



Sustentación proyecto de grado

Identificación de las principales habilidades y competencias de comunicación y diseño de un modelo para su medición en gerentes de proyectos para empresas de construcción de obras civiles en Colombia

Equipo de proyecto: Paola Alfonso, Julio Ávila, Oscar Suarez.
Directora de proyecto: Katarina Steinwachs

Equipo del proyecto de grado



Paola Alfonso



Julio Ávila



Oscar Suarez



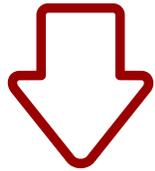
Katarina Steinwachs
Directora de proyecto de grado

Agenda

AGENDA

- 1 | CONTEXTO Y PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN
- 2 | MARCO CONCEPTUAL
- 3 | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
- 4 | DISEÑO DEL MODELO
- 5 | LIBRO DE GERENCIA
- 6 | RESULTADOS Y CONCLUSIONES
- 7 | RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS

CONTEXTO Y PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN



CONTEXTO
GENERAL

JUSTIFICACIÓN Y
PROBLEMA

PROPÓSITO

OBJETIVOS

Contexto sector de la construcción



MacBook Air



FACTORES PRINCIPALES

Contribuye significativamente al PIB



Aporta en el desarrollo de otras industrias



Generador de empleo (mano de obra no calificada)

Gonzalez et. al (2013)

Contexto del sector de la construcción en Colombia



- **Empleados**

7.09% (DANE, 2021)

- **Aporte PIB nacional**

5.07% (DANE, 2021)

- **Formación**

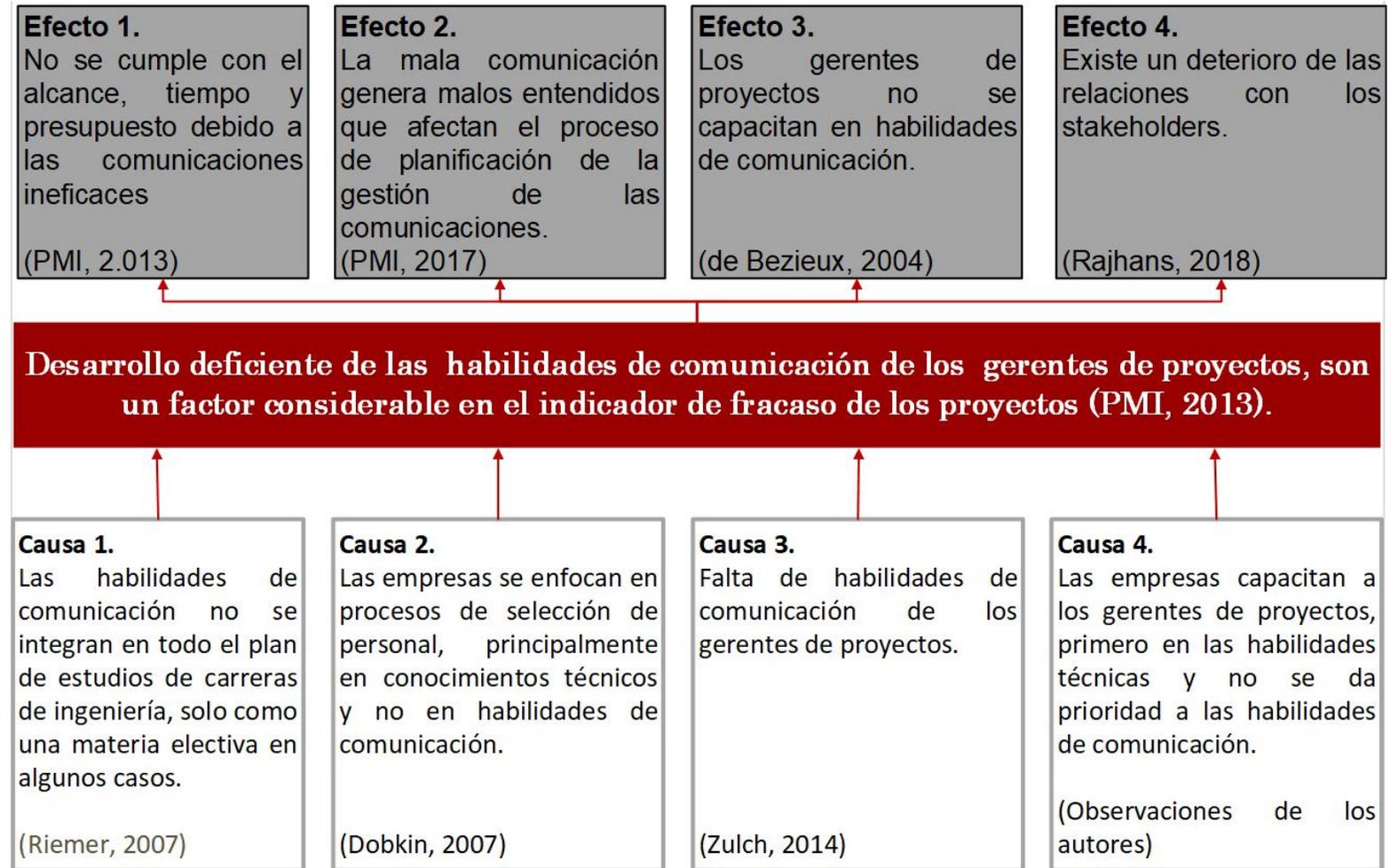
15.2% preferencia y segundo lugar entre 9 (Observatorio Laboral para la educación, 2019)

Justificación

- La comunicación entre las habilidades más importantes para los gerentes de proyectos.
- Un alto porcentaje de frustraciones e ineficiencias en el trabajo que se detectan en diversos proyectos se deben a una mala comunicación.
- La comunicación eficaz es una de las diez competencias principales que se solicitan a los gerentes de proyectos
- Según el Project Management Institute (2013), uno de cada cinco proyectos fracasa debido a la ineficacia de sus comunicaciones.



ÁRBOL DEL PROBLEMA



Pregunta de Investigación



Para un gerente de proyectos

¿Cuáles son las habilidades y competencias de comunicación más importantes para un gerente de proyecto para el relacionamiento exitoso con las partes interesadas y cómo se pueden medir?

Propósito



Con este trabajo se pretende contribuir al mejoramiento las relaciones del gerente de proyectos con los diferentes grupos de interesados (stakeholders), incluido el equipo del proyecto, mediante la identificación y medición del nivel de desarrollo de las habilidades y competencias de comunicación requeridas en proyectos del sector de la construcción en Colombia.

Objetivos del trabajo de grado

Objetivo general

Identificar, seleccionar y medir las habilidades y competencias de comunicación más importantes para gerentes de proyectos de empresas de construcción de obras civiles y desarrollar un modelo y una herramienta para su medición.

● **Objetivo específico 1**

Revisar la bibliografía sobre teorías de la comunicación y, específicamente, sobre la comunicación en proyectos, para seleccionar un modelo apropiado de competencias de comunicación para gerentes de proyectos.

● **Objetivo específico 3**

Relacionar las situaciones de comunicación identificadas con las competencias de comunicación del modelo seleccionado, para establecer las principales competencias requeridas para asegurar una comunicación efectiva en cada una de las situaciones identificadas.

● **Objetivo específico 2**

Identificar las situaciones típicas de comunicación que realiza un gerente de proyectos con sus grupos de interés, y seleccionar aquellas que son más frecuentes y de mayor impacto.

● **Objetivo específico 4**

Desarrollar una herramienta para la medición del nivel de las habilidades y competencias de comunicación, con base en las situaciones frecuentes de comunicación de gerentes de proyectos de obras civiles, y validar dicha herramienta por medio de juicio de expertos.

**2. MARCO
CONCEPTUAL**



2. Marco conceptual



Teorías y modelos de comunicación



Importancia de la comunicación en el desarrollo de proyectos



Competencias interpersonales



Comunicación como competencia clave



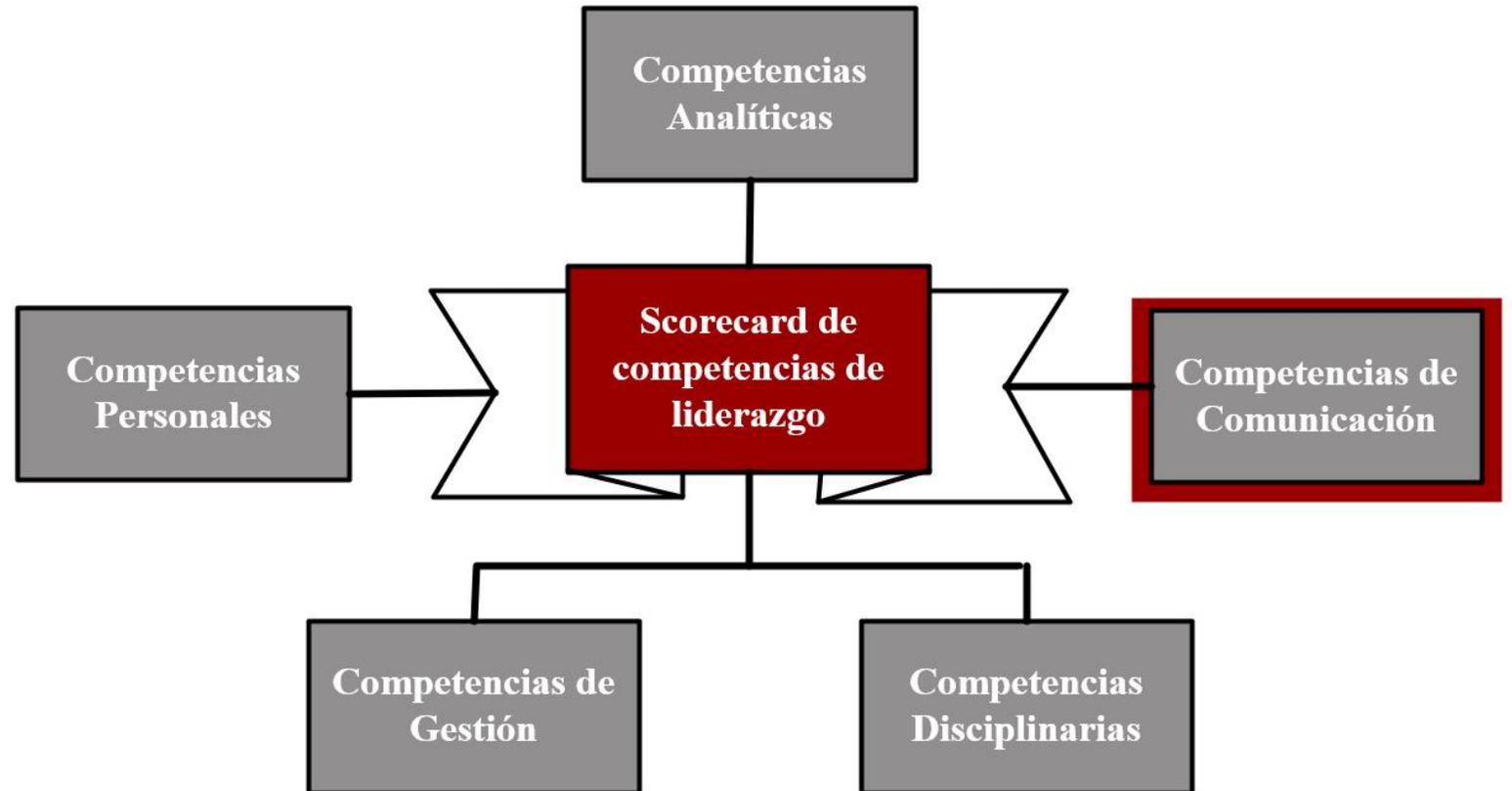
Medición de competencias con enfoque a la comunicación

