

**LAS HABILIDADES BLANDAS Y LA EFECTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO EN
LA BASE ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE MEDIANA
ENVERGADURA**

CAROLINA ALZATE SALAZAR

**PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

**DIRECTOR
MANUEL RICARDO GONZALEZ VASQUEZ
ARQUITECTO**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE ARQUITECTURA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C.**

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre
Firma del director

Nombre
Firma del presidente Jurado

Nombre
Firma del Jurado

Nombre
Firma del Jurado

Bogotá, D.C. marzo de 2022

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector Académico de Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Arquitectura

Dra. María Margarita Romero Archbold,

Director de programa

Dra. María Margarita Romero Archbold,

DEDICATORIA

Ejercer la arquitectura y especializarse en uno de sus campos de acción, resulta satisfactorio y fascinante a la vez; pues esta, así como dijo Frank Lloyd Wright es la vida misma tomando forma, y por lo tanto es el documento más sincero de la vida, tal como fue vivida siempre; por ello hoy encuentro en la arquitectura misma y en la construcción mi gran pasión.

Gracias a mi esposo Juan Sebastián Neira, quien me enseñó a ver mi profesión como un arte, a mi mamá, Margarita Salazar González y a mis abuelos Pablo Salazar Rodríguez y Margarita González de Salazar quienes contribuyeron con mi formación durante este proceso, a ellos mi dedicatoria y agradecimientos, así como también a mi director de tesis Manuel Gonzalez, quien guio mi proyecto.

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 al autor.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACIÓN	18
3. PREGUNTA	20
4. HIPÓTESIS	21
5. ANTECEDENTES	22
5.1 Antecedentes generales	22
5.1.1 <i>El sector de la construcción en Colombia</i>	22
5.2 Antecedentes específicos	23
5.2.1 <i>Factor humano en empresas de construcción</i>	23
5.2.2 <i>Comportamiento del factor humano en empresas de construcción</i>	24
5.2.3 <i>Responsabilidad social en empresas constructoras</i>	27
5.2.4 <i>Aspectos laborales</i>	28
5.2.5 <i>Riesgos laborales</i>	29
5.2.6 <i>Clase obrera en el sector de la construcción</i>	30
5.2.7 <i>Motivación laboral en obreros de construcción</i>	31
5.3 El mundo actual del trabajo y las estructuras organizacionales flexibles	31
6. OBJETIVOS	36
6.1 Objetivo general	36
6.2 Objetivos específicos	36
7. MARCO TEÓRICO	37
7.1 Sector inmobiliario	37
7.1.1 <i>Clasificación de las empresas en Colombia</i>	38
7.2 Sector obrero en la actualidad	40
7.3 Empresas constructoras	41
7.3.1 <i>Actividades gerenciales y organizacionales</i>	41

7.3.2 Estructura jerárquica de la empresa	43
7.4 Niveles organizacionales	44
7.5 Clima organizacional	49
7.5.1 Modelo de desarrollo organizacional.	52
7.5.2 Prácticas organizacionales	53
7.5.3 Teoría del clima organizacional de likert.	54
7.5.5 Rendimiento organizacional	56
7.5.6 Eficacia organizacional	57
7.5.7 Eficiencia y efectividad organizacional	58
7.6 Teorías motivacionales	59
7.6.1 Teoría de maslow	59
7.6.2 Modelo de poder-afiliación- realización de mc clelland	60
7.6.3 Teoría x y teoría y de mc gregor	60
7.6.4. Teoría de campo de lewin	61
7.6.5 Teoría de schein del hombre complejo	62
7.7 Modelo de empresa – organización trébol	64
8. DELIMITACIÓN Y ALCANCE	66
9. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	67
10. CULTURA COMO UN TODO	70
10.1 Cultura	70
10.1.1 La cultura como historia	71
10.1.2. Cultura como construcción social	73
10.1.3 Subcultura	74
10.1.4 Cultura en la empresa	75
10.1.5 Ética profesional	77
10.1.6 Las subculturas en las empresas	77
10.1.7 Relación empresa e individuo	78
10.1.8 Desarrollo, cultura y clima organizacional como aproximación de un mismo concepto.	82
10.1.9 Clima organizacional en empresas constructoras de mediana envergadura	84
10.1.10 Calidad en empresas constructoras	86

<i>10.1.11 Talento humano en una empresa del sector constructor de mediana envergadura</i>	88
<i>10.1.12 Cargos en el sector constructor dentro de una obra</i>	90
<i>10.1.13 Perfil de un trabajador obrero en el sector constructor</i>	94
<i>10.1.14 El trabajador en la base organizacional de una empresa constructora</i>	95
<i>10.1.15 Comportamiento en la base organizacional de una empresa constructora</i>	96
<i>10.1.16 Demanda laboral insatisfecha en el sector constructor</i>	98
10.2 Habilidades blandas	99
10.3 Recomendaciones para la implementación de habilidades blandas en los trabajadores obreros	131
<i>10.3.1 Fichas estrategicas</i>	131
<i>10.3.2 Actividades para el desarrollo de habilidades blandas.</i>	138
11. CONCLUSIONES	146
12. RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFÍA	149
GLOSARIO	166

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Razones de la baja productividad	15
Figura 2. Clasificación y priorización de riesgos	16
Figura 3. Incidencia de la M.O en una obra de edificación.	18
Figura 4. Modelos de selección del personal	26
Figura 5. Estructura piramidal clásica	33
Figura 6. Estructura piramidal invertida	34
Figura 7. Ventas de vivienda nueva	37
Figura 8. Organigrama planta administrativa	42
Figura 9. Organigrama personal operativo	43
Figura 10. La empresa	43
Figura 11. Áreas funcionales de la empresa	46
Figura 12. Áreas funcionales de la empresa	47
Figura 13. La naturaleza de la empresa	48
Figura 14. Teoría de maslow	59
Figura 15. La organización trébol (Charles Handy)	65
Figura 16. Jerarquía de las necesidades de Maslow	79
Figura 17. Gestión empresarial	81
Figura 18. Desarrollo organizacional	83
Figura 19. Perfiles ocupacionales en el sector de la construcción	91
Figura 20. Perfiles operativos	92
Figura 21. Perfil de un trabajador obrero	95
Figura 22. Habilidades blandas	99
Figura 23. Liderazgo empresarial	105
Figura 24. Motivación laboral	106
Figura 25. Comunicación	106
Figura 26. Inteligencia emocional	108
Figura 27. Trabajo en equipo	109

