

**GUIA DE COACHING Y NEUROMANAGEMENT PARA LIDERAR EQUIPOS DE  
PROYECTOS EN EL SECTOR DE LAS ARTES GRÁFICAS**

**SAHIRA ALEJANDRA AMADOR LEÓN  
VALENTINA MEDINA SANCHEZ**

**MONOGRAFÍA, PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA  
DE PROYECTOS**

**ORIENTADOR:  
JULIÁN GOMÉZ VARGAS  
DIRECTOR DEL PROGRAMA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ, D. C.**

**2021**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma Director Especialización

---

Firma Calificado

Bogotá D.C. Septiembre de 2021

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigación

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Director Especialización Gerencia de Proyectos

Dr. Julián Andrés Gómez Vargas

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios principalmente, por permitirnos culminar esta fase tan importante para nuestra formación académica.

A nuestros padres por su inalcanzable amor y apoyo, por todo el trabajo y sacrificio que hicieron para que pudiéramos alcanzar nuestros sueños, gracias a ellos hemos podido llegar hasta aquí y convertinos en lo que somos.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Agradecemos a nuestros docentes de la Fundación Universidad América, pilares fundamentales en nuestra educación, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
<b>1. COACHING Y NEUROMANAGEMENT DESDE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Coaching</b>	<b>14</b>
<i>1.1.1 Fases del coaching</i>	<i>15</i>
<b>1.2 Neuromanagement</b>	<b>18</b>
<i>1.2.1 Fases del neuromanagement</i>	<i>20</i>
<b>2. HABILIDADES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS COLOMBIANAS</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Conocimientos, actitudes y habilidades necesarias en las empresas del sector grafico</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Teorías de motivación</b>	<b>24</b>
<i>2.2.1 Teoría X-Y (Douglas McGregor)</i>	<i>25</i>
<i>2.2.2 Teoría de las expectativas (Victor Vroom)</i>	<i>25</i>
<i>2.2.3 Teoría fijación de metas (Edwin Locke)</i>	<i>25</i>
<b>3. INDICADORES DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO EN LOS PROYECTOS</b>	<b>26</b>
<b>4. PROPUESTA GUÍA PRÁCTICA DE COACHING Y NEUROMANAGEMENT</b>	<b>28</b>
<b>4.1 Conocer el equipo</b>	<b>30</b>
<i>4.1.1 Teoría x-y de douglas mcgregor</i>	<i>30</i>
<i>4.1.2 Atención</i>	<i>30</i>
<i>4.1.3 Interés</i>	<i>31</i>

4.1.4 Fijar la meta (Goal)	31
<b>4.2 Desarrollar el equipo</b>	<b>32</b>
4.2.1 Realidad	32
4.2.2 Opciones	33
4.2.3 Voluntad (Will)	34
4.2.4 Deseo	35
4.2.5 Acción	35
<b>4.3 Evaluar y retroalimentar el equipo</b>	<b>36</b>
4.3.1 Indicadores de evaluación	36
4.3.2 Matriz de retroalimentación	46
<b>5. RETROALIMENTACIÓN REALIZADA POR EL GERENTE GENERAL DE AMADGRAF IMPRESORES LTDA</b>	<b>48</b>
<b>5.1 Recomendaciones al ajuste de la guía</b>	<b>48</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>54</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>58</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Indicador participativo.	37
Tabla 2. Indicador de tiempo.	38
Tabla 3. Indicador de calidad.	39
Tabla 4. Indicador de gestión de la comunicación.	40
Tabla 5. Indicador de conocimientos.	41
Tabla 6. Indicador de comunicación.	42
Tabla 7. Indicador de rendimiento.	43
Tabla 8. Indicador de productividad.	44
Tabla 9. Indicador de actitud.	45
Tabla 10. Indicador de creatividad.	46



## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>DP</b>	Director de proyectos
<b>GROW</b>	Goal (meta), Reality (realidad), Options (opciones) y Will (voluntad)
<b>AIDA</b>	Atención, Interés, Deseo y Acción
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>PMBOK</b>	Project Management Body Of Knowledge

## RESUMEN

La industria de las artes gráficas colombianas está expuesta a su desaparición debido a la digitalización. Considerando que el capital humano es la herramienta mas importante para que los directivos logren una gestión acorde con los objetivos de la organización y posicionarse en el mercado, se plantea cómo un director puede maximizar el rendimiento del equipo de trabajo en la ejecución de proyectos de empresas del sector gráfico colombiano. Este trabajo responde a la pregunta a través de dos herramientas: Coaching y Neuromanagement, y propone una guía cuyo objetivo es que los directores de proyectos fortalezcan en su equipo de trabajo las habilidades y competencias requeridas en esta industria para mejorar sus resultados.

Para tal fin, en esta monografía se explica que es el coaching y el neuromanagement y se describen las técnicas GROW y AIDA para aplicarlas desde la dirección de proyectos. Adicionalmente, se identifican los elementos del capital humano (competencias, habilidades y actitudes) necesarios para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo en el sector de las artes graficas, se nombran diferentes teorías de motivación para ejecutar un buen liderazgo y se ejemplifican algunos indicadores y herramientas que permiten conocer el avance de cada uno de los miembros. Finalmente, se recopila la información anterior para desarrollar la guía aplicable a los directores de proyectos a través tres fases: conocer, desarrollar y evaluar el equipo.

**Palabras clave:** coaching, neuromanagement, gestión de proyectos, artes gráficas, liderazgo.

## INTRODUCCIÓN

Una de las características más relevantes de las grandes empresas es que invierten parte de sus activos financieros en la capacitación de directivos para que cuenten con los elementos suficientes para gestionar y estimular los elementos del capital intelectual humano. Según el PMBOK, el director de proyectos es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto, además el director puede servir como embajador informal educando a la organización en cuanto a las ventajas en la dirección de proyectos con relación a la conveniencia, calidad, innovación y gestión de los recursos. En el capítulo 3 del PMBOK, mediante el triángulo de talentos, se exponen las competencias requeridas por un director de proyectos, el cual se centra en tres conjuntos de habilidades clave: liderazgo, dirección técnica de proyectos y gestión estratégica y de negocios.

Para alcanzar proyectos exitosos es necesario que el director de proyectos sepa motivar y desarrollar a los miembros de su equipo y para alcanzarlo no solo tiene que ser un buen líder sino un gerente de su equipo. Cabe aclarar que se utilizará la palabra “equipo” en referencia a las personas del equipo de trabajo, lo que no incluye a otros interesados. La dirección de proyectos es más que simplemente trabajar con números, plantillas, diagramas, gráficos y sistemas informáticos; los que hacen realidad un proyecto exitoso es el factor humano, el equipo, las personas y de allí nace la importancia de saber liderarlos, motivarlos y retribuirlos de manera apropiada.

Aunque la digitalización es clave para que el sector de las artes gráficas aumente la productividad y rentabilidad del negocio, es necesario contar con un recurso humano creativo e innovador que desarrolle diferentes proyectos como los que hoy en día ha venido desarrollando la industria gráfica con tal de adaptarse a las necesidades y demanda de sus clientes. La presente investigación es de tipo teórica cualitativa y propone el diseño de una guía que implementa las herramientas de coaching y neuromanagement, las cuales desempeñan un papel importante a la hora de afrontar los retos de la gestión de proyectos y buscan aumentar la creación de nuevos conocimientos

y generar ideas que permitan desarrollar nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes. El documento presentará indicadores que permiten cuantificar y analizar el potencial de las habilidades del equipo durante el proyecto y será retroalimentado en la empresa Amadgraf Impresores Ltda con el objeto de maximizar el rendimiento del capital humano en la ejecución de proyectos gráficos.

Con la propuesta de esta guía se espera formar un equipo de alto rendimiento con una elevada satisfacción y motivación de sus integrantes además ayuda a entender cómo a través de las técnicas del coaching y neuromanagement es posible lograr el crecimiento personal, profesional y grupal dentro de las organizaciones.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Diseñar una guía práctica para la aplicación del coaching y el neuromanagement como estrategia que busca maximizar el rendimiento del equipo de trabajo en los resultados de proyectos gráficos.

### **Objetivos específicos**

1. Describir cómo los directores de proyectos han utilizado el coaching y neuromanagement como herramientas para gestionar equipos de trabajo.
2. Identificar las habilidades y competencias requeridas en las empresas del sector de artes gráficas colombianas para desarrollar su equipo de proyectos a partir de la motivación y el liderazgo.
3. Identificar indicadores que faciliten la gestión y evaluación del rendimiento del equipo de trabajo en los proyectos de organizaciones gráficas.
4. Retroalimentar la guía propuesta en una empresa del sector de las artes gráficas.

## **1. COACHING Y NEUROMANAGEMENT DESDE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

En el desarrollo de este capítulo se describe cómo el coaching y neuroliderazgo potencian el aprendizaje en la gestión de proyectos, estos procesos de acompañamiento permiten mejorar el compromiso del equipo y aumentar su rendimiento y productividad. Contiene información sobre los métodos y herramientas que se aplican en estas técnicas a fin de entender cómo lograr el crecimiento personal y profesional, y aplicarlos en una guía para las empresas del sector gráfico colombiano.

