



# Diplomatura

## PROJECT MANAGEMENT

*Basado en la Guía del PMBOK®  
Séptima edición*

# TALLER EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO Y LIDERAZGO



## SESIÓN 2

### PRODUCTO ESPERADO:

Trabajo Aplicativo 1: Implementación del modelo de Tuckman para desarrollar un equipo de proyecto



### TEMARIO:

- ✓ Habilidades de liderazgo
- ✓ Modelos para el desarrollo del Equipo de Proyecto

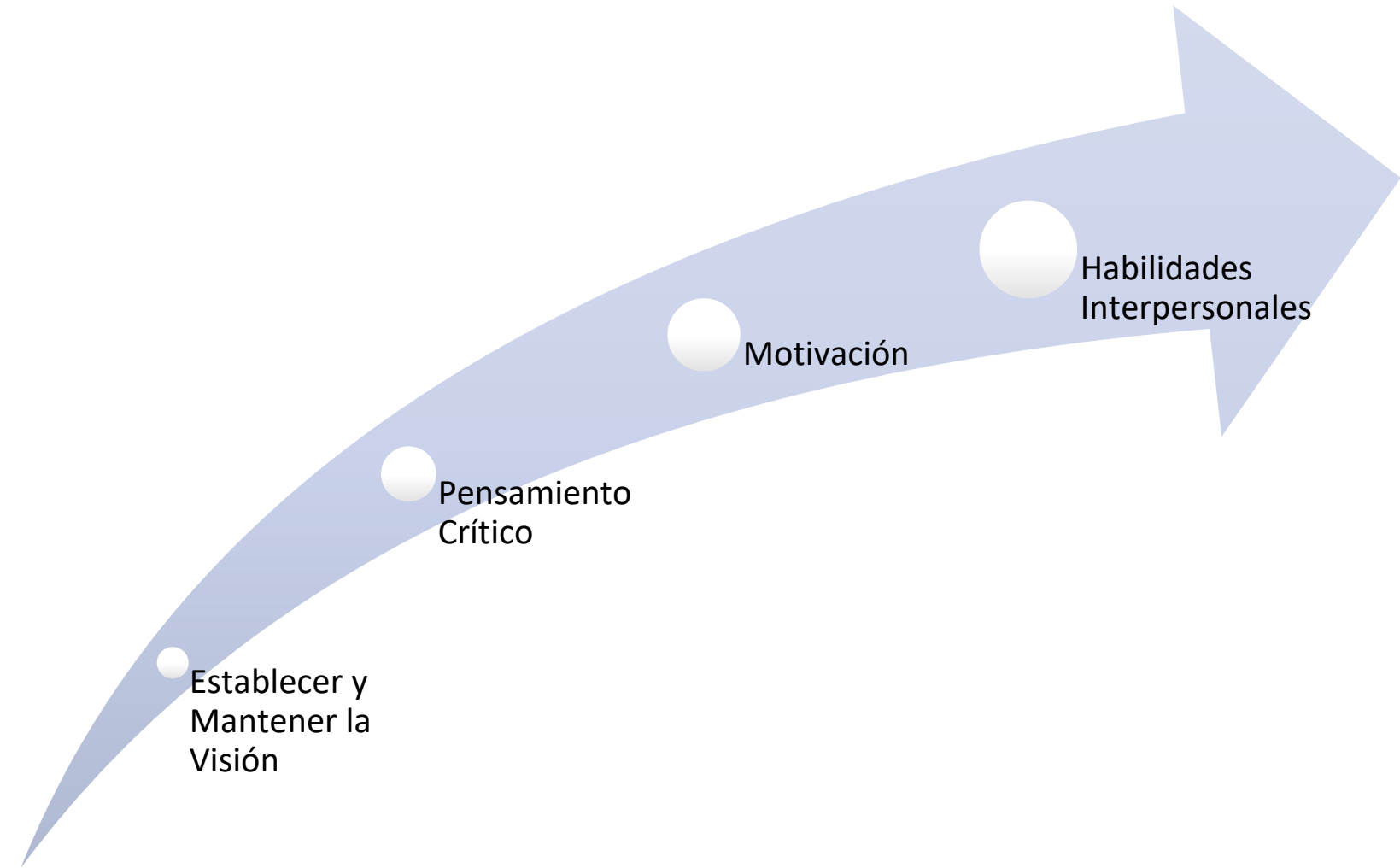
## Identificando nuestros saberes previos...

