



MANUAL DE FORTALECIMIENTO

DE PROCESOS Y PRÁCTICAS EN EL LIDERAZGO,
APLICADO A LA GERENCIA DE EQUIPOS
DE PROYECTOS BIM

CARLOS ALEXIS HERRERA GIL - CHRYSTEL SHIRLEY BRAVO SEGURA

CONTENIDO

- Introducción
- Liderazgo y su aplicación en la organización
- Análisis de contexto
- Ruta de implementación de liderazgo en equipo BIM
- Herramientas y recursos de fortalecimiento
- Conclusiones y recomendaciones
- Bibliografía y enlaces

INTRODUCCIÓN

Estudios del sector de la construcción revelan que a pesar de que es uno de los más dinamizadores de la economía del país, paradójicamente es uno de los sectores con menor tasa de crecimiento de productividad y menores índices de digitalización, uno de los argumentos que más recalcan las empresas es que es difícil encontrar talento porque carecen de liderazgo y capacitación (Zaleznik, 2004)

Este Manual de Implementación de Liderazgo en Proyectos BIM se ha elaborado con el propósito de cubrir la anterior brecha y brindar una herramienta de uso práctico que les permita a las empresas del sector de construcción del país, tener una estrategia desde al ámbito humano para la implementación exitosa de la metodología BIM en sus proyectos.

De igual forma, esta guía es el resultado de recopilar las necesidades que manifiestan tener las compañías pioneras en la implementación de metodologías BIM, las cuales expresan que más allá de lo técnico, el comportamiento de las personas influye directamente en la efectividad del trabajo, aseverando que para potencializar el desempeño de sus equipos de trabajo, se requiere de un desarrollo de liderazgo que promueva la estimulación intelectual para la resolución de problemas y el desarrollo de habilidades como claridad de la comunicación y manejo de situaciones de crisis, muy habitual en nuestra época.

Para su correcta aplicación, es necesario comprender una premisa fundamental y es que esta guía es un complemento a otras estrategias empresariales, por tanto, el conocimiento de la metodología BIM en todos sus componentes aunado a una gestión del liderazgo, probablemente representen una ecuación ganadora.

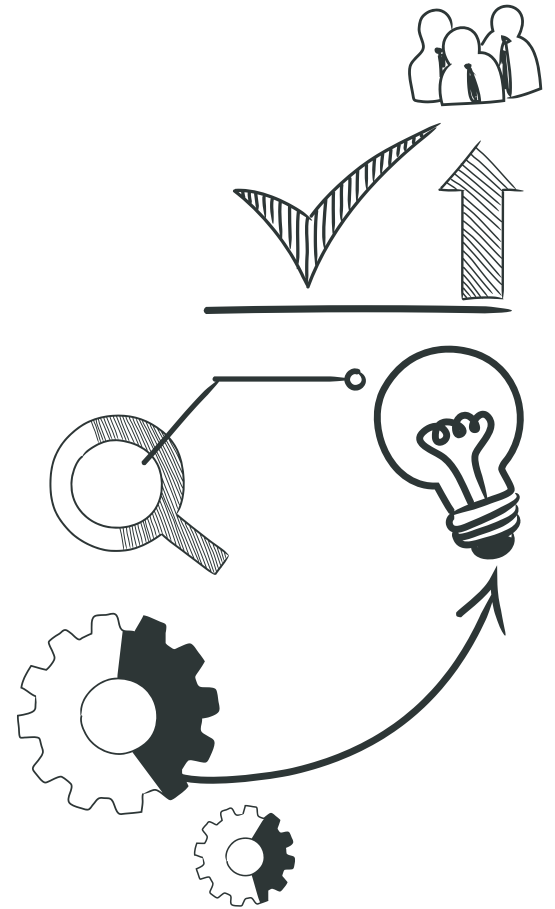
LIDERAZGO Y SU APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

EL LIDERAZGO

Según (Prentice, 2004) en su artículo "Comprendiendo El Liderazgo" publicado por la Harvard Business Review, el liderazgo consiste en el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos. El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores humanos para lograr metas específicas es un líder.

Por lo tanto, el liderazgo juega un rol importante en el éxito de las empresas, si se tienen líderes efectivos se puede inspirar y motivar a los colaboradores, fomentar buen ambiente de trabajo y guiar a la organización hacia el logro de sus metas y objetivos. Por el contrario, un mal líder puede generar descontento entre sus colaboradores, disminuyendo la productividad y afectando negativamente la cadena productiva de la compañía y, por ende, poniendo en riesgo el éxito de la empresa.

A continuación, se explican los principales conceptos de liderazgo resultantes de la investigación en el liderazgo de Proyectos BIM:



ESTILO DE LIDERAZGO

APORTES

Liderazgo Transformacional



Capacitación Técnica
Transferencia conocimiento
Estimulación intelectual
Autocontrol
Retroalimentación

Liderazgo Situacional



Manejo de crisis

Liderazgo Transaccional



Asignación de Roles
Comunicación

Bass y Avolio (2006), plantean que este estilo de liderazgo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

Características:

- Preocupado por las emociones, los valores, la ética, los estándares: tratar a los seguidores como seres humanos completos.
- Desarrolla el compromiso con la misión, los objetivos y las estrategias de la organización.
- Confiere poder a los colaboradores para participar en el proceso de transformar la Organización
- Atiende motivaciones de orden superior
- Implica una fuerte influencia que mueve a los seguidores a realizar más de lo esperado de ellos.
- Transmiten altas expectativas, confía en las habilidades de los seguidores para alcanzarlas
- Generan motivos relevantes para realizar las tareas. Dan valor del resultado
- Estimulan intelectualmente

Se centra en la idea de que no existe un estilo de liderazgo único que sea efectivo en todas las situaciones, sino que el líder debe adaptar su estilo de liderazgo según las necesidades y madurez de sus colaboradores, por tanto, este depende de la capacidad del líder para diagnosticar la situación y responder con una combinación adecuada de comportamientos (Sánchez, 2000)

Características:

- Los líderes situacionales son flexibles y capaces de adaptar su estilo de liderazgo según las necesidades cambiantes.
- Enfoque en el desarrollo de los miembros del equipo.
- Diagnostica constantemente las necesidades de su equipo.
- Estilos de liderazgo variados, puede ser directivo, orientador, participativo, todo dependerá del nivel de desarrollo de los colaboradores.
- Los líderes situacionales siempre tienen en mente el logro de resultados y objetivos específicos.
- Comunicación efectiva
- Empatía
- En situaciones apropiadas, los líderes situacionales buscan involucrar a los miembros del equipo en la toma de decisiones y la solución de problemas, lo que fomenta la participación y el compromiso.



Se fundamenta en un sistema de intercambio entre el jefe y los colaboradores. Este estilo de liderazgo busca a través de muchas estrategias, llevar al equipo hacia la consecución de un plan de acción con un propósito específico. Robbins y Judge (2013) definen al líder transaccional como “aquellos que guían o motivan a sus seguidores en búsqueda de metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea”.

Características:

- Basado en premio o castigo.
- Enfoque en metas y resultados
- Reconocimiento a los miembros del equipo cuando logran sus metas o desempeño deseado. Esto puede incluir incentivos económicos, reconocimientos o promociones.
- El líder transaccional ejerce un alto nivel de supervisión y control sobre las actividades y resultados del equipo para asegurarse de que se cumplan las expectativas y se logren las metas.
- Motiva principalmente a través de recompensas externas y evita o corrige el comportamiento no deseado mediante el castigo o la amenaza de consecuencias negativas.
- Orientado a tareas.
- Establecimiento de objetivos claros.
- El liderazgo transaccional puede tener limitaciones en cuanto al desarrollo individual y la creatividad, ya que se enfoca principalmente en el logro de objetivos predefinidos.



**“UN GRAN LÍDER NO NECESARIAMENTE ES QUIEN
HACE GRANDES COSAS. ES LA PERSONA QUE LOGRA
QUE OTROS LAS HAGAN.”**

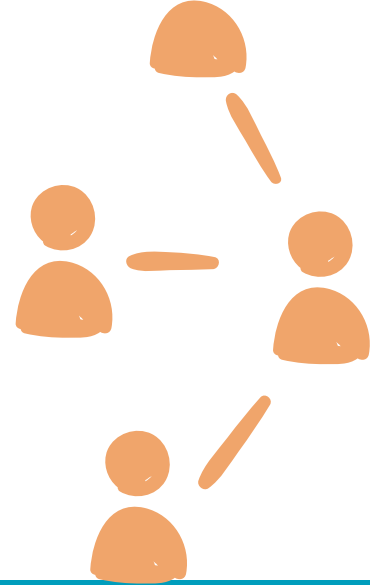
RONALD REAGAN

ANÁLISIS DE CONTEXTO

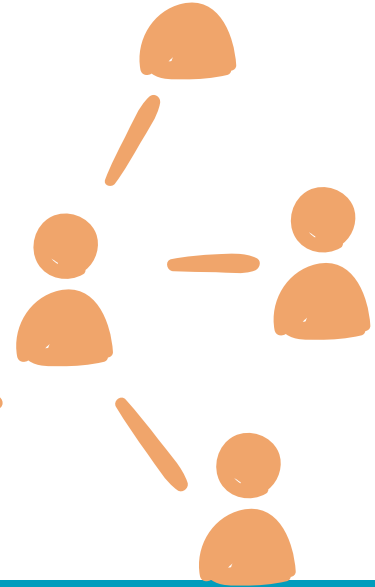
Desde una vista panorámica el funcionamiento y dinámica de los equipos en proyectos de las organizaciones, en el ejercicio, desarrolla diversidad de problemáticas y oportunidades de mejora que se ajustan continuamente para corresponder a una meta en común, junto con la búsqueda de realización personal, motivo por el cual un equipo tiene la oportunidad de complementarse a partir de la interacción e intercambio de conocimiento, dinámica necesaria para un sano desarrollo de equipo. Pero para analizar desde un punto externo estas dinámicas y la toma de decisiones desde una posición concreta e integral, requiere de una figura de liderazgo, como papel fundamental de centralización de información y apoyo para el desarrollo de un objetivo en común. (Zaleznik A.,2004), El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores humanos para lograr metas específicas es un líder. (W.C.P Prentice,2005).

