



Promoción Regional de la Maestría en Gerencia  
de Proyectos

CURSO

**HABILIDADES GERENCIALES PARA LA  
DIRECCION DE PROYECTOS**

# Equipos de trabajo colaborativos

# Equipo de Trabajo Colaborativo

“grupo de personas trabajando juntas que comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco”.

Múltiples estudios señalan con claridad y contundencia que el trabajo colaborativo entre profesionales constituye uno de los más determinantes criterios de **CALIDAD.**

# Trabajo en equipos colaborativos

Se expresa mediante diversos factores, entre ellos:

- Planificación y ejecución del trabajo de manera colegiada e interacción **estructurada** de los profesionales.

# Trabajo en equipos colaborativos

- Procesos de colaboración, cohesión y apoyo.
- Consenso y trabajo conjunto.

# Constitución del trabajo en equipos colaborativos

**Comprensión y aceptación de la meta común:** los miembros de un equipo pueden comprometerse con un objetivo cuando éste es bien comprendido y aceptado.

# Constitución del trabajo en equipos colaborativos

El **compromiso con una meta común** es la base para la construcción de cualquier trabajo colaborativo.



# Constitución del trabajo en equipos colaborativos

**Clima organizacional apropiado:** las personas deben sentirse libres para expresar sus sentimientos e ideas, y los miembros deben escucharse, atendiendo a todas las ideas.

# Constitución del trabajo en equipos colaborativos

La capacidad de crítica es relevante para el desarrollo y crecimiento del equipo, pero ésta debe ser franca, constructiva y respetuosa, orientándose a superar obstáculos.

# Constitución del trabajo en equipos colaborativos

La lealtad y la confianza recíprocas son básicas para el trabajo colaborativo; pero dichas condiciones no surgen necesariamente de forma espontánea, deben trabajarse intencionalmente para asegurarlas.

# Constitución del trabajo en equipos colaborativos

**Toma de decisiones por consenso:** se requiere de un buen nivel de discusión, donde todos participan en forma pertinente con la tarea, se tolera el desacuerdo y no se evita el conflicto, pero este se resuelve de forma pacífica.

# Constitución del trabajo en equipos colaborativos

El trabajo colaborativo va más allá de la simple cooperación; supone el desarrollo de un trabajo y proyecto entendido como común.

(vs: uno entendido como apoyar a otro, sin tener responsabilidad real).

# Constitución del trabajo en equipos colaborativos

## **Liderazgo:**

Incluye tanto la reacción del equipo frente al liderazgo como la capacidad del líder para legitimarse frente al equipo.

# Cómo reconozco un equipo de trabajo colaborativo?

Cuando existen **buenas relaciones**  
entre sus miembros.



# ¿Cómo reconozco un equipo de trabajo efectivo?

Cuando sus miembros poseen habilidades para **relacionarse positivamente** entre ellos; saben comunicarse y resolver conflictos sin violencia.

# ¿Cómo reconozco un equipo de trabajo efectivo?

Cuando se mantiene una permanente reflexión acerca de su funcionamiento, revisa sus prácticas, sus costumbres, sus estados de ánimo.

Buscan la excelencia!

# Responsable?

Todos los niveles.

Especialmente los directores de proyecto,  
que deben liderar el proceso de manera  
**atractiva, creativa y dinámica.**

# Problemas a los que se enfrentan los equipos

Ausencia de  
confianza

Temor al conflicto

Falta de  
compromiso

Evitar  
responsabilidades

Falta de atención  
a los resultados



# Ausencia de confianza

¿Cómo hace un equipo para  
construir la confianza?

# Ejercicio en equipos

Ciudad de nacimiento.  
Tiene hermanos? Cuántos?  
Dónde vive?  
Aficiones favoritas?  
Primer trabajo?



# Conclusiones

Todos somos seres humanos con historias y antecedentes interesantes.

Empatía y comprensión.

Desalentar conductas injustas e inadecuadas.

Romper barreras.

# NO HAY CONFIANZA CUANDO

Se ocultan debilidades y errores.

Se ocultan los resentimientos.

Temor a reuniones y se evita pasar tiempo en equipo.

Pérdida de tiempo y energía ocultas conductas.