- ¿Está de acuerdo en considerar que para un Líder de Proyecto las Habilidades Interpersonales son más importantes que las Habilidades Técnicas?
- ¿Qué es la Inteligencia Emocional?

# En equipos analizar los siguientes puntos

- ✓ ¿De los cuatro componentes presentado sobre la Inteligencia Emocional, cuál consideran como el más retador?
- ✓ Seleccionar un componente y proponer un mínimo de 4 acciones para poder desarrollar y fortalecer el componente en sus vidas personales

# Habilidades de Liderazgo



# 1. Establecer y Mantener la Visión

- ✓ Comprender el propósito de un proyecto es crítico para que las personas comprometan su tiempo y energía hacia el logro de los objetivos.
- ✓ La visión es una poderosa herramienta motivacional. Es una forma de crear pasión y significado para el objetivo previsto de un proyecto.
- ✓ Cuando se está sumergido en los detalles del trabajo diario, una clara comprensión de la meta final puede ayudar a guiar las decisiones locales hacia el resultado deseado del proyecto.



# 1. Establecer y Mantener la Visión



*Visión desarrollada de manera colaborativa (miembros de equipo y los interesados clave)*

*Visión colaborativa responde a las siguientes preguntas:*

- ✓ ¿Cuál es el propósito del proyecto?
- ✓ ¿Qué define el trabajo exitoso del proyecto?
- ✓ ¿Cómo mejorará el futuro cuando se entreguen los resultados del proyecto?
- ✓ ¿Cómo sabrá el equipo de proyecto que se está alejando de la visión?



# 1. Establecer y Mantener la Visión



## **Dinámica grupal**

Desarrolle una Visión Colaborativa de su Proyecto en función a las 4 preguntas sugeridas para ello (sea concreto / específico)

# 1. Establecer y Mantener la Visión



*Una buena visión es clara, concisa y procesable si se hace lo siguiente:*

- ✓ Resume el proyecto con una frase poderosa o una breve descripción.
- ✓ Describe el mejor resultado alcanzable.
- ✓ Crea una imagen común y coherente en las mentes de los miembros del equipo de proyecto.
- ✓ Inspira pasión por el resultado.

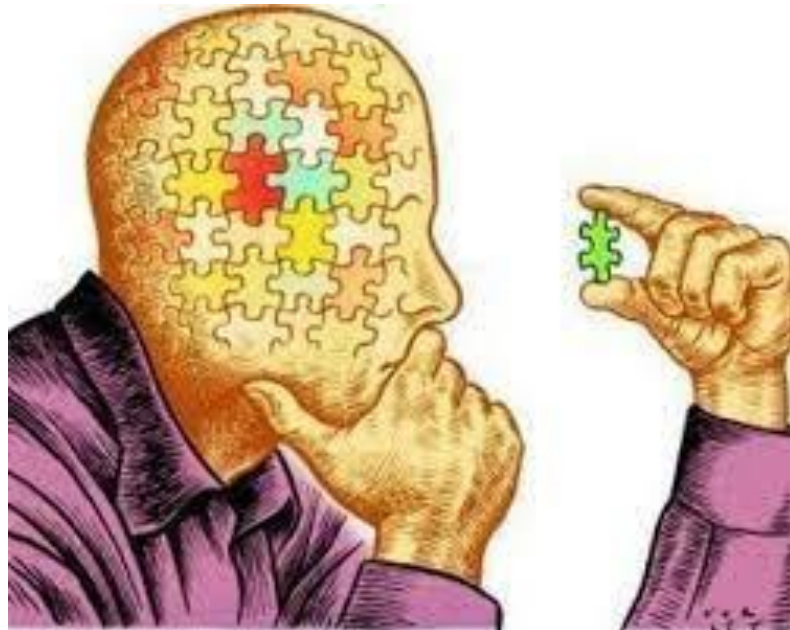
# 1. Establecer y Mantener la Visión



## **Dinámica grupal**

1. Resuma su proyecto con una frase poderosa o una breve descripción.
2. Describa el mejor resultado alcanzable.

## 2. Pensamiento crítico



*Ayuda a reconocer el sesgo, identificar la causa raíz de los problemas y considerar temas desafiantes como la ambigüedad, complejidad, etc.*