En el contexto de equipos de proyectos BIM se busca fortalecer las dinámicas y desarrollo de actividades con capacitación técnica, transferencia de conocimiento, estimulación intelectual, manejo de crisis, comunicación, autocontrol, retroalimentación y distribución correcta de roles, esto para llevar un lenguaje común con el equipo y la gerencia, donde se respalden las dinámicas y desarrollo del personal como el liderazgo a cargo de la gerencia.

En Colombia las grandes empresas pertenecientes al sector de la construcción con implementación de la metodología BIM en sus procesos carecen de estándares y herramientas de fortalecimiento de procesos según encuesta Lacaze, L. (2021). Encuesta BIM: América Latina y el Caribe 2020. En Inter-American Development Bank eBooks, por lo tanto, el trabajo de la gerencia se podría tornar orgánico según necesidades del equipo y la organización, pudiendo fallar en las buenas prácticas que se deberían adelantar y tener en cuenta al momento de guiar al equipo a un mejor desarrollo integral de los proyectos.



**Cultura
organizacional
y los valores
existentes.**



Necesidades y desafíos específicos del liderazgo en proyectos BIM.

Según estudio realizado a 20 empresas del sector de la construcción en Colombia bajo herramienta de encuesta para el trabajo de grado que antecede en presente documento, se determinó que la gerencia de equipos dedicados a proyectos con metodología BIM, presentan problemáticas y oportunidad de mejora en los siguientes aspectos:

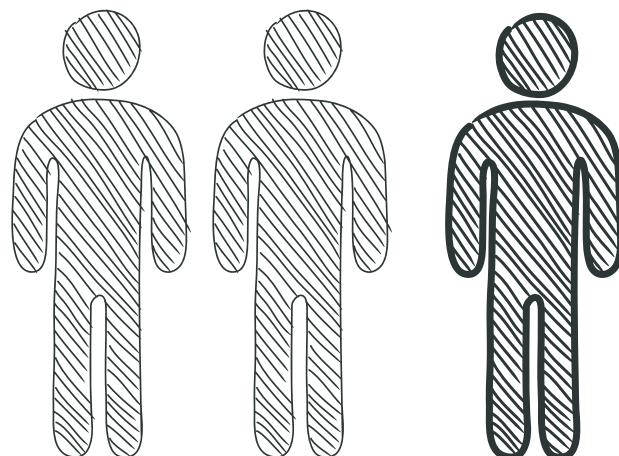
Estrategias para realizar capacitación técnica a su equipo.

Mejora en estrategias y herramientas para realizar una mejor transferencia de conocimiento, estimulación intelectual y manejo de crisis.

Fortalecimiento de estrategias para mejorar la comunicación, el autocontrol y retroalimentación entre el equipo y la gerencia.

Actualización y fortalecimiento mediante herramientas y análisis integral para una correcta distribución de roles y tareas.

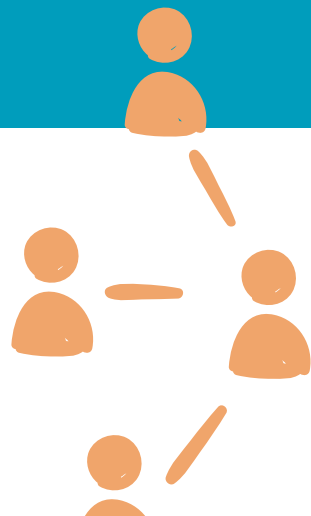
Para lo que se pretende brindar un manual de fortalecimiento integral de procesos para la gerencia de equipos de proyectos BIM con el fin de generar soluciones y documentos guía para mejorar las prácticas profesionales, personales e interpersonales entre los profesionales que integran estos equipos.



En el Journal Bim & Construction Management un grupo de profesionales realizó un estudio de casos en equipos enfocados en los proyectos desarrollados bajo metodología Building Information Modeling (BIM), donde su enfoque era analizar la parte humana y la influencia del BIM Manager a partir del caso. A partir de esta investigación nace una hipótesis, si cada vez existen más herramientas tecnológicas para hacer posible el trabajo colaborativo que los proyectos BIM requieren, pero, ¿La clave del funcionamiento del proyecto es realmente la tecnología? A esta altura, muchos responderán que no, que el BIM es una metodología, no una tecnología. Entonces, ¿Por qué en ocasiones, aun disponiendo de herramientas colaborativas adecuadas y de una correcta metodología, el trabajo en equipo no funciona? (Coloma et al., 2019), pues el resultado de su análisis arroja que la colaboración falla cuando se descuida el factor humano.

En los equipos de proyectos BIM hay una particularidad y es el trabajo colaborativo a partir de una plataforma y/ o programa compartido, el cual centraliza todos los cambios y el desarrollo del proyecto desde los diferentes campos de diseño, al ser un programa que se rige bajo una metodología clara que concentra unos parámetros de desarrollo, permite tener una mesa de trabajo para todos sus colaboradores, pero el análisis consiste en ¿ cómo desde la implementación de liderazgo se puede aportar para un desarrollo integral de este tipo de equipos en proyectos, teniendo en cuenta que la parametrización no es la única herramienta necesaria para llegar al objetivo común?, pues lograr integrar un equipo que comúnmente su naturaleza es el trabajo de profesionales desde diferentes partes del mundo, con diferentes culturas y maneras de desarrollar su trabajo individual, condición de estos equipos que es material de estudio en factores motivacionales que se deberían potencializar para superar problemáticas como resistencia al cambio, falta de reconocimiento de sus colaboradores, pocos espacios de interacción, socialización y la falta de reconocimiento de las habilidades innatas o "talentos" que posee cada uno de sus integrantes.

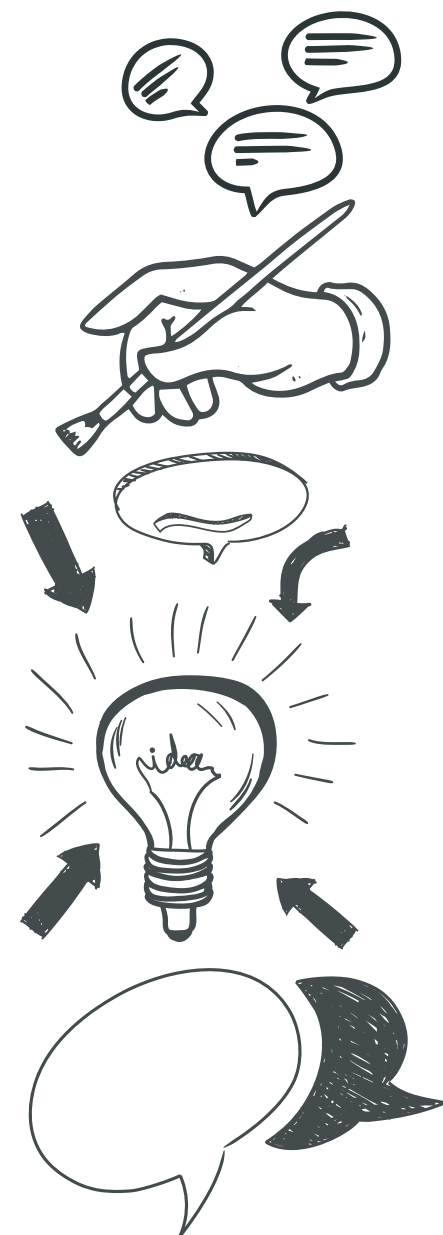
Análisis de las competencias y habilidades en liderazgo, requeridas para el manejo de equipos de proyectos BIM



Competencia

CARISMA

Indican que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral. Para los mismos autores, cuando el líder es carismático, los seguidores de muestran lealtad, así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, también trata de salir del statu quo, así como modificar el medio ambiente. Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos, quieren emularlos porque les transmite seguridad y con elevados de estándares de actuación. Bass & Avolio (2006).



Competencia

CREATIVIDAD

El líder creativo debe demostrar competencias para asumir la responsabilidad de dirigir hacia el libre logro de los objetivos. Dicho líder debe tener una visión orientada al futuro, dirigiendo sus energías para enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado. Un líder creativo no utiliza el pensamiento convencional, emplea de manera eficaz su inteligencia y asume la sabiduría como un medio para alcanzar el éxito.

El líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones. Es considerado como un sujeto capaz de diseñar y manejar el cambio más allá de los paradigmas establecidos. Bass & Avolio (2006).

Competencia

INTERACTIVIDAD

El líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

Los líderes transformacionales ejercen influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización. Bass & Avolio (2006).

Competencia

VISIÓN

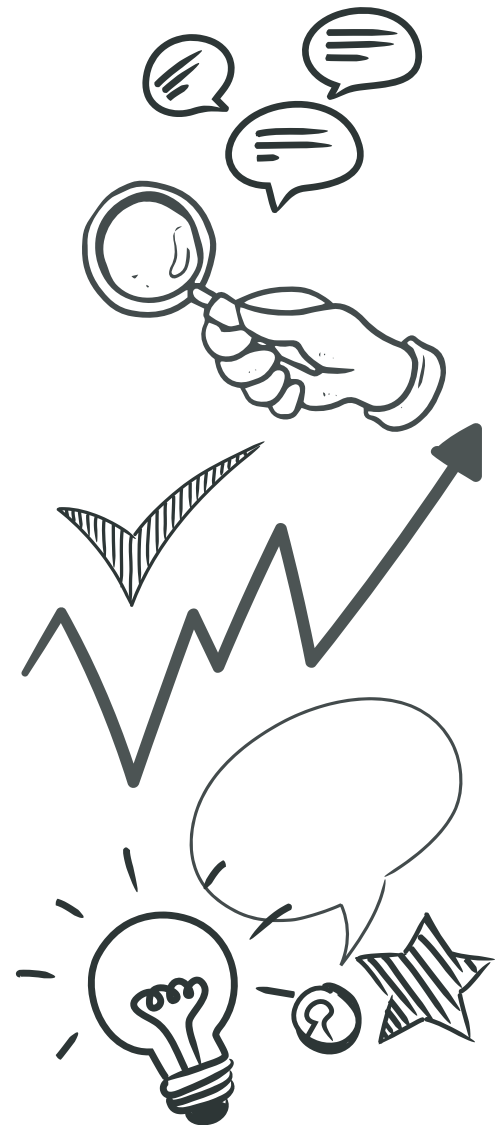
Está claro en la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades.