TEORÍAS DE COMUNICACIÓN

- *“Transmisión de un mensaje de una persona o grupo a otro, lo que requiere de la existencia de voluntad de interacción entre ambas partes, es decir que se cree un proceso de influencia mutua y recíproca, mediante el intercambio de pensamientos, sentimientos y reacciones que se manifiestan a través del feed-back que se establece entre los comunicantes” (Frias, 2000, p 11).*
- “El proceso de crear y compartir significado a través del uso de símbolos” (Dobkin & Pace, 2007, p. 8)
- “Proceso dinámico, en el que necesariamente participan una fuente o emisor que envía un mensaje a través de un canal o medio, a un potencial receptor que, a su vez, puede convertirse en emisor” (Santos García, 2012, p. 11).

Modelo de liderazgo

Ruben(2019)



Competencias de comunicación **dentro del modelo de liderazgo (Ruben, 2019)**

	1. Credibilidad y confianza
	2. Persuasión e Influencia
	3. Relaciones interpersonales y trabajo en equipo
	4. Escucha, atención, cuestionamiento y aprendizaje
	5. Organizacional, redes sociales, mensajería y medios públicos
	6. Diversidad y relaciones interculturales
	7. Facilitación, negociación y resolución de conflictos



Importancia de la comunicación en los proyectos

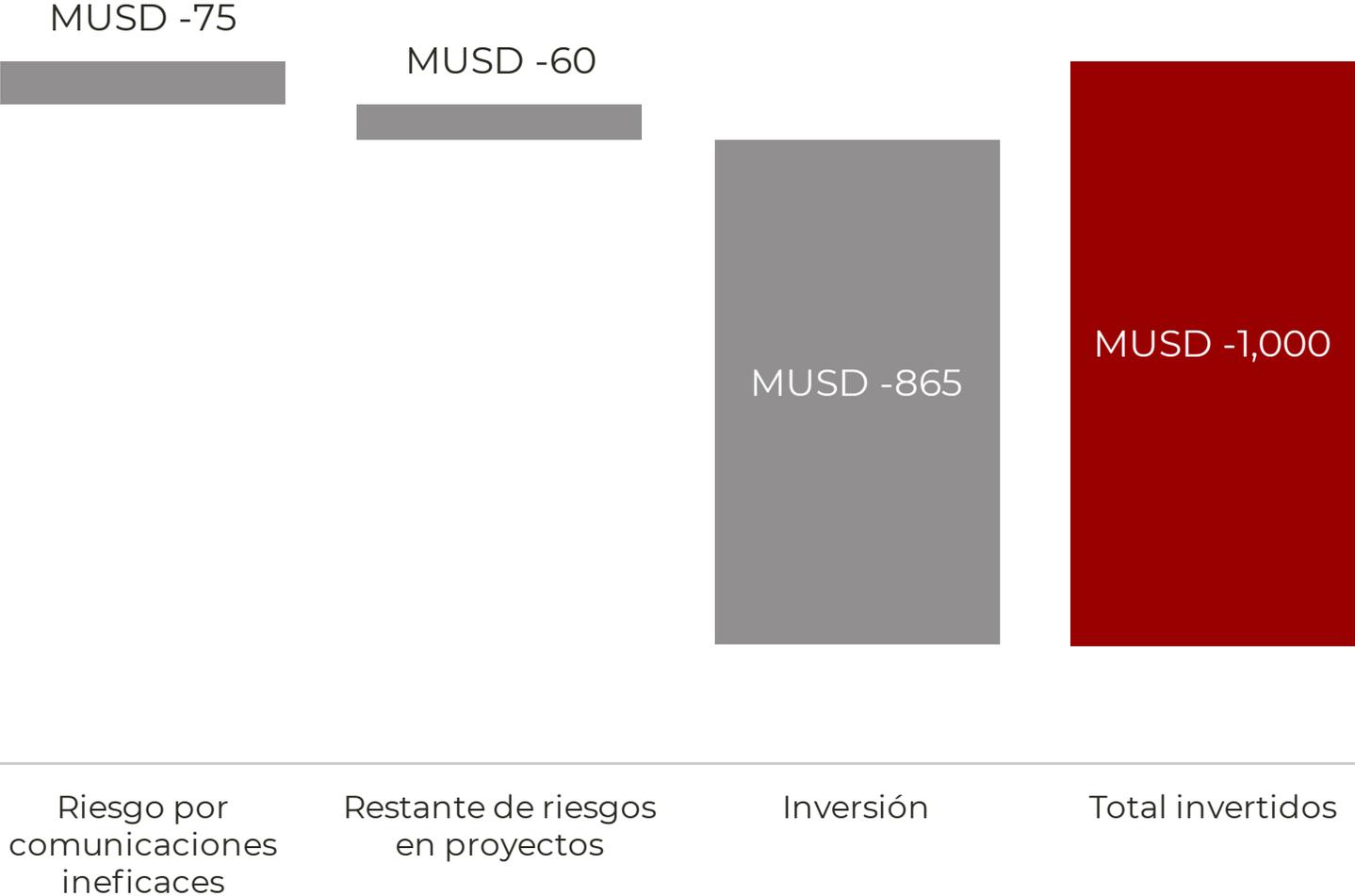
90% Tiempo

El gerente de proyectos puede consumir esta cifra comunicándose (Kerzner, 2017).

Si en la ejecución del proyecto se empiezan a presentar problemas de integración y no se cumple el objetivo fijado, la estrategia de comunicación puede estar mal planteada (Rajhnans, 2018)

Manejo en forma adecuada de todos los aspectos de la comunicación según características y personas que integran el proyecto.

Cantidad arriesgada por cada 1.000 MUSD gastados en un proyecto.



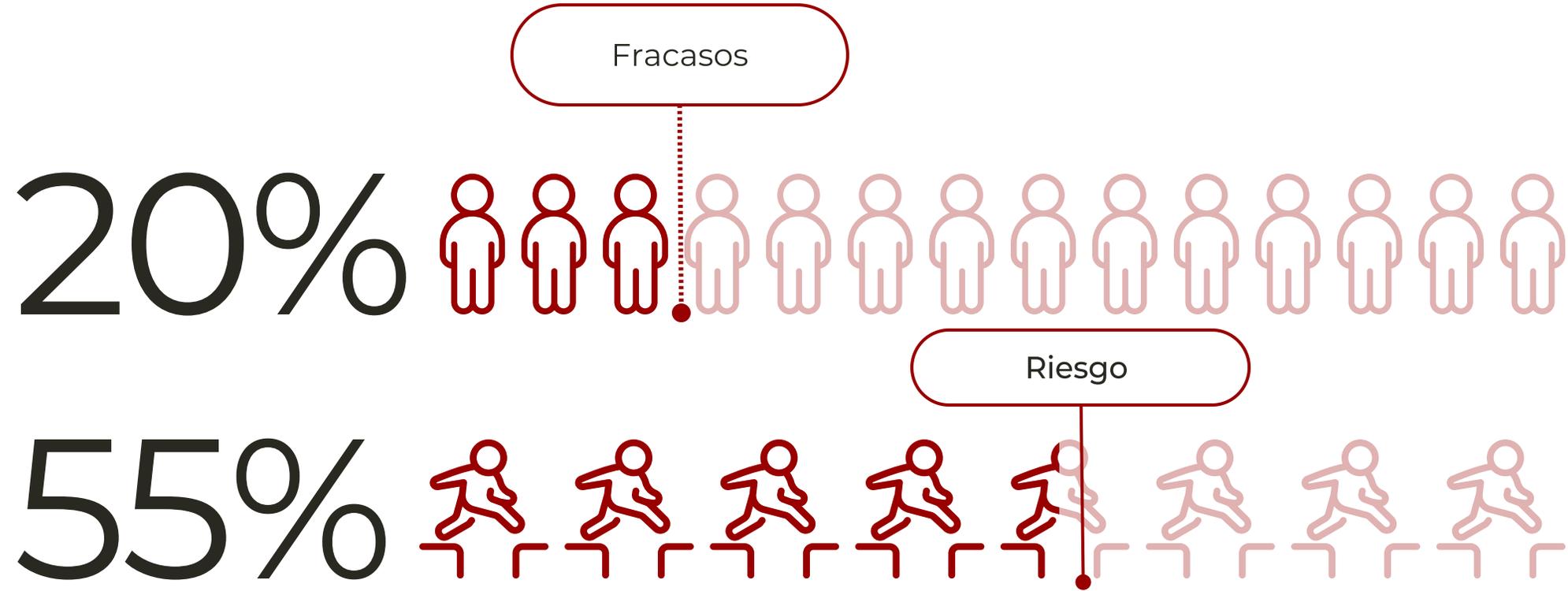
**MUSD
135**

75 MUSD arriesgado por comunicaciones ineficientes

(PMI, 2013)



Cifras...