Según Genovena Vera Moreno (2019), coach ejecutiva experta en neuroliderazgo; los directores de proyectos de hoy en día, aquellos que se encuentran en la generación Y (millennials 1982-1994) y los de la generación Z (centennials 1995- 2010) deben desarrollar dos tipos de liderazgo en las organizaciones: el liderazgo coach y el neuroliderazgo. Estas herramientas permiten dirigir el equipo, monitorear su desempeño individual y grupal y brindar posteriormente una retroalimentación y reconocimiento para gestionar los cambios y mejorar el resultado en los proyectos.

### **1.1 Coaching**

El coaching se describe como el proceso de desafiar y apoyar a una persona o un equipo para desarrollar formas de pensar, formas de ser y formas de actuar, aprendiendo (Berg y Karlsen 2007, P.4). En el coaching de proyectos se abordan aspectos relacionados con el detalle, preparación y éxito profesional del director de proyecto. En la descripción del gerente como entrenador presentado por Gregory y Levy (2010) el proceso de coaching se describe como una actividad de desarrollo en la que un empleado trabaja individualmente con su gerente directo, en este caso el director del proyecto, para mejorar el desempeño laboral actual y mejorar sus capacidades para futuros desafíos o roles. Además, cabe resaltar la definición propuesta por Jhon Witmore, pionero del coaching y uno de los primeros pensadores del mundo del liderazgo, como “desbloquear el potencial de una persona para maximizar su propio desempeño”.

### **1.1.1 Fases del coaching**

En un proceso de coaching individual o grupal suelen llevarse a cabo las siguientes 4 fases generales:

- 1.** Fase de valoración: analizar la situación inicial y determinar el objeto de las sesiones del coaching ya sea para desarrollar competencias o actitudes grupales/individuales, incrementar el rendimiento o potencializar las habilidades existentes. Además, es necesario conocer el grado de motivación de la persona para lograr alcanzar sus objetivos y el tipo de coaching que será utilizado. Para el desarrollo de este trabajo se evaluarán las habilidades, competencias y actitudes de los colaboradores de la organización descritos en el ítem 2.1 “competencias necesarias en las empresas del sector gráfico”.
- 2.** Fase de diseño: fijar objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y limitados en el tiempo para posteriormente establecer un plan de acción. En esta fase se determina el tiempo y número de sesiones que serán realizadas por el director de proyectos. Según expertos del coaching las sesiones tienen una duración entre 30 y 60 minutos dependiendo el objetivo que se desee alcanzar, con una duración de proceso de 3 a 4 meses.
- 3.** Fase de ejecución: se desarrollan las sesiones entre coach y el coachee. Esta fase es importante ya que mientras el coach (director de proyectos) facilita las técnicas necesarias para desarrollar las capacidades que requieren una mejora, el coachee (colaborador o equipo de trabajo) va descubriendo sus potencialidades. Además, en esta fase se examinan los indicadores que pueden evaluar el progreso de las sesiones para posteriormente hacer un feedback.

Para que el director de proyectos actúe como coach bajo un liderazgo transformador, necesita no solamente incrementar sus competencias cognitivas y lingüísticas, sino

que además debe dominar competencias emocionales y corporales que le faciliten alcanzar situaciones individuales, grupales y organizacionales de óptimo desempeño.

4. Fase de seguimiento y evaluación: Proceso continuo para obtener resultados del coaching, se miden los logros y el cumplimiento de los objetivos para posteriormente elaborar estrategias que favorezcan el progreso. El coaching es un proceso de seguimiento en el cual los colaboradores serán capaces de desarrollar sus propias potencialidades y alcanzar sus objetivos personales y organizacionales. En esta fase, para el desarrollo de la guía se hará uso de los indicadores y el modelo de evaluación 360° descritos en el capítulo 3.

El coaching empresarial consiste en un conjunto de métodos y técnicas que impulsan el mejoramiento de las habilidades de gestión y por lo tanto también el liderazgo. Este tipo de coaching será utilizado para el desarrollo de la guía al optimizar el desempeño de personas y equipos de trabajo a partir del progreso en sus habilidades y así conseguir una mayor productividad, motivación, eficacia y éxito en los resultados de cada proyecto gráfico. De acuerdo con Zárate (2000), Coll (1998) y Cook (1999) esta técnica se caracteriza por fomentar las relaciones productivas. Además de mejorar el desempeño y la actitud del recurso humano, proporciona al coachee las herramientas para hacer su trabajo eficientemente hasta alcanzar los objetivos organizacionales (Useche, 2004).

Existen 3 modelos de coaching empresarial (GROW, OUTCOMES y ACHIEVE). El modelo GROW será el implementado para el desarrollo de la guía en el capítulo 4 de la presente investigación. Este modelo se basa en realizar preguntas para desarrollar la conciencia y la responsabilidad de los colaboradores y su habilidad para responder. En general, las preguntas suelen ser abiertas e inician con ¿por qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cuántos?, ¿cuáles? y contienen suposiciones positivas y alentadoras.

El modelo GROW (en español crecer) es un acrónimo de las palabras Goal (meta), Reality (realidad), Options (opciones) y Will (voluntad). Este modelo fue desarrollado por Alexander Graham, John Whitmore y sus colegas en la década de 1980 y se popularizó



en el libro más vendido de Whitmore “Coaching para el rendimiento”, el cual establece diferentes estrategias para establecer objetivos, resolver problemas y mejorar el rendimiento de las personas.

A continuación, se presentan los pasos del modelo GROW y las preguntas que puede formular el director de proyectos para potencializar habilidades, conocimientos y actitudes en las empresas gráficas colombianas.

1. Fijar la meta (Goal): el coach debe orientar al coachee a partir de preguntas abiertas que logren identificar el objetivo o la competencia que quiere alcanzar el colaborador. La meta debe ser medible (cuantificable), específica (concreta), tangible (debe poder visualizarse el resultado) y alcanzable (realista).
2. Realidad (Reality): en esta etapa se explora lo que vive el coachee actualmente, cómo le afecta y con qué recursos cuenta para alcanzar sus metas y potencializar sus competencias. El coachee entra a evaluar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
3. Opciones: el coachee plantea opciones para generar cambios en su situación actual o su realidad. El coachee siempre debe resolver por sí mismo la objeción, moverse a la acción y pensar en opciones orientadas al futuro, tener la opción de elegir autónomamente asumiendo la responsabilidad. El coach nunca debe dar órdenes, culpabilizar o aconsejar un método concreto ya que limita la libertad de elección y con ello la responsabilidad.
4. Voluntad: El coachee escoge la mejor opción o la mejor combinación de posibles opciones para materializar la sesión con un plan de acción bien definido para posteriormente comprometerse con el y definir cómo va a medir su progreso.

## 1.2 Neuromanagement

El neuromanagement es la adaptación de la neurociencia a la gestión empresarial, por lo que puede definirse como la aplicación de los conocimientos sobre el funcionamiento del cerebro con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de los líderes y sus equipos de trabajo. Genovena Vera (2019) lo define como “ Forma de liderar o dirigir a otras personas aplicando los descubrimientos de la neurociencia que explican el cómo, el por qué y el para qué de los comportamientos desde el punto de vista cerebral con la finalidad de mejorar el bienestar y el rendimiento”.

Desde la gerencia de proyectos el director debe conocer el comportamiento del equipo, su motivación y en especial los factores que influyen en su rendimiento laboral. Según el artículo “Neuroliderazgo, tendencia que revoluciona el entorno organizacional y de negocios” (gestionhumana.com, 2015), en la alta dirección el neuromanagement se utiliza para ayudar a los líderes a identificar las bases emocionales-rationales en los procesos de toma de decisiones y respondan ágilmente al entorno con resultados exitosos en cualquier tipo de organización. El objetivo del neuromanagement consiste en dotar a las personas con “recursos cerebrales” para afrontar diversas situaciones profesionales de manera eficaz y oportuna.

Inicialmente el DP que tomará el papel del neuromanager debe desarrollar dos tipos de competencias:

- **Hard Skills:** habilidades que permiten adaptarse a los cambios en la comunicación, los proyectos y en la forma de relacionarse con un grupo de trabajo.
- **Soft Skills:** habilidades requeridas para llevar a cabo una determinada tarea y se adquieren a partir de formación y entrenamiento para cuyo objetivo es dirigir equipos en una organización aplicando la neurociencia.

Según expertos en recursos humanos las soft skills son las habilidades más difíciles de desarrollar, pero son las más importantes para las empresas. Para desarrollar las Soft Skills, el neuromanager debe tener pleno conocimiento de sí mismo, buena comunicación, escucha activa, empatía, asertividad, creatividad e innovación; debe ser capaz de gestionar eficazmente el cambio, desarrollar talentos, liderar, negociar y generar confianza con su equipo de trabajo. Las Soft Skills están directamente relacionadas con el cerebro de las personas; allí el director de proyectos debe comprender cómo cada colaborador se relaciona, trabaja en equipo, coopera y desarrolla sus habilidades. Cada soft skill se encuentra en las distintas áreas funcionales del cerebro, por ejemplo, la empatía se relaciona con las neuronas espejo y la toma de decisiones con el cerebro prefrontal.