Indica que, el líder debe proporcionar un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de las organizaciones. Debe igualmente generar confianza en las actuaciones para lograr la visión, manteniendo los mismos niveles de actuación cuando esté o no presente el líder. Bass & Avolio (2006).

Competencia

ÉTICA

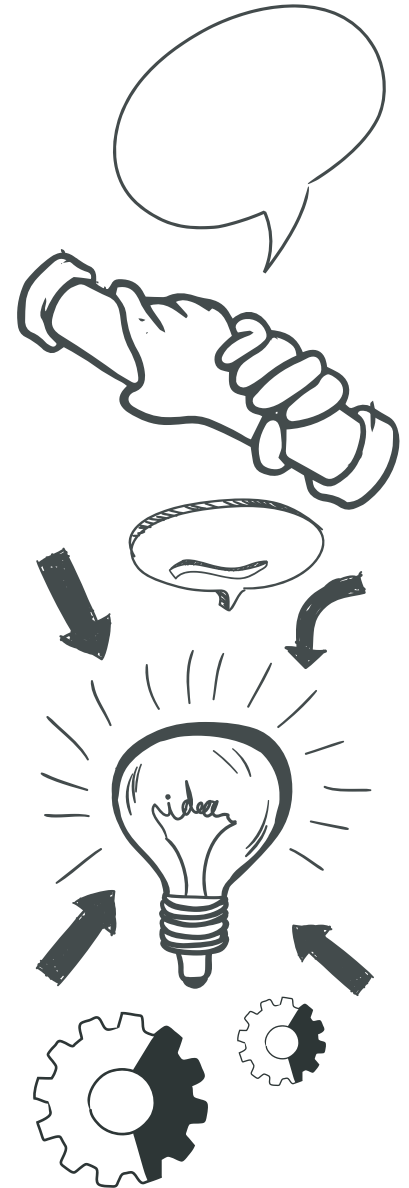
Un líder ético es un directivo auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Este líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición que el líder transformacional se rige por un conjunto de valores claramente establecidos, los promueve, los defiende y los comparte como parte de su integridad. Estos líderes demuestran competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad. Bass & Avolio (2006).



Competencia

ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS

Implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos. Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades. Este líder promueve con su conducta empática la comunicación, así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo. Los seguidores tienen la voluntad de desarrollo personal como también la motivación intrínseca para sus tareas. La orientación hacia las personas implica que se concreten óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de éstos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Bass & Avolio (2006).



Competencia

COHERENCIA

El líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización. En su orientación coherente, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, eliminar los propios paradigmas los cuales no le permiten transformar a su empresa, o estén en contra o presenten falta de consistencia con la realidad la cual experimenta la organización. Explica que, ante situaciones especialmente complejas, los líderes transformacionales demuestran una coherencia lo cual inspira confianza, además de compromiso a los grupos de interés. Bass & Avolio (2006).

Competencia

MANEJO DE CRISIS

Un líder en situaciones de crisis debe ser capaz de adaptarse rápidamente a la situación y tomar decisiones efectivas para minimizar los daños y resolver el problema. Según la teoría de liderazgo situacional, el líder debe evaluar la situación y ajustar su estilo de liderazgo en consecuencia. En una situación de crisis, el líder puede necesitar adoptar un estilo de liderazgo más directivo y tomar decisiones rápidas y firmes para mantener el control y la estabilidad. También es importante que el líder sea capaz de comunicarse de manera efectiva con su equipo y mantener la calma y la confianza en momentos de incertidumbre y estrés (Hersey & Blanchard, 1996).

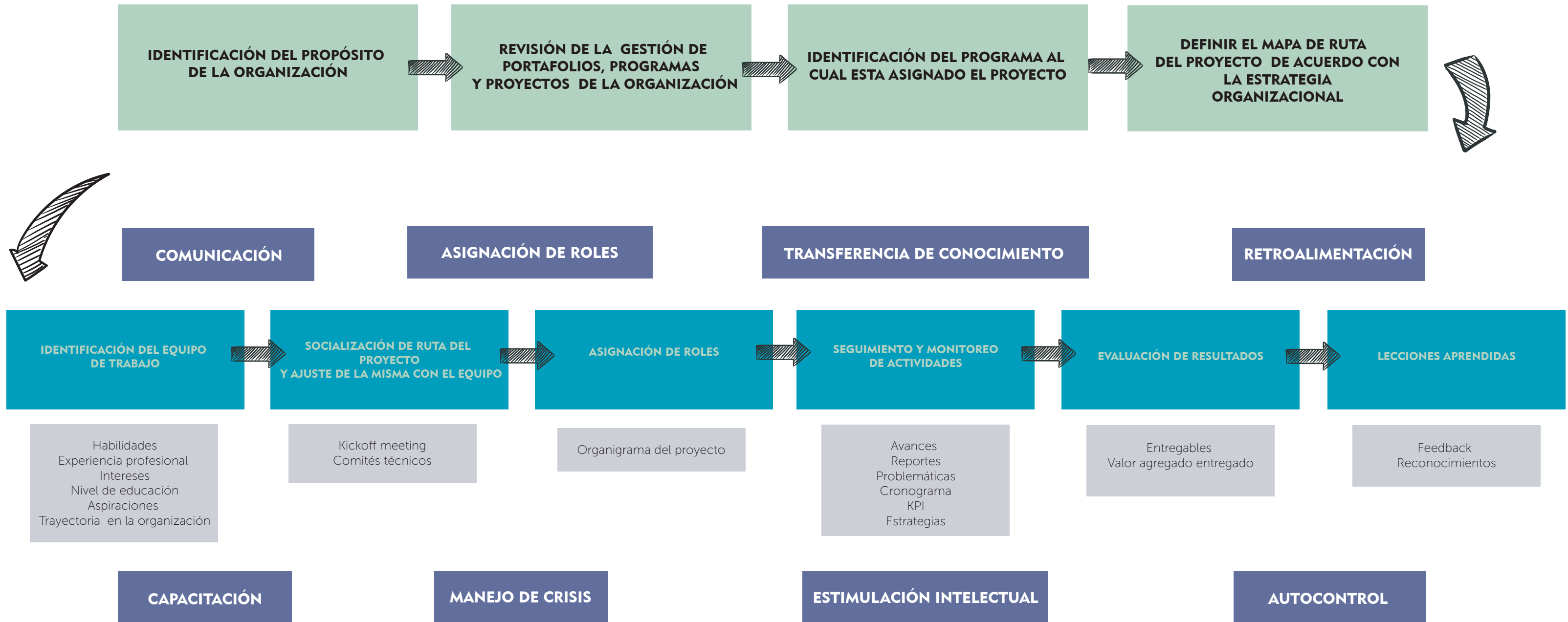
Competencia

INTERCAMBIO

En un sistema de intercambio entre el jefe y los colaboradores. Se trata de un sistema donde el líder incentiva el desempeño laboral de las tareas de sus liderados por medio de un sistema de premios y castigos. En este sistema, el colaborador es premiado por hacer bien su labor y el jefe obtiene los resultados que desea. Los incentivos o premios pueden ser económicos o morales, y van en función de mantener al empleado motivado y contento al tiempo que aumentan las ventas y se cumplen los objetivos de la empresa. El liderazgo transaccional busca a través de muchas estrategias, llevar al equipo hacia la consecución de un plan de acción con un propósito específico (Gómez, 2008).



RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LIDERAZGO EN EQUIPO BIM



■ ACTIVIDADES DE DIAGNÓSTICO PRINCIPAL
■ RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS BIM EN EQUIPO
■ ASPECTOS TRANSVERSALES DE APLICACIÓN Y MONITOREO BAJO ESTRATEGIA DE LIDERAZGO

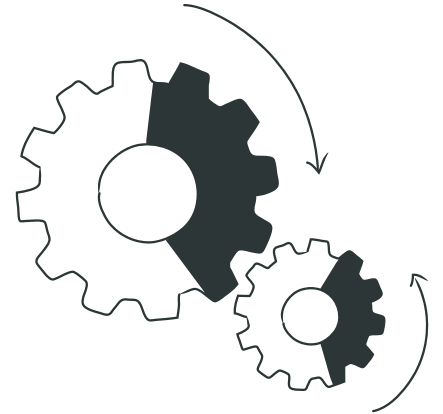
La ruta de implementación del liderazgo en los equipos BIM nace de los procesos de implementación de proyectos en las organizaciones, el cual busca integrar los ciclos de los proyectos con el desarrollo e implementación transversal de buenas practicas a lo largo del desarrollo del plan de acción dentro de los equipos de proyectos BIM.

El gráfico anterior muestra las cuatro primeras fases iniciales al momento de iniciar y desarrollar un plan de acción para el cumplimiento de un proyecto, las cuales buscan identificar la relación del proyecto con la organización en cuanto al cumplimiento de metas, portafolio y estrategia.

En la segunda fase, inicia la implementación del mapa de ruta del proyecto el cual contempla las etapas propuesta de desarrollo, donde combina aspectos estratégicos como de liderazgo, pues según el estudio realizado en el documento que antecede este manual, es importante implementar de manera trasversal durante la ejecución del proyecto aspectos de liderazgo que permitan reforzar aquellos hitos de desempeño en los colaboradores que marcan índices de productividad en el desarrollo de roles y tareas.

HERRAMIENTAS Y RECURSOS DE FORTALECIMIENTO

Según el análisis realizado a 20 empresas del sector de la construcción de Colombia, donde su gerencia y equipo BIM respondieron una encuesta relacionada con los aspectos y dinámicas que se presentan en los equipos, se pudo evidenciar que consideran que hay necesidades de mejora y oportunidad de fortalecimiento en las siguientes dinámicas, las cuales que podrían ayudar a potencializar y mejorar la comunicación entre el equipo interdisciplinario y la gerencia, lo que llevaría a una mejora continua en el desarrollo del trabajo por medio de herramientas ya manejadas que tienen características propias como, trabajo colaborativo, trabajo en línea y eficiencia y están integradas a la metodología BIM.