Competencias **interpersonales**



Comunicación

Liderazgo
Gerenciamiento
Habilidad Cognitiva
Efectividad
Profesionalismo



- **ÁREAS DE COMPETENCIA:**
personas, práctica y perspectiva
 - 10 de personas - **Comunicación personal**
 - 18 práctica
 - 5 Perspectiva

Comunicación como competencia clave

- **Importancia**

La capacidad de escuchar y comprender al interlocutor, con el fin de hacer una transmisión clara y concisa de información requerida por otros, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización (Lora et al, 2020)

- **Gerente de proyectos**

Logrará vincular a todos los integrantes del equipo con un conjunto común de estrategias, objetivos y actividades que le permitirán no poner en riesgo los resultados del proyecto (PMI, 2013)

- **Gerente con habilidades**

Comunicación es la base para desarrollar otras habilidades y competencias (Gonzalez et al., 2013)

- **Habilidades**

Tienen un impacto en las áreas de gestión de proyectos (Zulch, 2014)



Medición de competencias, con enfoque en la competencia de comunicación



EVALUACIÓN

Proceso que permite al participante de un estudio o investigación realizar una autoreflexión sobre sus fortalezas y debilidades, con el propósito de aumentar el nivel de **auto-conocimiento** para incrementar sus conocimientos y para mejorar comportamientos (Tenorio et al., 2014)



COEVALUACIÓN

Evaluación por parte de uno o varios compañeros por intermedio de la observación para cerrar “puntos ciegos”, o sea, para que el participante reciba información adicional sobre **el impacto** de su comportamiento sobre terceros (Tenorio et al., 2014)

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



Enfoque de la investigación



Desarrollo de la investigación

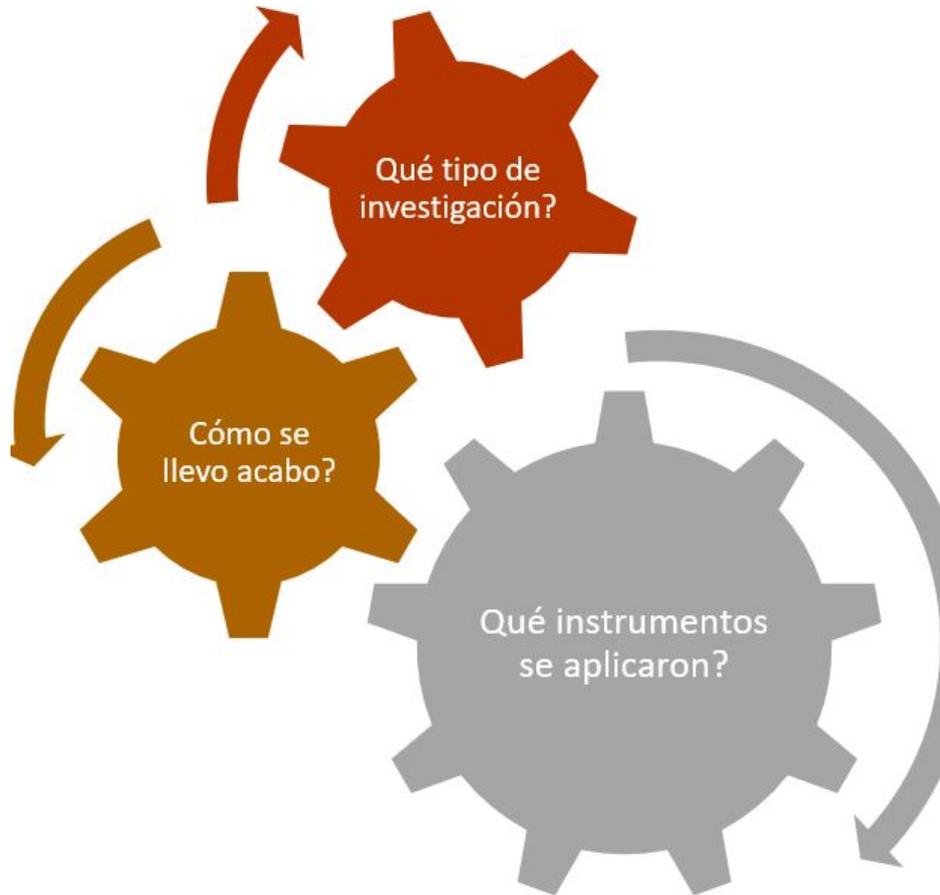


Procesamiento de la información



Análisis de los datos

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



Gerente de proyectos

En el desarrollo de su gestión, dedica cerca del 90 % del tiempo a comunicarse con diferentes actores que intervienen en los proyectos (Project Management Institute, 2017)

3.1 Enfoque de la investigación

3.1.1. Investigación CUALITATIVA

Permite entender una situación social como un todo, donde se contemplan sus dinámicas y sus propiedades.

Es un método inductivo e iterativo que da sentido a la situación según la interpretación de los informantes, evitando los preconceptos.

El investigador debe entender y comprender claramente el contexto. Necesita sensibilidad y flexibilidad.

3.1.2. Investigación CUANTITATIVA

Aplicado a todo conocimiento que puede expresarse como verdades y científico.

Los conceptos deben clasificarse mediante variables excluyentes y medibles.

Permite mitigar la incertidumbre, logra reducir la posibilidad de desviarse en el contexto de una realidad variable.

Bonilla-castro & Rodríguez Sehk (2013)

3.2 Desarrollo de la investigación



3.2. Desarrollo de la investigación

3.2.1. Revisión literaria

3.2.2. Definición de la situación a investigar

3.2.3. Investigación de campo

3.2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

3.2.5. Entrevistas por grupos focales



3.2. Desarrollo de la investigación

3.2.6. Población de estudio

3.2.7. Muestra de estudio

3.2.8. Aplicación del instrumento de investigación



Preguntas e información a recibir

	Pregunta	Qué información se espera recibir?
1	¿Cuáles son los grupos de interés más importantes con los que te comunicas?	Los grupos de interés con los que más se comunican o más importantes
2	¿Quisiéramos saber cual es el motivo principal de comunicarte con cada uno de estos grupos de interés?	Los objetivos de la comunicación para cada grupo de interés
3	¿Describenos situaciones usuales y típicas de comunicación con estos grupos de interés?	Situaciones típicas de comunicación
4	¿Con qué frecuencia te comunicas con estos grupos de interés?	Frecuencia de comunicación
6	¿Cuáles son las formas usuales como te comunicas con estos grupos de interés?Cuál te ha funcionado mejor?	Canales de comunicación
5	¿Describenos algunas situaciones difíciles de comunicación con tu grupo de interés y como se han manejado para superarlas?	Situaciones desafiantes de comunicación con los grupos de interés
7	¿Cuáles han sido tus métodos o herramientas utilizados para mejorar tus habilidades de comunicación?	Métodos y herramientas de desarrollo de las habilidades de comunicación

3.2. Procesamiento de la información



Paso 1

Transcribir las 19 entrevistas, respuestas a preguntas y preguntas complementarios de los videos grabados en la herramienta Teams.

Paso 2

Agrupación en dos categorías:

- Típicas
- Difíciles

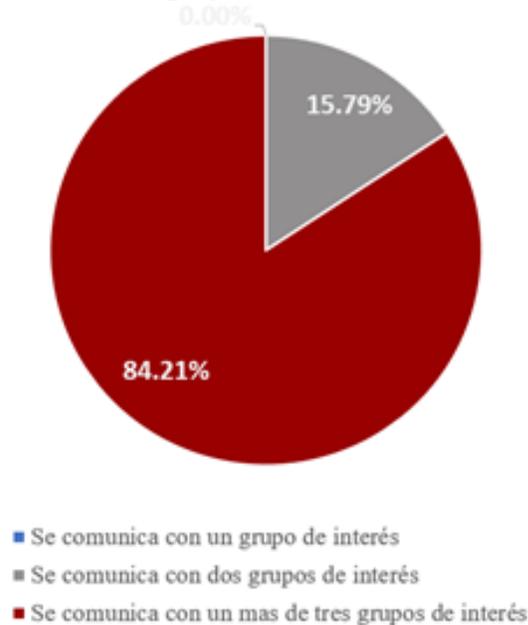
Análisis cualitativo para determinar situaciones más frecuentes.

Paso 3

Asignación de los resultados a las dimensiones de competencia del modelo de Ruben (2019).

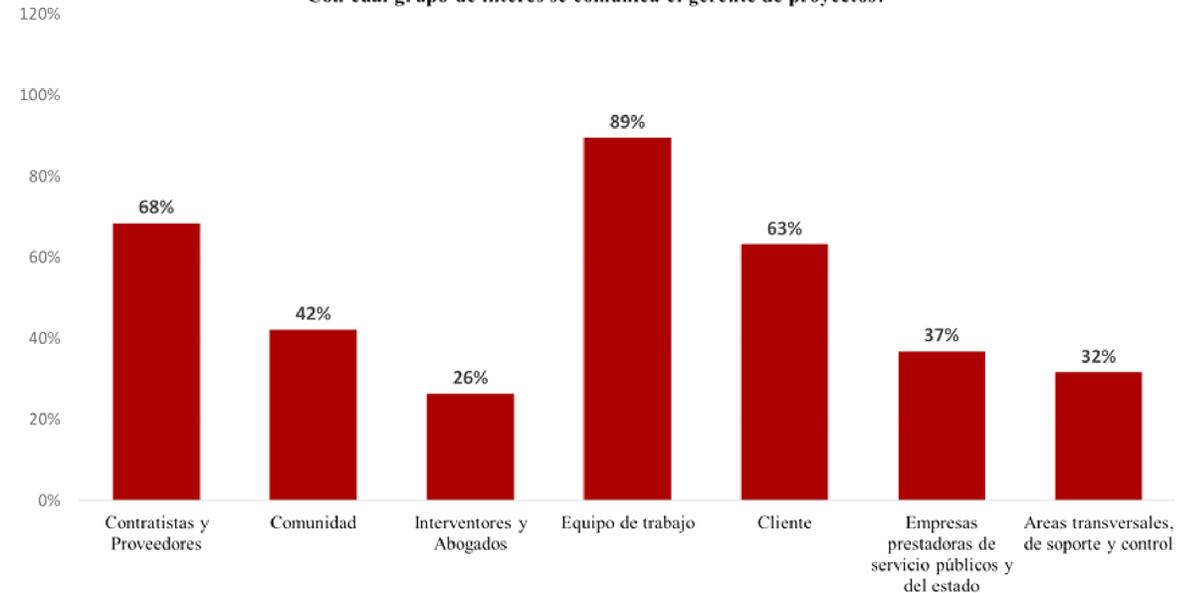
3.2.10 Análisis de datos: grupos de interés

Con cuantos grupos de interes se comunica un gerente de proyectos?



