

Transcripción

12 de septiembre de 2025, 8:02p.m.

 **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** inició la transcripción



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 0:03

Ingeniero Enrique, Esta conversación busca comprender cómo se relacionan la inteligencia emocional y su estilo de liderazgo con la gestión del proyecto en el sector construcción, caso Arquitectura y Concreto S. A. Sus respuestas nos ayudarán a identificar prácticas que fortalecen el trabajo de los equipos en obra.

La entrevista dura aproximadamente 20–30 minutos. Le pediremos respuestas Sí/No o una frase breve. En algunos ítems le pediremos un “¿Por qué?” en una frase para aclarar el sentido de su respuesta.

Su participación es voluntaria y confidencial. No hay respuestas “buenas” o “malas”; buscamos hechos y prácticas. Si lo autoriza, grabaremos esta conversación solo para asegurar la fidelidad de la transcripción; puede omitir cualquier pregunta o detener la entrevista cuando lo desee.

Antes de empezar, ¿confirma que comprende el objetivo, la duración, el formato de respuesta y que acepta participar?



GERENTE IV 0:05

Bien.



GERENTE IV 0:52

Vale



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 0:52

Bueno, gracias. Y pues en principio, antes de entrar con los temas centrales de nuestra investigación, queremos conocer un poco sobre su perfil y la trayectoria que ha tenido en arquitectura y Concreto ¿Podría contarnos cuál es su rol en Arquitectura y Concreto?

 **GERENTE IV** 1:12

Soy gerente de proyectos de arquitectura y concreto.
Desde hace 4 años, larguitos.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 1:21

¿Qué tipo de proyectos ha liderado, ej (residenciales, comerciales, infraestructura)?
¿Cuáles destacaría?

 **GERENTE IV** 1:26

Aquí residenciales 100%. Todos los que he venido desarrollando han sido residenciales, tanto de interés social como de no interés social. No VIS. Digamos el proyecto, digamos que más.
Digamos el proyecto, digamos que más, digamos que la palabra no es pero si más retador puede ser, es uno reciente que estamos digamos que estructurando porque todavía es un proyecto muy largo, que se llama Nubapark, es un proyecto que estamos desarrollando en conjunto con la Arquidiócesis de Bogotá, en un lote, en conjunto con ellos, es de ellos pues, pero digamos que lo estamos a través del nuevo POT, estamos estructurando el proyecto con ellos y es al ser nuevo pot, el nuevo pot tiene una cantidad de condicionantes y de reglas de juego bien diferentes a lo que normalmente manejábamos, entonces tiene muchos condicionantes y no solamente por ser el nuevo pot, sino porque al ser un lote del arquidiócesis tiene una connotación dotacional, no para vivienda, entonces hay que darle todo un manejo al lote para habilitar el sueldo. Entonces, eso ha sido bien retador porque llevamos negociando eso y tratando de darle la vuelta a ver cómo es lo mejor.

 **GERENTE IV** 3:00

Llevamos más de un año en eso.
Entonces sí ha sido eso, ha sido chévere.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 3:05

Interesante, muchas gracias. ¿Cuántas personas conforman en promedio, los equipos de proyecto que dirigen?

EO GERENTE IV 3:16

No solamente conmigo, sino con el resto de gerentes de proyectos son básicamente dos. Nosotros como gerentes de proyectos tenemos una mano derecha, digo yo, que es un administrador de proyectos. Entonces, dependiendo, digamos, de la cantidad de proyectos y de la complejidad de los mismos, pues hay más manos derechas. Entonces, por ejemplo, hace cuatro años que yo entré acá y yo tenía un proyecto que era vecino a este que les estoy contando pero eran tres cuatro proyectos también con una complejidad importante y eran yo tenía tres administradores de proyecto en ese momento hoy en día por muchas digamos que estructuraciones aquí de la empresa y movimientos que hemos hecho pues ahora estoy solo con uno y con él somos como el equipo de la gerencia proyecto.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 4:04**

¿Reconoce sus emociones tan pronto como surgen durante la ejecución de un proyecto? ¿Por qué?

EO GERENTE IV 4:21

Sí.

Otra vez repíteme la pregunta, reconozco mis emociones.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 4:32**

¿Reconoce sus emociones tan pronto como surgen durante la ejecución de un proyecto? ¿Por qué?

EO GERENTE IV 4:42

Si claro, al final Diana y Lizeth, antes que gerente proyecto uno es humano y hay emociones y hay situaciones y hay diferentes situaciones de los proyectos donde uno lo dispara o no lo dispara y donde uno le gusta, uno no está de acuerdo o uno le genera incomodidad, le genera rabia, le genera alegría, le genera una cantidad de cosas. Pero eso surge inmediatamente. Sí, claro.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 5:12

¿Comprende cómo sus estados de ánimo influyen en la forma en que toma decisiones?



GERENTE IV 5:15

Claro, también. Sí, también. Ahí lo que pasa es que hay que concientizarse mucho de eso, porque no solamente concientizarse de la emoción que le transmite a uno la diferente situación que se genera en un momento, sino saber que al final como uno asuma, como uno responde a esas emociones, como uno va tanto al equipo como al proyecto, pues a generarle una consecuencia. No es diferente que me digan es que no se está vendiendo y yo lo lleve como a que es terrible. No es diferente si yo asumo eso. Así así lo vemos. Bueno, aquí lo que es una oportunidad mejora entonces total. En la medida que uno sea consciente y muy racional, sobre todo en este negocio, muy racional, porque aquí uno como gerente de proyectos y estos proyectos tienen mucho de todo, tienen mucho tema emocional, tiene mucho tema comercial, hay mucho tema político. Entonces, en la medida que uno esté concientizado y uno sea racional, pues le ayuda a uno a tener como cabeza fría para para tomar decisiones.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 6:30

¿Identifica las situaciones que disparan en usted respuestas emocionales intensas?



GERENTE IV 6:36

Sí, señora.

Total, eso es parte de esa conciencia que tiene que generar uno.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 6:46

¿Identifica sus emociones incluso en momentos de alta presión en el proyecto? ¿Por qué?



GERENTE IV 6:50

También. Digamos que no es fácil, sobre todo en esos momentos de alta presión, cuando uno está caliente, la fácil es reaccionar, no reaccionar para bien o reaccionar

para mal. Pero en esos momentos es cuando sobre todo hay que tener conciencia y sobre todo hay que tener como esa pausa y ese raciocinio para decir venga, lo mejor de pronto para el proyecto lo podemos ver así porque estamos calientes, pero a lo mejor no es la mejor opción. Y a lo mejor es digamos que puede ser en este negocio es el tiempo es oro y hay momentos en que uno debe decir hagamos las cosas bien en la medida que uno planifique mejor, mejor o menos dolores de cabeza se va a tener el día mañana. Entonces esa planificación se da ahí. Cuando tú tienes esos momentos retadores, momentos de presión, ven un minutico a ver cuál es la mejor opción. Puede que nos demoremos un poquitico más. Puede que eso no le guste a todo el mundo, pero a lo mejor la mejor opción o la mejor decisión para para el día de mañana del proyecto.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 7:52

¿Mantiene la calma y el enfoque aún bajo presiones de plazo o sobrecostos?



GERENTE IV 8:17

Sí, también. Lo que pasa, Diana, es que esta entrevista, como dicen, no creo en las casualidades. Yo estoy en un proceso de formación, digamos espiritual, por decirlo de alguna manera. Y estoy. Identificando y trabajando en esa conciencia y cuando digo en esa conciencia, en ese presente, entonces esa pregunta que me haces es clave, porque en esos momentos elegidos es cuando hay que estar presente, hay que estar aquí aterrizado y no dejarse llevar por la sangre caliente por la cinta, por la emoción, por esas cosas. Entonces hay que tomar la mejor decisión y la forma de tomar la mejor decisión es parando un minutico y analizando y pensando qué es lo que se va a hacer. Entonces eso, pues al final eso hay que ojalá. Digamos que esa es la idea. Yo no solamente hago. Hago esta terapia, digamos que esa formación que estoy haciendo lo hago no solamente por laboral, sino por nivel personal, pero a nivel laboral hay que traer. Esa es la idea, uno poder traer toda esa formación personal al trabajo.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 9:22

¿Ajusta sus reacciones antes de comunicarse con el equipo cuando está molesto?



GERENTE IV 9:37

Sí, habría que preguntarle a mi equipo si sí, pero me gustaría creer que sí o por lo

menos o por lo menos que estoy trabajando en eso o que estamos trabajando en eso porque no solamente es hacerlo yo sino tratar de llevarlo a los diferentes compañeros en la empresa y pues obviamente a mi equipo.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 10:01

¿Evita tomar decisiones impulsivas que puedan comprometer el proyecto? ¿Por qué?



GERENTE IV 10:07

Total, sí, claro.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 10:10

¿Si se presenta una dificultad en el proyecto, reacciona calmadamente y prefiere hacer un análisis de la situación antes de tomar acción?



GERENTE IV 10:20

Sí, Digamos que no es fácil, no es fácil dependiendo de lo que suceda. Hay momentos en que uno tiene que reaccionar, uno va como en automático y cuando sucede algo así, como que uno ve el correo o llamar al jefe o hacer algo para responder a esa a esa situación, pero lo ideal sí sería, como, venga, un minutico, paremos un minutico, tomémonos 10 minutos y analicemos bien qué es lo que está sucediendo porque, repito, el éxito del proyecto está en planificar bien. Si tú planificas bien y no vas apagando incendio y apagando incendio y apagando incendio, te vas a evitar muchos dolores de cabeza.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 11:00

¿Se marca metas retadoras y medibles para cada proyecto? ¿Por qué?




GERENTE IV 11:04


Sí, señora. No solamente como equipo, sino la organización además tiene unos indicadores y unas metas puntualmente. Yo tengo un ejercicio con mi jefe donde cada semestralmente, cada seis meses, hacemos un listado de las cosas a corto y a mediano plazo que deben suceder de cara a los proyectos.





DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 11:28


¿Se esfuerza por dar lo mejor de sí en cualquier situación?


 **GERENTE IV** 11:32
Sí, señora.


 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 11:34
Busca activamente retroalimentación para superarse como líder.

 **GERENTE IV** 11:41
Y no solamente como líder, al final es. Como persona, no, no, no ser mejor persona, porque creo que todos somos mejores personas, pero todos somos bien buenos, no todos. Lo que pasa es que no somos, no estamos en el presente, no somos conscientes de muchas Pero sí, al final, si tú eres una bonita persona afuera, probablemente, muy segura, entonces, una bonita persona en el trabajo.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 11:52
¿Transmite optimismo al equipo frente a retrasos o re-trabajos? ¿Por qué?

 **GERENTE IV** 12:22
Sí, señora, total. Es que, vuelvo y digo, no creo en las coincidencias y en las casualidades. Y cuando tú me preguntas todo esto, pues hace parte de lo que estoy viviendo en este momento. Además, en este momento digamos que estoy en un momento donde, digamos que en esa formación como que no hay una crisis manifiesta a nivel personal, entonces todo es bonito. Todo lo veo con bonitos ojos, todo lo veo optimista. Todo lo veo desde el lado bueno de la moneda.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 12:54
¿Identifica con facilidad las necesidades o sentimientos del equipo?

 **GERENTE IV** 13:11
No es tan fácil probablemente porque de pronto hay que mejorar la comunicación. No solamente la comunicación. Hablo en ambas vías. No solamente de pronto que me falte a mí manifestar algo para decir venga y hablamos o cómo podemos mejorar en este en este o por acá o qué tenemos que hacer yo trato de ser muy trato creo ser muy claro en la comunicación que yo hago pero repito las comunicaciones en ambas

vías pero probablemente si yo no abro ese canal de comunicación porque no lo digo de buena manera o no lo digo no lo sé decir en el momento cómo se pues a lo mejor no hay una comunicación, entonces no hay una retroalimentación y de pronto la comunicación no es la mejor. Entonces digamos que seguramente no, no, pues no es óptima. Yo creo que me gustaría creer que trabajamos en eso con todo el equipo. Nosotros aquí en la gerencia de proyectos, yo me he preguntado es que el equipo cómo está conformado, o sea, el equipo, el equipo está conformado por el, por mi mano derecha, por decirlo de alguna manera. Pero al final el gerente, proyectos es un orquestador. Entonces yo me gusta, me gustaría decirte que mi equipo de trabajo es no solamente mi manuelita, sino toda la organización, porque yo tengo que ver mucho con la parte comercial. No tengo una jefe comercial que me maneja mis proyectos. Tengo una persona que se encarga del tema, todo el tema de mercadeo, mis proyectos. Después está mi jefe, no es como la cabeza del ejercicio que yo hago. Entonces hay una cantidad de gente metida en el tema de la empresa. Esa comunicación va para todos lados, entonces no es fácil y hay que mejorarla, pero repito, es un tema de ambas vías, no solamente de aquí para allá, sino saber cómo abrir ese canal de comunicación para que de allá para acá también yo reciba la comunicación que necesito.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 15:06

¿Adapta su comunicación cuando percibe preocupación en un colaborador? ¿Por qué?



GERENTE IV 15:13

Sí, total, total. Eso es clave, eso es clave. Y vuelvo y repito más que más que trabajadores somos personas, YY si la y si esa persona tiene una duda, tiene o uno lo ve, que está con alguna cosa, pues la mejor manera también, porque además en la en la manera que él esté contento y él esté feliz como vida personal, pues va a estar feliz en su vida laboral.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 15:37

¿Comprende las presiones del cliente incluso cuando no las expresa explícitamente?



GERENTE IV 15:45

Repíteme, Porfa.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 15:46

¿Comprende las presiones del cliente incluso cuando no las expresa explícitamente?



GERENTE IV 15:54

Sí, uno aprende a leer un poco los clientes también ya con la experiencia. Entonces, uno ya sabe cuándo cuando están hablando de algo, cuando se quejan, digo yo, de alguna cosa o reclaman mejor, uno al final como que entiende un poquitico y ya uno sabe a dónde van.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 16:24

¿Considera la carga laboral de cada persona antes de asignar tareas adicionales?
Compártanos un ejemplo



GERENTE IV 16:39

Sí, total, claro. Además, no solamente, no solamente, más que, más que la carga adicional, es como venga y lo hacemos, ¿no? No es un tema, no es un tema de, no es un tema de, ¿no? Es que a usted en el contrato le dicen que hay que tener que. Sí, está bien. O sea, eso es un ejercicio que más me ayuda mucho o ayuda al proyecto. Pero si hay algo adicional que hay que hacer, venga a ver cómo lo hacemos. Sí, o dígame o si lo va a quiera o lo va a hacer. Qué necesita de mí para hacerlo? O nos sentamos y lo hacemos? No, no. O sea, eso no puede ser como tan. Hágalo. Sí, exactamente. Si no, si no venga y a ver lo hacemos. Somos un equipo al final.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 17:35

¿Fomenta redes de colaboración entre oficinas técnicas y las areas complementarias?