Los aspectos de mejora a resaltar son los siguientes:

01

Capacitación Técnica

05

Comunicación

02

Estimulación intelectual

06

Autocontrol

03

Manejo de crisis

07

Retroalimentación

04

Transferencia conocimiento

08

Perfilación y roles

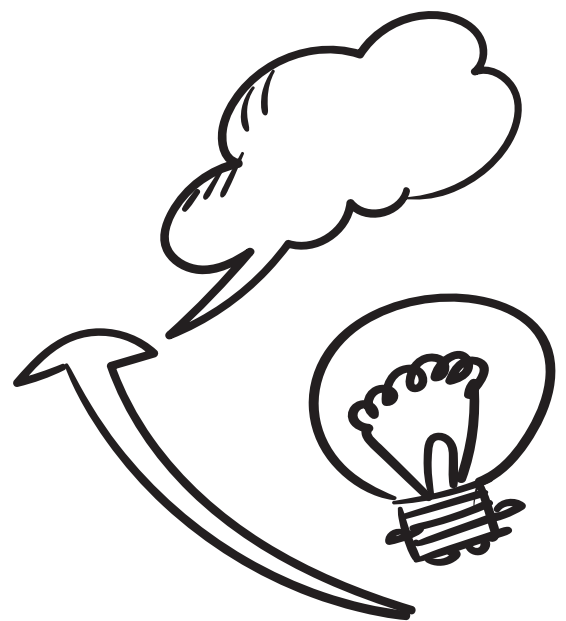
01 CAPACITACIÓN TÉCNICA

02 ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Las necesidades de capacitación se refieren a las áreas en las que los empleados requieren adquirir nuevos conocimientos, habilidades o competencias para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Estas necesidades pueden surgir debido a cambios en el entorno laboral, avances tecnológicos, la introducción de nuevas tareas o responsabilidades, o la identificación de deficiencias en el desempeño actual.

Identificar, abordar y hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación, es fundamental para el crecimiento y éxito de tu organización. Si proporcionas a tus colaboradores las oportunidades de aprendizaje necesarias, fomentarás su desarrollo profesional, mejorarás su desempeño y fortalecerás su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

La detección de necesidades de capacitación en una empresa puede lograrse a través de diferentes maneras, modos y métodos claves. Existen una gran cantidad de técnicas, como la evaluación del desempeño, la retroalimentación de los empleados, los cambios en el entorno laboral y la identificación de brechas de habilidades, que pueden ayudar a hacer un buen análisis de las necesidades de capacitación de tus equipos, y a detectarlas de manera efectiva. Una vez identificadas, se podrá diseñar e implementar programas de capacitación efectivos que aborden estas necesidades y promuevan el crecimiento y la mejora continua de los empleados, (¿Qué son las necesidades de capacitación y para qué sirven?, 2023).



La evaluación 360 es una herramienta poderosa que recopila feedback de diversas fuentes que interactúan con un individuo, incluyendo colegas, superiores, subordinados e incluso clientes. Este enfoque integral proporciona una visión panorámica del desempeño y habilidades de una persona, permitiendo identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora desde múltiples perspectivas.

Este tipo de encuesta es realizada por el departamento de Recursos Humanos, Operaciones o cualquier área que evalúe a la organización. Además de enfocarse en conocer el compromiso, participación y necesidades de los empleados de forma polarizada, lo hace por medio de diferentes puntos de vista que ayuden a generar una información más completa.

Esta herramienta de retroalimentación tiene como usos principales:

1. Medir el desempeño de los empleados
2. Evaluar a la competencia
3. Crear programas de capacitación y desarrollo

Con la evaluación, cada trabajador tendrá una perspectiva de su desempeño laboral. Obtener comentarios de diferentes puntos ayuda a calificar las habilidades, capacidad para socializar y resolver conflictos dentro de la organización. A partir de la evaluación 360 grados, la empresa puede tomar decisiones sobre la formación y crecimiento de los empleados. (Evaluación 360 grados online, sf)

Las diferentes herramientas para valorar la organización, que puede ir desde lo tradicional, como el papel, hasta utilizar una plataforma digital.

Un estudio de **Workforce** ayuda a aplicar éste tipo de evaluaciones, ya que realiza un análisis de fuerza laboral, además de crear encuestas para grupos o áreas determinadas y realizar filtros de acuerdo a los puntos que se necesita segmentar.

<https://www.questionpro.com/es/plantilla-de-evaluacion-360.html>

<https://www.questionpro.com/es/workforce/>



Cómo crear una evaluación 360 grados

Para llevar a cabo una encuesta 360º es necesario seguir las siguientes etapas:



Cuestionario para evaluación 360

Con base a su experiencia general con el proceso de evaluación, ¿qué tan probable es que recomiende amigos / familiares a esta organización?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Very Unlikely Very Likely

¿Cuánto tiempo pasas con el empleado que estás a punto de evaluar?

- Todos los días
- Pocos días a la semana

Imágenes tomadas de Questionpro

- Una vez en un mes

Estilos de Aprendizaje, son los rasgos cognitivos y fisiológicos que utilizan los estudiantes como medio de interacción dentro de los procesos de aprendizaje. Estos estilos se relacionan con una serie de características personales para cada individuo, las cuales se van desarrollando mediante el crecimiento.

En este sentido, se encargan de determinar las actividades lúdicas o educativas que logran ser más efectivas por medio del uso de los sentidos como la vista, el oído, el habla, el tacto o la toma de anotaciones.

A continuación, se describen los enfoques tradicionales:

Enfoque	Descripción	Ventajas	Desventajas
Visual	Las personas visuales aprenden mejor a través de imágenes, gráficos y diagramas. Prefiera ver la información en forma de imágenes	Pueden retener información visual de manera efectiva. - Son buenos para recordar detalles visuales	-Pueden tener dificultades para aprender mediante conferencias o discursos extensos. -No todos los conceptos se pueden representar visualmente.
Auditivo	Las personas auditivas aprenden mejor escuchando información. Prefiera la explicación verbal y las discusiones	-Pueden procesar información oral de manera efectiva. - Son buenos en el aprendizaje de idiomas y música	- Pueden distraerse fácilmente por ruidos externos. - No todos los conceptos se explican de manera verbal
Kinestésico	Los estudiantes kinestésicos aprenden mejor mediante la acción y la experiencia práctica. Prefieren aprender haciendo y participando activamente	- Son buenos para aplicar conceptos en situaciones prácticas. - Retienen información a través de la experiencia.	- Pueden tener dificultades para aprender de manera pasiva. - Requieren más tiempo para realizar actividades prácticas.

Con el pasar de los años, muchos autores han desarrollado distintas teorías sobre los diferentes estilos que intervienen en el proceso educativo. Estos modelos pretenden ser un marco conceptual de referencia para comprender mejor los comportamientos de los estudiantes y la metodología de enseñanza más efectiva. Según Wethem & Cameron en el libro de Habilidades Directivas describe el Modelo de Kolb. En este modelo, el autor identificó dos dimensiones básicas que intervienen en el proceso de aprendizaje, i) la percepción y ii) el procesamiento.

De esta manera, su propuesta sostiene que el aprendizaje es el resultado del proceso de cómo las personas perciben cierta información para luego procesarla.

Para ello definió 4 estilos de aprendizaje según la experiencia de cada individuo; 1) El convergente que es para las personas que poseen habilidades predominantes en las áreas de la abstracción, conceptualización y Experimentación Activa. 2) El divergente donde las personas manifiestan habilidades dominantes en las áreas de la experiencia concreta y observación reflexiva, esencialmente todo lo opuesto a los convergentes. 3) El asimilador que son expertos en áreas de abstracción, conceptualización y observación reflexiva, la comprensión y creación de modelos teóricos puede ser una de sus mayores fortalezas. 4) El acomodador que son personas que suelen tener su fortaleza en la experiencia concreta y experimentación activa, este estilo es básicamente lo contrario al estilo Asimilador.

Dependiendo de cada estilo se tienen preferencias y modos individuales de cómo perciben y procesan la información y esto es fundamental a la hora de revisar transferencia de conocimiento. A continuación, una gráfica de dicho modelo:



Tomado de:
https://i0.wp.com/www.actualidadenpsicologia.com/wp-content/uploads/2015/06/dimensiones_aprendizaje_Kolb.png

<https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/88/81>
<https://www.actualidadenpsicologia.com/la-teoria-de-los-estilos-de-aprendizaje-de-kolb/>
<https://www.lucaedu.com/estilos-de-aprendizaje-distintas-maneras-de-aprender/#:~:text=Existen%20tres%20principales%20tipos%20de,rasgos%20combinados%20de%20estos%20estilos>

04 TRANSFERENCIA CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento es un proceso que tiene por objetivo transformar la información a manera de base de datos de saberes útiles, los cuales sean accesibles a todo el equipo y se puedan aprovechar.

La capitalización del conocimiento, asociada con las nuevas tecnologías, se logra mediante la aplicación de un conjunto de procesos y herramientas que permiten una mayor eficiencia.

Refieren Bernal, Turriago y Sierra (2010) que el proceso de gestión del conocimiento organizacional debe incluir prácticas que impulsen la identificación, adquisición, socialización y creación de conocimiento para que este constructo funcione realmente como una ventaja competitiva frente al mercado. Este conjunto de actividades se debe realizar con el fin último de trabajar con el conocimiento de toda una organización y sus miembros y alinearlos con los objetivos estratégicos del negocio (Bustello y Amarilla, 2001).

Transferir y compartir el conocimiento empresarial es ahora más fácil gracias al rápido aumento de las herramientas de gestión del conocimiento en el mercado.

Bit.ai Es una herramienta para crear, publicar y compartir documentos. Se encarga del diseño y el formato, los documentos se almacenan y categorizarán en espacios de trabajo inteligentes y personalizados, que sólo son visibles para el equipo que hayas determinado, o la persona que los haya creado. Esto le da un control total sobre quién tiene acceso a los recursos de la empresa, asegurando que sólo los documentos correctos serán compartidos con las personas adecuadas.

TallyFox Tallium ofrece soluciones únicas que ayuda a facilitar el intercambio efectivo de conocimientos, la gestión de contenidos y la comunicación dentro de su organización. En esta plataforma, puede construir su propio ecosistema de conocimiento empresarial, fomentar y compartir ideas frescas, y permitir que fluyan libremente a su equipo, siempre que lo necesiten. La información del conocimiento empresarial se alojará y mantendrá en una nube privada segura con varios niveles de derechos de acceso.

Confluence de Atlassian es una de las herramientas de gestión del conocimiento preferidas. Esto se debe principalmente a su espacio de trabajo remoto, que hace que la gestión del conocimiento y la colaboración en proyectos sean fáciles y sin complicaciones, independientemente del tiempo y la ubicación. Lo más destacable de esta herramienta de gestión del conocimiento es la estructura intuitiva de sus páginas y espacios, que permite a los equipos colaborar fácilmente en la creación y edición de documentos y requisitos de productos..