El neuromanagement se enfoca en dos sistemas del cerebro: el límbico y el prefrontal. El sistema límbico/ cerebro emocional es el encargado de regular las emociones, pensamientos y conductas. Este sistema determina lo que debe ser aprendido e influye en la personalidad de cada colaborador, allí se desarrollan procesos importantes relacionados con la memoria y el aprendizaje. Según la metodología PMP, el director de proyectos debe dirigir a los miembros de su equipo utilizando su inteligencia emocional para apreciar y expresar de manera justa las emociones propias y las de otros, percibir el estado de ánimo de otras personas y adelantarse a los problemas, comprender a los demás; qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente y reaccionar positivamente ante el humor, el temperamento y las emociones de los miembros del equipo.

La parte del sistema del cerebro prefrontal se encarga de gestionar los procesos de pensamiento superior como el razonamiento lógico, el cálculo o la concentración esto se debe a que la corteza está relacionada con la mediación entre la cognición y la emoción, por lo que, establece el equilibrio necesario entre el control de los comportamientos, la toma de decisiones y la valoración de los riesgos y sus consecuencias. Fortalecer estos procesos cerebrales optimiza el tiempo en la toma de decisiones, lo cual ayuda al director de proyectos a identificar las bases emocionales y racionales al generar una decisión.

Según lo anterior, el director de proyectos en su papel como neuromanager o neurolider debe ser consciente de las emociones de su equipo de trabajo ya que son las emociones las que guían sus comportamientos; al reconocer las emociones se desarrolla un factor motivacional y es de allí donde el director logra alinear los objetivos personales de sus colaboradores con los de cada proyecto organizacional.

Es importante mencionar que lo que diferencia a cada colaborador según la neurociencia no es el número de neuronas que tiene, sino el número de conexiones neuronales que puede desarrollar su cerebro. Entre más capacitaciones se realizan para potencializar el desarrollo de las competencias, se crean más conexiones neuronales y por lo tanto una reserva cognitiva amplia.

### ***1.2.1 Fases del neuromanagement***

El método neurológico AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción) será implementado para el desarrollo de esta guía como proceso del neuromanagement ideal para que los colaboradores lleven a cabo sus labores en los máximos niveles de productividad.

1. Atención: el concepto “densidad de atención” es un concepto del neuromanagement que permite medir con exactitud el nivel de atención de una persona mientras lleva a cabo sus labores.
2. Interés: luego de activar los niveles atencionales, el director de proyectos debe realizar una actividad motivacional cuyo objetivo, según la neurociencia, es despertar las zonas del cerebro relacionadas con la recompensa y el placer.
3. Deseo: si la atención está captada y el interés se ha generado, los colaboradores sentirán el deseo de llevar a cabo la tarea en cuestión. Este proceso consiste en estimular los circuitos neurológicos motivacionales que generan la dopamina, cuya

función es mantener el foco de atención durante un largo tiempo a partir de aprendizajes.

4. Acción: una vez que el colaborador sienta el deseo de realizar una tarea, se pondrá en acción para llevarla a cabo. El director de proyectos se encarga de identificar las situaciones que causan estrés y de esta manera crea estrategias para anticiparse a aquellas situaciones que afecten directamente el ritmo óptico de su equipo.

## **2. HABILIDADES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS COLOMBIANAS**

Para mejorar el trabajo en equipo y el rendimiento en las empresas del sector de artes gráficas es necesario desarrollar competencias y habilidades en cada uno de los miembros, por tal motivo a continuación se describen los elementos del capital humano imprescindibles en el sector y cómo potencializarlos a través del liderazgo y la motivación. Estos elementos se convertirán en las metas de la guía, y depende exclusivamente del colaborador y el director/gerente de la organización escoger cuál de ellas quiera potencializar en su empresa.

El Project Management Institute (2017) define las habilidades blandas de dos maneras, una de ellas, las habilidades interpersonales de equipo que se utilizan para liderar e interactuar de manera efectiva con miembros del equipo y otros interesados (p. 713). En consecuencia, el liderazgo concepto importante en esta investigación, ha sido definido por distintos autores en el artículo "Habilidades Blandas de Líderes de Equipos de Proyectos del Sector Construcción: Factores Diferenciales según Metodología Dream Teams" de Suzanne Peak Lemos (2021) , de la siguiente manera:

"El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse" (Crath y Palus, 1994, p. 4),

"El proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas" (Rauch y Behling, 1984, p. 46).

"La capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización" (House et al., 1999, p. 184).

"El aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización" (Katz y Kahn, 1978, p. 528).

## **2.1 Conocimientos, actitudes y habilidades necesarias en las empresas del sector grafico**

Se pueden distinguir tres componentes dentro de la dimensión dedicada al capital humano:

(a) Las competencias, en forma de conocimientos, capacidades, talento y know-how; (b) La actitud, que se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas; y (c) la agilidad intelectual, la cual genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicios (Roos et al., 2001).

El sector de las artes gráficas está sujeto a constantes cambios tecnológicos y las empresas deben responder oportunamente a estas presiones competitivas para permanecer en el mercado, de igual forma, el capital intelectual humano dentro de las organizaciones debe contar con ciertos requisitos y fomentar habilidades importantes como la creatividad para favorecer su desarrollo personal, grupal y organizacional. Diseñadores gráficos, encuadernadores y prensistas son el equipo de trabajo fundamental en la industria, por lo tanto, a continuación, se describen las habilidades, conocimientos y actitudes primordiales en las que se enfocara el director de proyectos como objetivo trazable para cada colaborador durante el desarrollo de la guía práctica.

Según el AIGA (Instituto Americano de Artes Gráficas) el diseñador gráfico debe tener habilidades para crear; tener una personalidad innovadora, creativa y original es vital para ser un buen diseñador gráfico. El personal debe contar con habilidades de comunicación asertiva y trabajo colaborativo para transmitir de manera efectiva las ideas del cliente y demás interesados. Las habilidades organizacionales le permiten al colaborador planificar, gestionar y programar el tiempo y los recursos para el desarrollo de sus actividades diarias; además, es clave contar con la capacidad de crecimiento y visión de aprendizaje profesional continuo; empatizar el trabajo con el contexto social y conocer las tendencias del mercado.

Los conocimientos para este sector incluyen: tipografía, encuadernación y acabados, impresión offset, composición y construcción de imágenes significativas, coordinación de procesos de preimpresión e impresión, corte y microcorte, conocimiento y manejo en herramientas tecnológicas suite de adobe y corel. El personal debe tener buena actitud frente al cambio, ser positivo y optimista para afrontar dificultades y fomentar una visión de aprendizaje a través de la investigación constante para contribuir a la profesión, la industria y el sector.

Para desarrollar las habilidades y competencias, el director de proyecto debe liderar y motivar adecuadamente a su equipo de trabajo. En el PMI (2017, p. 314) se describe la motivación como “proporcionar una razón para que alguien actúe. La motivación de los equipos se logra empoderándolos para participar en la toma de decisiones y animándolos a trabajar de forma independiente”; “es la causa del movimiento, la raíz dinámica del comportamiento, los factores internos que incitan a una acción”. Por otro lado, también se especifica el desarrollo del espíritu del equipo como una habilidad cuyo objetivo es “ayudar a cada uno de los miembros del equipo a trabajar conjuntamente de manera eficaz” (PMI, 2017, p. 341). Por lo que es deber de los líderes actuales o directores de proyectos contar con características que empoderen a sus colaboradores y facilite así su confianza en las decisiones y desarrollo continuo.

## **2.2 Teorías de motivación**

Dentro de las diferentes teorías se destacan tres perspectivas: conductista, humanística y cognitiva. La conductista defiende que las recompensas o beneficios determinan la manera de actuar de cada integrante. Las humanísticas estudian las motivaciones a partir de las cualidades de los individuos y la perspectiva cognitiva se relaciona con la importancia de los pensamientos y las emociones, por lo que, si la persona piensa que alcanzar una meta es posible entonces lo hará sin mayor dificultad.

Las siguientes teorías serán utilizadas como apertura para la guía práctica propuesta ya que le permite al director de proyectos conocer a cada miembro de su equipo, sus



expectativas, motivaciones y metas para posteriormente evaluar su desempeño individual y grupal en el desarrollo y ejecución de los proyectos.

### ***2.2.1 Teoría X-Y (Douglas McGregor)***

El director de proyectos identifica la personalidad de cada miembro de su equipo de trabajo según la teoría X y la teoría Y, estas dos visiones definen el tipo de liderazgo y forma de dirigir que debe asumirse.

### ***2.2.2 Teoría de las expectativas (Victor Vroom)***

Predice los niveles de motivación, este factor está muy relacionado con el esfuerzo y establece que los trabajadores tomarán las decisiones en función de lo que más les motive en su trabajo y cuanto más motivados estén más se esforzarán.

