, estar en desacuerdo, probar nuevos enfoques, afrontar situaciones incómodas, etc.

Modelando comportamientos

Celebración del éxito

- Reconocer en tiempo real acciones/aportes de innovación, adaptación, servicio a los demás y aprendizaje.
- Mantener motivados al equipo de proyecto y a las personas.

Equipos de proyecto de Alto Rendimiento

- Uno de los objetivos de un liderazgo efectivo es crear un equipo de proyecto de alto rendimiento.
- Factores asociados con equipos de proyecto de alto rendimiento:
 - ✓ Comunicación abierta
 - ✓ Entendimiento compartido
 - ✓ Propiedad compartida
 - ✓ Confianza
 - ✓ Colaboración
 - ✓ Adaptabilidad
 - ✓ Resiliencia
 - ✓ Empoderamiento
 - ✓ Reconocimiento



Comprendiendo el Liderazgo



¿Qué cualidades de liderazgo ayudó al éxito de su proyecto?	¿Qué falta de cualidades de liderazgo desafiaron su proyecto?

TRABAJO APLICATIVO N° 01

Análisis de Tipo de Liderazgo y El Liderazgo Servicial

INDICACIONES:

- En los equipos internos del trabajo integrador deberán:
- **Tipos de Liderazgo:** Definir por cada tipo de Liderazgo (Centralizado y Descentralizado), las características de un proyecto. Se deberá definir:
 - Nombre del Proyecto.
 - Objetivos del Proyecto (mínimo 3 objetivos).
 - Descripción del Producto (características).
 - Roles del Equipo de Proyecto.
 - Justificación del tipo de Liderazgo propuesto.
- **Liderazgo Servicial:** Revisar cada una de las 8 características del Liderazgo Servicial y proponer por cada característica un mínimo de 2 acciones que permitan evidenciar al Líder de Proyecto su cumplimiento.



TRABAJO APLICATIVO N° 01**Análisis de Tipo de Liderazgo y El Liderazgo Servicial**

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO
1.	Características de un Proyecto para aplicación de un estilo de Liderazgo Centralizado	6
2.	Características de un Proyecto para aplicación de un estilo de Liderazgo Descentralizado	6
3.	Listado de acciones asociadas a las características del Liderazgo Servicial.	8
PUNTAJE TOTAL		20



CONCLUSIONES

Conclusión 1

Para propiciar un liderazgo efectivo el Directo de Proyecto debe afinar sus habilidades de comunicación, solución de problemas, negociación y orientación a resultados.

Conclusión 2

Desarrollar un cultura de equipo de manera conjunta con los miembros del proyecto va permitir potenciar niveles de compromiso, disposición y alineamiento a los objetivos del proyecto.



CONCLUSIONES

Conclusión 3

Son muchos los factores asociados a un equipo de alto rendimiento (comunicación, confianza, colaboración, etc.), la base está en crear entornos de confianza y buena comunicación.



INSTITUTO PARA LA
CALIDAD
PUCP



(511) 626-2260

(511) 626-7600

Campus PUCP (Av. Universitaria 1801, San Miguel)
quality@pucp.edu.pe

www.calidad.pucp.edu.pe