Figura 28. Project management institute	111
Figura 29. Triangulo de talentos	111
Figura 30. Estructura organizacional	117
Figura 31. Relación con las directivas o jefes inmediatos	118
Figura 32. Relación entre compañeros de trabajo	120
Figura 33. Condiciones laborales	121
Figura 34. Comportamiento personal en el trabajo	122
Figura 35. Reconocimiento laboral	123
Figura 36. Seguridad ocupacional	124
Figura 37. Capacitación laboral	125
Figura 38. Tiempos de recreación en el trabajo	126
Figura 39. Falencias laborales	127
Figura 40. 20 habilidades blandas	128
Figura 41. Habilidades blandas en cargos administrativos	128
Figura 42. Habilidades	129
Figura 43. Habilidades blandas en cargos operativos	130
Figura 44. Trabajo en equipo	138
Figura 45. Cambio de roles.	140

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Teoría de la equidad de John Stacey Adams	81
Tabla 2. Motivación de los trabajadores.	90
Tabla 3. Perfiles ocupacionales en una obra.	93
Tabla 4. Habilidades blandas	100
Tabla 5. Habilidades blandas conceptualmente	104
Tabla 6. Gestión de las habilidades blandas	112
Tabla 7. Estándares para el desarrollo de las habilidades blandas.	114
Tabla 8. Empresas encuestadas.	116
Tabla 9. Convenciones empresas encuestadas.	117
Tabla 10. Estructura organizacional.	117
Tabla 11. Relación con las directivas o jefe inmediato.	119
Tabla 12. Relación entre compañeros de trabajo.	120
Tabla 13. Condiciones laborales.	121
Tabla 14. Comportamiento personal en el trabajo.	122
Tabla 15. Reconocimiento laboral.	123
Tabla 16. Seguridad ocupacional.	124
Tabla 17. Capacitación laboral.	125
Tabla 18. Tiempos de recreación en el trabajo.	126
Tabla 19. Falencias laborales.	127
Tabla 20. Gestión del tiempo	132
Tabla 21. Apertura o diálogo hacia los demás.	133
Tabla 22. Atención al cliente.	134
Tabla 23. Autodesarrollo.	135
Tabla 25. Inteligencia emocional.	135
Tabla 26. Trabajo en equipo.	136
Tabla 27. Actividades por áreas de trabajo.	138

RESUMEN

Esta investigación busca establecer las características principales de la cultura empresarial, en la base organizacional del sector constructor; desde su identificación y clasificación de habilidades blandas, hasta el reconocimiento de estas; promoviendo la efectividad del talento humano, la calidad laboral y consolidando una cultura empresarial en organizaciones de mediana envergadura en Colombia.

En primera instancia se diagnosticará y evaluará cuantitativamente el estado actual de una obra, que permita identificar las falencias y virtudes que presenta el talento humano; manejando conceptos como: estructura organizacional, clima laboral, seguridad ocupacional, competitividad, eficiencia, efectividad, productividad, entre otros; para que a partir de ello se establezcan las causas que originan el problema de estudio de nuestra investigación.

Palabras claves: Clima organizacional - Factor humano - Base organizacional - Pirámide organizacional -Jerarquía.

INTRODUCCIÓN

El enfoque investigativo de este proyecto está enmarcado en la productividad de una compañía de mediana envergadura en el sector constructor; el cual está determinado por varios factores y se implementa con diferentes estrategias, de tal manera que estas se ajusten a las necesidades de los proyectos; sin embargo es importante resaltar que aspectos como el recurso o talento humano influyen significativamente en el proceso de mejoramiento; como elementos fundamentales de la proactividad dentro de un sistema organizacional.

A raíz de esto se analizará la pirámide jerárquica de una empresa constructora, en donde su principal fuente de operación son los empleados que se encuentran en la base de esta. Para ellos es importante conocer el desarrollo humano al interior de la empresa, de tal manera que nos permita esclarecer las posibles causas del mal desempeño de los trabajadores y así mitigar problemas de calidad en mano de obra que afecten al sector.

A partir del avance que ha tenido la gestión del talento humano, se propone fomentar el crecimiento de los trabajadores de mano de obra en el sector. Para ello en la primera parte de la investigación, se realiza una revisión identificando el estado actual de las empresas constructoras en Colombia, el talento y gestión humana de la misma, manejando conceptos de competitividad, eficiencia, efectividad, productividad., entre otros; para que a partir de ello se llegue a modelos y teorías motivacionales enfocadas al trabajador y así realizar una toma de datos, con el fin de establecer las causas y desviaciones que originan el problema objeto de estudio de nuestra investigación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia es un país que está en constante actividad constructora con relación a obras pública o privadas. Según Camacol (2021), en diciembre del 2020 el país empleó un total de 1'526.819 personas, lo que representa el 7,2% del total de la fuerza laboral del país.

Este resultado es un gran aporte para el proceso de reactivación económica y laboral del país, durante y después de la pandemia, es por ello por lo que se vuelve fundamental acelerar la dinámica del sector constructor, crear todo tipo de condiciones para que los hogares inviertan en vivienda; para que las constructoras sigan lanzando proyectos, y que a nivel regional prioricemos el inicio y ejecución de las obras. Con el apoyo de las autoridades locales. La construcción es la mejor apuesta para seguir impulsando la reactivación económica y social de nuestro país y sus regiones”, (Sandra Forero Ramírez, presidenta Ejecutiva de Camacol.2020).

Dicha situación nos permite evidenciar la importancia del sector y la responsabilidad que se tiene como generadora de empleo y desarrollo económico.

Con base a lo mencionado anteriormente se desarrolla el documento partiendo de una problemática y preocupación por el sector de la construcción, con relación al capital o recurso humano enfocado a los trabajadores que se encuentran en la base del nivel organizacional, pues es en ellos en quienes persiste un nivel de informalidad que afecta la calidad de la vida laboral.

La problemática presente en la base de la pirámide organizacional gira en torno a áreas débiles en la gestión del personal, debido a la falta de inversión de esta, lo que hace que aumenten las dificultades en el sector. Por ende, ocasionan bajas en la productividad, aumento en la accidentalidad laboral y baja motivación, además, los trabajadores deben enfrentar carencias en los sistemas de gestión de salud, seguridad en el trabajo, baja estabilidad laboral y bajos niveles de capacitación o formación para el trabajo.

De acuerdo con la investigación realizada por la firma consultora McKinsey en el 2017, se

evidencia una baja de productividad en el sector por consecuencia de factores externos como:

Elementos de política sectorial; pasando por condiciones de la dinámica cíclica del sector; hasta llegar a decisiones a nivel interno de las empresas”. “Igualmente, la dinámica de la construcción es vulnerable a los cambios económicos lo que les resta incentivos a las empresas para hacer inversiones en tecnología, fomentando un uso mucho más intensivo de la mano de obra, y en la mayoría de los casos con bajos niveles de calificación.” (Camacol,2015).

Para ello es necesario estar preparados ante cualquier tipo de posibilidad, que permita generar una reacción con un fin positivo y adicional a eso ser conscientes de la evolución que deben tener todas las áreas del sector de la construcción.

Lo que dificulta aún más lo descrito anteriormente, es que el sector de la construcción está acompañado de una industria fragmentada que dificulta la economía; pues estas se han visto obstaculizadas por una falta de estandarización que ha sido permanente y recurrente en la industria.