### ***2.2.3 Teoría fijación de metas (Edwin Locke)***

Para poder mantener la motivación es necesario plantear metas específicas, alcanzables, claras y realistas. Según el autor las metas son importantes para el ser humano ya que motivan y guían sus actos, lo que les impulsa a dar su mejor rendimiento.

### **3. INDICADORES DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO EN LOS PROYECTOS**

En el desarrollo de este capítulo se proponen indicadores que permitan la gestión y evaluación del rendimiento del equipo en los proyectos de organizaciones gráficas, con el propósito de que el director de proyectos retroalimente a cada colaborador y cree estrategias para potencializar aquellas competencias requeridas en la organización.

El modelo 360° es la herramienta de gestión de talento más completa, y determina las habilidades adquiridas por el equipo de trabajo. Este modelo consiste en realizar un análisis a través de los resultados del proceso de retroalimentación que da su entorno laboral (jefes directos, subordinados, clientes internos y externos, y compañeros) sobre el trabajador. Con la implementación de este modelo logramos medir el rendimiento, el desempeño, evaluar las competencias y diseñar planes de formación.

Existen diferentes modelos de capital intelectual e indicadores para su evaluación entre los cuales se encuentra el modelo skandia, el modelo de Balanced Business Scorecard (C.M.I), el modelo de Intellectual Assets Monitor, modelo Universidad de WestNotario y el modelo de las cinco fases de Nonaka y Takeuchi. Estos modelos y sus indicadores tienen en común los elementos básicos considerados por el capital intelectual: el capital humano, el estructural y relacional. El desempeño, forma en la que los trabajadores realizan su trabajo, será gestionado a través de una serie de indicadores que sirven para analizar factores como la productividad, eficacia, trabajo en equipo, rendimiento, habilidades organizativas, conocimientos y actitudes.

Para el desarrollo de esta guía se adecuarán los siguientes indicadores de gestión:

- Participación en los proyectos gráficos
- Tiempo de entrega del proyecto
- Calidad del proyecto
- Gestión de la comunicación

- Capacitación y conocimientos
- Comunicación efectiva
- Calificación del rendimiento grupal
- Productividad grupal
- Actitud
- Creatividad

#### 4. PROPUESTA GUÍA PRÁCTICA DE COACHING Y NEUROMANAGEMENT

En este capítulo se propone una serie de pasos que reúne las herramientas del coaching y neuromanagement con el objetivo de maximizar el rendimiento del equipo de trabajo en los resultados de proyectos gráficos a través del fortalecimiento de habilidades y competencias de cada colaborador y todo el equipo de trabajo.

El modelo GROW, acrónimo de las palabras Goal (meta), Reality (realidad), Options (opciones) y Will (voluntad) junto con el modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción) y algunas teorías de motivación, serán implementados para el desarrollo de esta guía como proceso del neuromanagement y del coaching para que los colaboradores lleven a cabo la ejecución de sus proyectos gráficos en los máximos niveles de productividad. El director de proyectos es el Coach y neuromanager y el colaborador es el coachee (cliente). El procedimiento propuesto se resume en el siguiente gráfico y en el desarrollo del presente capítulo se describe cada uno de estos; este proceso en general puede variar según el seguimiento de cada sesión y la actitud de cada colaborador (coachee).

**Figura 1.**

*Proceso guía del coaching y neuromanagement para que los directores de proyectos potencialicen las competencias de sus colaboradores en el sector gráfico.*

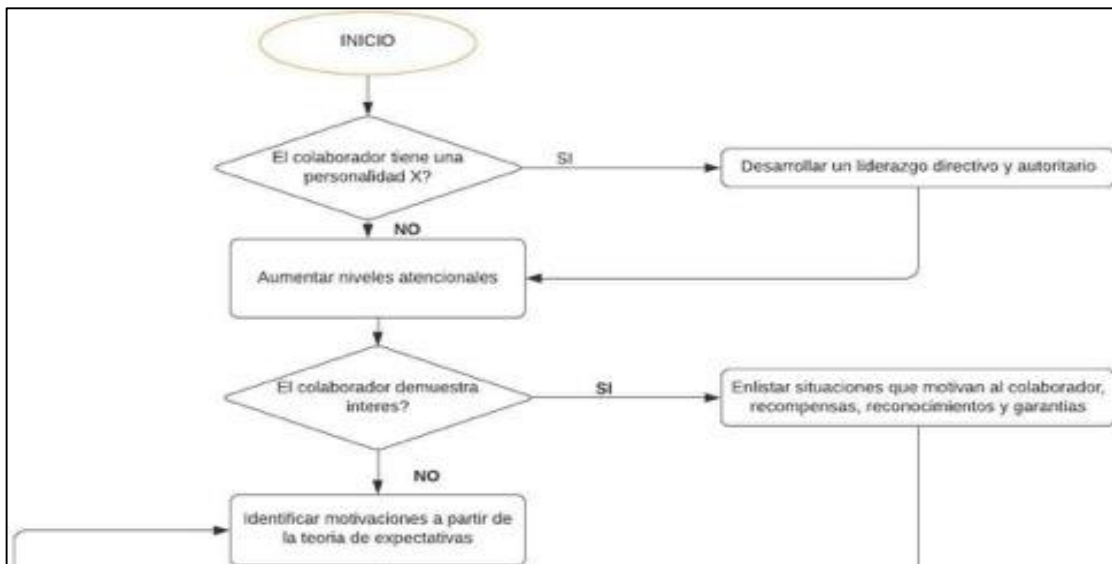
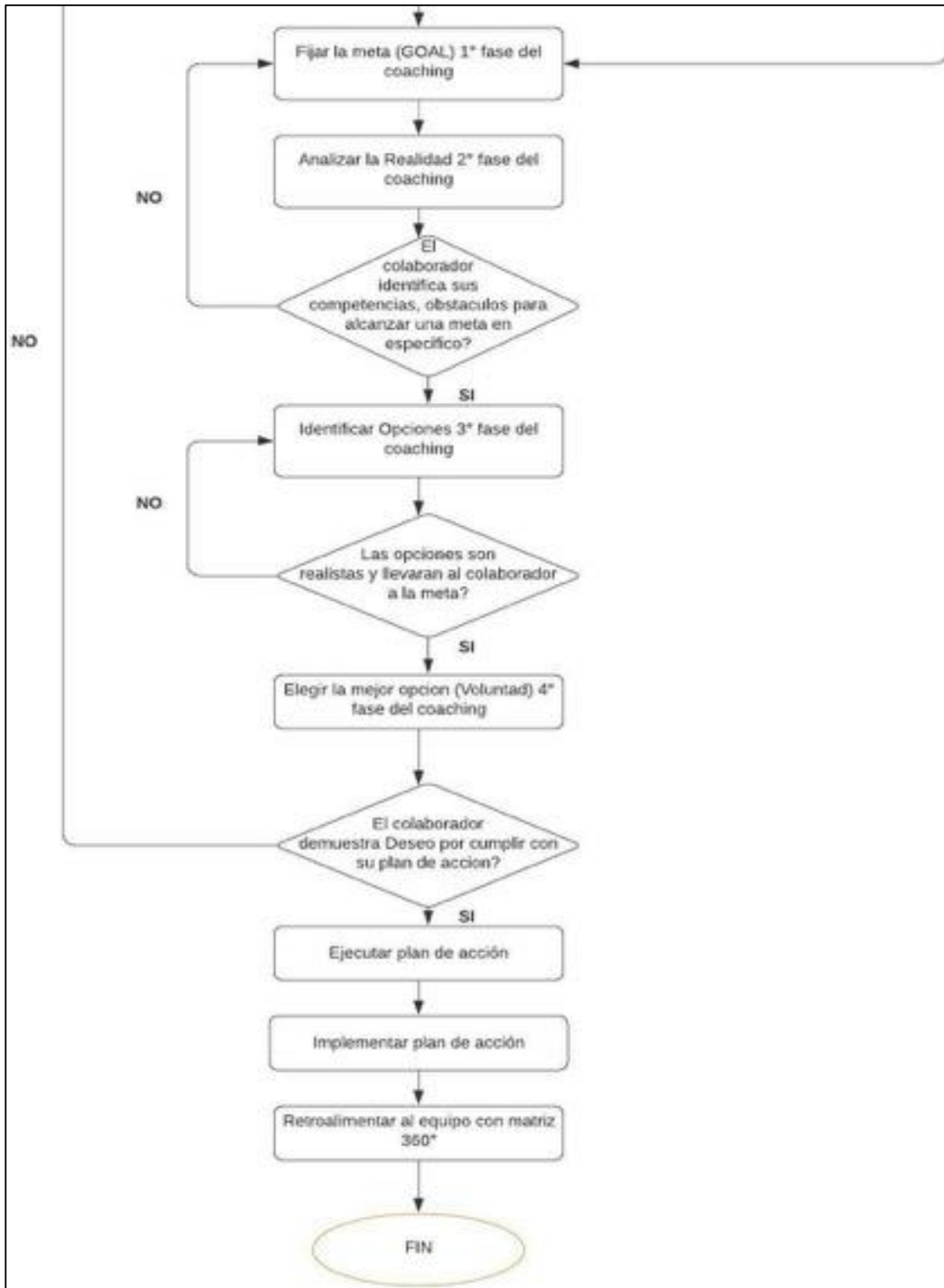


Figura 2. (Continuación)



**Nota.** Esta guía puede ser usada por directores de los diferentes sectores.

## **4.1 Conocer el equipo**

### **4.1.1 Teoría x-y de douglas mcgregor**

Para identificar la personalidad y el tipo de liderazgo que debe realizar el director de proyectos con su equipo de trabajo, debe determinar inicialmente si el colaborador se encuentra dentro de la teoría X o la teoría Y.