*Los miembros del equipo de proyecto aplican el pensamiento crítico a:*

- ✓ Investigar y recopilar información imparcial y equilibrada
- ✓ Reconocer, analizar y resolver problemas
- ✓ Identificar sesgos, supuestos no declarados
- ✓ Discernir el uso del lenguaje y la influencia en uno mismo y los demás
- ✓ Analizar datos y evidencia para evaluar argumentos y perspectivas
- ✓ Identificar y articular premisas falsas, analogía falsa, llamados emocionales

# 3. Motivación



La motivación presenta 2 aspectos:

1. Entender qué motiva a los miembros del equipo de proyecto a desempeñarse
2. Hacer que los miembros del equipo de proyecto permanezcan comprometidos con el proyecto y sus resultados.

# 3. Motivación



## Motivación intrínseca:

- ✓ Logro
- ✓ Desafío
- ✓ Creencia en el trabajo
- ✓ Marcar una diferencia
- ✓ Autodirección y autonomía
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Crecimiento personal
- ✓ Relacionamiento
- ✓ Formar parte de un equipo de proyecto de alto rendimiento

# 3. Motivación



La mayoría de las personas poseen un motivador dominante, es clave identificar “¿cuál?”. Por ejemplo:

- ❑ Miembro de proyecto motivado por el desafío, responderá bien a extender las metas y los problemas a resolver.
- ❑ Motivados por el relacionamiento, responderá a ser parte de un grupo de trabajo dinámico.
- ❑ Motivados por la autonomía, tendrán un mejor desempeño si pueden establecer sus propias formas de trabajo e incluso su cadencia y horario de trabajo propios.



# 3. Motivación



## **Dinámica grupal**

Seleccione a 2 miembros de equipo de proyecto, identifique sus motivadores clave y diseñe un plan de acción concreto para mantener y potenciar su motivación en el proyecto.



# 4. Habilidades Interpersonales



Las habilidades interpersonales que se utilizan con frecuencia en proyectos incluyen:

- ✓ Inteligencia emocional
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ Entre otros ...

# 4.1 Inteligencia emocional

- Es la capacidad para reconocer nuestras propias emociones y las de los demás. Esta información se utiliza para orientar el pensamiento y el comportamiento.
- El reconocimiento de los sentimientos personales, la empatía por los sentimientos de los demás y la capacidad de actuar adecuadamente son las piedras angulares de una comunicación, colaboración y liderazgo eficaces.



# 4.1 Inteligencia emocional

## Autoconciencia

- Capacidad de realizar una autoevaluación realista. Incluye la comprensión de nuestras propias emociones, metas, motivaciones, fortalezas y debilidades.

## Autogestión

- Conocida como autoregulación, es la capacidad para controlar y redirigir los sentimientos e impulsos disruptivos. Es la capacidad de pensar antes de actuar, suspendiendo los juicios rápidos y las decisiones impulsivas.

## Conciencia social

- Tiene que ver con la empatía, la comprensión y la consideración de los sentimientos de otras personas. Esto incluye la capacidad de leer señales no verbales y lenguaje corporal