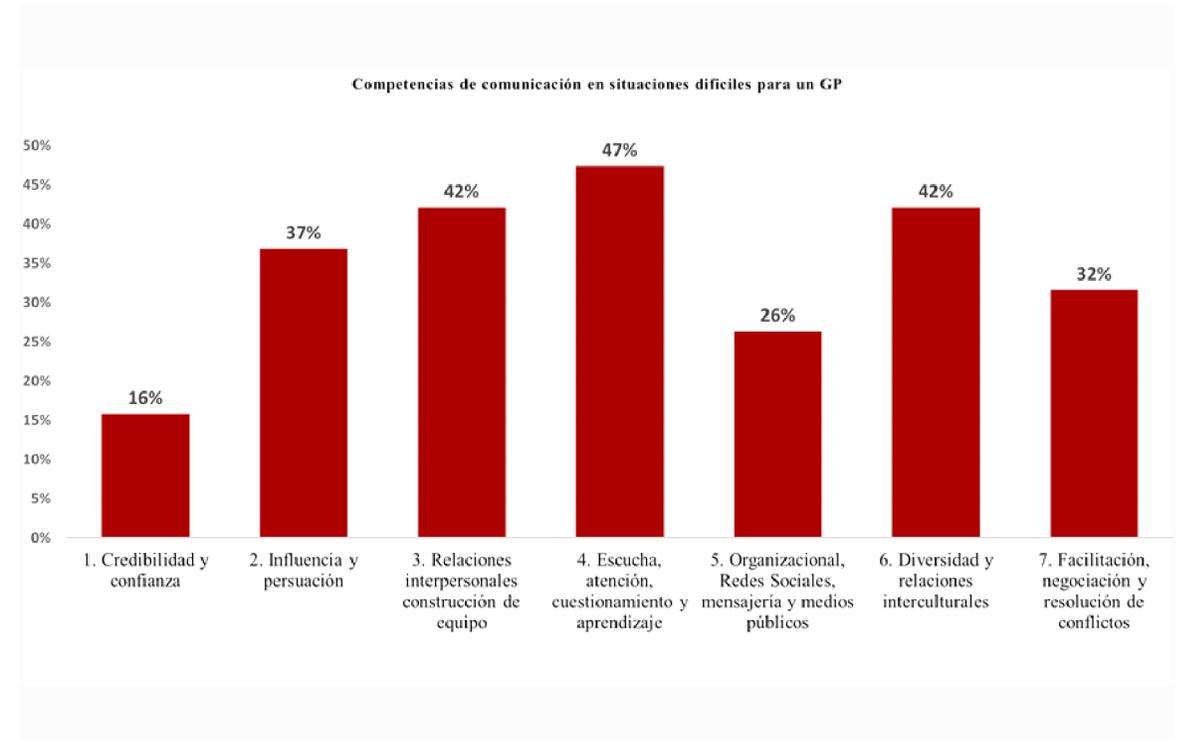
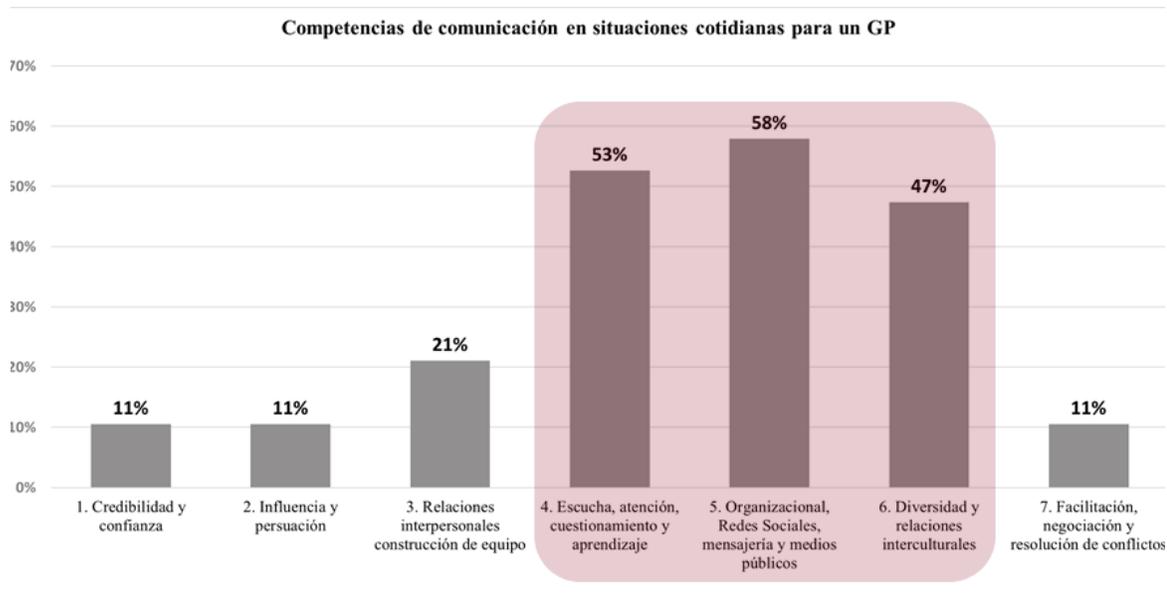
Para determinar la importancia de las competencias de comunicación, podemos concluir que un gerente de proyectos la mayoría de las veces tendrá que interactuar con más de un grupo de interés.

Con cual grupo de interes se comunica el gerente de proyectos?



Se pudo determinar que el tipo de habilidad que un gerente de proyectos debe aplicar dependerá de la situación, así como del grupo de interés con el que interactúe.

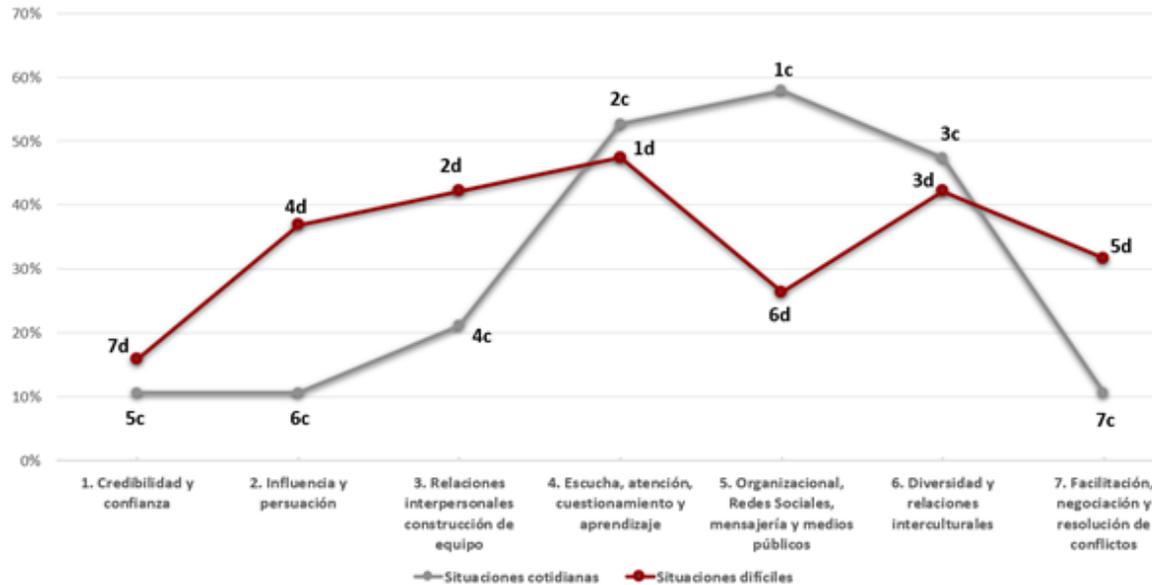
3.2.10 Análisis de datos: competencias de comunicación



A partir del análisis de los datos obtenidos en las entrevistas, se pudo determinar cuáles son las competencias de comunicación más importantes que se deben tener cuando un gerente de proyectos se enfrenta a situaciones cotidianas.

En cuanto a las competencias, requeridas cuando un gerente de proyectos se enfrenta a una situaciones difíciles y/o retadoras.

3.2.10 Análisis de datos: competencias de comunicación por orden



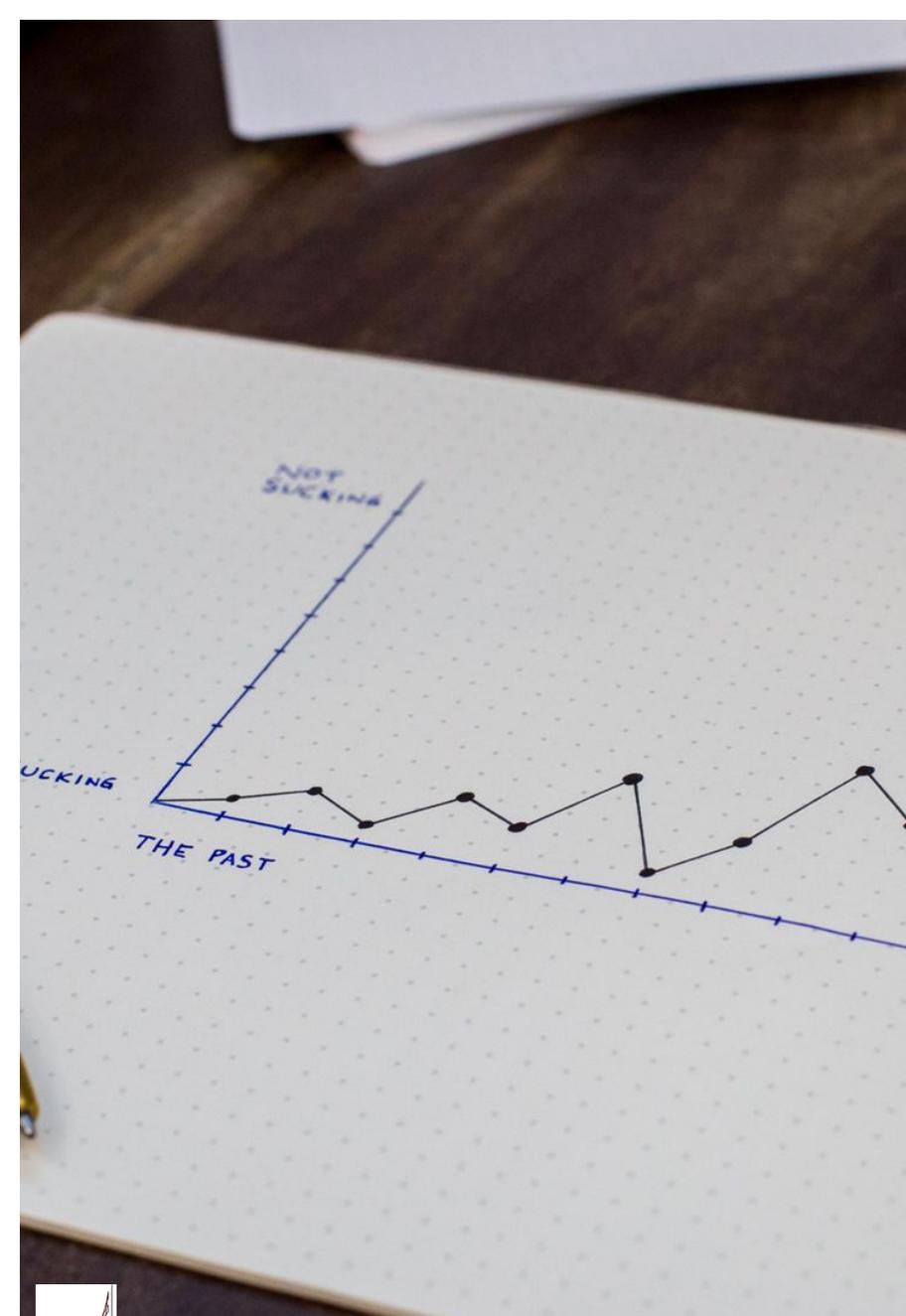
Comparativa de las competencias considerando las situaciones difíciles y cotidianas según la información compartida por los gerentes de proyectos entrevistados para el trabajo de grado.