Figura 1.

Razones de la baja productividad



Nota. Representa los ejes fundamentales de la baja producción. Tomado de: Cámara Colombiana de la Construcción –CAMACOL-. (2015). Razones de la baja productividad. [Archivo en pdf]. <https://camacol.co/sites/default/files/infor-productividad-vf.pdf>

Al presentar una baja de productividad se genera un factor de riesgo en el sector constructivo. Para ello es indispensable direccionar y controlar de manera eficiente los recursos físicos y humanos de las organizaciones; con el fin de reducir al mínimo los riesgos y la incertidumbre asociados a las diferentes actividades económicas.

Figura 2.
Clasificación y priorización de riesgos



Nota. Representa la clasificación de riesgos. Tomado de: Cámara Colombiana de la Construcción –CAMACOL-. (2015). Razones de la baja productividad. [Archivo en pdf].
de<https://camacol.co/sites/default/files/infor-productividad-vf.pdf>

El trabajador de la construcción en Colombia se enfrenta a ambientes donde prevalece: la inestabilidad laboral, baja motivación, riesgos físicos, biológicos, químicos y psicológicos. Por ello se debe trabajar con el propósito de aumentar la calidad de vida de los trabajadores del sector constructivo; de esta manera, se promovería el compromiso personal de cada actor y se optimizaría el bienestar general para todos.

Algunas condiciones tales como la informalidad en la contratación, el trato y manejo hacia el personal hacen que el trabajador se desmotive y afecte su desarrollo personal; por lo que es

recomendable que las empresas se comprometan en la generación de sistemas de gestión de personal sólidos, que beneficien a la población trabajadora.

Existen trabajadores de la construcción no calificados, por ello es recomendable invertir en capacitación para el trabajo. Esto les ayudaría a desarrollar mejor sus funciones, a aumentar su motivación y a reducir niveles de abandono y de accidentalidad. Por tal motivo, la empresa se beneficiaría con aumento en la productividad y calidad del trabajo.

Cuando se piensa en la palabra construcción, con frecuencia nos enfocamos en pensar temas relacionados con actividades operacionales; pero es muy importante no perder de vista el hecho de que la construcción conlleva algo más allá de lo que es palpable y estos son los trabajadores, quienes son el recurso especial que requieren de mayor atención para que puedan laborar de manera idónea, pues en últimas son los que generan el valor y las ganancias de la organización por medio de la productividad.

2. JUSTIFICACIÓN

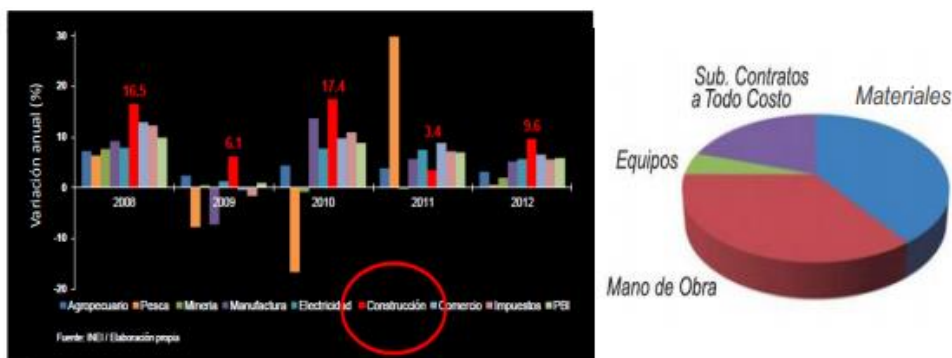
Al ser el sector de la construcción uno de los factores más importantes que mueven la economía del país, y ser una de las actividades con mayor tasa de productividad con relación a la mano de obra; se ha exigido por años un desarrollo y evolución no solo en técnicas de construcción, sino también un mejoramiento en la calidad del recurso humano al interior de una empresa constructora, enfocado en el personal operativo.

Por lo tanto, cualquier aporte o cambio enfocado en mejorar la productividad y motivación de la mano de obra, tendrá impactos significativos en la economía de la empresa y por ende del país.

El campo de la construcción emplea una gran cantidad de personas que se desempeñan como obreros, los cuales se encuentran en la base jerárquica de la organización, son aquellos que van conformando equipos temporales, a los que se denominan cuadrillas y presentan una inestabilidad laboral. Bajo estas condiciones los obreros aportan su experiencia en los proyectos; los cuales al ser tan efímeros no han permitido un buen desarrollo en la administración de la mano de obra que busque la mejora de productividad basada en un enfoque humanista.

Figura 3.

Incidencia de la M.O en una obra de edificación.



Nota. Representa la incidencia de m.o en una edificación. Tomado de: Gutiérrez, A-. (2014).

La motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil un tema pendiente.

[Archivo en pdf] http://www.motiva.com.pe/articulos/Motivacion_satisfaccion_laboral.pdf

Hoy en día la motivación y satisfacción laboral de los obreros es un tema que sigue estando pendiente, pues después de tanto tiempo se siguen evidenciando cifras altas de baja productividad

en el trabajo; los cuales deberían ser originados por factores tales como: eficiencia y eficacia, que están ligados por un sentido de pertenencia y satisfacción personal por parte de los que realizan el trabajo.

Tanto el rendimiento como la satisfacción de la obra pueden originarse cuando los trabajadores están motivados. Por tanto, se enfoca este trabajo en los siguientes 3 pilares fundamentales:

1. Identificar los factores internos y externo que afecten el desarrollo laboral y motivacional del trabajador al interior de la organización.
2. Concientizar que el sector constructivo no involucra solo actividades operacionales, sino también debe ir enfocado a la gestión del recurso humano como eje jerárquico y fundamental para el desarrollo de este.
3. Diseñar estrategias que reduzca las desigualdades existentes en la pirámide jerarquía de una empresa constructora.

Si el objetivo es conseguir mejoras en la productividad del sector constructivo, es de suma importancia que la industria cree ambientes motivadores, que aumenten el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores; lo que genera también un adecuado compromiso para el cumplimiento de las tareas desarrolladas.

3. PREGUNTA

¿Se puede promover la efectividad del talento humano, mejorando su calidad laboral en la base organizacional de una empresa constructora de mediana envergadura en Colombia, por medio de habilidades blandas?

4. HIPÓTESIS

Hi: La falta de motivación en los trabajadores de la base organizacional de una empresa constructora de mediana escala; son la causa para la disminución en la competitividad y eficiencia del sector constructor.

Ho: La motivación de los trabajadores en la base organizacional de una empresa constructora de mediana escala, no está relacionada con la competitividad y eficiencia del sector.

5. ANTECEDENTES

5.1 Antecedentes generales

5.1.1 *El sector de la construcción en Colombia*

El sector de la construcción en Colombia es uno de los que más flujo de personal tiene de forma directa e indirecta, por ello los movimientos que en él se presenten tienen que considerarse emergentes en términos de economía nacional.