# 4.1 Inteligencia emocional

## Habilidad social

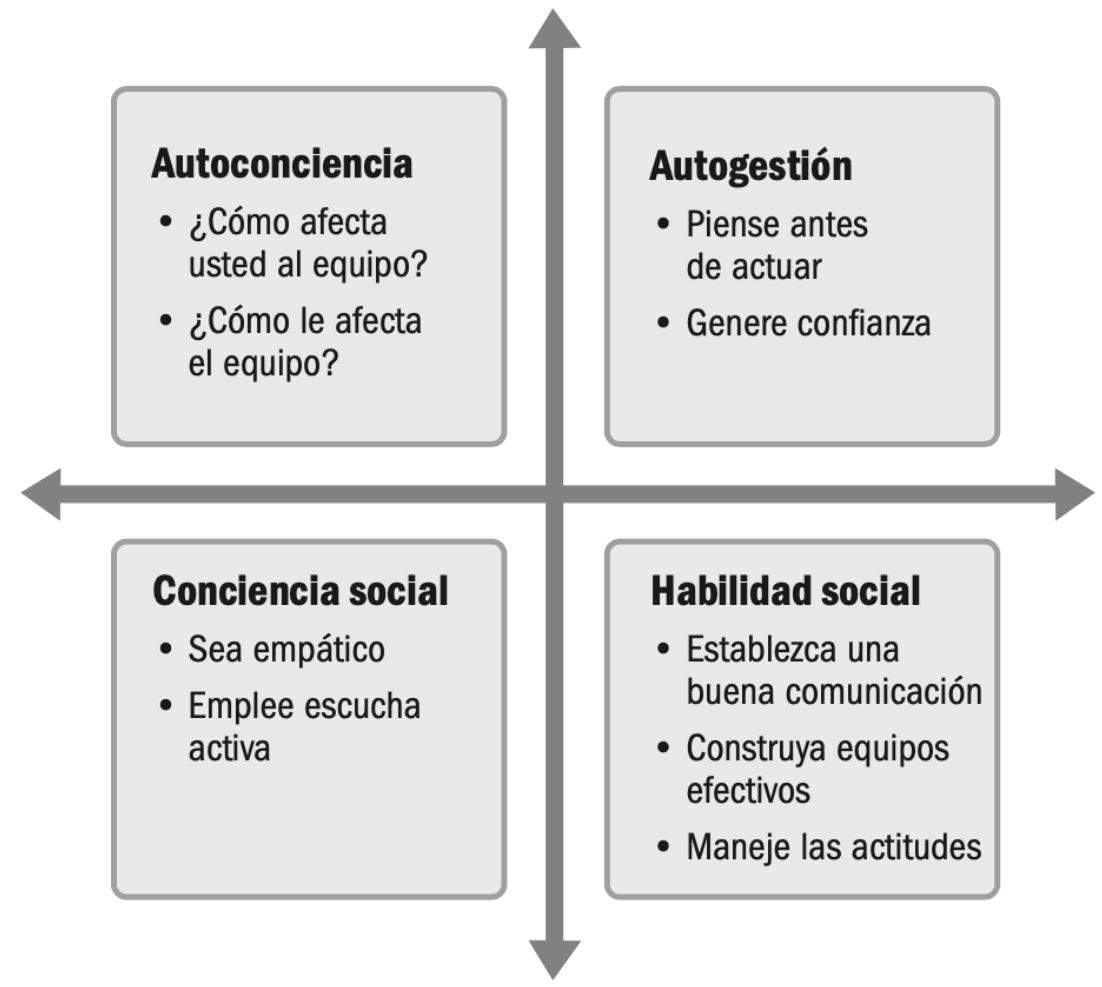
- Es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Se ocupa de gestionar grupos de personas (grupos de proyecto, redes sociales). Busca encontrar puntos en común con varios interesados y establecer una buena comunicación.

- ❑ *La autoconciencia y la autogestión son necesarias para mantener la calma y la productividad durante las circunstancias difíciles del proyecto.*
- ❑ *La conciencia social y las habilidades sociales permiten generar mejores vínculos con los miembros del equipo de proyecto y los stakeholder del proyecto*

# 4.1 Inteligencia emocional



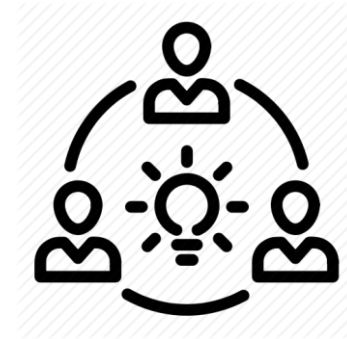
# 4.1 Inteligencia emocional



# Vamos a Trabajar Grupalmente

Grupalmente deberán analizar cómo desarrollar cada una de las Habilidades de Autogestión y Relacionamiento:

- Autoconocimiento
- Autorregulación
- Automotivación
- Empatía
- Habilidades Sociales



**Tiempo: 15  
min**

## 4.2 Toma de decisiones

- Las decisiones pueden tomarse unilateralmente. Esto tiene la ventaja de la rapidez, pero es propenso al error en comparación con involucrar la sabiduría de un grupo diverso de personas. Este tema genera desmotivación en el equipo (puntos de vista y preocupaciones no fueron considerados)





## 4.2 Toma de decisiones

- ❑ La toma de decisiones basada en el grupo tiene el beneficio de aprovechar la amplia base de conocimientos del grupo.
- ❑ Involucrar a los miembros de proyecto aumenta la aceptación del resultado.
- ❑ *La inclusión aumenta el compromiso con la decisión.*



## 4.2 Toma de decisiones

- La toma de decisiones del equipo de proyecto a menudo sigue un patrón divergente/convergente. Esto significa que los stakeholders se comprometen primero a generar un amplio conjunto de alternativas o enfoques de solución. Este punto a menudo se hace individualmente para evitar el efecto de que los interesados sénior o carismáticos influyan excesivamente en otros interesados. Luego de haber generado un amplio espectro de alternativas de solución, el equipo converge en una solución preferida.



## 4.2 Toma de decisiones

- ❑ Muchos enfoques tales como la votación romana, la estimación de Delphi de banda ancha y la votación de puño de cinco utilizan el patrón divergente/convergente.
- ❑ Su objetivo es captar la opinión individual mientras que se vota en el mismo momento, lo que minimiza el pensamiento de grupo.



## 4.2 Toma de decisiones

- Para aquellas decisiones que exceden la autoridad del equipo de proyecto para decidir, el equipo de proyecto puede investigar alternativas, considerar impactos de cada alternativa y escalar la decisión a alguien con la autoridad adecuada --> *“no me traiga problemas, tráigame soluciones”*



## 4.3 Gestión de conflictos

- ❑ Los proyectos operan en entornos dinámicos y enfrentan muchas limitaciones mutuamente excluyentes, como el presupuesto, el alcance, el cronograma y la calidad, que pueden conducir a conflictos.
- ❑ No es raro querer evitar conflictos, pero no todos los conflictos son negativos.
- ❑ Abordar el conflicto antes de que escale más allá de un debate útil conduce a mejores resultados.