El resultado muestra que las tres competencias de comunicación más importantes para un gerente de proyectos son: 1) escucha, atención, cuestionamiento y aprendizaje, 2) diversidad y relaciones interculturales, y 3) competencia organizacional, redes sociales, mensajería y medios públicos.

BB

Tanto en la etapa de procesamiento de la información obtenida en las entrevistas como en la etapa de procesamiento de datos fue posible aplicar el modelo de competencias de Ruben (2019) a los resultados de la investigación de campo (entrevistas a gerentes de proyectos).

Las situaciones de comunicación descritas por los entrevistados y las habilidades y competencias identificados por ellos pudieron ser asignadas a las 7 dimensiones de las competencias de comunicación del modelo.



4. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN



Análisis de resultados de entrevistas y selección de enunciados



Diseño de la herramienta de medición



Asignación de los resultados de las entrevistas a las competencias del modelo de Ruben



Herramienta de retroalimentación (Informe de resultados)

Asignación de los **resultados** de las entrevistas a las competencias del modelo de Ruben



28 enunciados como preguntas

- **(1)** ¿Cuándo comunica situaciones o temas técnicos con los stakeholders (grupos de interés), ¿ellos consideran que tiene credibilidad?
- **(2)** ¿Se comunica de forma asertiva y segura con personas en cargos más altos en la jerarquía?
- **(7)** ¿Utiliza la retroalimentación para influir positivamente en el cumplimiento de las metas del proyecto?
- **(21)** ¿Cuándo se dirige a la comunidad, ¿logra aplicar un lenguaje asertivo y empático?.
- **(26)** ¿Cuándo se presentan problemas técnicos en el proyecto, ¿mantiene la comunicación adecuada con los involucrados y busca soluciones?

Competencia y número de preguntas aplicables

		Competencia	Preguntas aplicables a la competencia
1		Escucha, atención, cuestionamiento y aprendizaje	13, 14, 15 y 16
2		Diversidad y relaciones interculturales	21, 22, 23 y 24
3		Organizacional, redes sociales, mensajería y medios públicos	17, 18, 19 y 20
4		Relaciones interpersonales y trabajo en equipo	2, 3, 9, 11, 12 y 22, 23
5		Facilitación, negociación y resolución de conflictos	8 y 25, 26, 27 y 28
6		Persuasión e Influencia	5, 6, 7, 8 y 10,18
7		Credibilidad y confianza	1, 2, 3, 4

Diseño de la herramienta de medición y retroalimentación

Número	Escala cualitativa
1	Nunca
2	En pocas situaciones
3	En la mayoría de situaciones
4	Siempre

Escala tipo Likert

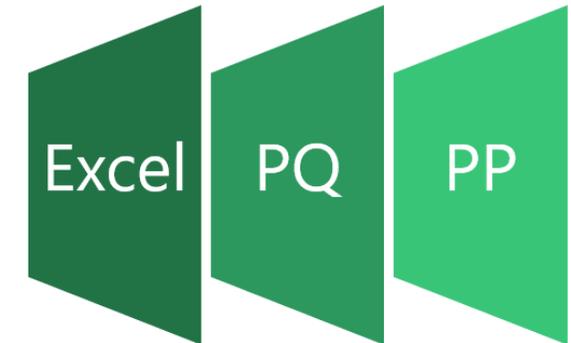
Dentro de su rol como gerente de proyectos de construcción valórese o valore a su par según las situaciones y/o comportamientos dados en el formulario.

Tenga en cuenta que la escala de valoración se muestra como 1: Nunca, 2: En pocas situaciones, 3: En la mayoría de las situaciones, 4: siempre

1 de 28: Cuando comunica situaciones o temas técnicos con los stakeholders (grupos de interés) ellos consideran que tiene credibilidad.

Nunca 1 2 3 4 Siempre

Cuestionario 28 preguntas



Excel

Herramienta de retroalimentación (Informe de resultados)

¡Felicitaciones por haber realizado la evaluación de las habilidades de comunicación!

El presente reporte muestra el nivel de desarrollo de tus habilidades de comunicación basado en tu autoevaluación y – si aplica – de la co-evaluación por parte de otra persona. La estructura del reporte está basada en el modelo de competencias de comunicación de Daniel Ruben (2019) como parte de su modelo de competencias de liderazgo.

Los enunciados fueron determinados según comportamientos y situaciones transmitidas y recopiladas por medio de entrevistas a gerentes de proyectos de construcción de obras civiles.

Los resultados sirven para establecer un punto de partida para crear un plan de desarrollo profesional de habilidades de comunicación. Se recomienda enfocarse en las habilidades menos desarrolladas y las habilidades que muestran una diferencia significativa en el resultado de la autoevaluación y co-evaluación. Posibles medidas de desarrollo incluyen entrenamientos, lectura de textos especializados sobre comunicación y coaching por parte de un experto. Es recomendable definir el plan de desarrollo profesional con el apoyo del área de Recursos Humanos.

Una vez realizadas las medidas de desarrollo se puede repetir esta evaluación. Se recomienda hacerlo después de un año para poder evaluar cambios de comportamientos reales.

INSTRUCTIVO PARA LA COMPRESIÓN DE LOS RESULTADOS

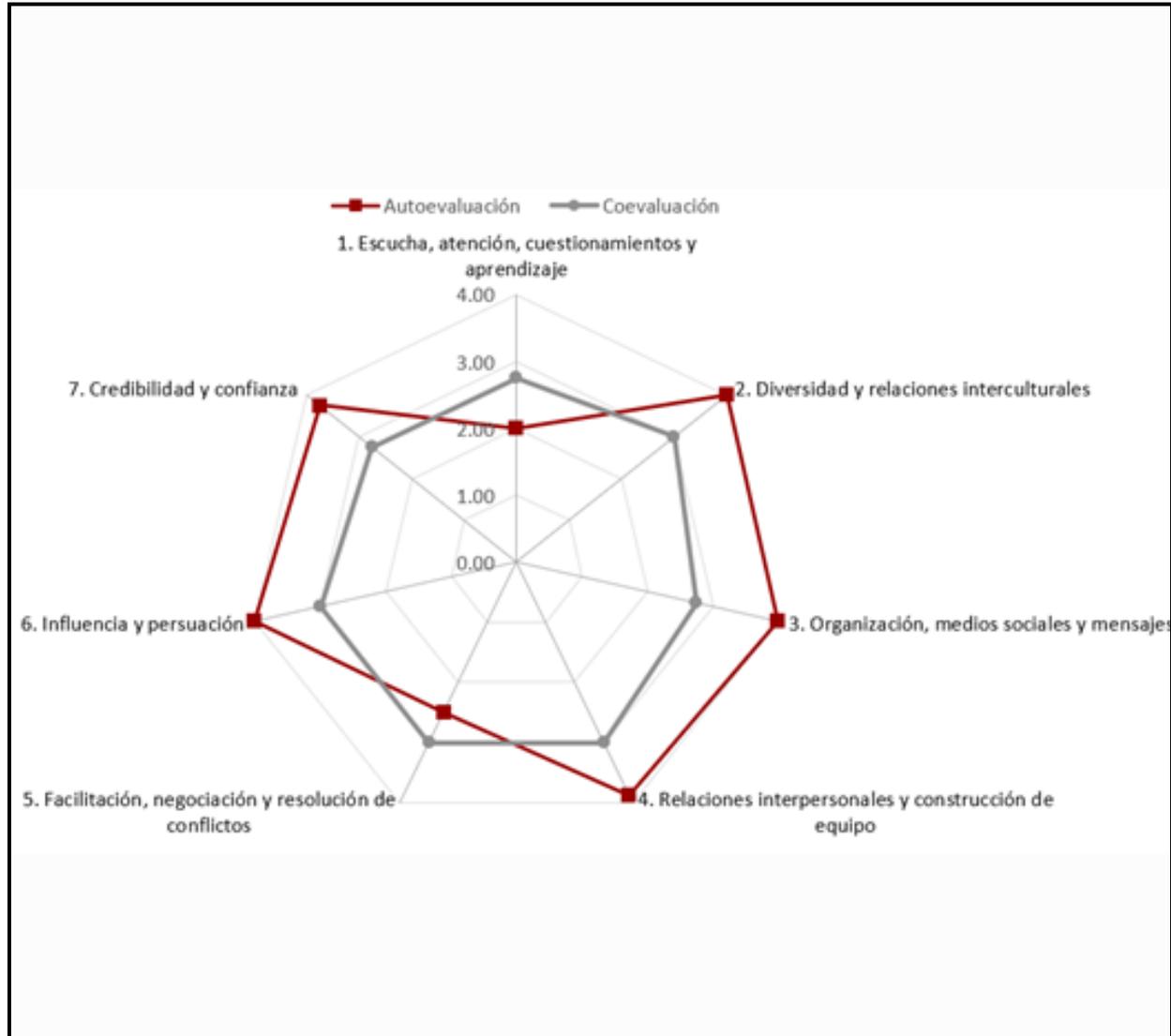
El presente informe contiene cuatro secciones:

Sección 1: Información general del participantes

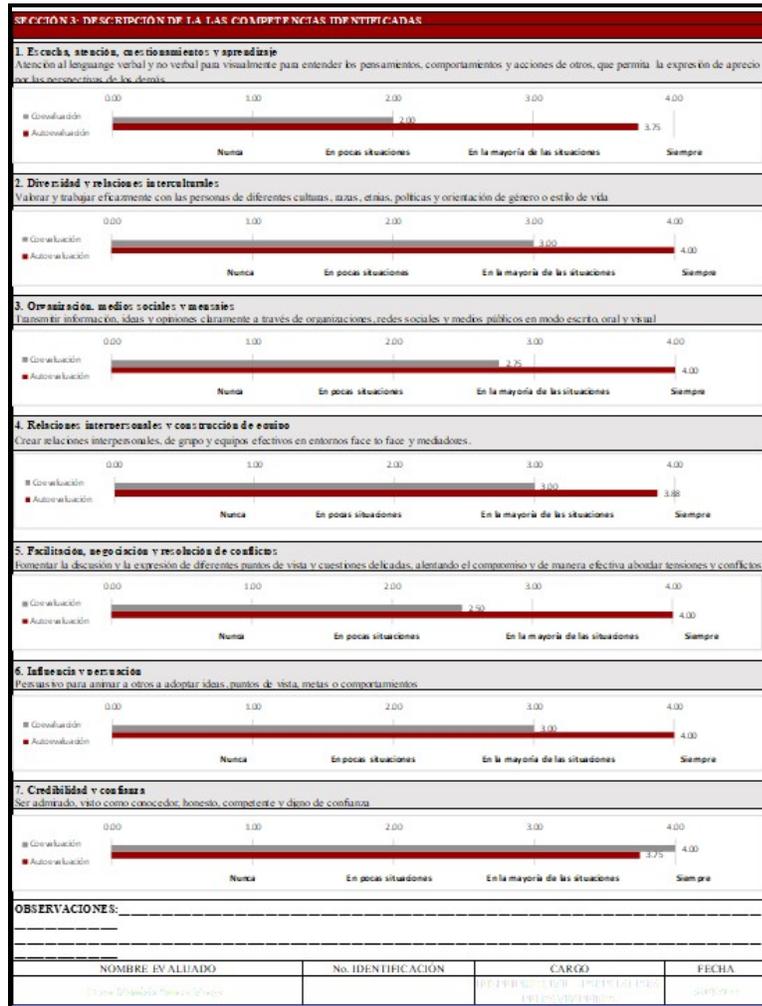
Sección 2: Resumen de los resultados de la autoevaluación y co-evaluación de las competencias de comunicación con una calificación según la evaluación efectuada en el formulario enviado previamente. La gráfica permite identificar las competencias fuertes y menos fuertes, y las diferencias entre la autoevaluación y co-evaluación.

Sección 3: Resultados del desarrollo de las 7 competencias de comunicación, en orden de importancia para gerentes de proyectos. Muestra el resultado de la autoevaluación y co-evaluación.

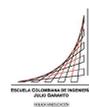
Sección 4: Resultados indicando para cada enunciado a qué competencia pertenece, o sea qué competencia de comunicación está requerida para comunicarse con éxito en la situación descrita. Se presentan las competencias de comunicación en orden de importancia para gerentes de proyectos.



Herramienta de retroalimentación (Informe de resultados)



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA DE SISTEMAS			
MAESTRIA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS			
FECHA DE ELABORACION	20/03/2022	Version	1
HOJA	3	de	3
Este reporte pertenece al profesional evaluado o coevaluado por un par. Está basado en el trabajo de grado titulado "Identificación de las principales habilidades de comunicación y diseño de un modelo para su medición en gerentes de proyectos para empresas de construcción de obras civiles en Colombia".			
SECCIÓN 4: REPORTE SEGUN ENUNCIADOS			
Escala: 1= Nunca, 2= En pocas situaciones, 3= En la mayoría de las situaciones, 4= Siempre			
COMPETENCIAS DE LA COMUNICACIÓN			
1. Escucha, atención, cuestionamientos y aprendizaje Atención al lenguaje verbal y no verbal para visiblemente para entender los pensamientos, comportamientos y acciones de otros, que permita la expresión de aprecio por las perspectivas de los demás	CALIFICACIÓN		
Utiliza comunicación no-verbal (gestos y expresiones corporales) de forma adecuada	En la mayoría de las situaciones		
Cuando se dirige a los diferentes grupos de interés utiliza un tono de voz apropiado	Siempre		
Es capaz de enfocarse en las expresiones del interlocutor (persona con la que se comunica) y de adoptar una actitud positiva de escucha	Siempre		
Se comunica de forma asertiva dentro del proyecto con un lenguaje fácil de entender	Siempre		
2. Diversidad y relaciones interculturales Valorar y trabajar eficazmente con las personas de diferentes culturas, razas, etnias, políticas y orientación de género o estilo de vida	Siempre		
Cuando se dirige a la comunidad (grupo de interés secundario) logra aplicar un lenguaje asertivo y empático	Siempre		
Realiza reuniones periódicas efectivas con todos los grupos de interés primarios	Siempre		
Comunica lecciones aprendidas de proyectos ya ejecutados a los miembros del equipo para que puedan aplicarlas dentro del proyecto actual	Siempre		
Con su comunicación respetuosa crea relaciones constructivas con el entorno como estrategia del monitoreo de los riesgos del proyecto	Siempre		
3. Organización, medios sociales y mensajes Transmitir información, ideas y opiniones claramente a través de organizaciones, redes sociales y medios públicos en modo escrito, oral y visual	Siempre		
Sabe utilizar los diferentes medios de comunicación - como redes sociales, comunicación escrita o verbal - de forma apropiada para cada grupo de interés	Siempre		
Adapta su estilo y el uso de medios de comunicación según necesidades de los diferentes grupos de interés para comunicar los mensajes principales	Siempre		
Mantiene completamente informado al equipo del proyecto sobre decisiones y cambios en el mismo.	Siempre		
Demuestra en su comunicación lograr ponerse en el lugar de los demás, generar empatía y mostrar respeto por las opiniones de los demás	Siempre		
4. Relaciones interpersonales y construcción de equipo Crear relaciones interpersonales, de grupo y equipos efectivos en entornos face to face y mediadores.	Siempre		
Se comunica frecuentemente con su equipo para motivarlo con el fin de lograr las metas propuestas	Siempre		
Crea un entorno positivo, basado en la inteligencia emocional y por estar en contacto frecuente con cada uno de los grupos de interés	Siempre		
Empodera a los integrantes del equipo a través de su comunicación clara para alcanzar los resultados del proyecto	Siempre		
Utiliza el estilo de comunicación y lenguaje apropiado con cada grupo de interés basado en su entendimiento de las necesidades de ellos.	Siempre		
Se comunica de forma asertiva y segura con personas en cargos más altos en la jerarquía	Siempre		
Se comunica de forma asertiva y respetuosa con personas en cargos más bajos en la jerarquía	En la mayoría de las situaciones		
Realiza reuniones periódicas efectivas con todos los grupos de interés primarios	Siempre		
Comunica lecciones aprendidas de proyectos ya ejecutados a los miembros del equipo para que puedan aplicarlas dentro del proyecto actual	Siempre		
5. Facilitación, negociación y resolución de conflictos Fomentar la discusión y la expresión de diferentes puntos de vista y cuestiones delicadas, alentando el compromiso y de manera efectiva abordar tensiones y conflictos.	Siempre		
En situaciones de estrés / presión se comunica de forma calmada, encuentra la solución y no busca otros responsables	Siempre		
Cuando se presentan problemas técnicos en el proyecto mantiene la comunicación calmada y constructiva con los involucrados y busca soluciones	Siempre		
En proyectos que impactan a la comunidad o propietarios de infraestructura atiende las preocupaciones, quejas u hostilidades con una comunicación calmada y asertiva	Siempre		
Mantiene la comunicación efectiva para encontrar soluciones con los diferentes grupos de interés mostrando conciencia de los impactos que se pueden dar por las decisiones tomadas.	Siempre		
6. Influencia y persuasión Persuasivo para animar a otros a adoptar ideas, puntos de vista, metas o comportamientos	Siempre		
Comunica los mensajes en momentos adecuados para evitar reacciones emocionales negativas	Siempre		
Cuando el equipo o contratistas no ejecutan una tarea a tiempo, de forma completa o con la calidad esperada, da retroalimentación asertiva y respetuosa	Siempre		
Utiliza la retroalimentación para influir positivamente en el cumplimiento de las metas del proyecto	Siempre		
En situaciones de estrés / presión se comunica de forma calmada, encuentra la solución y no busca otros responsables	Siempre		
Crea un entorno positivo, basado en la inteligencia emocional y por estar en contacto frecuente con cada uno de los grupos de interés.	Siempre		
Adapta su estilo y el uso de medios de comunicación según necesidades de los diferentes grupos de interés para comunicar los mensajes principales.	Siempre		
7. Credibilidad y confianza Ser admirado, visto como conocedor, honesto, competente y digno de confianza	Siempre		
Cuando comunica situaciones o temas técnicos con los grupos de interés ellos consideran que tiene credibilidad.	Siempre		
Cuando explica los motivos de sus decisiones, los grupos de interés confían en su criterio desde su rol como gerente de proyecto.	Siempre		
Se comunica de forma asertiva y segura con personas en cargos más altos en la jerarquía	Siempre		
Se comunica de forma asertiva y respetuosa con personas en cargos más bajos en la jerarquía	En la mayoría de las situaciones		
OBSERVACIONES:			



Validación juicio de expertos



Expertos

6 profesionales

Educación

Infraestructura

Proyectos

PhD. Ing civil



Autoevaluación

Remisión de los resultados con formulario para calificación del modelo



Valoraciones

Se identificó que el modelo era adecuado con algunos ajustes

5. PLAN DE GERENCIA



Procesos de iniciación



**Procesos de planeación -
ejecución**



**Procesos de seguimiento
y control**



Procesos de cierre

1. Proceso de Iniciación

- Project charter
- Análisis de stakeholders

2. Procesos de Planeación-ejecución

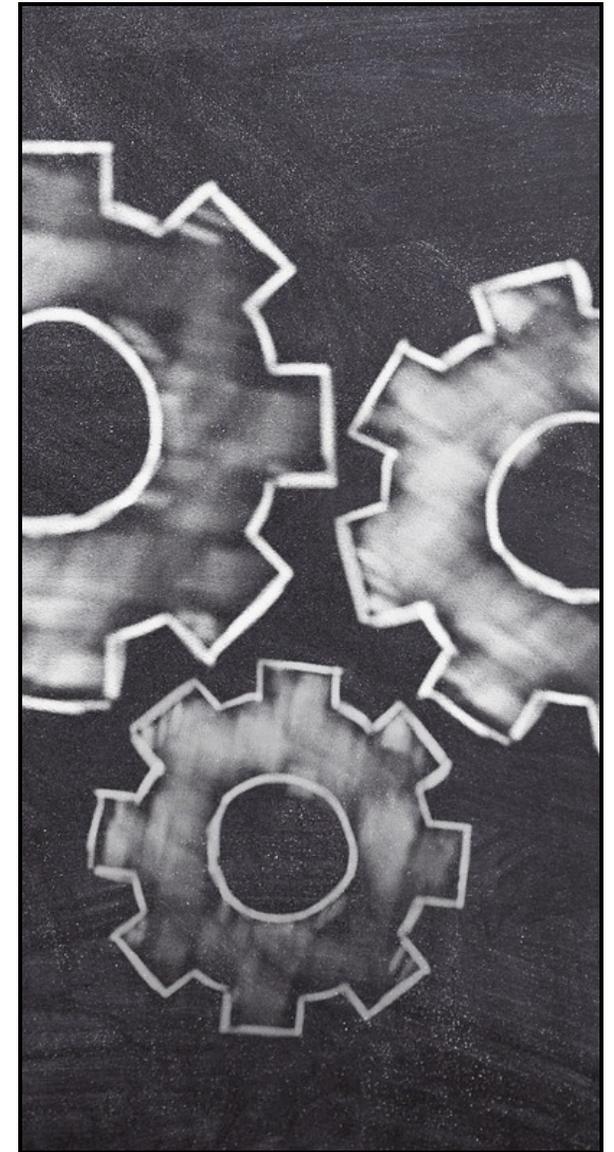
- Declaración de alcance
- Restricciones y supuestos
- Requerimientos funcionales y no funcionales
- WBS
- Organigrama
- Riesgos
- Cronograma
- Costos
- Métricas