<https://www.tallyfox.com/product>

<https://bit.ai/>

<https://www.edapp.com/blog/es/10-herramientas-de-gestion-del-conocimiento/>

https://www.atlassian.com/es/software/confluence?&acld=6adpo-sition=6adgroup=1499778268516&campaign=19190484151&creative=640903942276&device=c&keyword=confluence&matchtype=e&network=g&placement=6ds_kids=p744717039376&ds_e=GOOGLE&ds_eld=70000001542923&ds_e1=GOOGLE&gad=1&gclid=CjwKCAjwjaWoBhAmEtwAXz8DBV4Kvs7Fry33n4K5QJ-Y9Nyo6KIZJPNgc6UII-_bcWxm750Z8E8GBcCEVIQAVD_BwE6gclsrc=aw.ds

05 COMUNICACIÓN

Las pruebas de comunicación tienen la finalidad de evaluar las habilidades de comunicación de una persona en diferentes contextos y situaciones. Estas pruebas son utilizadas en una variedad de campos, incluyendo el ámbito laboral, educativo y clínico, entre otros. Resultan una herramienta poderosa para lograr una medición objetiva de las habilidades de comunicación de una persona. Esto puede incluir la capacidad de expresarse claramente, escuchar activamente, adaptarse al público y transmitir información de manera efectiva.

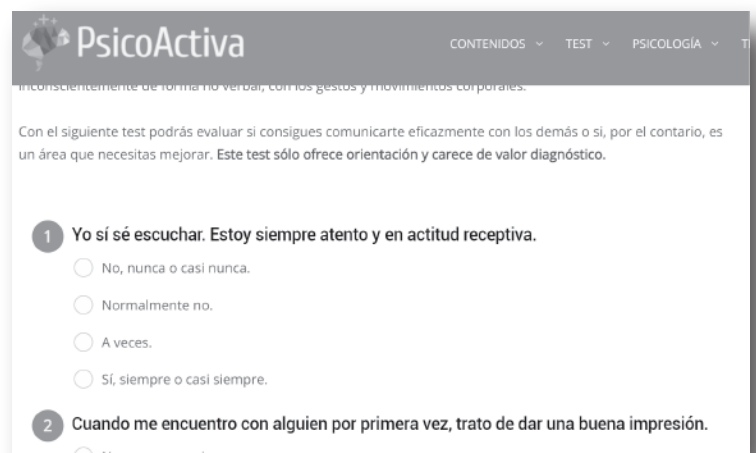
Psicoactiva.com es un portal líder en psicología, que ha crecido hasta convertirse en una comunidad de referencia en el ámbito de la psicología y las neurociencias. Su CEO ha publicado varios libros sobre psicología y salud emocional, incluyendo "Inteligencia Emocional, una guía útil para mejorar tu vida" y "Entrenamiento mental para mejorar tu inteligencia".

La herramienta es un test de 30 preguntas que permite conocer si las personas saben comunicarse eficazmente con los demás o si, por el contrario, es un área que necesita mejorar. Es importante aclarar que sólo ofrece orientación y carece de valor diagnóstico, ya que pertenece a una rama especializada de la psicología denominada Psicometría, que es la disciplina que se encarga del conjunto de métodos, técnicas y teorías implicadas en medir y cuantificar las variables psicológicas del psiquismo humano.



Al ingresar a la pagina se diligencia el test y una vez se termina se obtiene el resultado. Este resultado va en una escala de Nivel de comunicación Bajo a Nivel de comunicación Alto, adicionalmente integra ciertas características de la comunicación, lo cual es una primera aproximación y un punto de partida de personalidad, herramienta que los lideres pueden tomar como referencia para entender a las personas.

Los beneficios que se obtienen con este tipo de herramientas son tanto a nivel personal como profesional ya que se tiene autoconciencia, comprendiendo los diferentes estilos de comunicación, fortalezas y áreas de mejora, lo que lleva a identificar cómo pueden comunicarse de manera más efectiva.



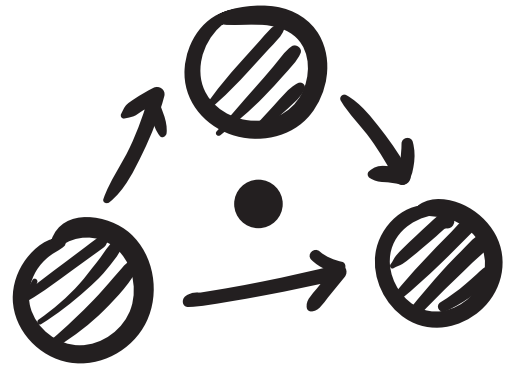
Team-Centric Si bien antes las empresas trabajaban bajo un modelo 'people-centric' en el que a cada persona se le daba un objetivo por cumplir y esta reportaba a su superior, la realidad es que el trabajo en equipo y las metas comunes han demostrado la eficacia y la eficiencia de la productividad al momento de los resultados. Con el sistema 'team-centric' se evalúan los resultados del equipo en donde sin duda alguna la colaboración individual es parte fundamental para cerrar y optimizar el ciclo productivo.

Ahora bien, que los empleados gocen de cierta capacidad de decisión no significa que no deban reportar de manera periódica a sus superiores, quienes a su vez se encargan de comunicar el fin común que persigue la totalidad de la plantilla, resolver sus dudas y revisar con ellos y ellas la consecución de los objetivos parciales. Estos managers deben reparar más en la información cualitativa –en detrimento de la cuantitativa- a la hora de medir el éxito del modelo. También deben poner el foco en mantener al equipo motivado y cohesionado.

Entre los beneficios de la metodología team-centric destacan:

- Un mayor compromiso del empleado con las metas a seguir
- Las personas que conforman el equipo cuentan con libertad a la hora de decidir, algo que favorece una mayor cohesión y consenso entre las partes
- Cada empleado conoce de antemano qué se espera de él o ella, algo que apela a la transparencia y evita engaños o malos entendidos
- Las personas se sienten parte de un todo, algo que impacta en su compromiso y orgullo de pertenencia
- Ello, a su vez, promueve un mayor compañerismo y lealtad, algo que se traduce en un número menor de conflictos.

Disponibilidad de feedback continuo tanto a título individual como de equipo, algo que permite revalidar las metodologías que hayan probado su valía y desestimar las que no



06 AUTOCONTROL

La autorregulación se relaciona con la conciencia de sí mismo, pero describe más específicamente la capacidad de controlar las emociones, ya sean negativas o positivas, con el fin de mantener un comportamiento más adecuado a la práctica profesional y la actividad. Goleman escribe acerca de la auto-regulación no sólo como un enfoque reaccionario ante escenarios que pueden empujar, movilizar y distraer, sino también como el impacto constante y deliberado de un ejecutivo en la cultura organizacional

¿Por qué la autorregulación es tan importante para los líderes? Las personas que tienen control de sus sentimientos e impulsos -es decir, las personas que son razonables - son capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. En tal ambiente, la política y las luchas internas se reducen drásticamente. Las personas con talento fluyen hacia la organización. Menos mal humor en la parte superior significa menos en toda la organización.

Saporito (s. f.)

El autocontrol emocional tiene una relación directa con la inteligencia lingüística y la comunicación, ya que a través de éste es posible comunicarnos y relacionarnos de una manera clara y asertiva (Rojas, 2023).

Dominios de la inteligencia emocional y competencias asociadas	
COMPETENCIA PERSONAL	COMPETENCIA SOCIAL
CONCIENCIA DE SÍ MISMO <ul style="list-style-type: none">- Conciencia emocional de uno mismo.- Valoración adecuada de uno mismo.- Confianza en uno mismo. AUTOGESTIÓN <ul style="list-style-type: none">- Autocontrol emocional.- Transparencia.- Adaptabilidad.- Logro.- Iniciativa.- Optimismo.	CONCIENCIA SOCIAL <ul style="list-style-type: none">- Empatía.- Conciencia de la organización.- Servicio. GESTIÓN DE LAS RELACIONES <ul style="list-style-type: none">- Liderazgo inspirado.- Influencia.- Desarrollo de los demás.- Catalizar el cambio.- Gestión de los conflictos.- Establecer vínculos.- Trabajo en equipo y colaboración.

Dominios de la inteligencia emocional según Daniel Goleman.

Stress Quotient ® mide el estrés en el lugar de trabajo en siete factores de índice, revelando cómo el estrés afecta la salud general, la productividad y la moral tanto de los individuos como de los equipos. Una versión de liderazgo del cociente de estrés también está disponible para ayudar a medir el nivel de estrés de un líder y sus factores desencadenantes de estrés.

Habitualmente utilizado para: Identificar las causas del estrés, facilitar las conversaciones para comenzar a crear un plan que aborde las causas y para ayudar a mejorar el rendimiento de los empleados y la productividad.

Emotional Quotient™ (EQ) La evaluación EQ mide con precisión la inteligencia emocional de una persona, que es la capacidad de sentir, comprender y aplicar efectivamente el poder del bienestar emocional general para facilitar niveles más altos de colaboración y productividad.

Habitualmente utilizado para: Desarrollar líderes, fidelizar equipos, entrenar y para la planificación de la sucesión.

La técnica del chequeo del semáforo

Este método se basa en la toma de conciencia de los estímulos que advierten de la irritabilidad. A partir de esta técnica, las emociones negativas se podrían gestionar en base al conocimiento del semáforo, comprendiendo que Rojo' significa que hoy no es el día, 'Amarillo' significa que estás 'bien, pero hay algo que no está del todo bien y Verde' significa que es un buen momento.

<https://www.argavan.com/dlsc/Coeficiente-de-Estres-Individual.pdf>
<https://argavan.com/dlsc/Emotional-Quotient.pdf>
<https://argavan.com/herramientas-evaluacion-talento/>
<https://149458054.v2.pressablecdn.com/wp-content/uploads/2018/08/how-am-i-feeling-moodmeter-classroom-poster.png>

07 RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación proporciona una oportunidad formal para que los empleados reciban feedback de sus supervisores y/o colegas sobre su desempeño. Esto ayuda a los empleados a comprender sus fortalezas y debilidades, y a identificar áreas de mejora. Normalmente se hace a través de evaluaciones de desempeño que son procesos en las organizaciones que sirven para medir rendimiento individual, que incluye su capacidad para cumplir con las metas y objetivos laborales, así como sus responsabilidades y tareas específicas. De igual forma permite calibrar la motivación y el compromiso de las personas proporcionando una oportunidad para reconocer y recompensar el buen desempeño, lo que puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.