# HAY CONFIANZA CUANDO

Piden ayuda.

Ofrecen intercambio de opiniones y criterio.

Dedican tiempo y energía a asuntos importantes no a luchas de poder.

Ofrecen y aceptan disculpas.

¿Consecuencia de la confianza?



# Temor al conflicto

# CONFLICTO

Ambiente de confianza hay comprensión.

Conflictos saludables, sin perjudicar a los miembros del equipo de proyecto.

Las soluciones ocurren naturalmente.

# EQUIPOS QUE TEMEN AL CONFLICTO...

Tienen reuniones aburridas.

Ambientes en los que abunda la lucha de poder y los ataques personales.

Se ignoran temas polémicos que son decisivos para el proyecto.

No se interesan por las opiniones de  
demás.

# COMPROMISO CON LOS CONFLICTOS...

Reuniones interesantes.

Extraen y explotan las ideas de todos.

Minimizan la lucha de poder.

Discuten los temas decisivos.



¿y cómo todo esto podría generar otro problema?



# Falta de compromiso

# FALTA COMPROMISO

No fue tomada en cuenta mi opinión.

Un miembro del equipo asume tareas de otros y todos saben, él lo hace con gusto.

# COMPROMISO

Los equipos colaborativos aceptan y toman decisiones conjuntas, con la completa aceptación de todos sus miembros, incluso de los que votaron en contra!!!!

# COMPROMISO

Los grandes equipos comprenden el compromiso de buscar consenso.

Buscan maneras de tomar decisiones aunque se acepte que llegar a un acuerdo completo es imposible.

Madurez del equipo\*

# CÓMO PROMOVER EL COMPROMISO?

Cascada de mensajes. Minuta.  
Comunicar los acuerdo tomados.

Fechas límite.

Exponer beneficios y Riesgos de no  
tomar la decisión o de tomarla.

No siempre se aplica consenso!!

## UN EQUIPO QUE NO SE COMPROMETE ....

Ve escapar oportunidades por el  
excesivo análisis y postergación.

Vuelve una y otra vez a las mismas  
discusiones y decisiones.

Alimenta el temor al fracaso, y la  
desconfianza.

# UN EQUIPO COMPROMETIDO....

Avanza con seguridad.

Cambia de dirección sin culpas.

Aprovecha oportunidades.

Claridad en la dirección y prioridades.





# Evitar responsabilidades

# EVITAR RESPONSABILIDADES

Es difícil pedir cuentas a alguien por algo que no se planteó con claridad y formalmente no fue motivo de compromiso expreso.

# EVITAR RESPONSABILIDADES

Por más incorrecto que parezca, el medio más eficaz y eficiente de mantener altos estándares de desempeño es la presión de los compañeros.

# EVITAR RESPONSABILIDADES

La gente se motiva para mejorar su desempeño si teme decepcionar a sus compañeros de trabajo.

¿cómo asegura un equipo la  
obligación de pedir  
responsabilidades?

Revisiones sencillas pero regulares del  
avance, y forma pública.

El líder debe pedir cuentas.

# UN EQUIPO QUE EVITA PEDIR RESPONSABILIDADES ....

Fomenta la mediocridad.

No cumple con fechas límite.

Alienta al líder como único responsable  
de la autoridad.

# UN EQUIPO QUE EXIGE RESPONSABILIDADES ....

Presión para mejorar. Altos estándares.

Identifican rápidamente los problemas.

Fomenta el respeto por todos los miembros del equipo de proyecto.

Evita la burocracia.

¿cómo se vincula esto con otro  
posible problema?





# Falta de atención a los resultados

# FALTA DE ATENCIÓN A LOS RESULTADOS....

Falta de atención a preocuparse por las metas colectivas del grupo.

No solo de metas financieras, sino también de desempeño.

¿en qué otra cosa que no sean los resultados se puede centrar un equipo?

Estatus – reconocimiento individual y grupal

Potenciar su carrera profesional de forma individual y colectiva.

# ATENCIÓN A LOS RESULTADOS....

Los resultados del grupo son algo más que cumplimiento de resultados: motivación, orgullo, desarrollo y crecimiento personal, etc.