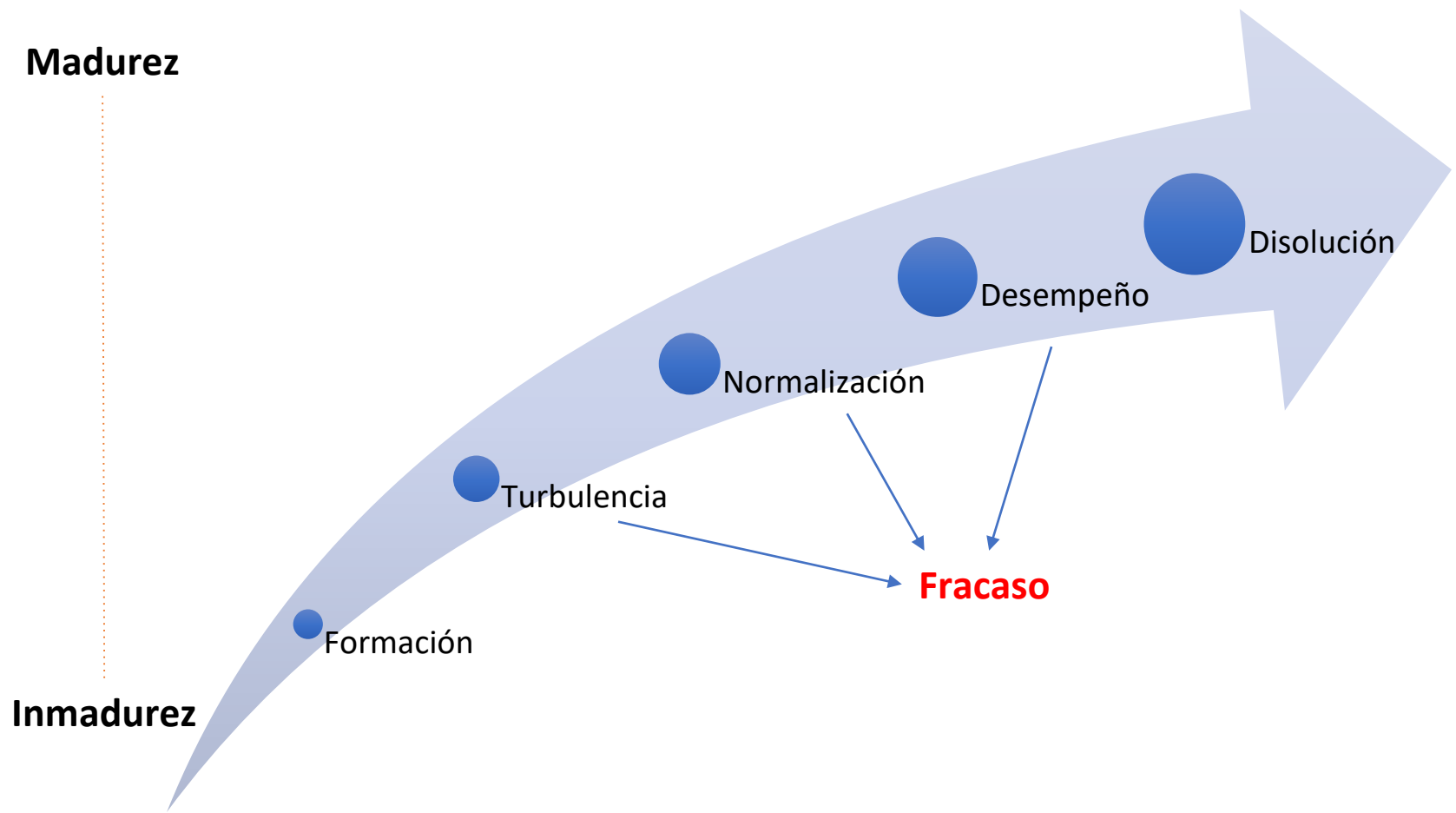
# 4.3 Gestión de conflictos

- Mantener las comunicaciones abiertas y respetuosas
- Centrarse en los problemas, no en las personas
- Enfocarse en el presente y en el futuro, no en el pasado
- Buscar alternativas en conjunto

# Modelos para el desarrollo del Equipo de Proyecto

Modelo	Dominio de Desempeño							
	Equipo	Interesados	Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida	Planificación	Trabajo del Proyecto	Entrega	Medición	Incertidumbre
<b>Modelos de Liderazgo Situacional:</b>								
Situational Leadership® II	X				X			
OSCAR	X				X			
<b>Modelos de Comunicación:</b>								
Comunicación intercultural	X	X		X	X			
Efectividad de los canales de comunicación	X	X		X	X			
Brecha de ejecución y evaluación		X				X		
<b>Modelos de Motivación:</b>								
Factores de higiene y de motivación	X			X	X			
Motivación intrínseca versus extrínseca	X			X	X			
Teoría de las necesidades	X			X	X			
Teoría X, Teoría Y y Teoría Z	X			X	X			
<b>Modelos de Cambio:</b>								
Gestión del Cambio en las Organizaciones		X		X	X			
ADKAR®		X		X	X			
Proceso de 8 Pasos para liderar el Cambio		X		X	X			
Transición		X		X	X			
<b>Modelos de Complejidad:</b>								
Marco de referencia Cynefin			X	X	X	X		X
Matriz de Stacey			X	X	X	X		X
<b>Modelos de Desarrollo del Equipo de Proyecto:</b>								
Escalera de Tuckman	X				X			
Desempeño del Equipo de Drexler/Sibbet	X				X			
<b>Otros Modelos:</b>								
Conflicto	X	X			X			
Negociación		X		X	X	X		
Planificación			X	X	X			
Grupos de Procesos				X	X	X	X	
Prominencia		X		X	X			

# Escalera de Tuckman





# Escalera de Tuckman

## Etapa de turbulencia

En esta fase es donde las personalidades, fortalezas y debilidades de las personas comienzan a emerger.