Realizar una buena retroalimentación genera un impacto directo en el equipo de trabajo ya que si no se realiza de manera efectiva puede tener un efecto negativo y afectar la autoestima y rendimiento, así como la relación laboral con los demás colaboradores. Por eso es clave tener presente algunos aspectos antes de realizarla:

- Tener información recopilada y resultados tangibles de las personas que se van a evaluar.
- Asegurarse de que las metas a evaluar sean bajo la metodología SMART es decir que sean específicas, medibles, alcanzables, orientadas a resultados y determinadas en un periodo de tiempo.
- Hacer el proceso de manera presencial y personal.

- Es imprescindible que sea objetiva, por lo que se debe procurar ser concreto y describir los hechos y no las interpretaciones u opiniones que se tenga de la situación.
- La retroalimentación del desempeño de manera periódica y frecuente, no esperar ciclos largos de tiempo, esta tarea se debe volver sistematizada.
- Enfatizarse en lo que el colaborador puede cambiar o mejorar.

Evaluación de desempeño	
Fecha:	
Datos del evaluado	
Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	
Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado:	
Competencias a evaluar	Calificación
	Deficiente Regular Bueno Muy bueno Excelente
	1 2 3 4 5
Comunicación Comparte información de forma efectiva y asertiva. Escucha activamente y respeta las opiniones de los demás. Presta atención al comunicarse con otras personas. Al comunicarse de manera escrita se expresa adecuadamente. Expresa sus puntos de vista con respeto a los demás. Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.	
Trabajo en equipo Se desempeña de manera activa en los equipos de trabajo. Motiva al equipo de trabajo para alcanzar los objetivos planeados. Comparte su experiencia y conocimientos con el equipo de trabajo. Reconoce el esfuerzo de todos los integrantes del equipo.	
Resolución de problemas Se informa lo suficiente antes de tomar una decisión. Se enfoca en las causas del problema para encontrar una solución. Se adapta con facilidad a los cambios. Considera las consecuencias de seguir un plan de acción. Conserva la calma en situaciones difíciles.	

Guía del Empresario

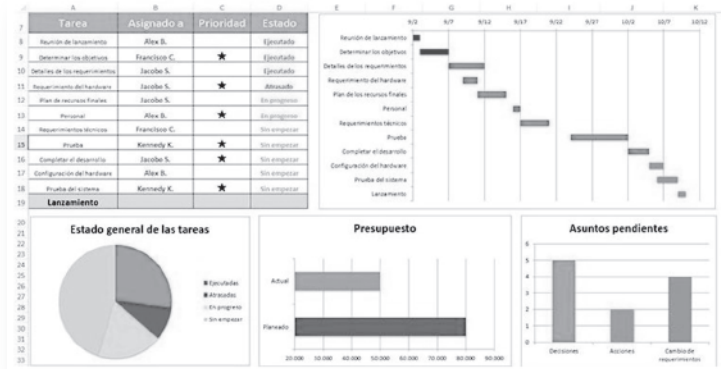
Existen múltiples formas de realizar retroalimentación, en todo caso existen plantillas, como en **Guía del Empresario**, que abordan diferentes competencias como lo son la comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continua, organización del tiempo, enfoque al cliente, pensamiento estratégico y enfoque en los resultados. Con base en los resultados se define una ruta específica de mejora.

DASHBOARD

Según la guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK 7ª Edición, el Dominio de Desempeño del Equipo enfatiza las habilidades utilizadas por los directores de proyecto y los miembros del equipo de proyecto. Aquí se pide a los miembros del equipo de proyecto demostrar cualidades y habilidades de liderazgo. Entre esas tener la capacidad de realizar el debido seguimiento y evaluación de los resultados de los planes propuestos. Los líderes deben verificar que los miembros del equipo si conocen la visión y objetivos, ya que estos son dueños de los entregables de los proyectos, debe verificar que el equipo sea de alto rendimiento en donde cada uno confía en el otro y se colaboran entre sí y hace seguimiento individual a los objetivos planteados.

Un dashboard resulta una herramienta poderosa para la gestión y el seguimiento, está basada en la analítica que monitoriza, analiza y muestra de manera visual los indicadores clave de desempeño (KPIs), es decir, las métricas y datos fundamentales que permite un seguimiento del día a día de las objetivos individuales y compartidos en las empresas y la consecución o no de los objetivos de negocio.

La clave es lograr un dashboard permita obtener información relevante para establecer estrategias y garantizar el funcionamiento interno de las empresas, evaluar las competencias de sus trabajadores, gestionar su rendimiento y formar a los talentos más capacitados en habilidades laborales específicas que la empresa necesita.



SEMINARIO VIRTUAL

EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Metodología paso a paso para Planear, Monitorear, Evaluar, Recompensar y Mejorar Continuumente el Desempeño de Empleados y Trabajadores, en Trabajo Virtual y/o Presencial

Las circunstancias y factores que caracterizan la actual realidad, han llevado a las organizaciones a reinventar sus procesos de gestión. Actualmente, en muchas empresas, la mayoría del personal administrativo y gerencial está realizando trabajo remoto, generando una dinámica diferente de interacción, en la que diariamente las personas están sortando múltiples condiciones, que inciden en su nivel de efectividad y productividad, evidenciando la relevancia que cobran las nuevas competencias para gestionar al talento humano y obtener los resultados deseados.

En este contexto, la Evaluación del Desempeño, como fuente para la obtención de mejores resultados, no sólo para la organización, sino para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, cobra mucha mayor relevancia que en los tiempos normales. Pero debe realizarse mediante un proceso ágil, innovador, continuo, coherente con la situación, y que aporte valor al empleado y a la organización.

Es propósito de este seminario, brindar precisamente un entrenamiento de primer nivel al respecto.

SANDRA LILIANA FRANCO

Psicóloga de la Universidad de la Sabana, con Especialización en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad EAN, Diplomada en Lider Coach, Gerencia del Servicio, Coaching Gerencial, Negociación, y Gerencia Estratégica del Talento Humano. Consultora de empresas privadas y públicas en temas de Gestión Humana, Productividad, Pensamiento y Gestión Estratégica, Benchmarking. Profesora universitaria y conferencista, frecuentemente invitada a disertar en foros y congresos.

SANDRA XIMENA DÍAZ

Administradora de Empresas, con Especialización en Gerencia de Tecnología, y Máster en Gestión de Organizaciones, de la Universidad EAN. Participante en diversos cursos y diplomados. Socia fundadora de Empresa, organización dedicada a desarrollar proyectos de consultoría y entrenamiento en Gestión Humana y Habilidades Blandas, para diversas organizaciones públicas y privadas. Ex-Vicepresidente de Innovación y Gestión de Conocimiento en el Grupo Empresarial HL. Docente universitaria a nivel de posgrado, y conferencista, frecuentemente invitada a disertar en foros y congresos.

08 PERFILACIÓN Y ROLES

La definición de roles en una empresa es fundamental porque permite tener claridad y organización, lo cual define quién es responsable de qué tarea o función dentro de la organización. Esto reduce la confusión y el solapamiento de responsabilidades, lo que mejora la eficiencia y la productividad. Puede elevar la moral del equipo porque todos tendrán una tarea que cumplir y un aspecto fundamental, es que se puede alinear a los miembros del equipo para que trabajen en tareas que complementen sus habilidades naturales para que se sientan seguros de lo que están haciendo.

No hay Roles de Equipo buenos ni malos. Sin embargo, es muy importante que cada persona conozca sus Roles de Equipo y los de sus compañeros de trabajo. Solo mediante el uso de las fortalezas colectivas y complementarias las personas y los equipos pueden alcanzar su pleno potencial. Existe una metodología llamada Belbin, la cual se utiliza para identificar las contribuciones comportamentales de las personas, basado en la existencia de 9 roles clave para el éxito de cualquier equipo o proyecto de trabajo. **La teoría Belbin** es enseñada en cursos de Management y universidades en todo el mundo.



La Metodología Roles Belbín, se utiliza para alcanzar equipos unidos y eficientes. Dentro de las ventajas de utilizar estas herramientas esta:

- Mejores decisiones y más meditadas.
- Ideas más creativas para nuevos proyectos y para la resolución de problemas.
- Incremento de la productividad general.
- Trabajadores más motivados y satisfechos.
- Mayor cohesión del grupo.
- Más posibilidades de aprender de las fortalezas de los demás miembros del equipo.

Los equipos de éxito necesitan una combinación adecuada de personas en ellos, de tal manera que los comportamientos asociados a los nueve Roles de Equipo de trabajo estén representados.

Existe un test compuesto de 77 preguntas, repartidas en 7 secciones que buscan identificar el tipo de rol que tiene las personas y así poder identificar en cual podrá ofrecer una mayor contribución, los roles que establece la metodología son: Impulsor, Coordinador, Implementador, Cerebro, Investigador de Recursos, Monitor-evaluador, Cohesionador y Finalizador.

En la plantilla adjunta en Excel se dan las instrucciones y una hoja de resultados. Dependerá del evaluador asignar correctamente sus funciones dentro del equipo.

<https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>

ANEXO 4 DOCUMENTO

Assessment Center es una evaluación de comportamientos basada en múltiples inputs o pruebas. El objetivo es el de poder medir, de la manera más metódica posible, los comportamientos observables de diferentes personas.

Todo Assessment Center se basa en 3 etapas:

- 1.Preparación del ejercicio a realizar
- 2.Ejecución del ejercicio
- 3.Evaluación de conductas observadas

Ventajas:

- 1.Alta fiabilidad
- 2.Basado en conductas
3. Objetividad

Pasos:

- 1.Definición del perfil de referencia.
- 2.Elección del proceso
- 3.Diseño del programa
- 4.Elección y formación de evaluadores / observadores.
- 5.Observar hechos y evitar juicios.
6. Centrarte en las competencias y características definidas previamente.
7. Observar las reacciones de los participantes.
8. Registrar toda la información posible (frases textuales...)
9. Todos los observadores deben usar un formato común de recogida de información para, después, ser capaces de consolidar de manera más ágil lo observado.