A raíz de su importancia se genera una necesidad de que las empresas gestionen respuestas estratégicas que generen valor agregado en sus servicios, y así mismo sobresalgan dentro de uno de los sectores económicos más influyentes en la economía colombiana. En mención a esto, se destacan factores relevantes que hacen al sector de la construcción uno de los más impactantes en el desarrollo económico de una región, los cuales son:

A. El empleo es uno de los factores principales en el aporte al sector, pues en Colombia es conocido como un generador de importantes cifras, en la participación de cerca de dos millones de empleos en el país.

B. Aporte al crecimiento económico en Colombia como se refleja su participación en el PIB, uno de los periodos destacados en este aporte fue el 2016 con el 9,4% del PIB (Vedecum de Mercados, 2017) (Roa Pintor, 2019)

Con relación a lo anterior, las empresas asociadas a las actividades económicas del sector constructivo, son organizaciones reconocidas por su participación en importantes proyectos para el país; sin embargo son empresas que les falta adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno tales como: el incremento en la densidad poblacional, el estilo de vivienda que piden las nuevas composiciones familiares, la necesidad de ser eficientes, transportar productos y desplazarnos en menores tiempos y costos, atender los cambios climáticos, regulaciones políticas, entre otros; y como buscan dar respuesta a las pautas que impone el mercado, de modo que todo

esto les agregue valor en sus actividades dirigidas al progreso y a la sostenibilidad en el tiempo.

Desde los inicios del sector de la construcción se ha visto involucrada la mano obrera; quienes son parte fundamental para la elaboración de los procesos y desarrollos constructivos, a pesar de que con los años se ha evidenciado un progreso en la materia, esto no ha significado una sustitución para el personal obrero, lo que nos demuestra la importancia que tienen para que una empresa constructora pueda cumplir sus objetivos, independientemente de que sean ellos los que se encuentren en la base de la estructura organizacional.

El trabajador obrero al igual que los profesionales, deben gozar de los derechos que por ley están establecidos y así evitar inconvenientes que afecten el normal desarrollo de las actividades. En algunos casos estos derechos son vulnerados por parte de la empresa contratante sin pensar en lo que esto puede ocasionar a nivel personal como profesional.

Uno de los sectores que mayor economía mueve el país, es el de la construcción, tanto por su contribución a la riqueza, como por los puestos de trabajo que genera. Pues en él se cuenta con una población económicamente activa, motivo por el cual resulta de suma importancia conocer hasta qué punto se les cumplen los derechos que se le deben ofrecer por la prestación de sus servicios.

Una de las maneras de medir el desempeño del recurso humano se da partiendo de una buena planeación, pues esta ayudará a los constructores a la obtención del éxito en los proyectos, mejorando la productividad y competitividad de la industria de la construcción en el país.

5.2 Antecedentes específicos

5.2.1 Factor humano en empresas de construcción

Muchos investigadores han conceptualizado los problemas del sector de la construcción, por medio de un marco teórico que permita entender mejor qué tipo de producción es la construcción. Esta referencia teórica recibe el nombre de "Lean Construction" o "Construcción sin Pérdidas", cuya función es minimizar o eliminar todas aquellas fuentes que implique pérdidas, entendiendo que

esto genera retrasos en la productividad, baja calidad, mayores costos, entre otros.

Hoy en día las empresas empiezan a ser conscientes que para sobrellevar una organización deben replantear el manejo que se le da a las personas que las integran, en tanto que en ellos reside el recurso estratégico más importante el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad. (Teolina Doria García Zapata, Iván Orlando Tantalean,2012)

La razón principal por la que el recurso humano puede ser entendido como el recurso máspreciado y difícilmente reemplazable, parte de la simbiosis e interdependencia que existe entre las organizaciones y las personas, Chiavenato (2009) explica: “las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. (Teolina Doria García Zapata, Iván Orlando Tantalean,2012),

Es a partir de ello que se debe entender y generar un mayor respeto por el recurso humano, pues en él prima la base fundamental de una empresa para que ella pueda cumplir sus objetivos.

5.2.2 Comportamiento del factor humano en empresas de construcción

La industria de la Construcción es un sector con déficit profesional, es decir poca incorporación y utilización de conocimientos académicos para llevar a cabo su estrategia y gestión.

La particularidad de esta actividad radica en aspectos tales como: la necesidad de especialización, capacitación y habilitación, el desplazamiento o la ubicación relativa y el tiempo de duración de los servicios. La misma norma dice: Se considera trabajador del régimen de construcción civil a toda Producción y Gestión persona natural que realiza una labor de construcción para otra persona natural o jurídica dedicada a la construcción, con relación de dependencia y a cambio de una remuneración. (Leg. N°727), esto sin tener en cuenta el estado de escolaridad que presente, lo que a futuro puede llegar a presentar algún tipo de inconveniente.

El comportamiento del personal de la construcción es una actividad desarrollada por un conjunto de procedimientos con la finalidad de generar diversas motivaciones y actitudes. Las principales directrices en el campo de la construcción se alejan del trabajo manual al pie de la obra y se orientan hacia el montaje en el lugar.

La construcción en el ámbito económico es considerada como una actividad estratégica por su capacidad de absorción a corto plazo con relación a la mano de obra no calificada.

Becker en el año 1964 define el capital humano como

El conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.”(Becker, 1964) ,para Becker “el individuo incurre en gastos de educación al mismo tiempo que en un costo de oportunidad por permanecer en la población económicamente inactiva y no recibir renta actual; sin embargo, en el futuro su formación le otorgará la posibilidad de obtener unos salarios más elevados, pero la productividad de los empleados depende no sólo de su aptitud y de la inversión que se realiza en ellos, tanto dentro como fuera del puesto de trabajo, sino también de su motivación y de la intensidad de su esfuerzo. (Becker, 1964).

Estas enseñanzas enmarcadas por el autor mencionado anteriormente nos muestran que el tesoro más grande de las empresas es el capital humano que estas poseen; pues en ella está el conocimiento, las habilidades, la calidad y demás virtudes que logran definir el capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber.