- ✓ Conflictos
- ✓ Pugnas por el poder
- ✓ Choque acerca de las metas, las prioridades
- ✓ Descontento con el compromiso
- ✓ Hostilidad en las conductas



# Escalera de Tuckman

## Etapa de normalización

El equipo de proyecto comienza a funcionar como un órgano colectivo. Los miembros del equipo de proyecto conocen su lugar en el equipo y cómo se relaciona e interactúa con todos los demás miembros.

- ✓ Se aceptan diferentes opciones
- ✓ Toma de decisiones consensuada/ negociada .
- ✓ Conductas más empáticas, expresiones positivas de los sentimientos de los demás, mayor cohesión.
- ✓ Se establece por fin el trabajo colaborativo y responsabilidad compartida.



# Escalera de Tuckman

## Etapa de desempeño

- ✓ El equipo de proyecto se vuelve operativamente eficiente.
- ✓ Esta es la etapa madura del equipo de proyecto.
- ✓ Al trabajar juntos, los miembros del equipo de proyecto logran más y producen un producto de alta calidad

## Auto gestión



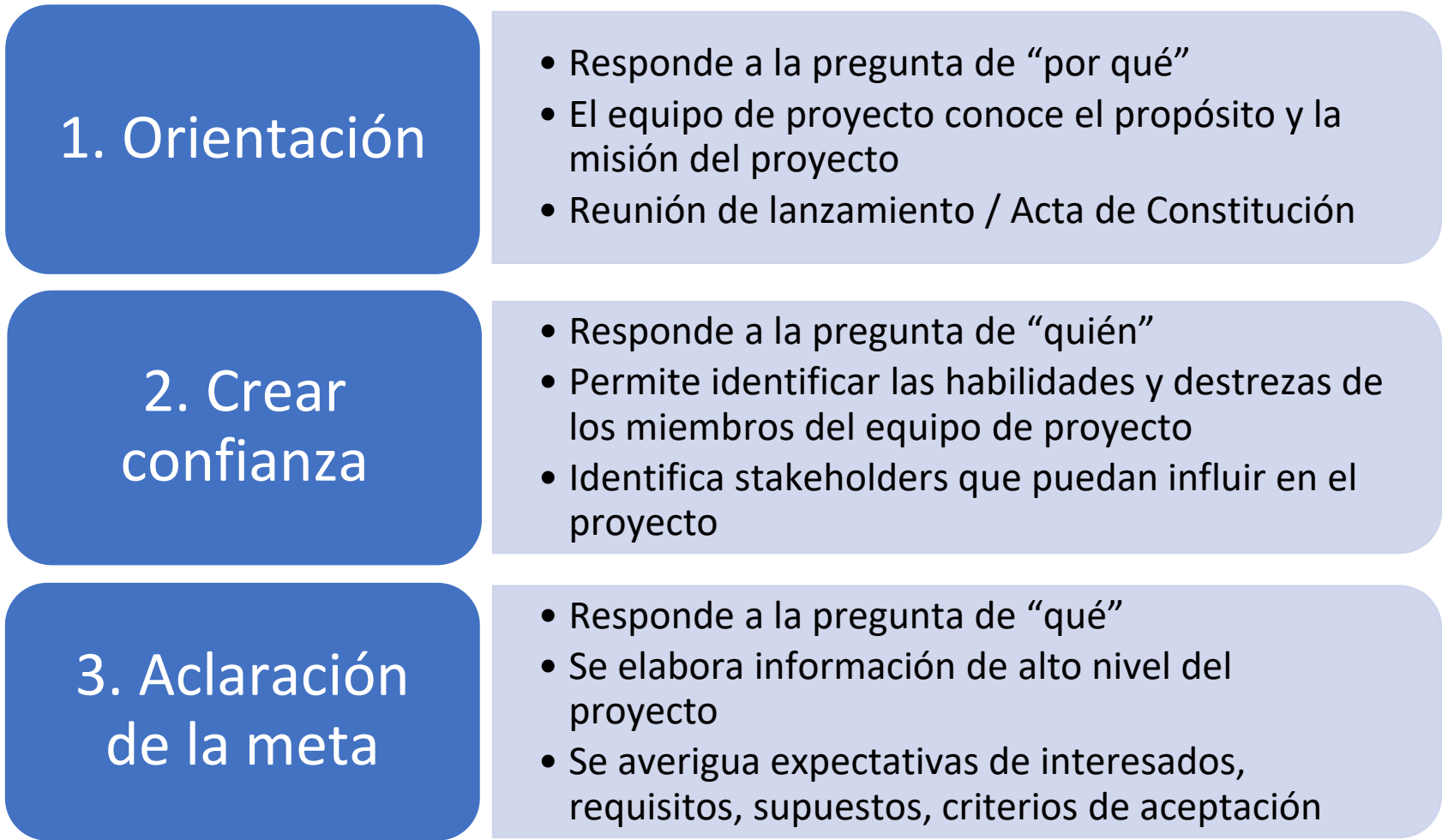
# Escalera de Tuckman

## Etapa de disolución



## Lecciones aprendidas

# Modelo de desempeño del equipo de Drexler/Sibbet



# Modelo de desempeño del equipo de Drexler/Sibbet

## 4. Compromiso

- Responde a la pregunta “cómo”
- El equipo de proyecto define los planes para cubrir los objetivos, esto puede incluir: cronogramas de hitos, planes de liberación, presupuestos a alto nivel, recursos, etc.

## 5. Implementación

- Los planes de alto nivel son descompuestos en mayores niveles de detalle, como un cronograma, backlog detallado
- Se comienza a trabajar en conjunto para producir entregables

## 6. Alto desempeño

- Los miembros del equipo alcanzan un alto nivel de desempeño.
- Trabajan bien juntos, no necesitan mucha supervisión y experimentan sinergias.

# Modelo de desempeño del equipo de Drexler/Sibbet

## 7. Renovación

- Es la etapa de trabajar a través de los cambios en el equipo de proyecto o en el proyecto.