Métodos:

- 1.Presentaciones
 - 2.Estudios de Casos
 - 3.Dinámicas de grupo
 - 4.Cuestionarios y tests.
 - 5.Role-plays y simulaciones
 - 6.Entrevista
- Cornet (2023)

1. Mide la capacidad de los potenciales candidatos
2. Compara futuros rendimientos entre postulantes
3. Tiene un alto nivel de validez profesional
4. Proporciona feedback específico

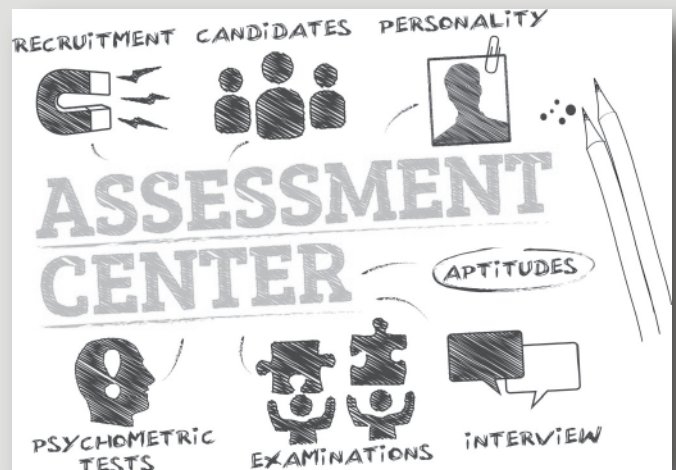
Facilita la predicción de comportamientos dentro de entornos reales en los potenciales integrantes del talento humano.

Se expone a una serie de situaciones particulares a las cuales estarán expuestas las personas que ocuparán un determinado perfil laboral.

Se deben estructurar las conductas y competencias laborales referenciales concretas a tener en cuenta a la hora de realizar la evaluación de assessment center.

Evaluaciones extensas y test de competencias laborales que se realizan en aproximadamente dos jornadas de trabajo.

Ten presente que en el caso de que necesites, puedes complementar este análisis con nuestro Modelo de test de competencias laborales.Fantino (2023)



CONCLUSIONES

El empleo de herramientas en la gestión de equipos de proyectos sirve para optimizar la eficiencia, promover una comunicación fluida y fomentar la colaboración, al mismo tiempo que garantiza un control riguroso en todas las fases del proyecto. Estas herramientas desempeñan un papel vital en la orientación del proyecto hacia su trayectoria deseada, manteniéndolo dentro de los límites y criterios establecidos. Esto, a su vez, contribuye de manera significativa al logro exitoso del proyecto y a la satisfacción del equipo involucrado.

Las herramientas se revelan como instrumentos esenciales que simplifican la supervisión de los proyectos y sus colaboradores, lo que les permite ofrecer soluciones y aportaciones cruciales para el progreso del proyecto. Aquí, el liderazgo se erige como un aspecto fundamental y una habilidad que debe desarrollarse en la gestión, ya que es el líder quien guía al equipo hacia la obtención de resultados superiores, tanto para la organización como para el desarrollo personal y profesional de sus miembros.

En resumen, las herramientas de gestión de proyectos y equipos de trabajo desempeñan un papel ineludible en la planificación eficiente, el seguimiento preciso, la comunicación transparente y la toma de decisiones basada en datos. Facilitan la gestión de proyectos desde su inicio hasta su culminación, lo que conlleva a un éxito general sostenible y a la capacidad de los equipos para entregar resultados de calidad con eficiencia destacada.

Es esencial destacar que la mejora de la gestión de equipos de proyectos es un proceso continuo. En este sentido, la implementación de herramientas y estrategias por parte de la gerencia desempeña un papel crucial al permitir el análisis detallado de diversos aspectos relacionados con la ejecución y el rendimiento del equipo. Es fundamental utilizar los datos generados por estas herramientas e instrumentos para llevar a cabo un análisis exhaustivo, comunicar hallazgos, identificar causas y colaborar en la búsqueda de soluciones interdisciplinarias.

Un aspecto vital del rol del gerente radica en discernir la información relevante y, a su vez, dirigirla hacia áreas específicas dentro del ámbito de la gestión. Por otro lado, aquellos aspectos que requieren un enfoque más centrado en el talento humano, el bienestar y los recursos humanos deben ser abordados por profesionales especializados en estas áreas. Esto no solo fomenta el establecimiento de canales de comunicación efectivos con el equipo de trabajo, sino que también respalda el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, garantizando así un ambiente propicio para el crecimiento y el éxito.

RECOMENDACIONES

- **GRUPOS FOCALES:** Es importante propender por implementar técnicas como la del Grupo Focal, la cual es útil para discutir y compartir opiniones, percepciones, experiencias y creencias sobre un tema específico. Este método también es utilizado en diversas disciplinas, como la investigación de mercado, la psicología, la sociología y la planificación de proyectos, para comprender las perspectivas y actitudes de un grupo de personas sobre un tema determinado.

Tiene la ventaja de facilitar la interacción y la discusión entre los participantes, lo que puede generar ideas y perspectivas más ricas, permite recopilar una variedad de opiniones y percepciones sobre un tema, puede proporcionar información detallada y enriquecedora sobre las experiencias y actitudes de los participantes y puede ser una forma eficiente de recopilar datos de múltiples participantes al mismo tiempo. Tiene la desventaja que, para una moderación eficaz de la discusión, se requiere habilidades y experiencia para mantener el enfoque y obtener respuestas significativas.

En resumen, la implementación de grupos focales en el trabajo puede ser valiosa para obtener insights cualitativos, fomentar la colaboración, generar ideas creativas y mejorar la toma de decisiones. Sin embargo, es importante planificar y moderar adecuadamente los grupos focales para obtener resultados significativos y útiles.

- **STORYTELLING:** Como es sabido, en la actualidad existe saturación de información y canales que cada vez se vuelven más obsoletos. Las tendencias nos dicen que la comunicación interna ha evolucionado, dejando atrás el modelo tradicional en donde la empresa define lo que quiere comunicar y los colaboradores tienen la obligación de consumirlo, a uno donde los colaboradores consumen los contenidos a demanda y donde la información debe ser dinámica y segmentada para que sea de valor.

Para comunicar lecciones aprendidas existe una herramienta llamada Storytelling o el arte de contar historias, es una gran herramienta para crear contenidos que conecten con las personas. Esto va más allá de la simple transmisión de mensajes, cifras, noticias, ya que permite a las empresas conectar con sus colaboradores de una manera emocional y significativa. Alguno de los beneficios es que utiliza una narrativa envolvente o de enganche y se pueden crear personajes, casos de conflictos y soluciones o de lecciones aprendidas, así el mensaje será poderoso y de interés. De igual forma, crea empatía ya que las buenas historias, despiertan emociones y cuando se conecta con las experiencias y sentimientos de las personas se pueden crear conexiones más profundas y significativas con sus colaboradores. Es momento de hacerla parte de la estrategia para conectar con los colaboradores de manera emocional, transmitir información que se vuelva memorable y finalmente, seguir construyendo relaciones significativas con las personas.

<https://rockcontent.com/es/blog/que-es-storytelling/>

- TALENTO HUMANO: Es fundamental que el departamento de Talento Humano de las empresas apoye el resultado de la aplicación de las herramientas descritas anteriormente, toda vez que este tipo de procesos no solo involucra aspectos basados en la tarea, sino áreas emocionales de los empleados, por lo que deberá adelantar posibles acciones de desarrollo acompañado de mentoría. Las áreas de Talento Humano desempeñan un papel esencial al asegurar que se sigan las políticas y procesos adecuados, promoviendo la equidad y la coherencia en la evaluación del desempeño, y facilitando un diálogo constructivo entre el colaborador y sus líderes. Esto contribuye a fortalecer la cultura organizacional, el compromiso de los empleados y el crecimiento continuo del equipo, aspectos cruciales para el éxito de las empresas.

-EL CÍRCULO DE COMUNICACIÓN POSITIVA: es un concepto que se refiere a un proceso de interacción comunicativa en el que las personas buscan fomentar relaciones saludables y constructivas. En este contexto, la comunicación se convierte en un vehículo para transmitir mensajes que generen un impacto positivo en las relaciones personales, profesionales y sociales.

Características:

Escucha activa

Feedback constructivo

Lenguaje positivo

Resolución de conflictos

Fomento de relaciones de confianza

Expresión de gratitud:

En resumen, el círculo de comunicación positiva se trata de crear un entorno en el que las personas se sientan comprendidas, valoradas y motivadas para interactuar de manera constructiva. Al practicar la comunicación positiva, se pueden mejorar las relaciones personales y profesionales, resolver conflictos de manera efectiva y promover un clima de trabajo y convivencia más saludable y armonioso.

-PERFORMANCE MANAGEMENT: El Performance Management es un método de gestión de rendimiento de los empleados que nos permite evaluar, entre otros parámetros, su coste y su calidad. Este modelo de persigue llegar a unas metas previamente marcadas. En otras palabras, el Performance Management consiste en medir el desempeño de un trabajador dentro de unos objetivos para tomar decisiones sobre cómo hacer que mejore o recompensar su talento y valía. La gestión del rendimiento es un componente fundamental de la gestión de recursos humanos que busca optimizar el desempeño de los empleados y, en última instancia, contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Cuando se implementa de manera efectiva, puede mejorar la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados, lo que resulta en un mayor éxito empresarial.

¿Qué son las necesidades de capacitación y para qué sirven?,(23 mayo 2023). UBITS. <https://www.ubits.com/contenidos/necesidades-capacitacion-empresarial>

Apiquián, A. (5 agosto de 2015). Líder transformacional, el mejor amigo de tu empresa. INCP -IFAC. <https://incp.org.co/lider-transformacional-el-mejor-amigo-de-tu-empresa/>

Autodesk. (2018). Manual de Introducción a BIM para Ingeniería Civil. <https://damassets.autodesk.net/content/dam/autodesk/www/products/bim-360/autodesk-ebook-bim-getting-started-guide-infra-es.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo, BIM Forum, & FIIC. (2020). Encuesta BIM LATAM2020 (Versión V3) [Conjunto de datos]. <https://camacol.co/sites/default/files/ENCUESTA%20-BIM%20LATAM%202020.pdf>

Bass, B y Avolio, B. (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.