Por otro lado, Chiavetanno nos detalla los tipos de selección de personal para empresas de construcción civil, según diferentes modelos:

A. Modelo de colocación: Caracterizada por la existencia de un solo candidato y una sola vacante.

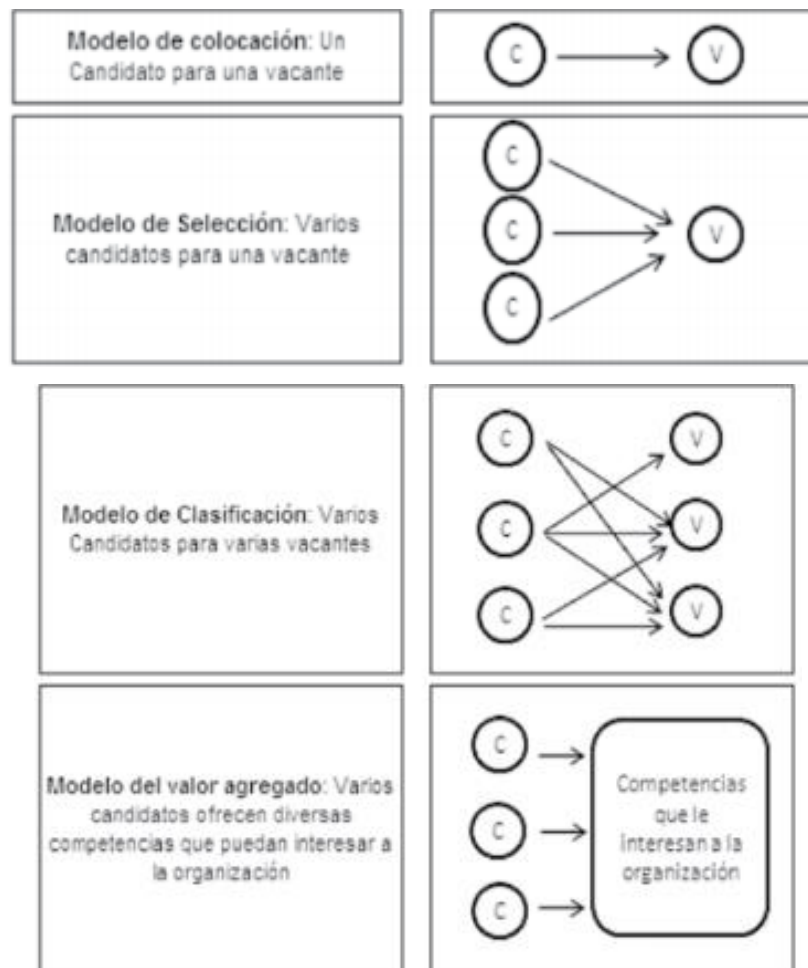
B. Modelo de selección: Caracterizada por la existencia de varios candidatos y una sola vacante a ocupar.

C. Modelo de clasificación: Se caracteriza por la existencia de varios candidatos para varios puestos de trabajo.

D. Modelo del Valor agregado: Se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización.

Figura 4.

Modelos de selección del personal



Nota. Representa los modelos de selección del personal. Tomado de: García Zapata, T -. (2012). Selección y control del factor humano en empresas de construcción civil. [Archivo en pdf]. <https://onx.la/b1032>

5.2.3 Responsabilidad social en empresas constructoras

¿Pueden aplicarse los conceptos de Responsabilidad social empresarial en las empresas constructoras?

Para lograr dicho objetivo es necesario que las empresas constructoras contribuyan de manera voluntaria con el mejoramiento social, económico y ambiental. Para llevar a cabo dicho mejoramiento, se puede ejecutar de la siguiente manera:

A. “Contribuir a la calidad de vida de la gente dentro de la organización. Las empresas constructoras generan empleos y pagan sueldos y salarios, los cuales deben ser justos y oportunos, contribuyendo así con el desarrollo de los trabajadores fijos y eventuales al mejorar su nivel de ingreso, mejorando su calidad de vida.” (Barroso Tanaoria, 2007)

Para mejorar el clima organizacional y la calidad de vida en el trabajo se debe capacitar al personal suministrándole: supervisión, comunicación y trato digno; por ende, es recomendable que las empresas separen un presupuesto anual a la capacitación que incluya no sólo aspectos técnicos, sino de superación, motivación y demás aspectos que los ayuden a crecer personal y profesionalmente

B. Las empresas constructoras deben cuidar y preservar el entorno que las rodea y fomentando entre sus trabajadores el ánimo para conservarlo.

C. Desempeñarse con un código de ética dando cumplimiento a las regulaciones gubernamentales, además de satisfacer las expectativas de sus accionistas.

D. Las empresas constructoras deben realizar acciones que propicien el desarrollo de la sociedad, así como colaborar con causas sociales y de bienestar público.

Las obras o construcciones civiles que se realicen deben tener estándares de calidad altos que satisfagan a quienes van a ser los usuarios de ellas, invirtiendo en el mejoramiento de calidad de vida de sus trabajadores e implementando acciones que sean para beneficio de la sociedad, y que

ayuden a las comunidades más necesitadas para contar con los servicios dignos de la vida humana.

Las empresas constructoras pueden estar certificadas ante los distintos organismos, pero eso no garantiza que estén viendo por sus trabajadores ni que sean socialmente responsables, ya que es preciso que se preocupen por desarrollar el talento humano, así como el compromiso y el espíritu de cooperación de todos los que intervienen en la industria de la construcción, con un enfoque en el que todos ganen. (Barroso Tanoira, 2007)

5.2.4 Aspectos laborales

Existe un desconocimiento por parte de la mano de obra del sector con relación a los derechos y deberes que tienen como trabajadores, pues en su mayoría no cuentan con prestaciones ni aportes parafiscales,

El escenario más común lo ilustran estudios realizados, en los que se muestra que ningún trabajador devenga menos de un salario mínimo legal vigente, pero es un indicador aparente ya que el valor neto recibido debería ser igual al valor que recibe descontándole prestaciones sociales y aportes parafiscales de la ley. (Silvio Antonio Popo Mesa, 2006).

Por ende, existe una relación entre la productividad de la mano de obra, y las condiciones laborales en que se realiza el proyecto. Los aspectos que considerar bajo esta categoría son:

- A. Tipo de contrato: Sistema de subcontratación que favorece el rendimiento obtenido, si se compara por un sistema de contratación por día laborado (personal de obra por administración).
- B. Sindicalismo: Influye negativamente en el rendimiento de la mano de obra, ya que el sindicalismo mal entendido disminuye la productividad.
- C. Incentivos: La asignación de labores con recompensas por la labor cumplida, favorece el mejoramiento de la productividad de la mano de obra, pues genera motivación al interior de la

empresa.

D. Salarios: La justa remuneración por la labor realizada, motiva al obrero a aumentar la productividad de la mano de obra.

E. Ambiente de trabajo: Las relaciones cordiales entre personal obrero y jefes, sumado a un ambiente de trabajo con condiciones en las que se tengan en cuenta el factor humano, garantizan un mayor desempeño de la mano de obra.

F. Seguridad social: La tranquilidad ofrecida por un sistema de seguridad social que cubra al trabajador y su familia, incentiva el rendimiento de la mano de obra.

G. Seguridad industrial: Permite la disminución de riesgos que afectan negativamente la productividad de la mano de obra.

5.2.5 Riesgos laborales

Al momento de iniciar el proceso de contratación, se deben identificar cuáles son los parámetros para tener en cuenta para efectuar dicha contratación, como lo son el salario, seguridad social y aportes parafiscales.