- Los entregables, los interesados, el entorno, el liderazgo del equipo de proyecto o la composición del equipo pueden cambiar. Esto hace que el equipo de proyecto considere si el comportamiento y las acciones del pasado siguen siendo suficientes o si se requiere restablecer expectativas y/o formas de trabajar juntos

## TRABAJO APLICATIVO N° 1

# Implementación del modelo de Tuckman para desarrollar un equipo de proyecto

### INDICACIONES:

- En los equipos internos del trabajo integrador deberán detallar las fases del modelo.
- En función al caso de estudio los miembros del equipo deberán armar un plan con acciones/actividades que van a implementar en el equipo de proyecto a fin de asegurar que las fases del modelo se desarrollen y maduren en el tiempo.
- El uso/definición de técnicas/herramientas/acciones/concretas/team buildings es clave para asegurar su implementación y éxito para con el desarrollo del equipo de proyecto.





## TRABAJO APLICATIVO N° 1: Implementación del modelo de Tuckman para desarrollar un equipo de proyecto

<i>N°</i>	<i>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</i>	<i>PUNTAJE MÁXIMO</i>
<b>1.</b>	Plan de acción detallado por cada una de las fases del modelo de Tuckman.	10
<b>2.</b>	Implementación de técnicas/herramientas/acciones concretas.	6
<b>3.</b>	Conclusiones y aportes para con el modelo de Tuckman implementado en el proyecto.	4
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>20</b>



## CONCLUSIONES

### *Conclusión 1*

*Escucha a tu equipo.*

### *Conclusión 2*

*Equipos de alto rendimiento se basan en los niveles de confianza, empatía y sintonía que los líderes reflejan y muestran a los miembros de equipo, la idea es que estos últimos apliquen lo mismo en un espacio colaborativo basado en objetivos comunes.*



## CONCLUSIONES

### *Conclusión 3*

*Revisa y evalúa tus procesos operativos, esquemas de reporting, performance de los miembros del equipo; ajústalos periódicamente para facilitar la mejora continua.*



INSTITUTO PARA LA  
**CALIDAD**  
**PUCP**



(511) 626-2260

(511) 626-7600

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

[www.calidad.pucp.edu.pe](http://www.calidad.pucp.edu.pe)