GERENTE IV 17:43

Sí, mucho, mucho. Además, aquí en general hay mucha camaradería entre muchos administradores y muchos gerentes de proyectos y eso ayuda a esa relación personal-interpersonal con la parte laboral. Entonces ellos, sobre todo ellos, los administradores, son muy amigos entre ellos. Entonces uno los ve a cada rato no sé si hay alguno, esta mañana había una tarea que había que hacer para un ejercicio y

se reunieron dos o tres en una sala y se pusieron a hablar a ver cómo sacaban adelante entre los tres el ejercicio.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 18:16

¿Maneja los conflictos de forma que todas las partes conserven la relación laboral?
¿Por qué?



GERENTE IV 18:26

Sí, a mí, te soy sincero, como tantos temas de conflictos, pues por lo menos no soy consciente de haberlos tenido. Pero repito, aquí somos, digo yo, tenemos una calidad humana súper bonita, hay mucha camaradería, entonces sin problema seguramente si hay algún conflicto, y repito, no soy consciente de haberlo, incluso ni siquiera en mi equipo, sino a nivel en todo el área de gerencia de proyectos, pero sí, estoy seguro que si llega a haber, sería como lo más claro, ir, venga y hablamos, venga a ver qué hay que hacer. Yo creo que, repito, no lo tengo tan claro que haya habido, pero estoy seguro que lo haríamos, sin problema.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 19:17

¿Utiliza el reconocimiento público para reforzar conductas positivas en el equipo?



GERENTE IV 19:23

Total, total. Yo, personalmente, soy convencido de que Como te lo dije hace un momento, si tú eres una bonita persona y tienes una buena relación por fuera, personalmente, seguramente en la oficina o laboralmente lo vas a atraer. Nosotros aquí, con cierta regularidad, nos vamos y nos tomamos por aquí un café, nos vamos y tomamos una cerveza el viernes. Yo a mi casa los he invitado muchas veces a hacer asados, a hacer cosas. Esa camaradería y eso que se genera afuera de la oficina hacen muchas cosas adentro de la oficina también. Trae muchas cosas bonitas.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 19:36

¿Facilita espacios informales que fortalecen la cohesión del proyecto?



GERENTE IV 19:46

Total, total. Yo, personalmente, soy convencido de que Como te lo dije hace un momento, si tú eres una bonita persona y tienes una buena relación por fuera,

personalmente, seguramente en la oficina o laboralmente lo vas a atraer. Nosotros aquí, con cierta regularidad, nos vamos y nos tomamos por aquí un café, nos vamos y tomamos una cerveza el viernes. Yo a mi casa los he invitado muchas veces a hacer asados, a hacer cosas. Esa camaradería y eso que se genera afuera de la oficina hacen muchas cosas adentro de la oficina también. Trae muchas cosas bonitas.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 20:26

Bien, gracias, y ahora le voy a dar el paso a liz para que vayamos con la segunda parte de nuestras variables.



LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 20:33

Bueno, vamos con esta segunda parte y la primera pregunta es, ¿Comunica una visión inspiradora que motiva al equipo de trabajo?



GERENTE IV 20:43

Me gustaría creer que sí. Con todo lo que les acabo de decir, Gracias. Tengo como un... Puede llamarse como un propósito de vida, que además rima mucho con la política que tiene arquitectura y concreto de servir. Y todo este tema que les digo, espiritualidad y esa formación que estoy haciendo, es porque yo siento que en el mundo estamos locos. De verdad, estamos locos. Y la mejor manera de ser más empático, de ser más tolerantes con la gente, no necesariamente nos puede caer bien alguien o no necesariamente puede que yo tolere a alguien, pero con respeto y con amor yo puedo hacerme un costado. Y eso hay que enseñarlo. Y esa es parte de la formación que estoy haciendo, porque yo quisiera ver cosas en mí y ver cómo de pronto yo ayudo laboralmente por fuera, en mi oficina, en mi casa, a demás gente a tratar esto.



LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 21:53

¿Anima a los colaboradores a cuestionar procesos y proponer mejoras innovadoras?
¿Por qué?



GERENTE IV 22:00

Ya desde el punto de vista laboral, sí, uno, como les digo, aquí es muy transversal el tema y uno en ese relación que hay con los otros gerentes, con los otros administradores, pues uno termina hablando mucho con ellos. En esa manera hay

muchas cosas que uno mete la cucharada por decirlo así, no decir, venga, usted no cree que esto lo debería manejar así, no cree, a mí me pasó esto, ¿por qué no lo mira desde ese lado, desde ese punto de vista? O ¿por qué no, venga, yo le recomiendo a este personaje que me ayude con esto para que le ayude a usted? Entonces, sí, ahí hay muchas cosas donde uno levanta la mano y propone mejoras.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 22:37

¿Hace sentir a cada integrante que su trabajo tiene un propósito mayor que el resultado económico?

EO **GERENTE IV** 22:44

Sí, total.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 22:59

Gracias, ¿Actúa como modelo de los valores que desea ver en el equipo?

EO **GERENTE IV** 23:04

Espero que sí.

Sí, yo creo que sí.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 23:09

¿Establece recompensas claras por el cumplimiento de los hitos del proyecto?

EO **GERENTE IV** 23:16

Lo que pasa es que en el caso con toda la arquitectura, por ejemplo, yo no tengo esa potestad. De hecho, yo me llevo sorpresas a veces cuando hace poquitico pasó que nos hicieron un reconocimiento desde Medellín a un proyecto que manejé yo y dije fue la sorpresa del reconocimiento porque nunca me avisaron, entonces como que no tengo esa potestad como para hacer el reconocimiento, pero de alguna manera en el equipo sí, cuando suceden las cosas que casi siempre son muy positivas, pues como que si hay un espaldarazo y si hay un aplauso alrededor del buen hábito o del buen ejercicio.

- L** **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 23:56
¿Corrige de inmediato las desviaciones de desempeño según procedimientos definidos? ¿Por qué?
- EO** **GERENTE IV** 24:02
Sí, señora también.
- L** **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 24:07
¿Revisa periódicamente resultados vs. objetivos y ajusta incentivos en consecuencia?
- EO** **GERENTE IV** 24:14
Lo de los incentivos, como te acabo de decir, no es tan potestad mía, pero sí, así como yo te contaba que había una medición mía con el jefe semestral, también yo, mucho menos corto de semestral, cada 15 días. Hay como un correo borrador y hay como una matriz que siempre manejamos con el equipo, con el administrador, donde revisamos los compromisos y las fechas y los trámites y las cosas que hay que cumplir.
- L** **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 24:44
¿Hace uso de sanciones cuando no se alcanzan los niveles de calidad acordados?
¿De qué tipo?
- EO** **GERENTE IV** 24:50
No pasa lo mismo que con el incentivo. Digamos que no. Además, afortunadamente nunca me ha tocado.
- L** **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 24:58
¿Adapta su estilo de liderazgo de acuerdo con el nivel de experiencia y habilidades de cada integrante del equipo del proyecto?
- EO** **GERENTE IV** 25:06
Eso es clave tenerlo en cuenta. Uno no puede exigirle a una persona que lleva, no sé, 15 años en el negocio, lo mismo que a una persona o al contrario, una persona que

lleva seis meses en el negocio, no le voy a exigir lo mismo a una persona que lleva 15 años en el negocio.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 25:26

¿Cambia de un enfoque directivo a uno participativo si el equipo lo requiere? ¿Por qué?

EO **GERENTE IV** 25:31

Total, claro. Eso se parte también de la formación como como jefe, como equipo, la madurez, la madurez del equipo. Sí, claro, eso es importante hacerlo.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 25:44

¿Evalúa la madurez del grupo antes de decidir cómo intervenir?

EO **GERENTE IV** 25:49

También es clave. Y pasa lo mismo. Eso que hablas de la madurez es la misma experiencia que tiene el equipo o las diferentes personas del equipo. Hay que saber leer la audiencia, digamos lo así, o con quién está uno para saber cómo lo maneja.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 26:09

¿Varía la intensidad de supervisión conforme el proyecto avanza? Compártanos un ejemplo

EO **GERENTE IV** 26:17

Total, al principio en la gerencia de proyectos, donde más se requiere del gerente de proyectos o de la gerencia de proyectos, es al principio, cuando uno está planificando. Porque uno planifica entonces como la línea de vida del proyecto, que va desde que compra por decirle cuál lote o desde que se negocia, que es el negocio que les acabo de mencionar, que ha sido bien, digamos que difícil, pero ha sido súper nutritivo el tema bien chévere, ha sido bonito. Y ahí es cuando me requiere de uno. Ya cuando yo siempre digo que en este negocio, con todo respeto le digo, pues construir todos sabemos. Entonces, cuando uno hace el hueco del sótano y llega uno al nivel cero para empezar a arquear para arriba, todo el mundo sabe hacer eso. El tema está es en en diseñar bien y estructurar bien el ejercicio para que evitemos, nos

evitemos dolores el día de mañana. Entonces, cuando más requiere la gerencia de proyectos, la línea de vida del proyecto es al principio.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 27:40

¿Invita al equipo a discutir alternativas antes de tomar decisiones clave?

EO **GERENTE IV** 27:46

Claro, total. Somos un equipo. Uno no puede tomar la decisión así, más allá de uno proponerla y poner sobre la mesa mi propuesta es hacer esto. Pero lo deja uno en una reunión donde hay muchos y no es como una lluvia de ideas. Oiga, cómo le va? Cómo cree que no? Entonces levanta la mano y no me parece porque ya nos pasó en este otro proyecto donde hicimos eso y no fue terrible. Listo. O alguien dice no. Sobre todo en temas de mercadeo, de publicidad, donde uno dice oiga, por qué no más bien intentamos llamar la atención del proyecto o hacer pautas en tal lado. Pensemos como afuera de la caja, como dice uno, y de eso se trata. Repito, esto es un equipo. No solamente es la gerencia o el gerente el que manda, sino un equipo.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 28:31

¿Valora y utiliza las ideas de los colaboradores, incluso si difieren de las tuyas?

EO **GERENTE IV** 28:37

Sí, total

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 28:42

¿Facilita votaciones o consensos para tomar decisiones? ¿Por qué?

EO **GERENTE IV** 28:54

Discúlpame que se se se te cortó la el audio, no te oí.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 28:58

Ahora, ahora sí me escuchas mejor.

EO **GERENTE IV** 29:00

Sí, sí, ahí está.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 29:02
¿Facilita votaciones o consensos para tomar decisiones? ¿Por qué?

EO **GERENTE IV** 29:12
También, digamos que el tema de la tecnología es muy de obra y ellos son los que toman sus decisiones para el bien del proyecto. Nos lo comparten a nosotros, nos comentan, pero ellos son muy autónomos en ese tema de la tecnología. Pero sí, en general, para contestar a tu pregunta, sí lo usamos.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 29:37
¿Comparte información relevante que permita al equipo decidir con fundamento?
¿cómo lo hace?

EO **GERENTE IV** 29:45
También, claro, es que es que todo está amarrado, vuelvo y te digo, no,, no es no solamente el proyecto, la gerencia o el gerente, sino es un equipo, esto es del proyecto de arquitectura en concreto, entonces aquí opinan todos y bienvenido además.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 30:00
¿Toma decisiones de forma unilateral cuando el tiempo apremia?

EO **GERENTE IV** 30:09
No, casi no sabes, siempre consulto. La conciencia que es mi mano derecha, que es el administrador, siempre por lo menos que los dos seamos conscientes de la decisión que vamos a tomar. Si es algo muy urgente, no Bueno, uno primero. Cualquier cosa está al whatsapp por la llamada. Mi jefe dijo vamos a hacer esto así, no? A menos de que ella me diga no está loco. Ok, no lo hacemos así, pero si no, si lo hacemos así y punto. Digamos que no hay decisiones que no son tan... si es algo muy trascendental, pues obviamente yo no me puedo tomar ese atrevimiento de tomar la decisión y eso tiene que ir más arriba.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 30:47
¿Asigna tareas de manera directa sin consultar al equipo? ¿Por qué?

EO **GERENTE IV** 30:53

No, nunca, siempre, siempre es vuelvo y digo siempre es mancomunado, siempre es charlado

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 31:01

¿Mantiene un control estricto de los procesos críticos?

EO **GERENTE IV** 31:07

Sí señora, en el tema de la gerencia de proyectos tenemos una matriz también de, más que la de riesgos que también existen, es una matriz como de trámites que es lo que más nos duele a nosotros en la gerencia, servicios públicos, todos los trámites. Entonces tenemos una matriz con fechas y donde vamos haciendo un seguimiento más detallado que otro seguramente.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 31:32

¿Espera cumplimiento inmediato de las instrucciones que imparte?

EO **GERENTE IV** 31:38

Depende, depende de la urgencia del trámite de lo que se vaya a hacer. Si es algo urgente, pues hay que hacerlo en los tiempos que son. Pero vuelvo y digo, si hay una buena preparación y una buena planificación, pues se ahorra uno de esas urgencias. Sí, claro.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 32:01

¿Sí, claro, y finalmente, qué estilo de liderazgo considera que tiene?
En una frase corta.

EO **GERENTE IV** 32:12

Me gustaría creer, vas a tener que hacerle una entrevista a mi mano derecha, a ver qué te dice, pero me gustaría creer que es más como de colaboración.

EO **GERENTE IV** 32:26

Más que más que me vea como un jefe, como alguien que está no en un rango, en

un rol por encima, que somos un equipo y que me vea como como alguien que jala al proyecto. En en fin del proyecto dentro del proyecto.

 **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 32:41

Ah, bueno, listo. Muchísimas gracias por responder a las preguntas. Enrique, te agradecemos por el tiempo dedicado cualquier duda o inquietud que tengamos tanto del proyecto de Amonte, estaremos molestándote, esperamos que no sea así.

 **GERENTE IV** 32:59

Dale.

 **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 33:01

Ya estamos finalizando, gracias a Dios.

 **GERENTE IV** 33:05

Dale listo. Sí, claro, me cuentan cualquier cosa.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 33:07

Claro que sí, Enrique, pues muchas gracias de por el tiempo, por el espacio y por compartirnos. Esto pues realmente nos alegra porque nos impulsa que vamos por un buen camino y que elegimos algo muy bueno para nuestra tesis.

 **GERENTE IV** 33:44

Chévere, Chévere.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 33:46

Listo

 **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** detuvo la transcripción

Transcripción

17 de septiembre de 2025, 1:04p.m.

▮ **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** inició la transcripción



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 0:03

Ingeniera Juliana; Esta conversación busca comprender cómo se relacionan la inteligencia emocional y su estilo de liderazgo con la gestión del proyecto en el sector construcción (caso Arquitectura y Concreto S. A.). Sus respuestas nos ayudarán a identificar prácticas que fortalecen el trabajo de los equipos en obra.

La entrevista dura aproximadamente 20–30 minutos. Le pediremos respuestas Sí/No o una frase breve. En algunos ítems le pediremos un “¿Por qué?” en una frase para aclarar el sentido de su respuesta.