Actualmente las actividades económicas en las cuales se presenta mayor accidentalidad son la construcción, la industria y el transporte, por tal motivo nace la necesidad de que las empresas constructoras, lleven a cabo procesos de inducción y prevención que disminuyan la tasa de accidentalidad.

La construcción colombiana, está catalogada como uno de los sectores más importantes de la actividad económica de nuestro país, cuenta con una población económicamente activa de 1'526.819 personas, lo que representa el 7,2% del total de la fuerza laboral del país, lo que deja entrever la importancia del sector en la generación de riqueza y sus puestos de trabajo.

Sin embargo, la pérdida de salud de los trabajadores traducida en lesiones, incapacidades o muertes no es la única consecuencia, también se presentan casos de la inadecuada gestión en el sistema de seguridad y salud en el trabajo,

Hoy en día las obras generan incrementos en los costos de producción, así como pérdidas de productividad y de calidad llegando a incurrir en incumplimientos en los plazos de entrega de las obras, que, traducidas bajo un ámbito netamente competitivo, originan desventajas frente a las demás empresas del sector. (Silvio Antonio Popo Mesa, 2006)

La construcción colombiana está determinada por etapas que comúnmente están denominadas “vacas gordas o vacas flacas”, relacionadas con la demanda del producto, las tasas de interés del mercado, la disponibilidad de los recursos financieros, y las políticas que pone en ejecución el gobierno. Esto impide que las organizaciones se consoliden como empresas con capital, pues están supeditadas a desarrollarse al ritmo del comportamiento cíclico de la construcción.

5.2.6 Clase obrera en el sector de la construcción

La aptitud del trabajador dentro del medio donde se encuentra laborando depende de varios factores, los cuales pueden ser cambios en: aspectos climáticos, disponibilidad de recursos, mal manejo en la planeación, entre otros. Estos factores pueden entorpecer los procesos desarrollados; usualmente la solución a estos problemas recae en reestructuraciones que ocasionan imprevistos, sobre costos y retrasos en la labor que venía desempeñando, originando interrupción en todo el proceso.

En la construcción se pueden presentar casos donde una sola persona se encarga de manejar cuadrillas conformadas por más de 40 personas, donde se puede presentar la situación de que cualquier tipo de información no sea difundida o acogida correctamente causando de esta manera cualquier tipo de inconvenientes o exponiendo a la parte laboral.” (Silvio Antonio Popo Mesa, 2006)

Dicha situación genera baja motivacional, así como reprocesos en la construcción, los cuales a futuro se ven reflejados en la parte presupuestal de un proyecto.

5.2.7 Motivación laboral en obreros de construcción

Existen dos tipos de enfoques:

A. Los que desarrollan sus conclusiones por extensión al rubro construcción, basados en los conceptos de las teorías de motivación de Maslow, Herzberg y Vroom.

B. Los que recopilan información con base a cuestionarios con listas de variables motivadoras y desmotivadoras, basados también en las mismas teorías, y sobre los que los obreros deben elegir en función de la importancia, y satisfacción obtenida en las obras en las que trabajan.

5.3 El mundo actual del trabajo y las estructuras organizacionales flexibles

El ambiente laboral y competitivo en el que se impulsan las empresas hoy día; es completamente diferente al que existía años atrás, esto debido a que en los años de 1995 a 1999 se vieron obligadas a transformar su sistema por uno abierto, lo que implicó cambios en su estructuración, es decir en su sistema de organización, calidad y gestión. Desde entonces se viene enfocando las empresas de la siguiente manera: (García Echevarría, 1995; Pereda y Berrocal, 1999):

A. La apertura de las fronteras internacionales, así como el desarrollo de los medios de transporte y de comunicación, han globalizado la economía (Santiago Pereda Marín, 1999), esto ha permitido aumentar la competitividad entre las empresas pues, ahora, se centran no sólo en mercados locales, sino también en los internacionales.

B. Para Santiago Pereda Marín (1999), los puestos de trabajo ya no cuentan con la misma estabilidad que hace un tiempo, por el contrario, cambian de contenido y personal de manera bastante rápida, por lo tanto, una persona se ve obligada a cambiar de actividad en varias ocasiones en su vida laboral.

C. Los mercados evolucionan rápidamente y están muy segmentados, ya que los clientes son muy exigentes con la calidad de los productos y servicios que compran y este concepto no es universal, sino que cada persona, o grupo de personas, exige unos aspectos particulares al producto o servicio para considerarlo de calidad, y la empresa debe atender a todos ellos, si quiere mantener una cartera de clientes satisfechos. (Santiago Pereda Marin,1999).

Para poder tener resultados eficientes, es necesario implementar parámetros de calidad a nivel universal, los cuales permitan realizar un análisis de mejora y adicional a eso generar competitividad siempre y cuando se presenten las mismas condiciones.

D. Buscar los medios y las estrategias para mantener un nivel tecnológico actualizado, generando mejoría en los servicios y el aumento de calidad en los procesos constructivos.

Teniendo como base los fundamentos mencionados anteriormente, y con el objetivo de la que la empresa se vuelva competitiva, esta debe mantener su ventaja con respecto a sus competidores, mejorando sus productos constantemente utilizando como herramienta principal la innovación. En este orden de ideas no es necesario una estructura convencional, en la que los problemas son resueltos por el nivel superior del organigrama y después vuelven a recorrer el mismo camino en sentido descendente, hasta llegar al lugar donde se aplica la solución. Esta duración en la solución de los problemas llevaría a la pérdida de clientes y como consecuencia no generaría competitividad en el mercado.

Figura 5.
Estructura piramidal clásica



Nota. Representa la figura piramidal. Tomado de: Pereda Marín, S-. (1999). El entorno empresarial La empresa, su organización y funcionamiento [Archivo en pdf]. file:///C:/Users/Residente/Downloads/18050Texto%20del%20art%C3%ADculo-18126-1-10-20110602%20(1).PDF

En las estructuras piramidales clásicas, las personas que conforman el nivel superior son las que indica lo que hay que hacer, cuándo y cómo hacerlo; de esta forma, se acaba perdiendo de vista al cliente que es para quien, en definitiva, debería trabajar toda la empresa. Por ello al invertir la pirámide cambia esta mentalidad, por lo que el nivel inferior del organigrama no hará el trabajo que le ordena su superior, cuando se lo ordena y cómo se le indica, sino que, al ser el quien está en contacto directo con los clientes, tendrá autonomía y responsabilidad para tomar decisiones, siendo el papel del mando el que facilita y apoya el trabajo del subordinado (Santiago Pereda Marín, 1999), de esta manera se garantiza que toda la empresa trabaje en función del cliente.

Figura 6.