- La teoría X: personas incapaces que evitan el trabajo, no asumen responsabilidades y deben ser controlados por sus superiores. Se propone un estilo de liderazgo directivo donde se desarrollen comportamientos autoritarios y se deleguen responsabilidades y tiempos en el cumplimiento de los objetivos.
- La teoría Y: personas que trabajan sin supervisión, quieren asumir compromisos y progresar. El alto compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa se asocia a compensaciones por sus logros. Se propone un estilo de liderazgo participativo, allí el líder considera al trabajador autosuficiente y eficaz.

### **4.1.2 Atención**

Corresponde a la primera fase del neuromanagement, en este paso, el director de proyectos o neuromanager debe captar la atención del equipo de trabajo, proporcionar modos de activar los niveles atencionales y minimizar los factores de estrés o miedo que reducen la concentración y la capacidad de memoria. Las formas en las que un director de proyectos puede activar los niveles atencionales son:

- Evitar el uso de distractores como dispositivos electrónicos.
- Proponer tiempos de descanso periódicos y pausas activas cuando el colaborador desarrolle sus actividades y proyectos gráficos diarios.

- Proponer que los colaboradores potencialicen sus competencias ejerciendo diferentes tareas, esto podría realizarse a partir de su participación y opinión en la ejecución de las diferentes fases de un proyecto.
- Buscar que los colaboradores focalicen su atención en una única tarea (programar la ejecución de las fases del proyecto, estimar el tiempo que durará el colaborador en cada una de estas fases y tareas).
- Entrenar las capacidades cognitivas: La atención es una función cognitiva y puede entrenarse a partir de ejercicios de atención dividida, sostenida o colectiva.

#### **4.1.3 Interés**

En esta segunda fase del neuromanagement, el director de proyectos o neuromanager debe realizar actividades motivacionales para despertar las zonas del cerebro enfocadas en las recompensas y el placer; El director de proyectos debe proveer las razones a su equipo de trabajo para que ellos por sí mismos mejoren su desarrollo personal y las interrelaciones con el equipo y esto puede lograrlo a partir del desarrollo de diferentes teorías sobre la motivación.

A partir de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom el coach puede predecir los niveles de motivación de sus colaboradores, conocer las recompensas que satisfacen sus necesidades y mantener productivo al equipo de trabajo. La motivación depende de cada colaborador y puede lograrse mediante el reconocimiento de sus labores o mediante otros aspectos a partir de la negociación con la organización.

#### **4.1.4 Fijar la meta (Goal)**

Corresponde a la primera fase del coaching. El objetivo de esta fase consiste en definir lo que el coachee (colaborador) espera obtener de la sesión de coaching. Además debe encajar con los objetivos primordiales de esta investigación, la cual busca potencializar

las habilidades, conocimientos y actitudes en los colaboradores, descritos en el capítulo 2.

La teoría de fijación de metas de Edwin Locke propone que para mantener la motivación se necesita plantear metas reales, alcanzables, específicas, claras y que requieran una alta intensidad en términos de esfuerzo. Recuerde que el coach (director de proyectos) debe ayudar al cliente (colaborador) a definir unas metas que cumplan con las características anteriores, para lo cual realizará una serie de preguntas como las que se presentan a continuación:

- ¿Qué quieres conseguir con este proceso/sesión?
- ¿Qué es importante para ti cuando se trata de conseguir esa meta?
- ¿Qué tema quieres o consideras necesario trabajar?
- ¿Qué te gustaría conseguir con tu equipo?
- ¿Qué metas te has planteado?
- ¿Cuándo quieres lograrlo?
- ¿Encaja este propósito con los objetivos de la organización?

## **4.2 Desarrollar el equipo**

### **4.2.1 Realidad**

Cada colaborador debe autoevaluar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con el objeto de alcanzar la meta u objetivo planteada en el ítem 1.3. Las preguntas que puede realizar el director de proyectos son:

- ¿Dónde estás ahora/ Que has hecho hasta ahora?
- ¿Qué dificultades existen?
- ¿Qué te acerca a tu meta?
- ¿Qué has hecho hasta ahora para lograrlo (meta)?



- ¿Qué efectos han traído esas acciones?
- ¿Qué recursos o técnicas aprendidas durante tu vida laboral o académica te gustaría potenciar y cuales podrían ayudarte a alcanzar tu meta?
- ¿En cuantos proyectos has participado a lo largo del último semestre?
- ¿Cuántas capacitaciones ha realizado a lo largo del año para mejorar sus competencias?

A lo largo de este proceso el colaborador ha tomado conciencia de aquellas competencias que posee y que puede potenciar, además ha logrado identificar los obstáculos que le impiden alcanzar la meta. Las preguntas anteriores son solo un ejemplo, el coach debe considerar en su totalidad las respuestas del coachee, ya que estas son las que dan pie a una nueva pregunta, buscando una mayor solidificación de aquellos aspectos de su trabajo que aparezcan como relevantes para cumplir con su meta. Recuerde que el protagonista del proceso son los miembros del equipo, no el coach o supervisor; no se trata de dirigir ni de imponer, sino de acompañar.

Al final de esta fase el coachee debe realizar un resumen de la situación presente o realidad actual, tomar conciencia de aquellas cualidades que posee y que puede potenciar, y de los frenos que le impiden conseguir su objetivo. Es importante que antes de pasar a la siguiente fase rectifique la meta ya que esta puede modificarse según la nueva información.

#### **4.2.2 Opciones**

En la tercera fase del coaching, el colaborador por sí mismo plantea opciones para generar cambios en su situación actual y alcanzar la meta propuesta. Las preguntas que puede realizar el director de proyectos son:

- ¿Qué opciones tiene para potenciar sus habilidades, competencias y actitudes? (según objetivo individual o grupal)
- ¿Qué no has hecho hasta ahora?

- ¿Qué harías si (el obstáculo) no te detuviera?
- Y si tuviera los medios que haría (si existiera algún limitante)
- ¿Qué oportunidades necesitas para poder conseguirlo?
- ¿De qué manera puedes conseguir esas oportunidades?
- ¿Qué distintos escenarios te puedes encontrar?
- ¿Qué formas tienes de abordar este asunto?
- Describe una situación en la que hayas sentido que utilizaste esa competencia, habilidad o actitud

Aquí las opciones deben someterse a evaluación y desechar aquellas que no se estimen adecuadas.

#### **4.2.3 Voluntad (Will)**

Finalmente, para desarrollar el equipo, es necesario llevar a cabo la cuarta fase del coaching la cual busca orientar al colaborador a elegir la mejor opción para ejecutar un plan de acción definido, hacerle comprometerse con el mismo y posteriormente medir su progreso. Las preguntas que puede realizar el director de proyectos son:

- ¿Qué vas a hacer?
- ¿Cuál parece la opción más realista para que lo lleves a cabo?
- ¿Qué pasaría si esa opción más realista no se puede llevar a cabo, ¿cuál sería tu siguiente opción?
- ¿A qué te comprometes?
- ¿Cuándo/ Con qué frecuencia lo vas a hacer?
- ¿Qué pasos vas a dar para hacerlo?
- ¿En qué medida (del 1 al 10) esta acción contribuye al logro de tu meta?
- ¿Qué obstáculos podrás encontrar y cómo los superarás?
- ¿Qué apoyo (gerencial, administrativo) necesitarás?
- ¿Este plan te llevará a tu meta?

Es importante mencionar que las preguntas sugeridas para el desarrollo de esta guía no son secuenciales ni obligatorias. A lo largo de la sesión según las respuestas que dé el colaborador (Coachee); el director de proyectos (Coach) puede orientar cada sesión.

#### **4.2.4 Deseo**

El director de proyectos debe entablar una conexión especial con su equipo de trabajo, a partir de la motivación el colaborador estimula de manera natural su deseo de hacer las cosas, de cumplir con sus deberes y el querer poner en marcha las opciones propuestas para alcanzar su meta. El coach o neuromanager en este punto debe haberse ganado la confianza de su cliente. Durante la realización de sus labores el colaborador va creando conexiones neuronales que potencializan su desempeño y provocan de manera paulatina respuestas positivas.