Su participación es voluntaria y confidencial. No hay respuestas “buenas” o “malas”; buscamos hechos y prácticas. Si lo autoriza, grabaremos esta conversación solo para asegurar la fidelidad de la transcripción; puede omitir cualquier pregunta o detener la entrevista cuando lo desee.

Antes de empezar, ¿confirma que comprende el objetivo, la duración, el formato de respuesta y que acepta participar?



GERENTE III 0:13

Sí.

Ajá.



GERENTE III 0:39

Perfecto, sí.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 0:39

Bueno, gracias muchas, bueno, antes de entrar con los temas centrales de la entrevista, pues queremos conocer un poco sobre su perfil y la trayectoria en arquitectura. ¿Podría contarnos cuál es su rol en Arquitectura y Concreto?



GERENTE III 0:57

Claro. Yo me incluí en arquitectura y concreto como gerente de proyectos hace un año y un mes, más o menos, como en agosto del año pasado. Recién había llegado

de hacer una maestría por fuera en temas de mercado inmobiliario en economía de inversiones del mercado inmobiliario y digamos que recién llegué de la maestría se me presentó la oportunidad de vincularme como gerente financiera de una compañía que hacía temas de transporte pero en ese en esa experiencia me di cuenta que realmente pues mi fuerte y mi conocimiento todo estaba centrado en el mercado inmobiliario y no pues en temas de transporte, entonces resolví que quería hacer pues nuevamente un cambio a mi sector que es el sector de la construcción y ahí fue cuando decidí vincularme a arquitectura y concreto pues hablando con Beatriz. Antes de eso había participado como gerente de proyectos de un edificio en la Universidad de los Andes que se llama el Centro Cívico. Durante más o menos tres años estuve trabajando en la universidad pues digamos la gestión de la gerencia del proyecto en esa experiencia se centraba básicamente en la gestión de actores porque había pues digamos que la universidad su fuerte no es construir obras porque la universidad no es una entidad que construya sino que está enfocada en temas de educación y más es su apoyo en el área de infraestructura que busca pues sí generar como unas mejoras y unas unos mejoramientos al campus a través de la construcción de edificios y los mantenimientos, yo estaba digamos en esa área y mi rol básicamente pues obviamente ejercer el control del proyecto, ejercer el control del presupuesto, llevar el control de la coordinación de diseños y más que todo pues lo que más enfocaba mi tiempo era en la gestión de actores, porque teníamos pues obviamente la universidad de un lado, sus áreas que también eran pues muchas, tenemos el otro lado constructor, tenemos el interventor, tenemos los diseñadores, entonces digamos que esa gestión siempre tenía cierta complejidad. Antes de trabajar en la universidad trabajé como gerente de proyectos también en una compañía que era más pequeña, que se especializaba en gerencia y desarrollo de proyectos, que digamos era una compañía pequeña y por lo tanto mi campo de acción era muy amplio, cuando uno tiene compañías pequeñas y no tiene tantas áreas de apoyo, pues resulta que uno va haciendo las veces de todo, ¿cierto? Entonces solamente llevaba el control de las ventas, llevaba el control de la supervisión al avance de la construcción, a pesar de que hubiera interventoría, pues tenía que hacer el seguimiento, el seguimiento de trámites, obviamente las conciliaciones de contabilidad y así sucesivamente, y esto de dos proyectos que eran pues grandes en su momento que fue la ampliación y renovación del centro comercial Metrópolis y un proyecto en Cajicá que se llama San Roque que queda pues digamos en la variante Cajicá-Chía y pues digamos que otras experiencias en

desarrollo de proyectos que simplemente se enfocaban en el tema de la estructuración .

 **GERENTE III** 4:29

Eso, digamos, es a grandes rasgos, toda la como la trayectoria, que les puedo resumir.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 4:35

¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector de la construcción?

 **GERENTE III** 4:46

Desde septiembre del 2012 hasta la fecha entonces estaríamos hablando de 12 años de experiencia.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 4:54

¿Qué tipo de proyectos ha liderado, ej (residenciales, comerciales, infraestructura)?
¿Cuáles destacaría?

 **GERENTE III** 5:09

Bueno, creo que eso les respondí en la pregunta pasada, pero pues como se dieron cuenta la variedad es grande porque en mi experiencia antes de arquitectura y concreto me enfocaba en proyectos más comerciales y de oficinas que eran base básicamente esos dos que les mencioné, tanto San Roque como Metrópolis tenían uso de oficinas y comercio, entonces digamos que eso fue como mi conocimiento previo a entrar a arquitectura, tuve algunas experiencias en temas de vivienda pero no lideradas directamente por mí, pero pues digamos que en la medida que uno conoce cuál es el procedimiento general de la gerencia de proyectos pues es aplicable a cualquier de proyecto. Yo creo que destacar por la complejidad en todo sentido, creo que puede ser el caso de Metrópolis. Metrópolis fue un proyecto muy complejo desde todo punto de vista. Primero, porque naturalmente había una copropiedad, que eran 150 dueños de locales con los que teníamos que hacer la gestión para poder llevar a cabo el proyecto. Y el proyecto, pues digamos que partía de la base de que el centro comercial era un comercial que tenía condiciones bastante complejas en términos de su mezcla comercial y técnicamente pues digamos que se estaba quedando muy relegado frente a las nuevas a los nuevos

desarrollos de centros comerciales y un poco la estructura financiera de ese proyecto era que toda la todo el desarrollo del área nueva y básicamente no sé si de pronto son muy chiquitas para acordarse en metro tenía alrededor un área de parqueaderos libre y esa fue el área en la que se utilizó para construir las torres del nuevo comercio y las nuevas oficinas. Eso suponía unos retos importantes técnicos porque el centro comercial tenía una cimentación muy básica, construir al lado iba a generar un impacto en el centro comercial, había una serie de desniveles que tocaba corregir a nivel de la arquitectura, normativamente ese proyecto tenía una licencia que estaba cobijada bajo el Acuerdo 6, y para mí esto es viejo, me imagino para ustedes mucho más, entonces eso hacía que ese proyecto fuera muy difícil de lograr. Y pues obviamente a nivel comercial coincidió que la salida a ventas se hizo justo antes de una época en la que el comercio empezó a tener bastantes dificultades, Entonces digamos que fue, en términos generales, un proyecto muy luchado.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 7:49

Bien, gracias Juliana. ¿Cuántas personas conforman en promedio los equipos de proyecto que usted dirige?



GERENTE III 8:00

Incluyendo, digamos, todas las todas las áreas de apoyo.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 8:05

Sí. Señora.



GERENTE III 8:10

Incluyendo, digamos, todas las áreas de apoyo. Sí. A ver, por ejemplo, que es el que estamos revisando en el área de trámites hay dos, tres personas incluyendo la gente de trámites, en tesorería habrá dos, en mercadeo también tenemos dos, la comercializamos a otras dos, el equipo de obra pueden ser más directos que son entre director y residentes, pueden ser tres personas y la por el orden de 20 personas. Las áreas de apoyo, ¿no? Porque directas, sí, solamente por proyecto tengo una persona de apoyo. Bien, muchas gracias.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 8:51

Bien, bien, muchas gracias. Bueno, con esto tuvimos como una introducción al perfil y a la experiencia y teniendo en cuenta este contexto, entonces vamos con unas preguntas de las variables de nuestra investigación. La primera es, ¿Reconoce sus emociones tan pronto como surgen durante la ejecución de un proyecto? ¿Por qué?



GERENTE III 9:14

Y por supuesto.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 9:17

¿Comprende cómo sus estados de ánimo influyen en la forma en que toma decisiones?



GERENTE III 9:24

Sí.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 9:27

¿Identifica las situaciones que disparan en usted respuestas emocionales intensas?



GERENTE III 9:34

Sí.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 9:37

¿Identifica sus emociones incluso en momentos de alta presión en el proyecto? ¿Por qué?



GERENTE III 9:44

Sí.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 9:48

¿Mantiene la calma y el enfoque aún bajo presiones de plazo o sobrecostos?



GERENTE III 9:56

Sí.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 9:59

¿Ajusta sus reacciones antes de comunicarse con el equipo cuando está molesta?



GERENTE III 10:12

Si, Digamos un error, digamos en Cerros, poniendo un ejemplo. Cerros pues, no les he hablado del proyecto, digamos que tiene también unas particularidades porque los clientes tienen un perfil muy específico y pues la expectativa de se ha bastante personalizado. Por ejemplo, tuve casos en el que alguna residente no siguió los parámetros ni los conductos regulares para hablar con sus clientes, pero digamos que el llamado de atención, más allá de cualquier aspecto personal, obviamente nunca jamás llevándole el aspecto personal, pero sí siendo directa con los procedimientos y lo que tenía que ser. Son casos que me han molestado mucho pero que de alguna manera sí he logrado tramitar pues digamos que con una lógica muy profesional pues según mi punto de vista.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 11:12

Bien, gracias ¿Evita tomar decisiones impulsivas que puedan comprometer el proyecto? ¿Por qué?



GERENTE III 11:19

Sí, claro.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 11:21

¿Si se presenta una dificultad en el proyecto, reacciona calmadamente y prefiere hacer un análisis de la situación antes de tomar acción?



GERENTE III 11:30

Sí, siempre.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 11:32

¿Se marca metas retadoras y medibles para cada proyecto? ¿Por qué?



GERENTE III 11:38

Sí, también.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 11:40

¿Se esfuerza por dar lo mejor de sí en cualquier situación?



GERENTE III 11:46

Sí, también.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 11:48

¿Busca activamente retroalimentación para superarse como líder?



GERENTE III 11:57

Pues digamos que los procedimientos hacen que haya esos espacios, entonces no es algo que yo busque porque ya está. No sé si eso sería sí o no en este caso. Pensaría que sí, pero está dado.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 12:10

¿Transmite optimismo al equipo frente a retrasos o re-trabajos? ¿Por qué?



GERENTE III 12:17

Sí, también.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 12:20

¿Identifica con facilidad necesidades o sentimientos del equipo?



GERENTE III 12:27

Sí, también.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 12:29

¿Adapta su comunicación cuando percibe preocupación en un colaborador? ¿Por qué?



GERENTE III 12:35

Sí.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 12:37

¿Comprende las presiones del cliente incluso cuando no las expresa explícitamente?



GERENTE III 12:47

Pues es que esa pregunta me parece que es como complicada porque la verdad es que uno siempre debe buscar que haya claridad en la comunicación y no debe dar como no debe surgir de una interpretación propia entonces entonces la respuesta sería no porque siempre busco que haya una comunicación clara con el cliente, No que surja de una interpretación mía. Bien.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 13:12

¿Considera la carga laboral de cada persona antes de asignar tareas adicionales?
Compártanos un ejemplo



GERENTE III 13:21

Usualmente siempre pregunto. Pues, digamos, con mi equipo directo, que son las personas que me apoyan a mí directamente, sucede que también apoyan otros gerentes, entonces siempre hay que tener en consideración en qué ritmo de trabajo están con el otro gerente, pues porque yo tampoco puedo esperar que trabajen siempre para mí, así quisiera, obviamente, que uno siempre tiende como a ser un poquito acaparador, pero siempre trato de coordinar con ellas, de preguntarles cómo estás de tiempo, en qué tarea estás, puedes lograr esto, ponle tú la fecha, si no me sirve pues entro un poco como a hacer como una iteración sobre qué tanto lo logramos o si lo mío digamos que ya es muy urgente pues en dado caso hablo con la otra gerente y le digo oye mira tengo esto urgente ¿qué opinas si se dedican a mí un poquito más? y así y creo que me ha funcionado bastante bien



GERENTE III 14:02

¿En qué tarea estás? Puedes lograr esto, ponme tú la fecha. Si no me sirve, pues entro un poco como a hacer unas.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 14:29

Gracias, ¿Fomenta redes de colaboración entre oficinas técnicas y las áreas complementarias?



GERENTE III 14:38

Sí, pero siempre digamos bajo la supervisión de la gerencia para tener el contexto general porque es la única manera en la que uno puede tomar decisiones. Entonces sí, pero bajo supervisión.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 14:57

¿Maneja los conflictos de forma que todas las partes conserven la relación laboral?
¿Por qué?



GERENTE III 15:02

Sí.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 15:05

¿Utiliza el reconocimiento público para reforzar conductas positivas en el equipo?



GERENTE III 15:07

Sí.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 15:12

¿Facilita espacios informales que fortalecen la cohesión del proyecto?



GERENTE III 15:22

No tanto. Pues, no sé. Es que el trabajo, digamos, que es muy ameno y no siempre hablo, digamos, de trabajo. También busco como entender un poco a nivel personal cómo está cada persona del equipo, pero tanto así como que salgamos y tomamos algo, no es tan común que lo hagamos.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 15:48

¿Listo? Bueno, muchas gracias. Ahora le voy a dar el paso a mi compañera Lizeth para que te haga las preguntas relacionadas a a nuestra otra variable.

JR **GERENTE III** 15:59

OK perfecto.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 16:01

La primera pregunta es, ¿Comunica una visión inspiradora que motiva al equipo de obra?

JR **GERENTE III** 16:10

Yo creo que sí, espero que sí.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 16:16

La segunda ¿Anima a los colaboradores a cuestionar procesos y proponer mejoras innovadoras? ¿Por qué?

JR **GERENTE III** 16:25

Sí.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 16:29

¿Hace sentir a cada integrante que su trabajo tiene un propósito mayor que el resultado económico?

JR **GERENTE III** 16:35

Sí, por supuesto.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 16:38

¿Actúa como modelo de valores que desea ver en su equipo?

JR **GERENTE III** 16:43

Sí, siempre.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 16:46

¿Establece recompensas claras por el cumplimiento de los hitos del proyecto?

JR GERENTE III 16:53
Eso no depende de mí. Pero digamos que a nivel empresa sí sucede. Pero pues no dependen directamente del gerente de Proyecto.

L LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 17:05
¿Corrige de inmediato las desviaciones de desempeño según procedimientos definidos? ¿Por qué?

JR GERENTE III 17:16
Para mi equipo directo, sí. Para los de equipos de apoyo, procuro solicitarlo a los líderes de cada equipo de apoyo

L LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 17:27
¿Revisa periódicamente resultados vs. objetivos y ajusta incentivos en consecuencia?

JR GERENTE III 17:35
sí, la primera parte , No la segunda porque no depende de mi los incentivos o bonificaciones.

L LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 17:44
¿Hace uso de sanciones cuando no se alcanzan los niveles de calidad acordados?
¿De qué tipo?.

JR GERENTE III 17:54
¿A qué te refieres con sanciones? ¿Pueden ser llamados de atención? Sí. Sí, son llamados de atención, sí. Pero sanciones como tal, pues, o sea, no sé. Si es un llamado de atención, sí.

JR GERENTE III 18:02
Sí, sí son llamadas de atención, sí, pero sanciones como tal. No, pues, o sea, no sé si es un llamado de atención, sí.