Estructura piramidal invertida



Nota. Representa la estructura piramidal invertida. Tomado de: Pereda Marín, S -. (1999). El entorno empresarial La empresa su organización y funcionamiento [Archivo pdf].file:///C:/Users/Residente/Downloads/18050-Texto%20del%20art%C3%ADculo-18126-1-10-20110602%20(1).PDF

Las personas que ocupan el nivel más bajo del organigrama son aquellas que están en contacto con los clientes, por tal motivo deben estar preparadas y autorizadas para tomar decisiones y asumir responsabilidades; pero, para poder hacerlo, necesitan disponer de la información necesaria en el momento adecuado. Y es entonces cuando la tecnología se vuelve pieza fundamental de dicho proceso, pues esta nos permite disponer de la información en un tiempo corto, generando en sí tiempos de trabajo eficaces y eficientes. Por esta razón las empresas competitivas consideran al trabajador como su principal recurso. Lo mencionado anteriormente crea estructuras flexibles, basadas en los siguientes principios:

A. Visión única de negocio, en donde toda la empresa tenga como único objetivo y un negocio común.

B. El cliente y el mercado son el centro de todas las actividades.

C. Organigrama más plano, de tal manera que entre los niveles estratégicos y operativos existan el menor número posible de escalones.

D. Trabajo en equipo.

E. Trabajo con autonomía.

F. Los trabajadores como recurso competitivo de las empresas

Por esta razón las empresas que han adoptado por estructuras flexibles generan

A. Centralización de estrategias basado en programas autónomos y proactivos.

B. Descentralización de la gestión, ocasionando que toda la empresa conozca a dónde quiere ir y cuáles son las reglas que hay que respetar; de esta forma se introduce la responsabilidad a todos los niveles de la pirámide.

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo general

Establecer las características principales de la cultura empresarial en el sector constructor en su base organizacional, desde la identificación y clasificación de las habilidades blandas, que promuevan la efectividad del talento humano en empresas de mediana envergadura en Colombia.

6.2 Objetivos específicos

Identificar en la actualidad, la cultura empresarial en la base de su organigrama, mediante el análisis de teorías organizacionales de una empresa constructora de mediana envergadura en Colombia.

Clasificar las habilidades blandas en la base organizacional de una empresa constructora de mediana escala en Colombia, mediante un estudio cuantitativo aplicado en obra.

Reconocer las habilidades blandas que permitan consolidar una cultura organizacional, promoviendo la calidad laboral del talento humano en la base organizacional de una empresa constructora de mediana envergadura.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 Sector inmobiliario

La pandemia ha traído con ella afectación en todos los sectores económicos y uno de ellos fue el inmobiliario. Mientras las personas se adecuaban a permanecer en sus casas, las ventas decayeron en un alto porcentaje en los meses de marzo a mayo, reflejando cifras poco esperanzadoras para la actividad, pero dicha situación fue transformándose poco a poco, a tal punto que desde el mes de junio se comenzaron a ver cambios positivos, especialmente en el sector de vivienda, pues el mercado registro una innumerable reactivación; en el último trimestre del año las ventas estuvieron alrededor de las 20.800 unidades lo que equivale al 27.5% anual.

Figura 7.

Ventas de vivienda nueva



Nota. Representa las ventas de vivienda. Tomado de: Coordinada urbana -. (2020). ventas de vivienda nueva. [Archivo en pdf]. <https://maestros.com.co/buenas-practicas/asi-se-proyecta-el-sector-constructor-e-infra-estructura-para-el-2021/>

Aun cuando se presentaban restricciones gubernamentales para varios sectores económicos, y poniendo sobre la mesa una demanda que disminuía en un 30%, se siguieron presentando proyectos nuevos que ofrecían nuevas metodologías, las cuales se adaptaban a la necesidad del momento y favorecían a la sociedad, lo que genero oportunidades no solo a los usuarios sino a las mismas empresas, las cuales tuvieron que reinventarse en los procesos administrativos y operacionales, permitieron la creación de contratos más flexibles que consideran hoy en sus cláusulas casos de fuerza mayor.

El nuevo panorama permitió transformaciones periódicas que aceleraron el desarrollo de las empresas hacia los trabajos flexibles, reduciendo espacios para actividades del ámbito comercial o de ventas, los cuales no necesitan presencialidad al 100%, abriéndose alternativas como el coworking, ventas online, entre otros, los cuales se afianza como una elección que pueden posicionarse a futuro si se maneja de la manera adecuada.

En el marco de la Asamblea Nacional de Afiliados de Camacol, el gremio constructor presentó las proyecciones para el año 2021, en las que espera vender 195.545 unidades de vivienda, de las cuales 145.000 serán Vivienda Interés Social.

El mercado de vivienda ha tenido un claro repunte y con señales sostenibles. No se pueden desconocer riesgos y cambios estructurales, pero estamos seguros, con las acciones de política de vivienda seguiremos en un escenario de reactivación de la actividad comercial de los proyectos generando un repunte en el inicio de obras, la demanda de insumos, la generación de empleo y el valor agregado, (Sandra Forero Ramírez, 2021)

Lo que permite tener un propósito claro y es la motivación para diseñar nuevos proyectos, que reactiven todo tipo de área en el sector de la construcción, para ser generadora de ingresos a nivel de empleabilidad y economía.

En materia de lanzamientos, se proyecta que durante el 2021 se llegue a 189.792 unidades, registrando un crecimiento anual del 9,3%. La inversión en vivienda tendría un incremento del 4.1%, llegando a los 34.8 billones de pesos. Expuesto lo anterior, el comportamiento del mercado demuestra que la vivienda, es un elemento fundamental para la reactivación económica y laboral del país. Pues este nos augura un 2021 favorable para el sector constructivo, donde el aporte en la demanda de insumos y la contratación de mano de obra seguirá promoviéndose.

7.1.1 Clasificación de las empresas en Colombia

En el año 2019, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 957 de 2019, mediante el cual estableció una clasificación enfocada al tamaño empresarial; teniendo como base los ingresos económicos

según las actividades a desempeñar; lo que permitiría reconocer las diferencias sectoriales y así dar solución a los distintos problemas que llegaran a presentarse.

A la fecha, las empresas en Colombia se han clasificado por medio de las variables “Número de empleados” y “Volumen de activos”.

Sin embargo, dada la necesidad de contar con una clasificación que responda a las nuevas realidades de las empresas colombianas, el Gobierno Nacional decidió adoptar los ingresos como único criterio ya que aporta mejor información sobre el tamaño real de las empresas y permite tener presentes las particularidades de cada sector de la economía, como por ejemplo el comportamiento de firmas de servicios o tecnología. (Gobierno Nacional de Colombia, 2019)

Este cambio permitió tener eficiente para la toma de decisiones, así como también el fortalecimiento de pequeñas empresas para el desarrollo económico del país. Esta clasificación se llevó a cabo de la siguiente manera:

A. Microempresas:

Manufactura: Hasta 811

Servicios: Hasta 1.131

Comercio: Hasta 1.535

B. Pequeña:

Manufactura: Desde 811 hasta 7.027

Servicios: Desde 1.131 hasta 4.523

Comercio: Desde 1.535 hasta 14.781

C. Mediana:

Manufactura: Desde 7.027 hasta 59.527

Servicios: Desde 4.523 hasta 16.558

Comercio: Desde 14.781 hasta 74.066

Lo anterior teniendo como base cifras en millones de pesos colombianos del 2019, partiendo del Decreto 957, el cual sigue vigente hasta la fecha.