3. Procesos de seguimiento y control

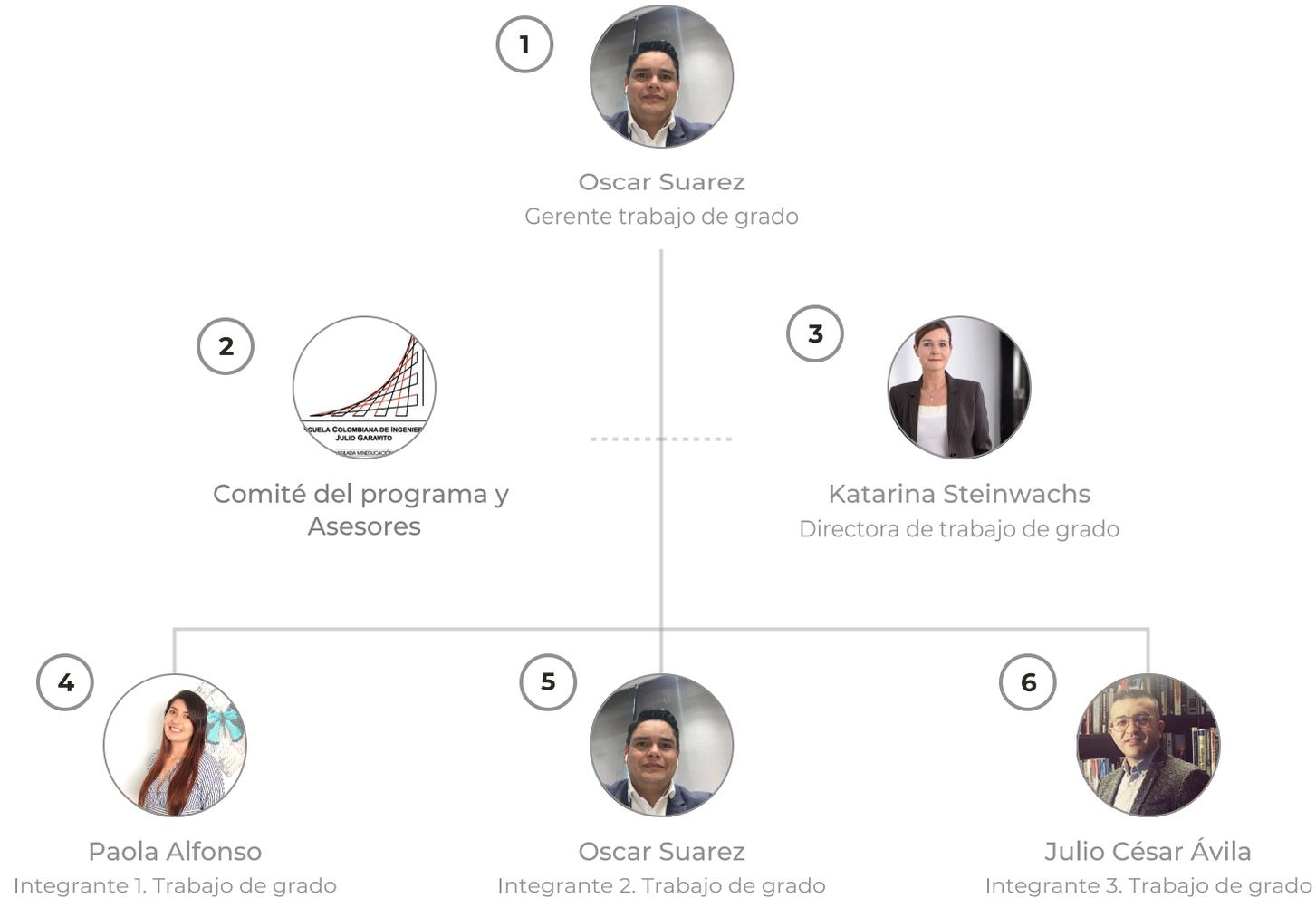
- Informes de desempeño
- Registro de acciones correctivas
- Solicitud de cambios
- Actas de reunión
- Matriz de seguimiento a riesgos

4. Procesos de Cierre

- Lecciones aprendidas
- Acta de cierre



Organigrama



1. Gerente de proyectos: lidera cumplimiento de la triple restricción.

2. Comité de programa y asesores: lineamientos metodológicos y aspectos técnicos.

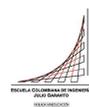
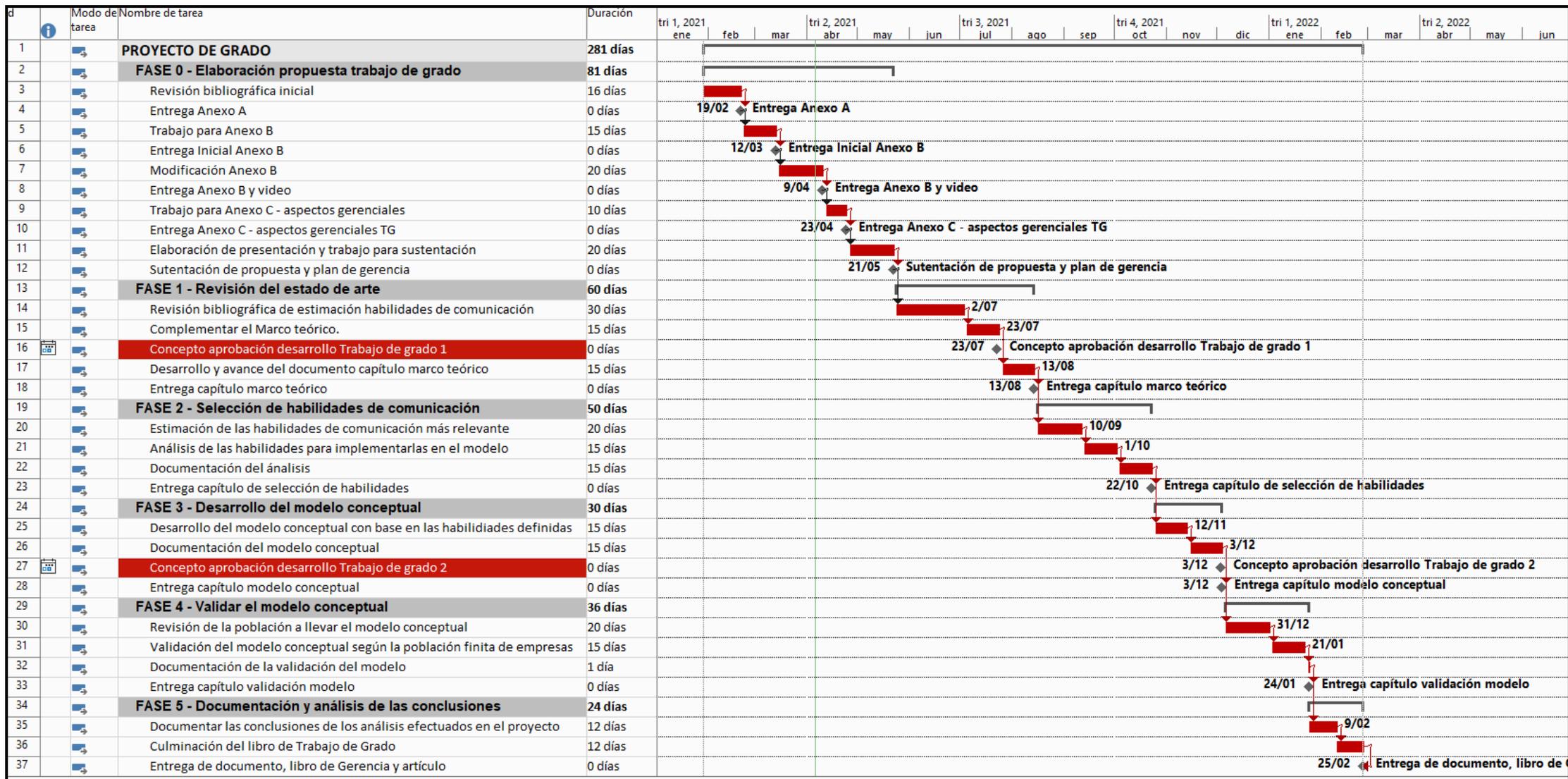
3. Directora de trabajo de grado: dirección del trabajo de grado y asesoría técnica.

4. Integrante 1: comunicaciones, riesgos, calidad.

5. Integrante 2: comunicación escrita

6. Integrante 3: metodología y seguimiento

CRONOGRAMA



6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES



Resultados



Conclusiones

Resultados

#1

Catálogo de situaciones que se dan con frecuencia GP.

#3

Herramienta para la medición de habilidades y competencias de comunicación

#5

Autoevaluación y coevaluación para gerentes de proyectos

#7

Herramienta de fácil manipulación

#2

Situaciones típicas de comunicación según el LCS, orden de importancia

#4

Contexto empresarial

#6

Afinidad con la ECI clases en la MSc y Esp

CONCLUSIONES

A. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN PROYECTOS

- Gerente de proyectos invierte más del **90%** comunicándose. Competencia clave en la gerencia de proyectos. Alcanzar el éxito de los proyectos y disminuir los riesgos.
- Tener en cuenta el entorno de la comunicación, experiencias e identidades de las personas, además de la **retroalimentación**.
- Se incluye en estándares internacionales como IPMA y PMI que son referentes en Colombia.
- Precisión en las comunicaciones ayuda a **tomar mejores decisiones**, por ende, es importante el desarrollo en habilidades y competencias.