JR **GERENTE III** 18:26

Sí. Y lo que pasa es que los equipos también vienen bastante, como que el nivel que se espera del equipo ya el equipo lo trae, si me hago entender. Bueno, por ejemplo, sí. Una residente que entró recientemente, que pensé que estaba un poco nueva, pero mi expectativa también es que logre adaptarse rápidamente al equipo en general, pues porque el equipo ya tiene un ritmo y ya tiene, digamos, unos parámetros, pero obviamente avanza con la retroalimentación para que lo logre rápidamente. Teniendo en consideración, espero que no sea como una residente super experimentada desde el punto cero, sé que es pues un proceso, pero si también espero que se adapte rápidamente a las condiciones del proyecto

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 19:21

¿Cambia de un enfoque directivo a uno participativo si el equipo lo requiere? ¿Por qué?

JR **GERENTE III** 19:27

Sí.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 19:30

¿Evalúa la madurez del grupo antes de decidir cómo intervenir?

JR **GERENTE III** 19:37

Sí, pues claro, me imagino, sí. Pues, como te digo, el equipo ya, digamos, ya tiene una madurez. Pues sí, por supuesto, uno lo considera. Pues ya está dado, pero siempre hay que tenerlo en cuenta.

JR **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 20:15

¿Varía la intensidad de supervisión conforme el proyecto avanza? Compártanos un ejemplo

GERENTE III 20:21

Sí.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 20:23
Comparte un Ejemplo

JR **GERENTE III** 20:27
Sí. Digamos, hay etapas del proyecto en las que no se requiere tanta supervisión. Pues creo que igual, por ejemplo, en la obra recientemente venimos trabajando en dos o tres apartamentos que tenemos que entregar y naturalmente hay un momento muy algido, que es cuando previo a las entregas que sí me gusta estar mucho más al frente de la construcción para revisar detalles, para tener la oportunidad de corregir lo que haya que corregir a pesar de que el equipo sea muy y que digamos también tiene cierta autonomía en la ejecución de sus tareas. Tampoco es como la intención ahogar el equipo, sino dar como un poco de libertad para el avance, pero sí generar un control y un control más exhaustivo cuando obviamente estamos acercándonos a una entrega. Entonces sí, digamos que depende del avance del proyecto.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 21:29
¿Invita al equipo a discutir alternativas antes de tomar decisiones clave?

JR **GERENTE III** 21:35
Sí.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 21:37
¿Valora y utiliza las ideas de los colaboradores, incluso si difieren de las tuyas?

JR **GERENTE III** 21:45
Sí.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 21:48
¿Facilita votaciones o consensos para tomar decisiones? ¿Por qué?

JR **GERENTE III** 21:54
No, no, pues porque finalmente que la decisión está encabezada de la gerencia, lo que sí uno hace es tener en cuenta el criterio de los demás, pero me parecería peligrosísimo someter a consideración democrática cualquier decisión.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 22:13
¿Comparte información relevante que permita al equipo decidir con fundamento?
¿cómo lo hace?

JR **GERENTE III** 22:31
Sí.
Sí.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 22:35
¿Toma decisiones de forma unilateral cuando el tiempo apremia?

JR **GERENTE III** 22:47
Que no es unilateral porque como te digo la idea es tener el y la consideración del resto. Yo diría que siempre toca tener en consideración diferentes puntos de vista. Porque yo no puedo, por ejemplo, decidir que pasado mañana se entrega una obra si yo sé que el equipo de construcción no alcanza. Entonces, unilateralmente, creo que no lo haría.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 23:14
¿Asigna tareas de manera directa sin consultar al equipo? ¿Por qué?

JR **GERENTE III** 23:30
No,

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 23:34
¿Espera cumplimiento inmediato de las instrucciones que imparte?

JR **GERENTE III** 23:41
Cuando se requiere inmediatez, sí. Pero, como les respondí anteriormente, siempre trato de consultar previamente los tiempos del equipo. Entonces, hay que ser consecuente con eso. OK.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 23:57

Finalmente; ¿Qué estilo de liderazgo considera que tiene? Defínalo en una frase corta.

JR **GERENTE III** 24:05

Yo lo que siempre he dicho con respecto a los temas de liderazgo, es que el liderazgo no se ejerce sin criterio porque eso hace que se pierda la legitimidad, actuar unilateralmente que fue lo que hablamos ahorita, tomar decisiones sin consultar el equipo, eso al final de cuentas pues va un poco en contraposición con el hecho de reconocer que no se trata sólo del gerente sino del equipo completo. Por más de que el gerente sea, digamos, como el pivote de los equipos que se encarga de centralizar y de ser como el director de orquesta. Eso le representa una responsabilidad importante de tener en consideración todo lo que ya les he hablado. Porque mi estilo, no sé si ustedes tengan como varios estilos definidos en los que tenga que encasillarme, pero me parece que de mi parte es más fijar objetivos. Metas, encaminar el equipo a los objetivos, dejar de lado posiciones personales, sino enfocarse directamente en los temas laborales como fácticos del proyecto. Creo que eso es un poco como yo lo veo. No sé si tú tienes como un listado de. Yo creo que uno siempre es una mezcla de todos, ¿no? Pero si tuviera que enfocarme en uno principalmente, creo que sería el primero. El transformacional

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 26:28

Perfecto entonces, agradecemos mucho el tiempo, Juliana, Estaremos molestando cualquier cosa con el tema de Cerros de los Alpes, Entonces, de verdad agradecemos habernos compartido tu experiencia, tus respuestas son de gran valor para nosotras

JR **GERENTE III** 26:47

Sí, sí.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 26:59

Quedamos muy pronto tener nuestra tesis.

JR **GERENTE III** 27:02

Bueno, chévere me la comparten a ver qué resultados salieron y pues felicitaciones

porque ya están muy cerquita. qué chévere, que ya ya casi, bueno, estoy muy pendiente de lo que necesiten, es con todo gusto, bueno, bueno, que estén muy bien.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 27:10

Sí. Muchas gracias



LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 27:17

Vale, muchísimas gracias.



GERENTE III 27:21

Feliz día, Gracias



LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 27:21

Feliz día, hasta luego.



LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA detuvo la transcripción

Transcripción

18 de septiembre de 2025, 9:07p.m.

LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA inició la transcripción



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 0:04

Ingeniero Enrique; Esta conversación busca comprender cómo se relacionan la inteligencia emocional y su estilo de liderazgo con la gestión del proyecto en el sector construcción, caso Arquitectura y Concreto S. A. Sus respuestas nos ayudarán a identificar prácticas que fortalecen el trabajo de los equipos en obra.

La entrevista dura aproximadamente 20–30 minutos. Le pediremos respuestas Sí/No o una frase breve. En algunos ítems le pediremos un “¿Por qué?” en una frase para aclarar el sentido de su respuesta.

Su participación es voluntaria y confidencial. No hay respuestas “buenas” o “malas”; buscamos hechos y prácticas. Si lo autoriza, grabaremos esta conversación solo para asegurar la fidelidad de la transcripción; puede omitir cualquier pregunta o detener la entrevista cuando lo desee.

Antes de empezar, ¿confirma que comprende el objetivo, la duración, el formato de respuesta y que acepta participar?



GERENTE II 0:40

Sí, Listo



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 0:50

Bueno, gracias muchas, bueno, antes de entrar con los temas centrales de la entrevista, pues queremos conocer un poco sobre su perfil y la trayectoria en arquitectura. ¿Podría contarnos cuál es su rol en Arquitectura y Concreto?



GERENTE II 1:01

Sí, mira, yo actualmente soy gerente de proyectos en arquitectura y concreto. Bogotá.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 1:10

¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector de la construcción?

E GERENTE II 1:15

Toda mi experiencia ha sido en el sector de la construcción desde el 2006, es decir, que tengo exactamente 19 años de experiencia en total.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 1:25**

Vaya bastante experiencia. Muchas gracias. ¿Qué tipo de proyectos ha liderado? ¿Por ejemplo, residenciales comerciales? ¿Cuáles destacarías?

E GERENTE II 1:33

Sí, mira, he estado no necesariamente liderado, pero también digamos, de alguna manera involucrado, digamos que he involucrado, he estado involucrado en proyectos desde VIS hasta no VIS, comerciales de oficinas y ya como gerente, he estado al frente de proyectos residenciales comerciales. Ah, bueno VIS, también perdón.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 6:57**

¿Cuántas personas conforman en promedio los equipos de proyecto que usted dirige?

E GERENTE II 6:59

Cuando te refieres a equipo de proyecto, pues los proyectos, por lo menos en arquitectura y concreto, pues los equipos de los proyectos en arquitectura los conforma un equipo disciplinario muy grande, porque parte desde la gerencia del proyecto y las áreas de apoyo, que son trámites, cartera, comercial, toda la parte contable y demás. Además, todo el equipo de obra y todo el equipo de mercado, el servicio al cliente. No sé si la pregunta haga referencia al equipo de gerencia o en general al equipo de desarrollo.

Es que darte un número es porque yo digo que pues que igual la empresa se está involucrada en todos los procesos porque pues en los proyectos todos estamos involucrados hasta archivo también. Entonces la empresa en Bogotá tiene en oficina alrededor de 90 personas. Yo diría vamos a dar un número pues un proyecto de ventas, unos en mayor medida que otros, yo diría que en promedio por proyecto, pensando en que hay áreas que asignan proyectos a personas, yo diría que unas 40

personas por proyecto más todo el equipo de obra, que hay obras en las que perfectamente podemos llegar a tener entre 200 a 300 empleados entre directos e indirectos, entonces podemos hablar que dependiendo del tamaño del proyecto, uno puede pensar que en todo el equipo involucrado desde su concepción hasta su finalización, podemos hablar que pueden formar parte entre unas, no sé, 300 hasta 600 personas. Nosotros hemos tenido en nuestro Bogotá hubo un momento que hubo mil trabajadores al tiempo en la obra, entonces varía mucho del tamaño del proyecto. Ahora nuestro Bogotá era un centro comercial, casi mil metros cuadrados, o sea, muy grande, pero es como en promedio lo que te podría decir de todo el equipo interdisciplinario que puede participar. Hablando de equipo propio, porque obviamente indirectamente también hay muchas más personas involucradas con los proyectos, diseñadores externos, consultores, tramitadores, bancos y otras entidades que de alguna manera están directamente relacionadas con el proyecto.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 9:43

Vaya bien, muchas gracias. Bueno, muchas gracias y teniendo en cuenta como el perfil, el contexto que nos has contado, vamos con las preguntas, de las variables de investigación. ¿La primera pregunta es, reconoce sus emociones tan pronto como surgen durante la ejecución de un proyecto? ¿Por qué?



GERENTE II 10:05

Mira, a lo largo de la experiencia y del tiempo, uno va aprendiendo a reconocerlas y, por supuesto, a controlarlas. Al principio, cuando yo estaba hace 14 años, era un pelado. Obviamente era más difícil controlarlas y cuando a mí, por ejemplo, me daban alguna noticia o me enteraba de algún tema importante o estresante, pues era notoria mi inconformidad. Sin embargo, uno con el tiempo va empezando como a controlarlas y a entender pues obviamente que todo de alguna manera tiene una solución y que de nada sirve uno reaccionar, porque el tema es reaccionar, porque es que no es que tú no sientas las emociones sino que las controles y de acuerdo a eso tú aprendas a gestionarlas y con eso a no reaccionar, entendiéndose cómo reaccionar, a actuar casi que instintivamente y sin pensar, solo basándose en la emoción y sin tener en cuenta las razones por las que pasan las cosas. Entonces, yo creo que sí he evolucionado mucho en ese sentido. A veces hay situaciones que son

tan complejas que uno quisiera como calmarse al momento, pero no lo logra. Pero creo que sí ha habido una evolución en esa parte.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 11:29

¿Comprende cómo sus estados de ánimo influyen en la forma en que toma decisiones?



GERENTE II 11:38

Sí, yo creo que sí. Como dicen, uno no debe tomar decisiones con la cabeza caliente. Uno tiene que, en esos cargos donde tú tienes una responsabilidad en todos los sentidos, tienes que tomar decisiones sopesando todo lo que eso implica. Las razones, las consecuencias, entender bien la situación, entender bien las opciones que hay porque tomar decisiones con cabeza caliente no funciona, hay que tomarlas con cabeza fría dándole obviamente la importancia que esa decisión amerita para pues que no nos dejemos llevar obviamente por la emoción y el impulso a la hora de tomar una decisión.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 12:21

¿Identifica las situaciones que disparan en usted respuestas emocionales intensas?



GERENTE II 12:28

Sí, sí, sí, las tengo clarísimas, O sea, a mí hay cosas que digamos que uno tiene como negociables y no negociables. Hay cosas que a mí, por ejemplo, hay cosas que me molestan y que trato como de disimular. Por ejemplo, cuando hay situaciones en las que no hay claridad o que uno percibe que te están como tratando de encubrir o de decorar las como para que no sea tan mala como es. A mí me gusta mucho la claridad y por eso a veces suelo ser un poco incisivo en preguntar y en volver a preguntar para que las cosas queden claras en las dos vías. Y si detecto algún tipo de intención de generar alguna mala interpretación de la situación o por conveniencia o algo, sí se me va a notar. Y yo soy una persona a la que en la cara se le nota mucho el estado de ánimo. Entonces puede que se me note la reacción. Y sí, hay situaciones en las que yo sí siento como que aquí fue, respiro, contrólate. Y hay situaciones, o sea, uno es perfecto y eso es un proceso, ¿no? Hay situaciones en las que a veces uno sin querer o hasta incluso queriendo le toca como mostrar un poco de carácter para tratar de... No quiero hablar de imponer, porque no es imponer, pero sí de

alguna manera llamar al orden, por así decirlo, y tratar como de organizar las cosas y que todo vuelva como a ese conducto. Es como cuando uno tiene que llamar la atención a alguien, pues toca, toca llamar la atención en el buen sentido de la palabra. Obviamente no delante de la gente, obviamente todo eso tiene su proceso, pero digamos que ese es como el ejemplo que quería poner al situaciones en las que, por ejemplo, uno está en una reunión y de pronto se está dando la información que no corresponde o una información errada, entonces ahí uno entra con la debida claridad y el debido carácter, entendido carácter, no como grosería sino como demostrar autoridad en el conocimiento de la situación para que todo quede claro y de alguna manera no se generen malas interpretaciones.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 14:46

¿Identifica sus emociones incluso en momentos de alta presión en el proyecto? ¿Por qué?



GERENTE II 14:52

Total, aquí la alta presión es general, constante, aquí no hay momentos de baja presión y si los hay, cualquier cosita llega y ya te la quita.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 14:58

¿Mantiene la calma y el enfoque aún bajo presiones de plazo o sobrecostos?