#### **4.2.5 Acción**

En la cuarta fase del neuromanagement una vez que el colaborador sienta el deseo de llevar a cabo un objetivo, se pondrá en acción para alcanzarlo. El director de proyectos debe identificar las situaciones que causan estrés al colaborador, enlistarlas, y crear estrategias para evitar que estas situaciones afecten la productividad de su equipo. Además, debe proponer al colaborador:

- Descanso adecuado y cumplimiento de horarios: vital para la salud del colaborador.
- Vida equilibrada, saludable y deportista: para liberar tensiones, ser productivo, tener mayor motivación y erradicar el estrés.
- Realizar pausas activas: proponer diferentes técnicas y ejercicios que reducen la fatiga laboral y previenen el estrés.

### **4.3 Evaluar y retroalimentar el equipo**

La retroalimentación se puede realizar de manera espontánea cada vez que el director lo requiere, o se puede establecer momentos (fechas específicas) en el desarrollo o implementación del plan de acción con el fin de comprobar el progreso. El proceso de seguimiento se debe realizar desde la primer etapa hasta el proceso de acción para lograr la ejecución del plan, recuerde que en esta fase debe cuestionar al coachee sobre lo que está haciendo bien o mal, nunca debe ser usted el que juzgue las acciones, el por su propia voluntad debe juzgarse a sí mismo según los resultados que obtenga, para esto puede preguntar al coachee cómo siente el avance y si puede hacer algo para mejorarlo e identifique si se requiere algún cambio en el plan de acción.

El modelo de evaluación 360° y diferentes indicadores de gestión serán utilizados para evaluar el rendimiento de los colaboradores en el desarrollo de proyectos gráficos, la potencialización de sus conocimientos, habilidades y actitudes; de igual manera permitirán realizar una retroalimentación individual y grupal según los resultados obtenidos.

#### ***4.3.1 Indicadores de evaluación***

Le permiten al director de proyectos retroalimentar a su equipo de trabajo e identificar el alcance de los objetivos organizacionales, personales y grupales.

**Tabla 1.**

*Indicador participativo.*

<b>Nombre indicador</b>	Participacion en los proyectos gráficos
<b>Objetivo</b>	Alcanzar una alta participacion en los proyectos dela organización
<b>Formula</b>	Número de proyectos realizados por trimestre
<b>Tipo de indicador</b>	Calidad
<b>Unidad de medida</b>	Absoluta
<b>Frec. seguimiento</b>	Semanal
<b>Frec.analisis</b>	Trimestral
<b>Meta</b>	Propuesto por la organizacion
<b>Rango</b>	
Satisfactorio	Propuestos por la organizacion
Aceptable	
Insatisfactorio	
<b>Responsable</b>	Director de proyectos

**Nota.** La meta puede ser un número o porcentaje.

**Tabla 2.**

*Indicador de tiempo.*

<b>Nombre Indicador</b>	Tiempo de entrega del proyecto
<b>Objetivo</b>	Obtener los menores tiempos de entrega según necesidad del cliente
<b>Formula</b>	$(\text{Tiempo de entrega real} / \text{Tiempo de entrega definido en el alcance}) * 100$
<b>Tipo de indicador</b>	Eficiencia, Eficacia, Proceso
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentual
<b>Frec. Seguimiento</b>	Semanal
<b>Frec. analisis</b>	Mensual
<b>Meta</b>	Tiempo solicitado por el cliente
<b>Rango</b>	
Satisfactorio	10% a 70%
Aceptable	70% a 100%
Insatisfactorio	> 100%
<b>Responsable</b>	Director de proyectos

**Nota.** La meta puede ser un número o porcentaje.

**Tabla 3.**

*Indicador de calidad.*

<b>Nombre indicador</b>	Calidad del proyecto
<b>Objetivo</b>	Obtener altos estándares de calidad según calificación del producto/servicio por parte del cliente
<b>Formula</b>	Número de inconformidades por proyecto (servicio o producto)
<b>Tipo de indicador</b>	Calidad
<b>Unidad de medida</b>	Absoluto
<b>Frec. Seguimiento</b>	En la fase de cierre del proyecto
<b>Frec. análisis</b>	En la fase de cierre del proyecto
<b>Meta</b>	Propuesta por el gerente general
<b>Rango</b>	
Satisfactorio	0 a 3
Aceptable	4 a 5
Insatisfactorio	> 5
<b>Responsable</b>	Director de proyectos

**Nota.** La meta puede ser un número o porcentaje.

**Tabla 4.**

*Indicador de gestión de la comunicación.*

<b>Nombre indicador</b>	Gestión en la comunicación
<b>Objetivo</b>	Evaluar la correcta planificación, administración y evaluación de los flujos de información adoptadas en los proyectos
<b>Formula</b>	Numero de inconformidades en la comunicación por proyecto
<b>Tipo de indicador</b>	Eficacia
<b>Unidad de medida</b>	Absoluto
<b>Frec. seguimiento</b>	Fase de cierre del proyecto
<b>Frec. analisis</b>	Fase de cierre del proyecto
<b>Meta</b>	Propuesta por el gerente general
<b>Rango</b>	
Satisfactorio	0 a 2
Aceptable	2 a 5
Insatisfactorio	> 5
<b>Responsable</b>	Director de proyectos

**Nota.** La meta puede ser un número o porcentaje.



**Tabla 5.**

*Indicador de conocimientos.*

<b>Nombre indicador</b>	Capacitación y conocimientos
<b>Objetivo</b>	Obtener un alto número de capacitaciones en programas y equipos que favorecen el desarrollo de los proyectos gráficos
<b>Formula</b>	(Capacitaciones realizadas en el año/ Capacitaciones programadas en el año)*100
<b>Tipo de indicador</b>	Eficiencia
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual
<b>Frec. seguimiento</b>	Semestral
<b>Frec. analisis</b>	Anual
<b>Meta</b>	Propuesta por el director de proyectos
<b>Rango</b>	
Satisfactorio	51% a 100%
Aceptable	21% a 50%
Insatisfactorio	0% a 20%
<b>Responsable</b>	Director de proyectos

**Nota.** La meta puede ser un número o porcentaje.

**Tabla 6.**

*Indicador de comunicación.*

<b>Nombre indicador</b>	Comunicación efectiva
<b>Objetivo</b>	Verificar el aumento de la comunicación efectiva, abierta y fluida en la ejecución de proyectos
<b>Formula</b>	Promedio de puntaje en la evaluación 360° (item de comunicación efectiva)
<b>Tipo de indicador</b>	Proceso
<b>Unidad de medida</b>	Absoluto
<b>Frec. seguimiento</b>	Mensual
<b>Frec. analisis</b>	Semestral
<b>Meta</b>	Obtener promedio de 5 puntos
<b>Rango</b>	
Satisfactorio	4-5
Aceptable	3
Insatisfactorio	0-2
<b>Responsable</b>	Director de proyectos

**Nota.** La meta puede ser un número o porcentaje.

**Tabla 7.**

*Indicador de rendimiento.*

<b>Nombre indicador</b>	Calificación del rendimiento grupal
<b>Objetivo</b>	Evaluación en función del éxito del proyecto
<b>Formula</b>	(Número de empleados calificados bajo una puntuación determinada en su evaluación 360°/Total de empleados)*100
<b>Tipo de indicador</b>	Eficacia
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual
<b>Frec. seguimiento</b>	Fase de cierre del proyecto
<b>Frec. análisis</b>	Fase de cierre del proyecto
<b>Meta</b>	100%
<b>Rango</b>	
Satisfactorio	71% a 100%
Aceptable	21% a 70%
Insatisfactorio	0% a 20%
<b>Responsable</b>	Director de proyectos

**Nota.** La meta puede ser un número o porcentaje.

**Tabla 8.**

*Indicador de productividad.*

<b>Nombre indicador</b>	Productividad grupal
<b>Objetivo</b>	Ejecutar exitosamente la mayor cantidad de proyectos durante el año
<b>Formula</b>	Número de proyectos realizados en el año
<b>Tipo de indicador</b>	Productividad
<b>Unidad de medida</b>	Absoluta
<b>Frec. seguimiento</b>	Trimestral
<b>Frec. analisis</b>	Anual
<b>Meta</b>	Según demanda en el mercado
<b>Rango</b>	
Satisfactorio	Según general general
Aceptable	
Insatisfactorio	
<b>Responsable</b>	Director de proyectos

**Nota.** La meta puede ser un número o porcentaje.

**Tabla 9.**

*Indicador de actitud.*

<b>Nombre indicador</b>	Actitud
<b>Objetivo</b>	Evaluar el grado de actitud del colaborador a la hora de enfrentar retos en los proyectos
<b>Formula</b>	Promedio de puntaje en la evaluación 360° (item de actitud)
<b>Tipo de indicador</b>	Proceso
<b>Unidad de Medida</b>	Absoluto
<b>Frec. Seguimiento</b>	Mensual
<b>Frec. analisis</b>	Semestral
<b>Meta</b>	Obtener promedio de 5 puntos
<b>Rango</b>	
Satisfactorio	4-5
Aceptable	3
Insatisfactorio	0-2
<b>Responsable</b>	Director de proyectos

**Nota.** La meta puede ser un número o porcentaje.

**Tabla 10.**

*Indicador de creatividad.*

<b>Nombre indicador</b>	Creatividad
<b>Objetivo</b>	Evaluar la originalidad y capacidad de crear ideas
<b>Formula</b>	$(\text{Valor añadido/ proyecto}) * 100$
<b>Tipo de indicador</b>	Eficacia
<b>Unidad de medida</b>	Porcentual
<b>Frec. seguimiento</b>	Tres veces segun duracion del proyecto
<b>Frec. analisis</b>	Fase de cierre del proyecto
<b>Meta</b>	80%
<b>Rango</b>	
Satisfactorio	60% al 80%
Aceptable	40% al 59%
Insatisfactorio	0% al 39%
<b>Responsable</b>	Director de proyectos

*Nota.* La meta puede ser un número o porcentaje.