B. SOBRE LA SELECCIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN

- Modelo de Ruben (2019) es un **modelo integral** para ser un líder exitoso. La competencia de la comunicación considera 7 dimensiones. El modelo incluye una herramienta para la medición de competencias.
- El gerente de proyectos es un **líder** y por ende es aplicable el modelo de Ruben (2019).

C. SOBRE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES DE GERENTES DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

- Por medio de las **entrevistas** se recopiló información sobre situaciones de comunicación cotidianas y difíciles. Se realizó un inventario para clasificarlas y categorizarlas dentro del modelo.
- Tratamiento de la información se realizó por **análisis cualitativo**. Se revisaron los grupos de interés. Con el tiempo del GP comunicándose se ratifica la importancia de la comunicación.
- Con respuestas de las entrevistas se **asignaron** a las competencias del modelo.
- La competencia de mayor relevancia para situaciones **típicas** es la organizacional, redes sociales, mensajería y medios públicos, para situaciones **difíciles** es la escucha, atención, cuestionamiento y aprendizaje.

CONCLUSIONES

D. SOBRE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN

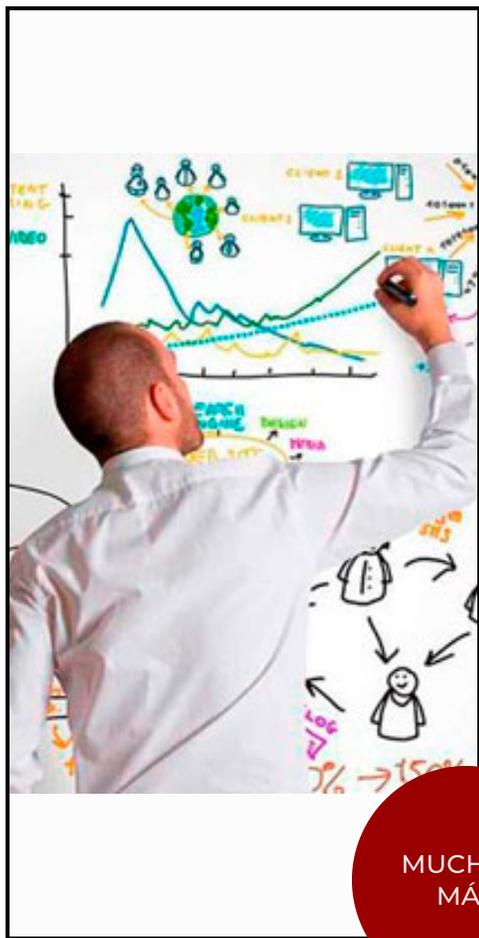
- La medición de competencias **no es sencilla**, deben considerarse las evaluaciones de 360 y 180 grados.
- El modelo de de Ruben (2019) prevé la **autoevaluación y la coevaluación** como herramientas adecuadas para la medición de competencias.
- De acuerdo a la asignación de las situaciones de comunicación se logró diseñar una **herramienta** de fácil aplicación en autoevaluación y coevaluación.
- La herramienta generará los mejores resultados cuando el participante lleve a cabo la autoevaluación **de forma autocrítica**. El coevaluador deberá ser neutral y basar su evaluación en la observación de **comportamientos reales**.
- **Acompañamiento** por parte del **área de talento humano** para determinar el enfoque que se le puede dar al plan de desarrollo y aumento de las habilidades y competencias de comunicación.
- Realizar la medición (autoevaluación y coevaluación) **periódicamente**.
- Los expertos invitados a validar la herramienta **realizaron** la autoevaluación, recibieron el formulario de retroalimentación, y emitieron su juicio de expertos.
- La herramienta de medición fue elaborada con software comercial y que existe en la mayoría de las empresas, lo cual la hace accesible e intuitiva. El informe de resultados muestra la calificación **cualitativa y cuantitativa**.

7. RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS



Recomendaciones para trabajos futuros

7. RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS **FUTUROS**



MUCHOS
MÁS

1 Prototipo herramienta

Trabajos de grado posteriores.

2 Anexo 3

Información adicional.

3 Ampliar grupo piloto

Confirmar diseño y/o implementar mejoras.

4 Utilizar Herramientas adicionales

Retroalimentación 180 ó 360.

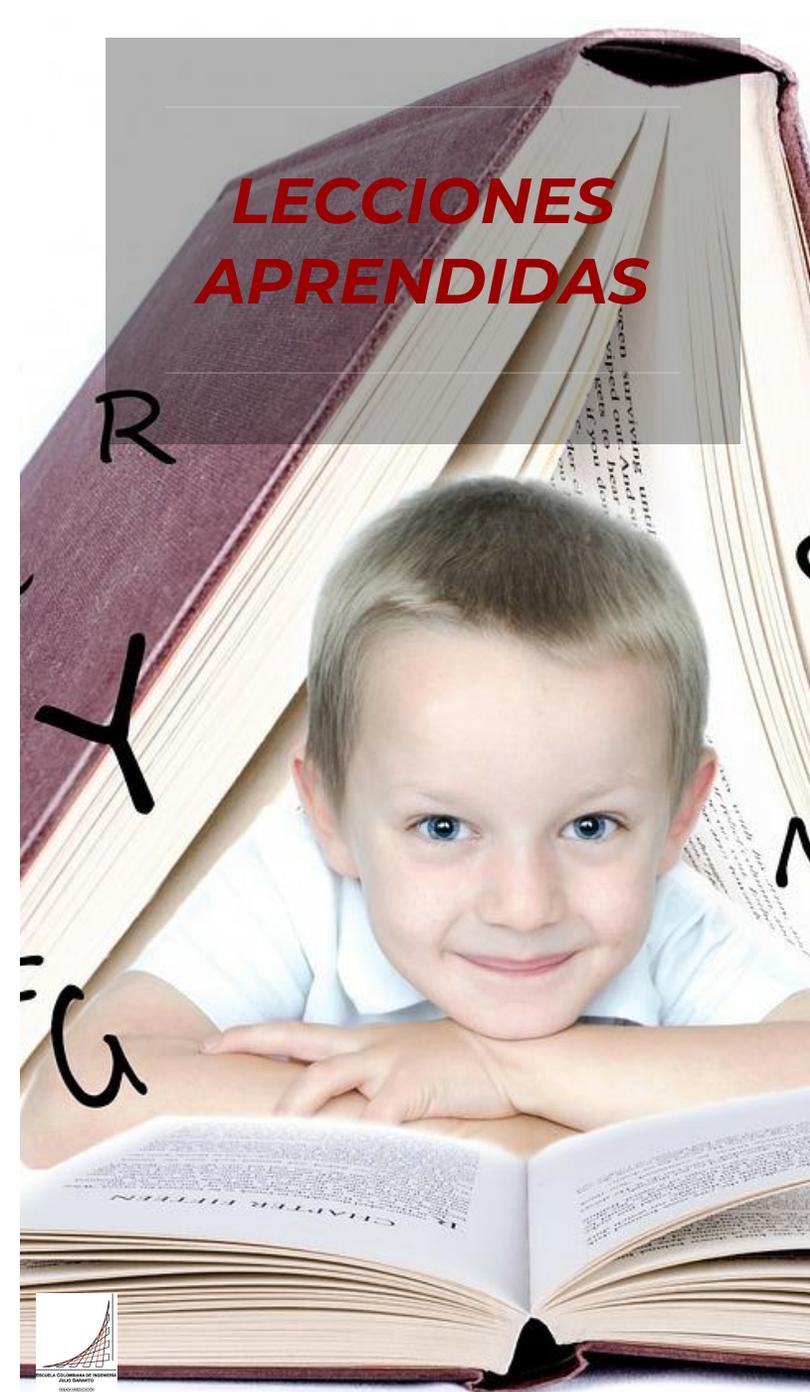
Empresas de construcción.

5 Investigar aplicabilidad de comunicaciones por medios virtuales

Modificación según el medio.

6 Desarrollar catálogo de medidas

Entrenamientos, lecturas, evaluaciones, etc.



LECCIONES APRENDIDAS

- 1 | Aprendizaje
El por qué?
- 2 | Documentación
Literatura
- 3 | Metodología
Textos
- 4 | Correcciones M.T
Varias
- 5 | Encontrar el modelo
Literatura
- 6 | Revisar **herramienta**
Varias
- 7 | **Juicio** de expertos
Ajuste
- 8 | Conclusiones y recomendaciones
- 9 | Perspectiva

REFERENCIAS PRINCIPALES

- Alles, M. (2013). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. Tomo 1*. Buenos Aires: Granica.
- Dobkin, B. A., & Pace, R. C. (2007). *Comunicación en un mundo cambiante* (2.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Galeano, E. C. (1997). *Modelos de comunicación*. Buenos Aires: Macchi.
- Giraldo González, G. E., Pulido Casas, G. H., & Leal Coronado, C. A. (2013). Project Manager Profile Characterization in the Construction Sector in Bogotá, Colombia. *Project Management Journal*, 44(6), 68-93. <https://doi.org/10.1002/pmj.21381>
- Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Project Management Institute. (2013). *El alto costo de un bajo desempeño: el papel fundamental de la comunicaciones*. Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EE. UU.: Project Management Institute, Inc.
- Ruben, B. (2006). *What leaders need to know and do: a leadership competencies scorecard*. Whashington: Nacubo.
- Ruben, B. (2019). An overview of the leadership competency framework. En R. Gigliotti, *Competencies for Effective Leadership* (pp. 19-28). Emerald.
- Zulch, B. (2014). Communication: The Foundation of Project Management. *Procedia Technology*, 16, 1000-1009. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.054>

Words representing 'Thank you' in various languages:

- danke
- dankie
- hvala
- hvala kiitos
- Баярлалаа
- tānan grazie
- merci
- takk
- dziękuję
- edering
- kasih
- teşekkür
- dank
- gràcies
- Đakujem
- mahalo
- Xièxiè
- dhanyavād
- paldies
- faleminderit
- choukrane
- obrigado
- Баярлалаа
- төгөөг
- уулч
- diolch
- Gracias
- Gracias
- ngiyabonga
- dank
- Дякую
- hvala
- mulțumesc
- arigatō
- terima
- Благодарам
- terima
- благодаря
- shukran
- Mh'gōi
- köszönöm
- kasih tak
- děkuji
- спасибо
- nandri
- aciū
- ta
- tack
- хвала
- grazzi
-