GERENTE II 15:12

Hay momentos, o sea, uno trata, pero siéndote sincero, hay momentos que es complejo de manejar y he vivido situaciones en donde uno se alcanza a estresar por cosas que están fuera del control de uno. Ejemplo, ese tipo de situaciones. Yo creo que la clave de todo siempre es que tú tengas bajo tu control lo que puede estar bajo tu control. Si hay una situación en la que tú puedes hacer algo o podías hacer algo para evitarlo o para subsanarlo, es uno trata de hacerlo y eso es lo que a uno realmente le debe preocupar. Pero situaciones donde ya las cosas se salen de las manos. Ejemplo, un trámite que a pesar de que lo radicaste a tiempo se complicó y todo el tema, pues obviamente es estresante. Uno tiene la presión del tiempo, pero también es consciente, pues que no depende totalmente de uno. Pero, por ejemplo, si tú tienes que hacer un trámite y no lo radicaste, llegó el momento de que se necesite y hubo un retraso, pues obviamente eso te va a generar más estrés, porque

si hay una responsabilidad tuya en no haber radicado a tiempo. Entonces, lo que uno trata de hacer o lo que yo trato de hacer es evitar esas situaciones. Si tengo que hacer esto, yo, como dice uno, siempre la pelota en la otra cancha, porque mientras esté en la otra cancha significa que tú de alguna manera estás cumpliendo con tu trabajo y la responsabilidad. No es que la estés trasladando, pero de alguna manera tu controlas lo que está en tu control. Esa es la clave



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 16:54

¿Ajusta sus reacciones antes de comunicarse con el equipo cuando está molesto?



GERENTE II 17:09

Sí, sí, la verdad sí. Como te digo, al principio me costaba, pero últimamente sí trato, como que prefiero esperar un momentico y ya cuando todo esté, digamos, vuelvo y digo con la cabeza fría y ahí sí, lo hablo y lo discuto. Por eso digo que, y por eso, por ejemplo, es la hora de revisar algún tema, a veces de manera personal o delante de la gente, y tratar de ser objetivo.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 17:43

¿Evita tomar decisiones impulsivas que puedan comprometer el proyecto? ¿Por qué?



GERENTE II 17:50

¿Evito decisiones impulsivas, me dices? Sí, vuelvo y lo digo. Si hay algo en lo que creo que me caracterizo es en que en cuanto al tema, a lo que tiene que ver con los proyectos, no tomo decisiones impulsivas. Yo reviso, vuelvo, reviso y vuelvo y reviso.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 18:11

¿Si se presenta una dificultad en el proyecto, reacciona calmadamente y prefiere hacer un análisis de la situación antes de tomar acción?



GERENTE II 18:21

Sí.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 18:24

¿Se marca metas retadoras y medibles para cada proyecto? ¿Por qué?

E **GERENTE II** 18:31

Sí.

Sí.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 18:33

¿Se esfuerza por dar lo mejor de sí en cualquier situación?

E **GERENTE II** 18:37

Siempre, siempre trato de, como les digo, lo que esté en mi balón, en mi control, ser totalmente responsable con ello y dar lo mejor de mí.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 18:47

¿Busca activamente retroalimentación para superarse como líder?

E **GERENTE II** 18:52

Sí, yo soy de las personas que les gusta tanto dar como recibir y hacer esos ejercicios que ya últimamente no se llaman retroalimentación, sino un proceso de mejoramiento continuo o conjunto. Son conversaciones.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 19:15

¿Transmite optimismo al equipo frente a retrasos o re-trabajos? ¿Por qué?

E **GERENTE II** 19:20

Trato, sí, sí.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 19:23

¿Identifica con facilidad las necesidades o sentimientos del equipo?

E **GERENTE II** 19:29

Sí, yo creo que soy un poquito intuitivo en esa parte. No soy muy de... Ahora, independientemente de que lo perciba, creo que, dependiendo del nivel de confianza, uno debe como tratar de pasar ese límite, ¿no? O sea, no, porque tú puedes ver a una persona triste y de pronto esa persona no le gusta que la molesten o le pregunten que sea triste, entonces uno sabe a quién puede hacerlo y con quién

no. Creo que eso es la confianza. Ahora, si es una persona de mi equipo, que puede ser cercana a mí, obviamente lo hago.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 20:12

¿Adapta su comunicación cuando percibe preocupación en un colaborador? ¿Por qué?



GERENTE II 20:17

Sí.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 20:20

¿Comprende las presiones del cliente incluso cuando no las expresa explícitamente?



GERENTE II 20:26

Total, nosotros cuando, independientemente de que un cliente nos esté solicitando fecha de entrega o algo, nosotros, o por lo menos mi equipo y yo en nuestro trabajo, siempre estamos pensando en que hay que cumplirle al cliente, sea que me esté exigiendo o no. Por ejemplo, Lizeth me compone en vento. Lizeth no me escribe cuándo me vas a entregar, pero yo cuando estamos trabajando y demás, estamos pensando en que tenemos que entregar al cliente de acuerdo al contrato.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 20:55

¿Considera la carga laboral de cada persona antes de asignar tareas adicionales? Compártanos un ejemplo



GERENTE II 21:03

Sí, de hecho incluso generalmente trato como de preguntar en qué está y antes como de organizar y en el caso por ejemplo de Paula que trabaja conmigo, le doy prioridades porque pues soy consciente que no se puede hacer todo al mismo tiempo. Y trato también de concientizarlos de que, por favor, me digan cuando yo les pida algo, que si puede o no puede, para poder gestionar. Porque yo pongo el ejemplo, si yo te pido algo a vos, Diana te digo, Diana necesitamos hacer esto y esto. Y tú me dices sí. Y a las 3 horas digo, Diana, haz esto y esto. Y tú me dices sí. Y luego te digo, Diana, esto y esto. Y tú me dices sí. Yo estoy entendiendo que tú puedes con

todo. Pero si yo te estoy pidiendo y a la tercera tú me dices, Enrique, espérate, hoy me pediste esto, esto y esto. ¿Qué hago primero? ¿Esto, esto y esto?
Y eso está perfecto. Yo prefiero que me digan eso a que me digas sí las tres veces y que al otro día que yo te pregunte, tú me digas, no, no alcancé porque estaba haciendo eso y yo te respondo.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 22:01

¿Fomenta redes de colaboración entre oficinas técnicas y las áreas complementarias?



GERENTE II 22:02

Totalmente, Soy un promotor de la integración y de la colaboración entre las áreas. Es que todos estamos trabajando para un propósito común y no somos islas, porque a veces hay áreas que trabajan como islas y no todos somos un continente.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 22:29

¿Maneja los conflictos de forma que todas las partes conserven la relación laboral?
¿Por qué?



GERENTE II 22:36

Trato. Digamos que, no sé si afortunado desafortunadamente no se han dado tantos conflictos directamente desde mi equipo, pero cuando percibo un conflicto dentro de otro equipo, pues al no ser líder yo de ese equipo, yo lo que puedo a veces hacer, que incluso lo hice ayer, es acercarme al líder de ese equipo y comentarle la situación que estoy percibiendo. Si es un tema de mi propio equipo, que yo he tenido equipos grandes también, ahí sí a las personas de mi equipo para tratar de encontrar fórmulas de solución a esos inconvenientes que pueden estar afectando la eficiencia y obviamente el trabajo de todos.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 23:24

¿Utiliza el reconocimiento público para reforzar conductas positivas en el equipo?



GERENTE II 23:31

Aquí no solemos hacerlo, pero lo estamos empezando a hacer porque me parece importante. De hecho, incluso yo ahorita estoy estudiando en MBA y esos temas que ustedes están haciendo es tal cual de una materia que vi que se llama gestión de

organizaciones y parte dentro de esa materia vimos el modelo de cultura y comunicación. Y una de las partes importantes de la cultura, de la comunicación y de la retribución de los clientes es el reconocimiento, que incluso muchas veces es más importante los reconocimientos no monetarios que los monetarios, porque obviamente las personas pues tienen emoción a ese sentimiento. Entonces, más allá de dar un cheque, de dar una bonificación, la felicitación pública, el reconocimiento público es tan o más importante que el monetario. Y el cliente lo valora, pues la persona lo valora mucho más. La palmadita es barata de hacer, pero la retribución es muy, muy, muy alta. Y eso se nota inmediatamente en el ánimo y en la y la motivación de la persona.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 24:35

¿Facilita espacios informales que fortalecen la cohesión del proyecto?



GERENTE II 24:43

Sí, nosotros digamos que hablo en plural porque pues aquí nosotros tenemos espacios y tenemos los compartir en las obras, tenemos el tema de las obras, tenemos los comités en donde digamos que hay espacio para más allá de lo laboral, creo nos falta, creo que nos falta con otras áreas hacerlo, pero creo que pues vamos por buen camino y creo que eso hace parte de lo que queremos manejar como empresa en términos de cultura.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 25:12

Bueno, muchas gracias. Enrique, ahora le voy a dar el paso a Liz para que podamos encuestar sobre la siguiente variable.



GERENTE II 25:21

Perfecto.



LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 25:22

Gracias Diana. Y la primera pregunta es, ¿Comunica una visión inspiradora que motiva al equipo de obra?



GERENTE II 25:33

Mira, yo hace unos tres años, cuatro años, tenía un equipo como de seis, siete

personales. Y con ese equipo hicimos algo muy chévere que fue tratar de construir el propósito del equipo. Y a través de la metodología Canvas, no sé si la han escuchado, creamos esa metodología, los valores, la visión de cómo nos veíamos como equipo, obviamente atado a los valores y la visión de la empresa, porque tiene que estar en línea con lo que busca la empresa. Y fue un ejercicio súper interesante que incluso cambió muchísimo el equipo en términos de motivación y en términos de crecimiento. Hoy solamente tengo una persona a cargo y digamos que yo sí trato de constantemente hacerle entenderlo, es que la tengo al lado. ¿Por qué estamos haciendo lo que hacemos? Porque a veces uno trabaja de una manera mecánica, como hacer cosas, pero no tiene claro por qué las está haciendo y cuál es el efecto de todo lo que está haciendo. Entonces creo que sí es importante hacerlo. Y la idea es hacerlo cada vez más.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 26:51

¿Anima a los colaboradores a cuestionar procesos y proponer mejoras innovadoras?
¿Por qué?

E **GERENTE II** 26:57

Sí, en eso sí soy muy incisivo, yo creo que uno tiene que tener ese espíritu crítico en todo momento, porque las cosas siempre tienden a mejorar y pues no nos puede quedar en lo mismo siempre.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 27:09

¿Hace sentir a cada integrante que su trabajo tiene un propósito mayor que el resultado económico?

E **GERENTE II** 27:16

Sí, trato de hacerlo, sí.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 27:20

¿Actúa como modelo de los valores que desea ver en el equipo?

E **GERENTE II** 27:24

Claro, soy fiel de creyente que el ejemplo es clave.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 27:29

¿Establece recompensas claras por el cumplimiento de los hitos del proyecto?

E **GERENTE II** 27:34

No, mira que eso es algo en lo que nosotros tenemos que trabajar mucho, sobre todo porque digamos que en términos de recompensa No obstante, ser yo gerente de proyectos, pues esas decisiones no las tomamos nosotros, sino que las toma pues obviamente los altos mandos de la compañía. Pero, pero sería maravilloso y es algo en lo que la empresa incluso está trabajando ahora, pero no la gente hoy no tiene claro qué pasa si vende eso. Ahora, en términos comerciales, en los comerciales sí, sí. A veces hago estrategias en donde digo si la vendedora vende cuatro, le doy tanto y le doy tanto. Pero se enfoca mucho al tema comercial y no al tema ya operativo

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 28:18

¿Corrige de inmediato las desviaciones de desempeño según procedimientos definidos? ¿Por qué?

E **GERENTE II** 28:23

Sí, yo tan pronto como detecto algo que algo no está funcionando, soy partidario de que enseguida hay que levantar la mano y tratar de corregir, porque yo no soy de los que como que acumula, no, si algo no funciona, digo mira, hay que revisar esto, esto y esto, persona que tenga cargo o sea con persona con la que trabajo de manera indirecta, relacionada pues. La obra mía, Artie, el director de la obra, hay un proceso que creo que hay que revisar. Mira, yo creo que hay que revisar esto y esto y esto, por favor, porque esto no está funcionando de esta manera, de una.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 29:02

¿Revisa periódicamente resultados vs. objetivos y ajusta incentivos en consecuencia?

E **GERENTE II** 29:09

La parte de revisar periódicamente los objetivos, y eso sí, nosotros tenemos que hacer controles financieros cada dos meses y eso nos dice cómo vamos. Ya la parte de que se ajusten incentivos con base en cómo vamos, no, porque como te digo, hoy

en la empresa no hay una política de incentivos establecida como tal, entonces no tengo que revisar.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 29:35

¿Hace uso de sanciones cuando no se alcanzan los niveles de calidad acordados?
¿De qué tipo?

E **GERENTE II** 29:41

Eso alinea con lo que te acabo de responder, porque si no hay política de incentivos, tampoco está clara la política de sanciones. Entonces, obviamente, si algo no sale muy bien y uno empieza a detectar que hay una persona que de pronto no está funcionando sus labores o algo, obviamente uno empieza a aplicar como las sanciones que a nivel de gestión tenemos, ejemplo, memorando llamados de atención y demás, pero que uno diga, oiga, como se es equivoco, entonces ya no vas a recibir 100 sino 50, como te digo, no, no existe ese plan, esa política acá.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 30:15

¿Adapta su estilo de liderazgo de acuerdo con el nivel de experiencia y habilidades de cada integrante del equipo del proyecto?

E **GERENTE II** 30:23

Sí, yo creo que sí, no es lo mismo hablarle a un ingeniero que a una secretaria pues sin desmeritar la labor de la secretaria, ¿no?

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 30:32

¿Cambia de un enfoque directivo a uno participativo si el equipo lo requiere? ¿Por qué?

E **GERENTE II** 30:38

Sí, también, en los comités y demás, sí.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 30:42

¿Evalúa la madurez del grupo antes de decidir cómo intervenir?

E **GERENTE II** 30:49

Sí, últimamente sí estoy como muy consciente de eso, que uno no puede actuar ni participar de la misma manera dependiendo del equipo con el que está relacionándose. Por ejemplo, hay veces en donde tenemos reuniones con equipos directivos. Yo soy gerente, pero no soy directivo, entonces ya hay uno como que entiende su rol. Por ejemplo, una reunión donde esté el presidente de la compañía y yo lo acompaño, entonces ya uno sabe que ahí adapta uno su posición, ya uno sabe que el que toma las decisiones no es uno, uno hace aportes, espera que ¿Qué decisión toma el jefe? Dependiendo de lo que el jefe no complementa o no complementa.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 31:30

¿Varía la intensidad de supervisión conforme el proyecto avanza? Compártanos un ejemplo

E **GERENTE II** 31:36

Yo creo que más que variar la intensidad, yo creo que los proyectos, digamos, que en cada etapa tienen procesos claves que merecen tu atención. Por ejemplo, cuando salimos a ventas, obviamente nosotros tenemos, digamos, en paralelo tenemos que estar muy pendiente de las ventas y muy pendiente de la de los trámites. Cuando ya empieza la construcción, que yo ya tengo licencia, entonces ya no me estoy concentrando en los trámites de licencia, sino que ya me estoy concentrando en cómo va la obra, en cómo va el presupuesto, en cómo va el control de trámites para entregar. Cuando empiezo ya a entregar, entonces, por ejemplo, ahorita en Artie ya estoy concentrado en la propiedad horizontal, en el reglamento, en los manuales técnicos y demás. Hace un año estaba concentrado en las condiciones de giro, en el banco, en el crédito y demás. Entonces, yo creo que la intensidad es la misma, solo que lo que varía es de pronto en que el año pasado era más intenso en mirar el banco, el crédito constructor. Ahora estoy más intenso en mirar el tema de los planos finales de la RPH. Pero la intensidad, digamos, en términos de la supervisión es la misma. Porque pues el proyecto está en la etapa que si tú tomas una decisión equivocada, pues puede tener consecuencias complejas.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 32:49

¿Invita al equipo a discutir alternativas antes de tomar decisiones clave?