# UN EQUIPO QUE NO SE ENFOCA EN RESULTADOS COLECTIVOS....

Se estanca, no crece.

No derrota la competencia.

Pierde empleados orientados al logro.

Se distrae fácilmente.

Alienta a los empleados al crecimiento individual.

# UN EQUIPO QUE SE ENFOCA EN RESULTADOS COLECTIVOS....

Minimiza las conductas individualistas.

Sufre con el fracaso.

Retiene empleados orientados al logro.

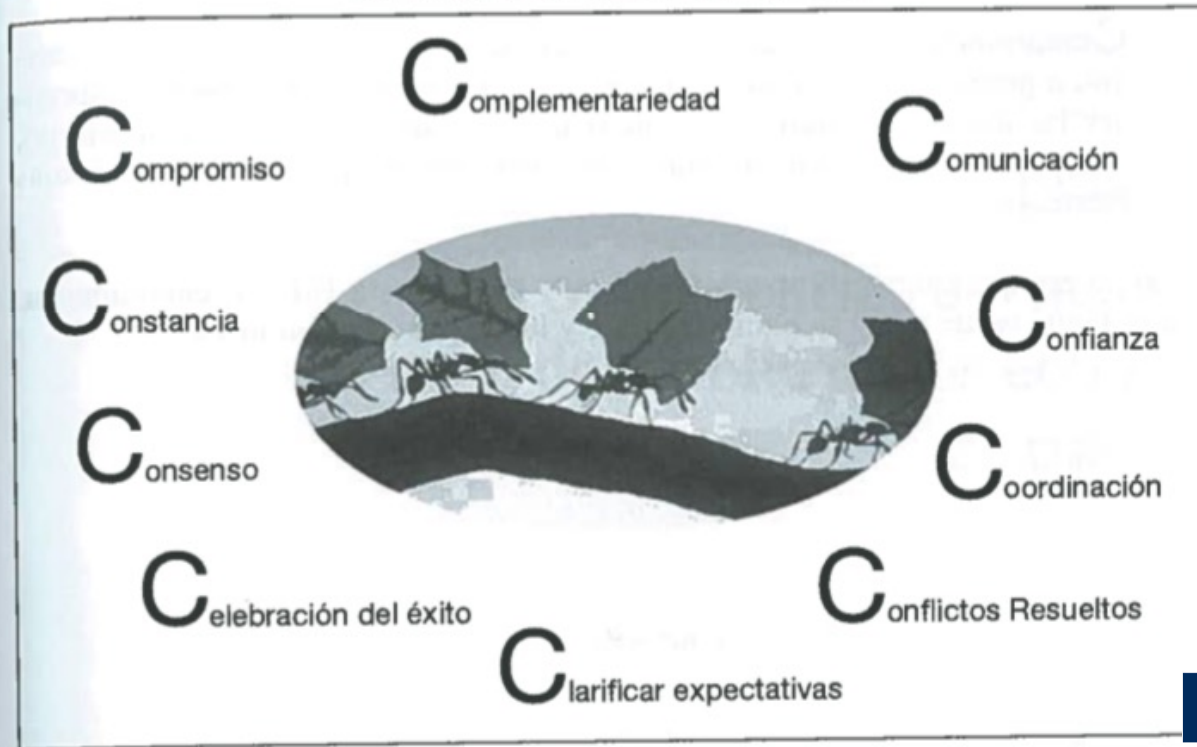
Evita distracciones.

Aprovecha el potencial de todos.



**Lectura:  
10'c del trabajo en equipo**

FIGURA 3.7  
LAS 10 C's DEL TRABAJO EN EQUIPO





# CONCLUSIONES

El trabajo en equipo es la práctica de una serie de principios o hábitos durante un lapso prologando.

Disciplina y perseverancia.

# CONCLUSIONES

Ironía:

Los equipos tienen éxito porque son humanos ...

Los equipos funcionales superan los problemas:

Confianza, conflicto, compromiso, responsabilidad y resultados.



Instituto Centroamericano  
de Administración Pública

[www.icap.ac.cr](http://www.icap.ac.cr)

Teléfonos: (+506) 2234-1011 o (+506) 2225-4616  
Curridabat, San José, Costa Rica