Bass, B, y Riggio, R. (2006). Transformational leadership Mahwah. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers. EEUU

Bass, B. (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The FreePress

Bracho Parra. O. y García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Telos: Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales, 15(2), 165-177. <https://doaj.org/article/e68a824a1a8e48e78209e2340bdc76fb>

CAMACOL y SENA. (s. f.). Proyecto de investigación del sector de la construcción de edificaciones en Colombia. Camacol [Archivo PDF] https://camacol.co/sites/default/files/descargables/Proyecto%20Investigativo%20del%20Sector%20de%20la%20Construccion_0.pdf

Coloma Picó, E., Ayats Pérez, C., Miquel Becker, S., Molas Beykirch, I., Puig Soler, P., Armengol Aragonés. (2019). La parte humana del BIM: Tres estudios de caso. Journal Bim & Construction Management. <https://journalbim.org/index.php/jb/article/view/6>

Conger, J. y Riggio, R. (2007). The practice of leadership. Developing the next generation of leaders. Jossey-Bass, Inc. Publishers. EEUU.

Connect Americas. (s. f.). Los empleados felices ¡son más productivos! Connect Americas. <https://connectamericas.com/es/content/los-empleados-felices-%C2%A1son-m%C3%A1s-productivos>

Cornet, G. C. (2023, 11 marzo). Los Assessment Centers, ¿para qué sirven? Global Human Consultants. <https://globalhumancon.com/los-assessment-centers-para-que-sirven/>

Data & Analytics DODGE. (2017). The Business Value of BIM for Infrastructure [Archivo PDF] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-fas-bim-infrastructure.pdf>

Digitalización de la construcción. (2020). BIMP SAS. <https://www.bimpsas.com/digitalizacion-de-la-construccion/>

Eastman, C., Teicholz, T., Sacks, R., y Liston, K. (2008). BIM Handbook: A Guide to Building Information Modeling for Owners, Managers, Designers, Engineers and Contractors. John Wiley & Sons, Inc.

Goleman, D. (2002). La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual (1.a ed.). Penguin Random House Grupo Editorial.

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. [Archivo PDF] <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>

Fantino, J. F. (2023, 25 abril). Assessment center: 4 consejos para seleccionar a un gran equipo de talento en 2023. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/-que-es-assessment-center/>

Gómez, J. M., Rojas, J.S., Aibinu, A. (2016). The status of BIM adoption and implementation experiences of construction companies in Colombia. Encuentro Latinoamericano de Economía y Gestión de la Construcción ELAGEC. Editorial Universidad de Los Andes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/15678/u728851.pdf?sequence=1>

Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro pequeñas y medianas empresas. Pensamiento & gestión, (24), 157-194. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602407.pdf>

Henríquez, P. y Lacaze, L. (21 de abril 2021). BIM: ¿Qué tan digitalizada está la industria de la construcción en la región? BID Mejorando vidas. <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/-bim-que-tan-digitalizada-esta-la-industria-de-la-construccion-en-la-region/>

Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited. Leadership Development Journal, 50, 42-47. <https://www.baldeaglecoaching.com/storage/app/media/Documents/forms/great-ideas-revisited.pdf>

ISO 29481-1:2010 Building information modelling. (mayo de 2010). [Information delivery manual] Part 1: Methodology and format.<https://www.iso.org/standard/45501.html>

Jung, W. y Lee, G. (2015). The Status of BIM Adoption on Six Continents. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Civil and Environmental Engineering 9(5), 406–410 <https://publications.waset.org/10001095/the-status-of-bim-adoption-on-six-continents>

Kotter, J. P. (2005). Lo que hacen los grandes líderes, Clásicos HBR, 17-25.[Archivo PDF] <http://mendidillo.info/Desarrollo.Personal/Lo.que.hacen.los.grandes.lideres.pdf>

Lacaze, L. (2020). ENCUESTA BIM AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE 2020. [Archivo PDF]. <https://camacol.co>

Latorre Uriz, A., Sanz, C y Sánchez, B. (30 de diciembre de 2019). Aplicación de un modelo Lean-BIM para la mejora de la productividad en redacción de proyectos de edificación. Revista: Informes de la Construcción, 71(556), e313-e313. <https://doi.org/10.3989/ic.67222>

Leithwood, K., Mascal, B, y Strauss. T. (2009). Distributed leadership according to the evidence. Editorial Routledge Press. EEUU

Lerma, Alejandro (2007). Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. Editorial Thompson.

Leyva, C. L. (1998). ¿El impacto del Liderazgo en la Implementación del cambio tecnológico? [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Monterrey]. https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/569441/DocsTec_10204.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mendoza Torres, M.R. y Ortíz Riaga, C. (2005). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas, Vol. 14 Núm. 1 (2006), 120. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588>

Morales, F. (13 de marzo de 2023). Trabajadores mexicanos: Los más felices del mundo. . . pero fuera de la oficina. El Economista. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Trabajadores-mexicanos-Los-mas-felices-del-mundo...-pero-fuera-de-la-oficina-20230312-0008.html>

Núñez de Sarmiento, M y Gómez, O. (2005). El factor humano: Resistencia a la innovación tecnológica. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, 1(1), 23-34 <https://www.redalyc.org/pdf/709/70910104.pdf>

Pérez Uribe, R. (septiembre- diciembre de 2006). Liderazgo visionario: centro del conocimiento. Revista Escuela de Administración de Negocios EAN, (58), 79–86. <https://doi.org/10.21158/01208160.n58.2006.388>

Pons, J. F. Y Rubio, I. (2019). Colección guías prácticas de Lean Construction: Lean Construction y la planificación colaborativa. [RIARTE] (1.a ed.). Consejo General de la Arquitectura Técnica de España. [Archivo PDF] <https://www.riarte.es/handle/20.500.12251/1064>

Porras, H., Sánchez, O.G y Galvis J.A. (2014). Filosofía Lean Construction para la gestión de proyectos de construcción: una revisión actual. [Archivo PDF]. Dialnet. /Downloads/DialnetFilosofiaLeanConstructionParaLaGestionDeProyectosD-7855003.pdf

Prentice, W. C. P. (2005). Lo que hacen los grandes líderes: Comprendiendo el liderazgo. Clásicos HBR, 2-8.[Archivo PDF] <http://mendillo.info/Desarrollo.Personal/Lo.que.hacen.los.-grandes.lideres.pdf>

Ramírez Quintero, M. F. (2022). Análisis de la implementación BIM en Colombia: caso de estudio y diagnóstico de industria de la construcción. [Tesis de Maestría, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/59246>

Reche, A. R. (16 de enero de 2020). Problemas en la aplicación práctica de BIM. Grupo Retain. <https://retaintechologies.com/problemas-en-la-aplicacion-practica-de-bim/>

Riggio, R y Lee, J. (2007). Emotional and Interpersonal Competencies and leader development. *Human Resources Management Review*, Vol. 17, N°. 4. EEUU. (Pp. 418-426).

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. Decimoquinta Edición. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mo-d_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rodríguez, A. (2019). Personalidad y liderazgo del Gerente de Proyecto: rol más exigente que el de un líder funcional. Ediciones EAN. https://www.researchgate.net/publication/371220911_Personalidad_y_liderazgo_del_gerente_de_proyecto_rol_mas_exigente_que_el_de_un_lider_funcional/link/6488712f2cad460a1b119b37/download

Rojas, Y. R. (2023). Inteligencia emocional. GDE. <https://guiadelempresario.com/administracion/recursos-humanos/inteligencia-emocional/>

Salazar Alzate, M. F. (2017). Impacto económico del uso de BIM en el desarrollo de proyectos de construcción en la ciudad de Manizales. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/59461>

Sánchez, I. D. (2017). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Editorial Universidad del Valle. <https://doi.org/10.25100/peu.46>

Saporito, A. (s. f.). La Inteligencia Emocional como un componente del liderazgo. *Philadelphia Social Innovations Journal*. <https://www.frbb.utn.edu.ar/utec/49/la-inteligencia-emocional-como-componente-del-liderazgo.html>

Stockar, D. L. (2020). Las 5 virtudes del líder transformacional. Hipertexto.

Velásquez, Luis (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideas Propias.

Y. Yahya Al-Ashmori, I. Othman and Y. A. Rahmawati. (2020). "Bibliographic analysis of BIM Success Factors and Other BIM Literatures using Vosviewer: A Theoretical Mapping and Discussion, *Journal of Physics: Conference Series*. Volume 1529, Issue 4, article id. 042105(2020). <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1529/4/042105/pdf>

Zaleznik A. (2004). Lo que hacen los grandes líderes: Comprendiendo el liderazgo. *Clásicos HBR*, 9-16. [Archivo PDF] <http://mendillo.info/Desarrollo.Personal/Lo.que.hacen.los.-grandes.lideres.pdf>

<https://www.questionpro.com/es/plantilla-de-evaluacion-360.html>

<https://www.questionpro.com/es/workforce/>

<https://tuhoraonline.com/test-manejo-de-crisis>

<https://www.tallyfox.com/product>

<https://bit.ai/>

<https://www.edapp.com/blog/es/10-herramientas-de-gestion-del-conocimiento/>

https://www.atlassian.com/es/software/confluence?&aceid=&adposition=&adgroup=149977826851&campaign=19190484151&creative=640903942276&device=c&keyword=confluence&matchtype=e&network=g&placement=&ds_kids=p74471703937&ds_e=GOOGLE&ds_eid=700000001542923&ds_e1=GOOGLE&gad=1&gclid=CjwKC AjwjaWoBhAmEiwAXz8DBV4Kvs7Fny33n4K5QQJ-Y9Nyo6KIZJPNgc6Uil-_bcWxM750Z8E8GBoCEVIQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds

<https://www.psicoadictiva.com/tests/test-comunicacion.htm>

<https://www.argavan.com/disc/Coeficiente-de-Estres-Individual.pdf>

<https://argavan.com/disc/Emotional-Quotient.pdf>

<https://argavan.com/herramientas-evaluacion-talento/>

<https://149458054.v2.pressablecdn.com/wp-content/uploads/2018/08/how-am-i-feeling-moodmeter-classroom-poster.png>

<https://guiadelempresario.com/wp-content/uploads/2022/07/Formato-de-evaluacion-de-desempeno-PDF.pdf>

<https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>

ANEXO 4- DOCUMENTO