#### **4.3.2 Matriz de retroalimentación**

Esta matriz de evaluación se divide en 3 partes, inicialmente se evalúan las competencias del colaborador en una escala del 1 al 5, en donde 1: deficiente y 5: excelente. En la segunda parte se indican algunas fortalezas y áreas de oportunidad

para el coachee y culmina con algunas sugerencias para potenciar sus competencias y mejorar su desempeño personal y profesional.

En el enlace de elaboración propia: <http://lnnk.in/b0dl> ,se muestra la matriz de retroalimentación en la cual el director de proyectos desde evaluar a los colaboradores. Este archivo consta de 4 pestañas. En la pestaña “Datos supervisores producción” el DP debe llenar la información de cada colaborador con el número de documento, nombre, área dentro de la compañía, tipo de contrato, fecha de ingreso y años de antigüedad.

En la siguiente pestaña de “Evaluación 360°” se evalúa al colaborador en una escala del 1 al 5. A partir de la evaluación 360 grados también llamada evaluación integral se logra medir las competencias y el rendimiento de los colaboradores en el desarrollo de los proyectos gráficos, para el diseño de esta plantilla se hizo uso del archivo “plantilla editable de excel para la evaluación 360°” de sesametime.com y se modificó según indicadores propuestos en el objetivo 3 del presente trabajo.

En la pestaña “Matriz multihabilidades” el DP debe diligenciar los datos obtenidos de cada colaborador en la evaluación 360° para posteriormente en la última pestaña “Calificación” analizar los resultados individuales de los gráficos radiales. Cada resultado permite afianzar al colaborador y al DP a fortalecer sus habilidades, actitudes y conocimientos.

## **5. RETROALIMENTACIÓN REALIZADA POR EL GERENTE GENERAL DE AMADGRAF IMPRESORES LTDA**

La guía propuesta es retroalimentada en la empresa Amadgraf impresores Limitada ubicada en el centro de la capital. No es permitida la divulgación e información de nombres ni direcciones para el desarrollo de este trabajo académico.

### **5.1 Recomendaciones al ajuste de la guía**

El gerente concluye que:

- En la implementación de este tipo de guías es necesario manejar y gestionar los conflictos que puedan ocurrir durante el desarrollo de los proyectos, por lo tanto, se sugiere que durante la guía sea un paso iterativo, el cual tenga como objetivo resolver los problemas del equipo a tiempo y de manera constructiva, considera además que es una tarea específica del director crear escenarios, reuniones u oportunidades en las que el equipo, gerente y DP participen y comuniquen abiertamente aquellas situaciones de insatisfacción laboral. Los problemas e incidentes deben quedar registrados como “lecciones aprendidas” con su debida solución y además deben ponerse en práctica.
- Desarrollar el equipo (potencializar sus habilidades, conocimientos y actitudes) debe realizarse sobre cada etapa del proyecto no únicamente en la fase de inicio para lograr aumentar la motivación del equipo y que a través de esto el proyecto obtenga un excelente desempeño.
- El gerente considera apropiadas las metodologías de motivación que se implementan en la guía y retroalimenta que los sistemas de incentivo monetario no siempre son los adecuados para todo el equipo de trabajo por lo que puede ser perjudicial utilizar un único método para todos los colaboradores. Además, el gerente propone otorgar



premios o reconocimientos no solo cuando se supere un objetivo o fase del proyecto sino durante todo el ciclo del proyecto para mantener la motivación.

- Para ayudar al DP y gerente a identificar fácil y concretamente el grado de alcance en los objetivos de la organización y sus proyectos, es indispensable vincular los indicadores de evaluación al archivo o link “Matriz de evaluación”; Al unir los indicadores al archivo, es posible identificar junto con los gráficos radiales no solo las competencias de los colaboradores sino el factor tiempo, variable que evalúa eficazmente la productividad.

Además, se sugiere que cada colaborador realice una autoevaluación según los criterios de la “evaluación 360°” y que al menos dos de sus compañeros lo califiquen. La autoevaluación puede ser utilizada como proceso para realizar análisis exhaustivos ya que le permite al evaluado valorar de manera crítica su desempeño, conocer sus puntos fuertes, identificar sus falencias, y áreas de oportunidad lo que aporta información útil al DP.

- El gerente sugiere llevar un registro de control de cada sesión o ciclo de la guía que sea realizado para posteriormente analizar su grado de avance o retroceso de la aplicación de la guía en el sector.

Para retroalimentar la guía es importante que el DP comunique al colaborador lo que esta haciendo bien, lo que debería mejorar y finalizar con los aspectos positivos de su desempeño general. Cuando un feedback es efectivo, el colaborador lo acepta y reestructura su manera de desarrollar los proyectos.

- Los procesos de la industria grafica son secuenciales e inician en el área de diseño, posteriormente se llevan a impresión gran formato o maquina de sublimación y termina en el área de encuadernación, acabados y entrega. Según lo anterior, tanto diseñadores como prensistas y encuadernadores deben apropiarse de las tres fases del proceso para desarrollar adecuadamente cada proyecto, tener conocimientos

clave en cada etapa, pero desarrollarse hábilmente en el área para la cual se le contrata a partir de una escucha activa, sensible y consiente.

## 6. CONCLUSIONES

En el proceso de gestionar proyectos, las metodologías de gestión coinciden en que es necesario liderar correctamente el equipo de trabajo ya que el capital humano es una pieza clave para su éxito. El coaching y el neuromanagement son herramientas eficaces que los gerentes han utilizado para enfrentar estos desafíos organizacionales, se usan para desarrollar su potencial, mejorar la eficiencia y eficacia de los líderes y para conseguir una mejor gestión de los proyectos a partir de un equipo con alto rendimiento el cual se desafía a desarrollar nuevas formas de pensar, de ser y actuar a través del aprendizaje por medio de su mejora personal y profesional.

Para cumplir con lo anterior, ambas herramientas cuentan con una serie de métodos y técnicas que se enfocan en empoderar al individuo, motivar y capacitar el equipo, adaptarse al cambio, mejorar el desempeño personal y aumentar la autoestima para esto utilizan las bases científicas de la neurociencia, donde se describe que cada individuo es capaz de plantearse sus propios objetivos, cuestionarse y analizar qué acciones serán más útiles para solucionarlas a través de inteligencia emocional y la automotivación.

Todo director de proyectos debe desarrollar las competencias del equipo de trabajo hasta crear hábitos. Stephen Covey define un hábito como la intersección entre tres componentes: el conocimiento (componente teórico, que hacer), las habilidades (componente práctico, como hacerlo) y el deseo (componente motivacional, querer hacerlo). Trabajar un equipo especializado, creativo y enfocado a los resultados es una de las principales ventajas competitivas que puede llegar a tener una empresa, y para el sector de las artes gráficas estas competencias, habilidades y actitudes dependen de las necesidades de cada empresa, sin embargo, existen aspectos claves como son la innovación, creatividad, comunicación asertiva, trabajo colaborativo, planificación, organización y visión.

Para la elaboración de esta guía se tuvo en cuenta que la primera tarea que todo directivo debe realizar en una organización es conocer a sus colaboradores, un líder efectivo debe saber cómo dar a cada quien la motivación que necesita y captar su atención de este modo compartir un propósito y fijar una misma meta, saber qué es lo que necesitan para enfrentar exitosamente nuevos retos y continuar creciendo. Posterior a que el gerente conoce las fortalezas y debilidades de su equipo del proyecto debe desarrollarlo, este es el momento en el que se mejoran las capacidades individuales y grupales de los miembros, el uso de preguntas poderosas es de gran utilidad para incentivar el autoconocimiento y motivación que les permita llegar a un alto rendimiento además de proporcionarles dirección hacia la consecución de sus objetivos. Es posible proporcionar herramientas para que el equipo monitoree sus propios avances, el proceso de retroalimentación ofrece la posibilidad al colaborador de plantearse o reformular nuevas metas, enfocándose en sus fortalezas y orientándose acerca de cómo mejorar sus áreas de oportunidad.