E GERENTE II 32:55

Sí, en los comités trato como de despedir alternativas, ideas, soluciones. Y ya con base en eso, si me toca tomar la decisión, como que sope eso y ahí, si no hay consenso, me corresponde a mí tomarlo.

L LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 33:10

¿Valora y utiliza las ideas de los colaboradores, incluso si difieren de las tuyas?

E GERENTE II 33:15

Yo en eso también he aprendido mucho que, pues, se las sabe todas. Y a veces hay ideas que uno dice, uy, esa está buenísima, no, hagamos eso. O a veces también digo como que saben que no, hagamos esto. Qué pena, pero no, no, no. Si no me convence, pues como dice uno, hago uso del poder que tengo de decisión de alguna manera.

L LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 33:34

¿Facilita votaciones o consensos para tomar decisiones? ¿Por qué?

E GERENTE II 33:40

si, si, Lo ideal es el consenso, pero a veces el consenso no se logra, entonces lo que uno trata de hacer es, si no hay consenso, tratar de que por lo menos haya como una especie de unidad en el objetivo que se quiere. Me explico, si quiero vender más pero el uno dice el tiempo, pauta en el tiempo, y el otro dice no el espectador, por lo menos que todos estemos convencidos de que hay que hacer una pauta independientemente de si se hace en el tiempo o en el espectador.

L LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 34:11

¿Comparte información relevante que permita al equipo decidir con fundamento?
¿cómo lo hace?

E GERENTE II 34:18

Sí, yo sí soy de mostrar, por ejemplo, si yo digo no, el mercado no estamos vendiendo y muestro quiénes están vendiendo, me baso en galería para que se vea cómo están las ventas. Si es un tema, por ejemplo, de obra que no tenemos esto,

aquí está la información. O sea, porque es que es como la gente, con evidencias que uno puede lograr convencer a las personas.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 34:40
¿Toma decisiones de forma unilateral cuando el tiempo apremia?

E **GERENTE II** 34:50
Perdóname.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 34:52
¿Toma decisiones de forma unilateral cuando el tiempo apremia?

E **GERENTE II** 34:57
Sí, es un tema sobre el cual yo tengo...En la plática. Y es una decisión sobre la cual yo obtengo información suficiente para tomarla, la tomo. Pero si es un tema delicado sobre el cual yo tengo que consultar y demás, no la tomo. Si me toca sacar a mi jefe de donde esté, la saco de donde esté por lo urgente

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 35:30
¿Asigna tareas de manera directa sin consultar al equipo? ¿Por qué?

E **GERENTE II** 35:30
No.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 35:37
¿Mantiene un control estricto de los procesos críticos?

E **GERENTE II** 35:43
Perdóname.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 35:45
¿Mantiene un control estricto de los procesos críticos?

E **GERENTE II** 35:50
Sí, sí, por eso te decía, por ejemplo, nosotros tenemos, por ejemplo, yo tengo en la

cabeza hoy, voy a ponerte un ejemplo, Artie en marzo se vence la licencia, hay que revalidar, nos han dicho, llegamos en enero a tener toda la documentación lista para revalidar que Artie tiene fecha de entrega en diciembre, Entonces todos esos hitos marcan el control que tenemos que hacer en términos de tiempo y presupuesto. Bueno, yo tengo en la cabeza que Artie vale 84 mil millones. Sé que no me puedo pasar de ahí. Y en eso me enfoco a la hora, por ejemplo, de revisar el control de costos. Cuando me pasan el control de costos, tengo la potencia de decir, no estoy de acuerdo con este costo. Revisémoslo. Y pues es lo clave de de este rol de poder, digamos, si bien no tomar todas las decisiones, si de alguna forma.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 36:42

¿Espera cumplimiento inmediato de las instrucciones que imparte?

E **GERENTE II** 36:48

Depende, depende porque pues si es un tema que hay que hacer ya, sí, si es un tema que yo sé que es con tiempo o no. Por eso hablo, les comentaba ahorita de pactar las prioridades Entonces, si de entrada yo pacto las prioridades, pues yo sé que si pedí una cosa y me la entregan el martes, pues no la voy a pedir el viernes.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 37:02

Finalmente; ¿Qué estilo de liderazgo considera que tiene? Defínalo en una frase corta.

E **GERENTE II** 37:18

¿Hace poco me hicieron una encuesta sobre los estilos de liderazgo, no me acuerdo cuáles eran?

E **GERENTE II** 37:28

Hace poco me hicieron una encuesta sobre los estilos de liderazgo. No me acuerdo cuáles eran. Creo que hay uno que es coordinador. Yo no creo en la democracia, Si no, mire cómo estamos. No, mentiras. Yo creo que hay cosas en la que uno puede participar, en la que uno no puede participar. Porque es que las decisiones se tienen que tomar con conocimiento. Y en la democracia como existe hoy, hay gente que no tiene conocimiento para votar y vota por el que le diga. Hablando en términos políticos. Ahora, volviendo al tema de liderazgo, yo creo que yo soy una combinación

de todo. Yo creo que yo soy una mezcla entre situacional. Yo creo que el liderazgo, exitoso es el liderazgo que mezcla diferentes combinaciones de liderazgo, porque hay momentos en que tú tienes que tomar decisiones, hay momentos en que tú tienes que ser democrático, fomentar la participación y también de alguna manera tener autoridad. Entonces yo creo que el liderazgo situacional es el que más conviene, porque es que tú como buen líder tienes que analizar la situación en la que estás para con base en eso saber cómo tienes que actuar y cómo tienes que hacerlo. Ahora uno por la personalidad de uno, claramente siempre tiene una tendencia. Entonces, yo creo que yo soy una mezcla entre autocrático y situacional. Porque yo sí. Yo sí, pues, por mi personalidad, yo creo

E **GERENTE II** 39:04

Yo sí hay, pues por mi personalidad yo creo.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 39:09

Bueno, bueno, eso sería todo. Enrique, muchas gracias por este espacio. Esas fueron las preguntas, cualquier duda que tengamos, te estaremos contactando.

E **GERENTE II** 39:22

Listo, Gracias buen día.

● **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** detuvo la transcripción

Transcripción

11 de septiembre de 2025, 9:34p.m.

🎤 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** inició la transcripción

V **GERENTE I** 0:16

¿Hola, qué pena con ustedes, pues estoy por acá, por la oficina, pero bueno, acá estoy mucho gusto, mi nombre es Viviana Gámez, cómo están?

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 0:25

Bien, Viviana bueno, te presento a mi compañera, ella es Diana González, ambas estamos haciendo la tesis juntas sobre el caso de estudio de arquitectura. Entonces Pues como te comentaba, nuestra investigación trata como tal de revisar si existe alguna relación entre las habilidades de ustedes como gerentes en relación a la inteligencia emocional y el liderazgo, con el éxito de los proyectos que ustedes gerenciaron en tu caso, pues terrazas de San Fasón, igual lo que me explicaba Beatriz es que ustedes normalmente Les asignan, cierto número de proyectos, verdad? Como que cada uno tiene sus proyectos, y pues digamos que no podíamos hacer una muestra tan grande por algunas condiciones, pero pues igual nos sirve la entrevista para aplicarla a los demás proyectos, pues aparte del del estudio que estamos haciendo.

GERENTE I 0:34

V Ay, súper.

V **GERENTE I** 1:30

¿Ok ustedes, estudian qué?

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 1:36

Maestría en Gerencia de proyectos.

V **GERENTE I** 1:37

Ah, okey

V GERENTE I 1:45

No dale, Diana. Pues estoy aquí, soy toda ustedes hoy.

L LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 1:50

¿Listo, entonces mi compañera te va a explicar cómo va a hacer la dinámica ahorita la entrevista es únicamente para revisar estas 2 variables que te comenté y ya cuando terminemos esta parte ya miramos lo de los datos del proyecto, te parece?

V GERENTE I 2:03

Listo, listo, vale

DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 2:06

Bueno, muchas gracias por el tiempo. Pues realmente para nosotras es muy valioso contar con contigo para esta conversación que busca comprender cómo se relaciona la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo con la gestión de los proyectos que hacen en este caso, pues vamos a hablar de arquitectura y Concreto.

DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 2:29


Ingeniera Viviana; Esta conversación busca comprender cómo se relacionan la inteligencia emocional y su estilo de liderazgo con la gestión del proyecto en el sector construcción (caso Arquitectura y Concreto S. A.). Sus respuestas nos ayudarán a identificar prácticas que fortalecen el trabajo de los equipos en obra.

La entrevista dura aproximadamente 20–30 minutos. Le pediremos respuestas Sí/No o una frase breve. En algunos ítems le pediremos un “¿Por qué?” en una frase para aclarar el sentido de su respuesta.


Su participación es voluntaria y confidencial. No hay respuestas “buenas” o “malas”; buscamos hechos y prácticas. Si lo autoriza, grabaremos esta conversación solo para asegurar la fidelidad de la transcripción; puede omitir cualquier pregunta o detener la entrevista cuando lo desee.


Antes de empezar, ¿confirma que comprende el objetivo, la duración, el formato de respuesta y que acepta participar?


“Muchas gracias por su tiempo. Antes de entrar en los temas centrales de la entrevista, queremos conocer un poco sobre su perfil y trayectoria en Arquitectura y Concreto.”


 **GERENTE I** 2:34
Bien, bien


 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 2:54
Gracias


 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 3:19
¿Podría contarnos cuál es su rol en arquitectura y concreto?

 **GERENTE I** 3:24
Ya yo aquí soy bueno, soy gerente de proyectos, llevo en este cargo ya 8 años, digamos que yo inicialmente entré aquí a la arquitectura por sucursal Barranquilla yo, pues trabajaba en otra compañía y pues casualmente arquitectura socio, y pues ahí digamos como que me conocieron y pues quisieron trabajar conmigo y pues acá. Inicialmente empecé con proyectos en el Caribe en Barranquilla, Cartagena, y ya desde el 2021 aquí en Bogotá.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 3:59
¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector de la construcción?

 **GERENTE I** 4:04
12, sí, 13 no. 13. No mentiras mentiras. Es que ya voy a cumplir. ¿Cumplí 15 años aquí en Bogotá, no? Sí, 15.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 4:08
Muy bien, gracias. ¿Qué tipo de proyectos ha liderado, ejemplo (residenciales, comerciales, infraestructura)? ¿Cuáles destacaría?

 **GERENTE I** 4:35
Bueno, he liderado proyectos residenciales, de parques logísticos, comercio y ya. Yo

creo yo tengo para mí. Yo creo, yo tengo, para mí hay dos proyectos súper importantes que yo digamos los tengo como en mi top de proyectos y uno es Parque La Castellana que es un proyecto de Cartagena que fue con el que yo empecé aquí en arquitectura y no por bueno o por las utilidades ni por nada sino porque fue un proyecto muy muy retador, un proyecto con digamos todas las variables que tiene un proyecto en esas, o sea si eran 10, de esas 8 estaban mal, entonces creo que fue como un proyecto súper retador en ese sentido, un proyecto que me representó a mí, retos con la comunidad, retos con socios, retos financieros, o sea en todas las aristas posible, entonces creo que fue una escuela grandísima, grandísima y creo que lo tengo en alta estima porque creo que trabajó a mí muchos temas como la paciencia, ese tipo de proyectos también te forjan mucho el carácter, entonces a mí me tocaba de tantos problemas que ese proyecto tenía, ya llegó un punto en que los clientes no querían hablar, no querían entenderse con las comerciales ni con nadie, entonces la opción que se tomó desde presidencia fue entonces que lo atienda la gerencia, entonces fue un tema que yo vivía O sea, de 24 a 7 a mí me llegaban a cualquier hora mensajes de los clientes, es que ustedes son esos, no sé qué. Y yo me tragaba todos los insultos de los clientes. Y digamos que uno ahí empieza a conocer realmente la intención y lo que hay detrás de cada cliente, que a veces la gente dice como que no, es que el cliente es súper cansado. No, es que los clientes tienen una inversión y es nuestro deber velar por ellas. Entonces, si el cliente necesita que lo escuche, aquí tenemos que estar. Eso a mí creo que me sacó callo como dicen por ahí. Eso digamos es uno y el otro para mí Terrazas de San Fasón. Terrazas de San Fasón también es un proyecto que yo lo tengo como mi hijito pues porque también digamos que aprendí demasiada parte que fue mi primer proyecto VIS, entonces es otro negocio. Es otra cosa. Y adicional a eso, ese proyecto tenía también muchos componentes. Cuando dentro de la normal ejecución de tu proyecto tú tienes actores que no son solamente las entidades públicas normales, curadurías, planeación, sino que ya te interviene un tema de patrimonio, Ministerio de Cultura, hay un cambio de norma o sea un montón de cosas creo que también eso me sirvió muchísimo para crecer para aprender un montón entonces son mis dos proyectos que yo digo son mis niños.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 4:57

¿Y de esos cuándo destacaría?

V GERENTE I 4:58

¿Comercio, bueno, comercio, sí, un poquito de comercio y ya cuando me me preguntes cuál destacaría? ¿En qué sentido? Por importancia. Por mira yo.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 5:10

En el concepto que tú tienes con la experiencia de acuerdo a tu experiencia que tú digas y por alguna de las razones que tú consideres.

V GERENTE I 5:17

Aquí en la arquitectura o en general, en toda mi experiencia o acá en arquitectura,

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 5:22

En Arquitectura.

V GERENTE I 5:27

Yo creo yo tengo para mí. Hay 2 proyectos super importantes que yo digamos en los los tengo como en mi top de proyectos y uno es parque de la Castellana, que es un proyecto de Cartagena que fue con el que yo empecé aquí, en Arquitectura y no por bueno o por las utilidades ni por nada, sino porque fue un proyecto muy, muy retador.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 5:31

Sí.

V GERENTE I 5:50

Esto con, digamos, todas las variables que tiene un proyecto en esas, o sea, si eran 10 de esas 8 estaban mal, entonces creo que fue como un proyecto Super Rentable. En ese sentido, el proyecto que me representó a mí, retos con la comunidad, retos con socios, retos financieros o sea, en todas las aristas posible. Entonces creo que fue una escuela.