Algunos indicadores de gestión y evaluación permiten al director de proyecto medir la eficiencia de su equipo de trabajo sobre sus actividades a partir de la mejora de sus habilidades y competencias, el propósito de estos en el ejercicio de coaching y neuromanagement es que el colaborador detecte sus objetivos con más facilidad y tome las decisiones acertadas. En el planteamiento de estos indicadores debemos considerar factores como la capacitación y entrenamiento, cumplimiento de metas, calidad invertida, habilidades desarrolladas, productividad individual y grupal, rendimiento, entre otros. Adicionalmente, es posible implementar otras herramientas para medir y analizar las capacidades de cada uno como es la matriz multihabilidades y la evaluación 360°, mediante estas podemos analizar que habilidades y competencias faltan o están mal distribuidas en el equipo, y que proceso de formación se necesita para cubrirlos.

A partir de las observaciones realizadas por el gerente de la empresa Amadgraf Impresiones LTDA, se concluye que la guía es apropiada para incentivar el cambio en el equipo al promover una actitud de liderazgo en los directivos. Las herramientas

utilizadas se deben aplicar durante todas las fases de desarrollo de los proyectos ya que fortalecer y motivar el equipo se debe hacer en todo momento, además se aclara que las técnicas de coaching y el neuromanagement se pueden utilizar no solo para fortalecer competencias y habilidades individuales sino también para mejorar el trabajo en equipo. El gerente hace énfasis en que esta guía pone en marcha equipos multidisciplinarios por lo que, permite aumentar la responsabilidad, interés y participación de los colaboradores con distintas competencias a partir de un aprendizaje colaborativo y de observación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, D. (2019). *Gestión de recursos humanos en la gestión de proyectos de organizaciones colombianas. Paradojas entre la teoría y la práctica*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Amaya, M. (abril de 2019). *Coaching empresarial: Qué es y 6 formas de usarlo con éxito*. <https://amayaco.com/coaching-empresarial>
- Anónimo. (27 de junio de 2019). *Artes gráficas de Bogotá se transforman, pero siguen vigentes*. Obtenido de Agencia de Noticias UN: <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/>
- Anónimo. (4 de febrero de 2019). *Las 4 tendencias de recursos humanos para seguir en 2019*. Obtenido de Observatorio de recursos humanos ORH Chile: <https://observatoriorh.cl/las-4-tendencias-de-recursos-humanos-para-seguir-en-2019/>
- Anónimo. (2020). *Neuromanagement: gestión de RRHH a través de la neurociencia*. Kyocera. <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es.html>
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103).
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Conrad, A. (13 de julio de 2017). *The History of Project Management and Predictions for the Future*. Obtenido de Capterra.
- Estrada, L. (2018). *Motivación y emoción*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Fernández, M. M. (2017). Neuromanagement para la gestión de proyectos. *Inetum*.
- Flor Ángela Marulanda, I. A. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*(36), 206-238. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64631418008>

- Gestion.org. (2019). *Aplica el coaching empresarial para conseguir eficacia en tus resultados y nuevas competencias para tus trabajadores*. Gestion.org. <https://www.gestion.org/coaching-empresarial/>
- Gestionhumana.(20 de mayo de 2015). Neuroliderazgo, tendencia que revoluciona el entorno organizacional y de negocios. *Gerencia estrategica*. <https://cutt.ly/ioTbclZ>
- González, J. J., & Rodríguez, M. T. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. (U. d. Valle, Ed.) *Cuadernos de administración*(43), 113-128.
- González, L. M. (2017). El hombre en la guía PMBOK del Project Management Institute (PMI) para la gerencia de proyectos. *Análisis crítico desde el estudio de las organizaciones*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Hernández, Y. (2006). *El capital intelectual y los intangibles de la empresa*. <https://www.gestiopolis.com/el-capital-intelectual-y-los-intangibles-de-la-empresa/>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Estados Unidos: Harvard Business Publishing.
- Lemos, S. P. (2021). Habilidades Blandas de Líderes de Equipos de Proyectos del Sector Construcción: Factores Diferenciales según Metodología Dream Teams. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- LLedo, P. (2017). Recursos. En P. Lledo, *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. (págs. 343-348). Pablolledo.
- Lozano, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (63),127-137. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2061145500>
- Marcos, J. A. (2010). El método GROW. *MK Marketing+Ventas* (257), 36-45. <http://pdfs.wke.es/7/1/5/4/pd0000047154.pdf>
- Medina, A. F., Delgado, A. M., & Lavado, P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios gerenciales*, 28(122), 121-138.
- Mora, K. (2020). El neuromanagement como herramienta gerencial que fortalece la inteligencia emocional. Bogotá: Universidad de América.

- Moreno, N. A., Ayala, L. M., & García, J. D. (2018). *Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación*. Bogotá: Ediciones EAN.
- Muñoz, C. M., & Díaz, O. L. ( Noviembre de 2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Suma de Negocios*, 5(11), 3-133. doi:10.1016/S2215-910X(14)70020-5
- Obando, M. A. (2020). Neuromanagement en los niveles gerenciales del siglo XXI. Una herramienta de comprensión profunda en la gestión del talento humano. *Perspectiva Gerencial*, 66-68.
- Pant, I., & Baroudi, B. (2008). Project Management Education: The Human Skills Imperative. *International Journal of Project Management*, 26, 124-128. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.05.010
- Peréz, M., & Gutierrez, M. (2008). Gestión del conocimiento en las organizaciones. En *Fundamentos, metodologías y praxis* (págs. 73-95). España: Ediciones Trea, S.L.
- Piqueras, C. (2019). Modelo GROW | Liderazgo. <https://www.youtube.com/watch?v=nmZNVnJQbL4>
- PMBOK. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute* (Sexta ed.). Project Management Institute, Inc., editor.
- Price, W. (2002). *Global Human Capital Survey: informe de avance para Colombia: mejores prácticas RH*. Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, E. (2016). El método de Coaching GROW de J. Whitmore. *Universidad de Castilla La Mancha*. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_8g7YEjGBO0](https://www.youtube.com/watch?v=_8g7YEjGBO0)
- Sánchez, A., Melián, A., & Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111.
- Sarmiento, L. F., & Ríos, J. A. (2017). Bases neurales de la toma de decisiones e implicación de las emociones en el proces. (U. d. Desarrollo, Ed.) *Revista Chilena de Neuropsicología*, 12(2), 32-37. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179354005006>
- South West Coaching Ltd. (2012). The GROW model in action. <https://www.youtube.com/watch?v=6f3X2PEsV-Q>



- Thompson, S., & Cox, E. (2017). How coaching is used and understood by project managers in organizations. *Project Management Journal*, 48(5), 64-77. [www.pmi.org/PMJ](http://www.pmi.org/PMJ)
- Vera, G. (2019). Aplicación del Neuromanagement para mejorar el bienestar y el rendimiento en las organizaciones. *ISEP*. Madrid. <https://www.youtube.com/watch?v=RuNrTjjrlw4>
- WRIGHT®. (2020). *GROW*. Wright.cl. [https://wright.cl/sitio/wp-content/uploads/2021/05/HandOut\\_GROW\\_WRIGHT.pdf](https://wright.cl/sitio/wp-content/uploads/2021/05/HandOut_GROW_WRIGHT.pdf)

## GLOSARIO

**Actitud:** estado mental y neural de disposición para responder, organizado por la experiencia, directiva o dinámica, sobre la conducta respecto a todos los objetos y situaciones con los que se relaciona. (allport,1935)

**Autoconocimiento:** habilidad para reconocer nuestras emociones, pensamientos, valores personales y sus efectos en nuestra manera de vivir, es útil para el desarrollo personal, relacionarnos con los demás y conseguir los objetivos que nos proponemos.

**Capital humano:** es aquel capital que reside en los miembros de la organización y ha sido definido como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa (martí, 2001).

**Coach:** persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal, y la acompaña en su proceso de cambio.

**Coachee:** persona (cliente) que está recibiendo coaching, con el propósito de realizar un proceso de cambio para la consecución de un objetivo propio.

**Coaching:** entrenamiento en habilidades de comunicación y liderazgo que fomentan el autoconocimiento y el contacto de la persona con su entorno.

**Competencia:** conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten llevar a cabo adecuadamente una tarea, proyecto y actividad.

**Gerente de proyectos:** persona encargada de la planificación, ejecución y seguimiento de un proyecto con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales.

**Guía:** es un documento que orienta y establece pautas para desarrollar una o más actividades de un proceso o procedimiento.

**Habilidad:** gracia y destreza para ejercer una determinada actividad

**Indicador:** herramienta de medida de la condición de un proceso

**Inteligencia emocional:** capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones. (golleman,1995).

**Liderazgo:** según el pmp es el conjunto de habilidades, comportamientos y conocimientos para guiar, dirigir y motivar un equipo de trabajo y así ayudar a la organización a alcanzar sus metas de negocio.

**Meta:** resultado de una serie de condiciones que una empresa desea alcanzar en un determinado espacio de tiempo. se componen de acciones y objetivos que permiten el logro de un propósito organizacional