Fue grandísima y creo que lo tengo en alta estima, porque creo que trabajó en mí muchos temas como la paciencia, ese tipo de proyectos también te forjan mucho el carácter, no? Entonces a mí me tocaba tantos problemas que ese proyecto tenía. Ya llegó un punto en que los clientes no querían hablar, no querían entenderse con.

Los comerciales ni con nadie. Entonces la. La opción que se tomó es de Presidencia. entonces fue un tema que yo vivía.

O sea, de de 2/47. ¿A mí me llegaban a cualquier hora mensajes de los clientes, es que ustedes son esos? ¿No sé qué, y yo me ganaba todos los insultos de los clientes y digamos que uno ahí empieza a conocer realmente la intención y lo que hay detrás de cada cliente, que a veces la gente dice como que no es que el cliente es súper cansado, no

Es que los clientes tienen una inversión y es nuestro deber velar por ellos. Entonces, si el cliente necesita alguien que lo escuche, aquí tenemos que estar, eso a mí me sacó, calló, como dicen por ahí, eso digamos, es uno y el otro para mí. Terrazas de San Fasón.

Terrazas de San Fasón, también es un proyecto que yo lo tengo como mi hijito, pues porque también digamos que aprendí demasiado, aparte que fue mi primer proyecto VIS, entonces es otro negocio, es otra cosa y adicional a eso, ese proyecto tenía también muchos componentes cuando dentro de la de la normal ejecución de tu proyecto tú tienes actores que no son solamente las entidades públicas normales curadurías planeación no, sino que ya te interviene un tema de patrimonio.

Ministerio de Cultura.

Hay un cambio de norma, o sea un montón de cosas. Creo que también eso me sirvió muchísimo para crecer, para aprender un montón, entonces son mis 2 proyectos que yo digo, son mis niños.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 8:27

Muchas gracias ¿Cuántas personas conforman en promedio los equipos de proyecto que usted dirige?



GERENTE I 8:36

Bueno digamos que hay dos formas de verlo uno está como el equipo de gerencia, el equipo de gerencia que es obviamente liderado por mí y un administrador que tengo a cargo o director, en esos momentos yo estoy con una directora y una administradora, eso es de cara al equipo de gerencia, pero de cara al equipo de desarrollo de proyectos que a nosotros nos toca coordinar, si bien siento no somos los jefes directos y nos toca hacer toda la labor de coordinación, estamos hablando del equipo de trámites y cartera, jurídico, tesorería, contabilidad, comercial, postventas, esos. Y te estoy hablando ahí en ese proceso que te mencioné, pueden

fácilmente intervenir 15, 20 personas.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 9:26

Bien, muchas gracias. ¿Reconoce sus emociones tan pronto como surgen durante la ejecución de un proyecto? ¿Por qué?



GERENTE I 9:43

Sí, no sé si eso es bueno o malo, pero al final del día, obviamente es un proceso, ¿no? En este momento de la yo te puedo decir que sí, hoy. Pero para llegar aquí es un proceso. Es un proceso porque digamos que cuando hay tantas cosas que no dependen de tu gestión, porque hay muchas actividades y te digo desde la licencia, desde la comercialización, desde el fideicomiso, en mil cosas que pueden pasar. Uno al principio no logra entender o no logra lidiar con la frustración de es que como si eso es tan sencillo no se da o porque no hacen esto porque no hacen lo otro entonces eso al principio cuando tú empiezas y yo que te digo que en este tema de gerencia de proyectos yo vengo manejando, vengo manejándolo hace quizás de experiencia específica unos 13 años al principio cuesta muchísimo y uno cree que es paciente cuando se da cuenta que no y uno cree que es tolerante cuando se da cuenta que no. Entonces digamos que hoy día te puedo decir sí, sí las logro identificar, no siempre las logro controlar, pero sí creo que logro decir, espérame, que voy por el camino o que no, que no es. Creo que lo que más predomina es la frustración a veces de que las cosas no se ven porque al final no son los tiempos que uno quiere. Y aquí todo tiene que ser ya, pues, o creemos, pretendemos, que todo tiene que ser ya o ya hasta que nos damos cuenta que no. Entonces creo que si los logro identificar, en gran medida controlar, pero sí, sí es importante hacer el alto. Es importante hacer el alto. Y te digo, a mí hay días que me toca decirme como, me voy a bajar por un café. Me voy a bajar. Es más, hay veces que yo llego con mi equipo y le digo, hoy tengo el chucky. Hoy tengo el chucky porque no todos los días son iguales.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 11:46

Bien.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 11:56

¿Comprende cómo sus estados de ánimo influyen en la forma en que toma decisiones?

V **GERENTE I** 11:59

Si. No al 100% del tiempo. Creo que no al 100% del tiempo porque sería echarnos mentiras. Somos seres humanos y somos emocionales. Es como yo lo veo. Pero digamos que sí con el tiempo he aprendido a no tomar decisiones en caliente. Por ejemplo, ya no mando correos cuando estoy enojada o por lo menos lo evito. A veces los redacto y luego los borro, o a veces los redacto y nunca los mando. Pero sí, creo que sí lo alcanzamos a reconocer. Y la verdad creo que aquí en arquitectura es un tema generalizado. Creo que todos hemos aprendido a identificarnos como equipo a esas cosas.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 12:44

¿Identifica las situaciones que disparan en usted respuestas emocionales intensas?

V **GERENTE I** 12:51

Osea como tengo claro que me emputa y que no? Si.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 13:18

¿Identifica sus emociones incluso en momentos de alta presión en el proyecto? ¿Por qué?

V **GERENTE I** 13:25

No siempre. La verdad creo que no siempre. Creo que hay veces que uno se deja como que cuando uno está trabajando bajo presión, hay momentos en que yo creo que la razón está en tengo que ejecutar, tengo que hacer y dejo de lado esto. Y sí me ha pasado que luego es como que mi equipo es como que uy, pero ven te pasaste, pero no estabas tan pero entonces creo que no siempre lo logro identificar cuando estoy bajo presión.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 13:55

¿Mantiene la calma y el enfoque aún bajo presiones de plazo o sobrecostos?

V **GERENTE I** 14:02

Sí, sí



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 14:06

¿Ajusta sus reacciones antes de comunicarse con el equipo cuando está molesta?



GERENTE I 14:16

Es solo, sí o no, o la mayoría de las veces?



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 14:19

No, lo que consideres, no necesariamente debe ser sí o no, puedes decir sí o no Y complementarla con algo. De pronto, en unas situaciones puede primar más que en otra.



GERENTE I 14:27

OK la pregunta es?



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 14:31

¿Ajusta sus reacciones antes de comunicarse con el equipo cuando está molesta?



GERENTE I 14:37

Yo creo que en la mayoría de los casos sí. Mi tema realmente es que cuando no, se me nota mucho. Pero por lo general es porque sí ha pasado algo o muy grave o muy importante o algo que de verdad ya es un detonante.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 15:02

¿Evita tomar decisiones impulsivas que puedan comprometer el proyecto? ¿Por qué?



GERENTE I 15:02

Sí.

Bueno.

Arquitectura va a pagar, sí al 100%.



GERENTE I 15:12

Sí, al 100%. ¿Qué pasa? Y cómo lo veo yo, niñas, que de pronto, de pronto, y creo que es algo que les puede servir, digamos, para todo esto que están haciendo. Al final del día, y es un tema muy personal, la verdad, es un tema muy personal y es de

cómo asumo yo las cosas, y es que a veces creo que, y creo que es el error de muchas personas, a veces deshumanizamos nuestra labor porque tenemos unas funciones sí o sí que cumplir, tengo que cumplirla, tengo que cumplirla, tengo que cumplirse, pero a veces como que dejamos de lado que somos personas y que los procesos fallan porque somos personas con un límite de capacidad, con un límite de tiempo y con un límite en nuestras emociones, en lo que pensamos, en lo que hacemos. Entonces yo creo que a veces nos exigimos tanto que tenemos que estar al 100 todo el tiempo, que nos sometemos a esa presión. Entonces, ¿qué he aprendido yo? Y de verdad, pues, o sea, no sé si esto les sirva para la información que ustedes necesitan, pero yo creo que en este punto yo soy una persona que trabajo mucho en mí, que me autogestiono, y me refiero, me ayudo con terapias, con cosas, porque realmente cuando uno maneja tanta información cuando uno maneja tanta atención es necesario entonces yo a veces creo que humanamente nos interponemos unos límites y unas barreras mentales que a veces sobrepasan lo que humanamente podemos hacer entonces yo creo que he aprendido a entender que podemos con todo y que sé que puedo con todo pero no con todo el tiempo entonces creo que entender eso que me llevó mucho tiempo hace quizás cinco años, no podría responder eso, pero entender eso te hace mirar como ok, o sea, hoy no es el día para tomar decisiones, hoy es el día de llegar, mirar, analizar y saber qué podemos hacer, cómo podemos mejorar, es más, hay veces que hay decisiones que son muy urgentes de tomar, pero no puedo sucumbir a la presión de tengo que hacerlo ya, sino de debe hacerse bien, porque desde la gerencia de proyecto nuestras decisiones no afectan solamente nuestro estado emocional, sino que afectan los números de una compañía. Yo puedo tomar una decisión que le puede costar, que yo digo, ay, sí, esto ya, y ya quede tranquila con eso, pero le puede costar a la compañía miles de millones de pesos. Entonces, creo que entender eso es como parte de la responsabilidad que tenemos que asumir cuando manejamos este tipo de de proyectos y de cosas.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 17:56

Bien, muchas gracias, Viviana. La siguiente, ¿Si se presenta una dificultad en el proyecto, reacciona calmadamente y prefiere hacer un análisis de la situación antes de tomar acción?

V GERENTE I 17:58

Por ejemplo, yo lo que he aprendido, y te lo digo porque me pasó la semana pasada, que me pasó una situación inesperadísima y mi equipo me decía no, tenemos que decir yo esperemos hay que encontrar la génesis del problema para saber cómo hay una solución no puedo llegar simplemente a mis superiores a decir tengo este problema sin saber por qué ocurrió cuándo ocurrió y cuál es la solución entonces si hemos aprendido a hacer esas pausas obviamente hay cosas que por la envergadura si definitivamente no te tiempo a pensar de cómo reacciono, cómo lo hago, hay que estar calmada, eso no significa que me toca decir, uy, tengo que tocar botón rojo ya. Porque digamos, hay momentos en que uno debe reconocer, es que esto no lo puedo lidiar yo sola. Y esto ya es un tema que no es solamente de proyectos, sino que es un tema de compañía, esto no lo puedo lidiar yo sola. Entonces, sí, creo que sí lo vemos. Pero yo quiero dejar super claro a ti, a DIANA y a LIZETH, que todo esto que yo les menciono es un tema que y yo les puedo decir, pero que ha sido un trabajo, ha sido un trabajo y que de verdad es de las cosas que yo resalto mucho aquí en arquitectura y concreto, y es que a nosotros aquí nos han capacitado para eso, o sea, aquí en arquitectura, por ejemplo, nosotros hace como un año, dos años, y vivimos en constancia talleres, aquí nos dieron un taller de liderazgo muy muy chévere, muy lindo, pero no el liderazgo como la gente lo enfoca de liderar equipos, sino de liderazgo de tus emociones. Entonces creo que también desde las compañías se preocupan demasiado por eso y nos equipan para eso.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 20:05

Siguiente. ¿Se marca metas retadoras y medibles para cada proyecto? ¿Por qué?

V GERENTE I 20:14

Imagínate que yo la verdad estoy yo soy una persona que yo me impongo límites muy por encima de los que de hecho me corresponden o me trazan entonces y creo que y no siempre es bueno porque eso no siempre es bueno yo soy una persona como que si me dicen no es que la meta es llegar a condiciones de giro en año y medio yo me lo impongo automáticamente que tiene que ser en un año ahora eso no siempre es sano porque al final del día tú mismo empiezas a ejercer pues una presión sobre ti innecesaria entonces y son de las cosas con las que yo todavía trabajo porque suelo darme muy duro, me doy mucho palo.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 21:05

Gracias la siguiente ¿Se esfuerza por dar lo mejor de sí en cualquier situación?



GERENTE I 21:13

Yo tengo una política como en mi vida y sobre todo de cara al aspecto laboral, pero aplica para todo en general. Y se los digo siempre a mi equipo cuando estoy con ellos y es que esto este trabajo no basta con que te guste, te tiene que apasionar. Si uno no siente pasión por esto, te lo digo que el día a día te consume. Porque hay días y hay momentos en que parece que todo es un caos, hasta que todo se libera y ya todo sigue su curso, pero esas cosas pasan. Y más, y más, cuando este tipo de negocio o este tipo Sí, de negocio y de gremio. No es lineal en el sentido de que hoy te entregan un proyecto y mira, aquí está tu bebé, aquí está el lote, desarrolla el proyecto, síguelo y términalo. Es lo ideal, pero eso no pasa. Cuando alguien renuncia, cuando alguien se va, cuando alguien, cuando pasa algo, cuando te entregan esto y entonces te entregan cosas que tú no venías manejando, entonces resulta que te empiezan a... ¿Sí me entiendes? Y eso pasa en todas las compañías. Pero entonces cuando esas situaciones pasan hay que entrar ahí a hacer control de daños.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 22:45

¿Busca activamente retroalimentación para superarse como líder?



GERENTE I 22:52

Sí, y no solamente con mis superiores, sino también con mi equipo.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 22:59

¿Transmite optimismo al equipo frente a retrasos o re-trabajos? ¿Por qué?.



GERENTE I 23:13

Pues yo como soy una persona tan creyente, yo cuando las veo, los veo todos desanimados y yo tranquilas, niñas, en el poder de Cristo, esto se puede.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 23:17

¿Identifica con facilidad las necesidades o sentimientos del equipo?

V GERENTE I 23:19

De mi equipo cercano de gerencia, como te digo, sí. De la verdad, del resto del equipo, el proyecto como tal, me es más complejo, la verdad. Porque de mi equipo más cercano, pues convivimos todo el tiempo, se crean lazos, se crean cosas que uno logra identificar. Yo, por ejemplo, sí lo logro identificar y es como te pasa algo? como te sientes? si, lo logro identificar.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 24:01

¿Adapta su comunicación cuando percibe preocupación en un colaborador? ¿Por qué?

V GERENTE I 24:07

Mayormente sí.

 **DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ** 24:11

¿Comprende las presiones del cliente incluso cuando no las expresa explícitamente?

V GERENTE I 24:15

Es una pregunta un poco compleja, porque el cliente es algo que uno no maneja. Entonces, por ejemplo, aquí suceden cosas, DIANA, como que... A ver, te voy a poner un ejemplo de Terrazas de San Fajón. Terrazas de San Fajón fue un proyecto que tuvo que haberse entregado en X tiempo. Y por cosas de la vida que pasaron en el camino, eso no se y hubo un retraso. En ese punto, todas las quejas que yo tengo de los clientes, yo claramente les digo es que el cliente tiene la razón. Es que claramente es así. Y en ese punto, cuando hay una armonía entre que tú sabes qué es lo que está pasando, porque tienes el problema de fondo y hay una inconformidad con el cliente, eso hace match de una vez. Y de hecho, dentro de las encuestas NPS, que hacemos aquí en la compañía, eso se ve reflejado y ya todos sabemos que los indicadores de esas encuestas a final de año no van a estar bien. Y efectivamente eso pasa. Pero también ocurre que hay proyectos en los que, no sé, puedo decir el 90% de los clientes están contentos, están comercializando, está todo bien, está no sé qué. Y llegan ese tipo de clientes que tú no descifras. Y que no descifras porque siempre existe ese cliente, que ven, pero todo está andando, todo está esto, pero ¿qué sucede? A veces el cliente compra con una expectativa que tú no puedes llenar,

no porque tú le estés faltando, sino porque el cliente no se informó cuando te compró, o no leyó, o no hizo esto. Entonces, vas, por ejemplo, te voy a poner un caso muy puntual. Yo tuve una cliente de un proyecto que viene y me pasa una carta de desestimiento, porque no le aprobaron el crédito. Y no le aprobaron el crédito porque la señora estaba reportada en centrales de riesgo. Entonces viene y dice, es que la ensala de negocios me asesoraron mal. ¿Por qué le asesoraron mal? Entonces, ese tipo de cosas pasa con el 10% de los clientes. Pero son las situaciones más difíciles de lidiar, porque cuando hay un problema inminente tú sabes que es real, tú sabes por dónde atacarlo y diálogo y responder al cliente. Y casualmente de eso, no nos resulta una queja, una demanda, nada. Pero sí nos llegan requerimientos, tutelas y cosas de clientes que pensamos que todo estaba bien.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 26:55

Bien siguiente. ¿Considera la carga laboral de cada persona antes de asignar tareas adicionales? Compártanos un ejemplo



GERENTE I 27:02

Sí, mira, por ejemplo, en estos momentos hubo como una reestructuración, digamos, de todo el equipo y mi equipo de trabajo, que es una directora y una administradora, las tenemos compartidas con otro gerente. Entonces, por ejemplo, yo sí trato en la de lo posible de ver cómo estás tienes espacio para esto tenemos esto obvio si hay cosas que yo les manifiesto hay cosas que sí o sí son prioridad de la compañía no más son prioridad de la compañía entonces en ese punto si es importante que con el otro gerente entienda que eso también es prioridad y creo que en eso hacemos y estamos claros todos los gerentes también pero si por ejemplo yo soy de las personas que cuando les digo a alguna de las chicas como voy a poner esto en qué estás para saber antes de poner lo que es de lo que yo voy a solicitar saber en qué están para ver si puede o no porque qué sucede hay cosas o tareas que yo les quiero asignar a ellas más que por por la urgencia es porque para su formación es importante que ellas lo sepan y aprendan porque digamos uno de mis objetivos siempre es que el equipo que yo tenga cargo pues pueda crecer. Eso también dice mucho de la gestión de uno como líder. Entonces, yo lo que sí hago ahí es decirles como que, ¿en qué estás? Y si me dicen, no, estoy en eso, yo, ok, yo lo puedo sacar en diez minutos, entonces yo lo hago.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 28:50

Gracias, ¿Fomenta redes de colaboración entre oficinas técnicas y las áreas complementarias?



GERENTE I 28:58

No te entendí la pregunta.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 28:59

Por ejemplo. Tú nos estabas diciendo que tienen como la parte, que es muy administrativa y la otra parte, que es el frente o fomentas red de colaboración entre ellos, o sea, fomentas esas redes de colaboración.



GERENTE I 29:11

Son como aparte



GERENTE I 29:21

Ahora es otro , digamos como aparte.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 29:27

¿Maneja los conflictos de forma que todas las partes conserven la relación laboral?
¿Por qué?



GERENTE I 29:35

Si. Igual la verdad pues muy pocas cosas pueden llegar a pasar o por lo menos no han pasado en ese aspecto.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 29:47

¿Utiliza el reconocimiento público para reforzar conductas positivas en el equipo?



GERENTE I 29:54

Ay sí, yo digo que mis niñas son las mejores, mejor dicho, cuando las presento digo que son mis manos derechas, izquierdas, todo yo, mejor dicho, son mis bebés.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 30:03

¿Facilita espacios informales que fortalecen la cohesión del proyecto?



GERENTE I 30:09

No, la verdad, últimamente no, más bien, últimamente no porque no hemos tenido tiempo.



DIANA MARCELA GONZALEZ LOPEZ 30:18

Gracias, por este lado hemos terminado una de las primeras variables. Le voy a ceder ahora el turno a LIZ para que continúe con la siguiente variable, gracias.



GERENTE I 30:20

OK



LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 30:29

Listo Muchas gracias. Entonces la pregunta es: ¿Comunica una visión inspiradora que motiva al equipo de obra?



GERENTE I 30:33

Sí, sí, sí, sí, sí, sí Total, es más, a mí me toca echar las de aquí.



LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 31:14

La segunda pregunta ¿Anima a los colaboradores a cuestionar procesos y proponer mejoras innovadoras? ¿Por qué?



GERENTE I 31:24

Regularmente. Sí hay uno que otro proceso que tenemos por ahí, pero la verdad regularmente.



LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 31:30

¿Hace sentir a cada integrante que su trabajo tiene un propósito mayor que el resultado económico?

V GERENTE I 31:38
Sí

L LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 31:41
¿Actúa como modelo de los valores que desea ver en el equipo?

V GERENTE I 31:45
Completamente. Yo creo que esas cosas digamos que es de las que más comento con ellos y es para mí valores muy importantes, o sea la lealtad, la responsabilidad, honestidad y yo en eso sí siempre les digo y yo creo que para que esas cosas se den hay una relación de confianza en el equipo que se tiene que dar, o sea la confianza de tu poder que tu equipo te pueda decir oye no me equivoqué oye esto yo no lo hice tenía pensado pues tenía el compromiso de hoy pero no alcancé no voy a alcanzar y yo creo que de verdad con mi equipo completamente o sea completamente.

L LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 32:27
¿Establece recompensas claras por el cumplimiento de los hitos del proyecto?

V GERENTE I 32:35
No, no y más porque pues esa parte ni siquiera a mí me la establecen, es un tema que no está digamos en mí en mí pues en mí resorte.

L LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 32:48
¿Corrige de inmediato las desviaciones de desempeño según procedimientos definidos? ¿Por qué?

V GERENTE I 32:56
Pues mira yo no sé si los procedimientos están definidos para eso pero sí o sea sí sí me siento con mi equipo y como esto no ven esto si mejoremos en esto, no siempre al instante, porque a veces al instante no es la forma, pero sí.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 33:13

¿Revisa periódicamente resultados vs. objetivos y ajusta incentivos en consecuencia?

V **GERENTE I** 33:23

Sí hacemos revisiones, pero digamos que ajustarlo a un incentivo, pues como que no.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 33:31

¿Hace uso de sanciones cuando no se alcanzan los niveles de calidad acordados?

¿De qué tipo?

V **GERENTE I** 33:38

No.

No. Es que yo en ese sentido creo que, y es una opinión muy personal, yo creo que el tema de sanciones o castigos, pues al final del día creo que hay mejores maneras de mejorarlo, resulta O sea, eso yo no soy como tan. Tan, digamos, amiga de sanciones, como por así decirlo, porque yo creo que al final del día, cuando uno está en esto y uno sabe cómo es el día a día, tú puedes ver el sacrificio que hace la gente, el sacrificio que hace el equipo. Y como les decía al principio, hay cosas que no dependen 100 por ciento de nosotros entonces a veces también castigar o reprender por un proceso que no que no se dio por yo creo y lo que yo siempre he buscado es sentarme de manera preventiva cuando yo me siento estas son las prioridades es que el equipo tenga claro qué va a suceder si esto no ocurre y yo creo que ese es el pilar para que el equipo aprenda a priorizar y hacer seguimiento. Es que si tú no haces esa llamada que parece súper boba, es que esto no va a pasar y no va a haber plata en el mes para la obra. Cuando tú logras dar una instrucción con sentido y no vaya y haga, son dos cosas diferentes. Cuando la gente logra entender la incidencia y la importancia que es ta labor A tiene que tú hagas, le da sentido y eso incluso hasta hace que la gente se empodere de su cargo y de su trabajo.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 35:35
¿Adapta su estilo de liderazgo de acuerdo con el nivel de experiencia y habilidades de cada integrante del equipo del proyecto?

V **GERENTE I** 35:44
Sí, y como ellas son jóvenes y yo soy siempre joven, nunca in-joven, nos entendemos a las mil maravillas

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 35:51
¿Cambia de un enfoque directivo a uno participativo si el equipo lo requiere? ¿Por qué?

V **GERENTE I** 36:00
Por ejemplo, y me gusta mucho cuando pues uno está formando el equipo también porque son personas que también vienen con una forma, quieren una formación, se sienten muy temerosas. Yo siempre les digo como, vengan, o sea, si ustedes creen que estoy hablando locura y no me están entendiendo y tienen una idea mejor o creen que puede ser buena, me dicen. Y creo que, muchas cosas, o sea, muchas cosas construimos o que yo pensaba que eran, ay, me hacen ver que no, que es mejor por el otro lado, listo, de una, porque al final no es imponerse, es lo que sea mejor.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 36:32
¿Evalúa la madurez del grupo antes de decidir cómo intervenir?

V **GERENTE I** 36:38
Mayormente o regularmente.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 36:42
¿Varía la intensidad de supervisión conforme el proyecto avanza? Compártanos un ejemplo

V **GERENTE I** 36:47

Sí, completamente. Una cosa es, digamos, cuando estamos en un lanzamiento, por ejemplo, es un ritmo diferente. Y otra cosa ya es cuando yo inicio obra, que ya se han surtido un montón de cosas, ya ahí baja un poco la presión, o sea, ya son momentos del proyecto diferentes.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 37:07

¿Invita al equipo a discutir alternativas antes de tomar decisiones clave?

V **GERENTE I** 37:13

Sí.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 37:15

¿Valora y utiliza las ideas de los colaboradores, incluso si difieren de las tuyas?

V **GERENTE I** 37:20

Sí, sí, sí, claro.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 37:24

¿Facilita votaciones o consensos para seleccionar proveedores o tomar decisiones?
¿Por qué?

V **GERENTE I** 37:30

Bueno, el tema de proveedores no es un tema que nosotros manejemos, ya es un tema del área de ventas, pero sí proponemos cuando vemos que de pronto hay algo, algún proveedor, otra está funcionando si alzamos la mano ok. La toma de decisiones la realizo con el equipo y te explico por qué porque por ejemplo las dos personas que me apoyan son arquitectas yo soy ingeniera civil nuestras visiones por más que estemos en lo mismo son completamente diferentes Y también hay cosas más operativas que ellas hacen que de pronto yo no participo tanto. Ya yo, digamos, las dejo solita. Por ejemplo, si cuando cuando yo digo es que con esto no está resultando, es porque ya viene de una alzada de mano de ellas que me dicen ven, es que con esta persona no resulta, con este diseñador no resulta, no esto lo estoy llamando. Entonces viene más de una retroalimentación que el equipo me da.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 38:40

¿Comparte información relevante que permita al equipo decidir con fundamento?
¿cómo lo hace?

V GERENTE I 38:44

Sí, por ejemplo, yo y de hecho, hay que no me escuchan. Soy una de las pocas gerentes que yo sí busco, o sea, yo busco que el equipo esté completamente integrado, absolutamente todas las cosas para que ellas puedan empezar a ver la visión completa, por ejemplo, que sepan que es que se va a aumentar precios porque pasó esto, o que se cambió el producto porque es que desde presidencia nos indicaron esto, o es que vamos a modificar licencia por esto y aquello. Entonces, sí, de hecho, las hago muy partícipes de todas las reuniones y no solo a mi equipo directo, también, por ejemplo, a los equipos complementarios de trámites y cartera no ven que va a haber este ¿Vamos a cambiar esto? ¿Tú qué opinas de esto? Porque el socio está pensando lo otro, pero necesito ir armada con argumentos y pues yo eso no sé.

L LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 39:48

¿Toma decisiones de forma unilateral cuando el tiempo apremia?

V GERENTE I 39:55

Sí, pero depende de qué implicaciones tenga esa decisión. Pero digamos que sí. Y digamos es parte también de nuestro rol.

L LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 40:08

¿Asigna tareas de manera directa sin consultar al equipo? ¿Por qué?

V GERENTE I 40:15

Eventualmente sí.

L LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA 40:18

¿Mantiene un control estricto de los procesos críticos?

V GERENTE I 40:25

Bueno, a veces nos toca lo maldita sea, pero pues de que tenemos pues sí, sí, lo controlamos.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 40:34

¿Espera cumplimiento inmediato de las instrucciones que imparte?

V **GERENTE I** 40:47

Digamos que depende, y depende porque hay instrucciones que, por ejemplo, cuando tenemos reuniones de seguimiento de equipo, hay instrucciones que no son para la inmediatez, sino que por ejemplo a mí sí me gusta tener un programa por lo menos de prioridades para esta semana, para este mes, porque hay cosas que no me gusta que ellas vayan teniendo sobre la marcha porque pues les puede alterar sus prioridades. Hay instrucciones que no son para la inmediatez, que son para que las tengan en el radar.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 41:23

Ok, Finalmente; ¿Qué estilo de liderazgo considera que tiene? Defínalo en una frase corta.

V **GERENTE I** 41:24

Yo creo que puedo llegar a decir que puede ir más a un democrático, también ligado a un transaccional y no financieramente. Digamos que realmente también depende mucho de las circunstancias. Mayormente creo que son muy democrático y es más por mi forma de ser y por la formación que yo he tenido también. Entonces a mí, por ejemplo, nunca me ha gustado que me digan eso porque sí, porque yo digo. Entonces evito que eso sea así también me gusta que la gente se sienta cómoda con las actividades que está haciendo entonces una forma también de la retroalimentación que yo les pido es pero si te parece estás de acuerdo o sea y no estás de acuerdo para que me aprueben si no estás de acuerdo para que estén tranquilas que con lo que están haciendo está bien o van por el camino entonces creo que es más como por ese sentido.

V **GERENTE I** 42:09

No sé, yo creo que puedo llegar a yo, yo, yo creo que.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 43:18

Ah, listo, perfecto viviana, entonces agradecemos mucho el tiempo que nos has dedicado la información que nos acabas, nos acabas de proporcionar, pues va a ser muy valiosa para la investigación. Esas son las 2 variables que estamos investigando junto con la información técnica del proyecto.

L **LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA** 43:43

Entonces vamos a detener acá la grabación para ya hablar de eso.
¿Diana, me puedes ayudar?

LIZETH TATIANA CASTAÑEDA MORA detuvo la transcripción