7.2 Sector obrero en la actualidad

La pandemia cambió el diario vivir de todas las personas, sin importar género, rango social, religión, política, entre otros. Entre el simulacro de aislamiento en varias ciudades del país y la cuarentena nacional, las obras de construcción se vieron obligadas a cerrar y detener todo tipo de actividad en ejecución. Por lo general, el sector de la construcción maneja un alto grado de informalidad laboral con relación a trabajador de mano de obra, cuyo empleado devenga por obra realizada. Es entonces, que, al estar suspendida la obra, ninguno de los trabajadores recibió sueldo y varios contratistas se vieron comprometidos en realizar ayudas económicas.

En la obra muchas cosas cambiaron, empezando por los horarios y los protocolos que deben cumplirse de manera rigurosa tanto a la llegada de los trabajadores como a su salida. Antes de la pandemia, los trabajadores llegaban a las 6:30 a.m. para empezar labores a las 7 am, tenían horarios de descanso en la mañana y en la tarde. Ahora la nueva hora de entrada es a las 9 a.m. para hacer los protocolos e iniciar labores a las 10 a.m. como lo estipula la norma.

Adicional a eso hay que sumarle que en Colombia, las condiciones laborales para el trabajador de mano de obra no son las más óptimas, pues este presentan baja calidad, sin importar que el trabajador de la construcción es uno de los actores más importantes en los proyectos constructivos, a pesar de ello su situación social, económica, legal, administrativa y productiva es relegada por lo general, lo cual se hace visible en bajos ingreso, inestabilidad laboral, selección informal y alta rotación del personal.

Por otro lado, son trabajadores en donde su economía mensual oscila entre un salario mínimo y \$1.250.000 al mes, lo que equivale a \$15.000.000 al año o \$7.692 por hora, vs \$11.266.818 que puede llegar a devengar un cargo de nivel inicial, o \$19.907.808 para profesionales con mayor experiencia. Situación que muestra una diferencia económica abismal y una estabilidad emocional y profesional que impide el mejoramiento del sector y un mayor flujo de caja.

7.3 Empresas constructoras

7.3.1 Actividades gerenciales y organizacionales

Las principales actividades que realiza un gerente de empresa constructora, y las actividades organizacionales que se adelantan al interior de la empresa para la ejecución de proyectos constructivos nace a partir de:

A. Nivel gerencial: Las actividades gerenciales abarcan todas las áreas de la empresa, dado que son de tipo transversal. Por ello manejan un enfoque de planeación, organización, dirección, control y desarrollo, los cuales permiten entender el funcionamiento de la empresa constructora desde las diferentes áreas de trabajo.

B. Actividades de Planeación: Los gerentes de empresas constructoras que avanzan con procesos de planeación, trazan objetivos, y descubren formas para alcanzar las metas propuestas. La planeación ha crecido exponencialmente en el sector de la construcción, pues los proyectos que se ejecutan cada vez son más grandes y competitivos, por ende, se deben coordinar mejor los equipos, dado que hay más controles externos y mayores restricciones adicionales que deben obtener aprobación. Así mismo, es requisito definir los recursos necesarios y las actividades a ejecutar para cumplir con dichos objetivos, estableciendo procesos de control para la implementación de lo proyectado.

C. Actividades de Organización: Grupo de actividades que involucran el desarrollo de lo organizado, gestionando licitaciones y proyectos, aprobando permisos, contrataciones y desarrollo de asesorías, asignando tareas a las personas, estableciendo tiempos, solicitando recursos y coordinando todas las tareas en un sistema de trabajo o estructuras de trabajo (EDT'S), teniendo en cuenta que un buen gerente debe combinar actividades fáciles que tienden a generar monotonía.

Dentro de las actividades de organización, un gerente también debe realizar la conexión entre personas y tareas, esto permite entender que las actividades de organización se vuelven inseparables de las actividades de planeación dirección y control. (Camilo Murcia Parada, 2017)

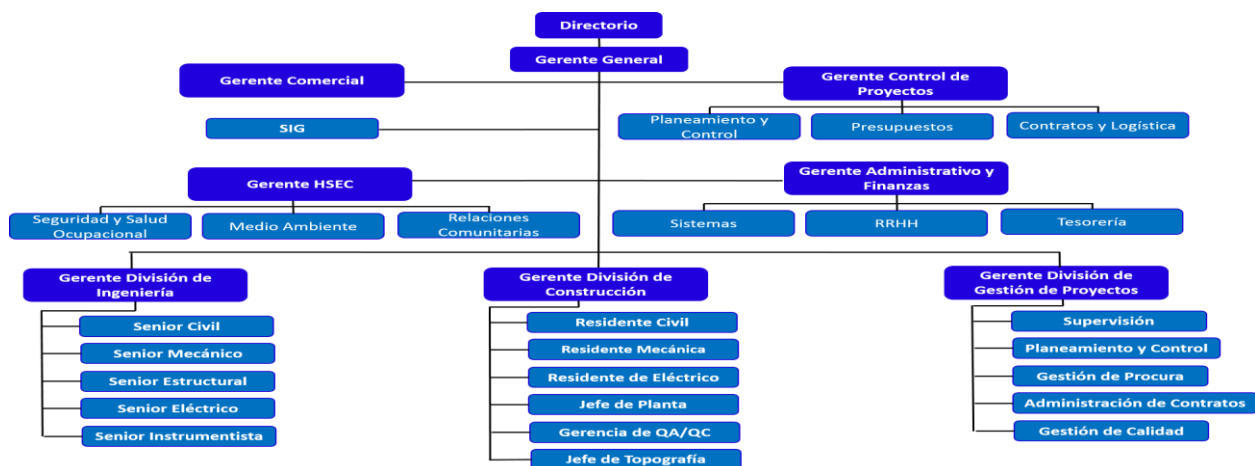
D. Actividades de Dirección: Involucran trabajos de liderazgo, cooperación, comunicación, motivación y dirección de personas.

E. Actividades de Control: El gerente debe comparar el desempeño real con el formulado, lo que implica dependencia entre planeación y control; en este proceso entran a jugar factores tales como: el tiempo, la seguridad, el costo y la calidad del trabajo.

F. Actividades de desarrollo de staff: Son el activo más valioso de la empresa y específicamente en el sector de la construcción, dado que la efectividad en obra depende de las motivaciones, habilidades y actitudes de los empleados.

Figura 8.

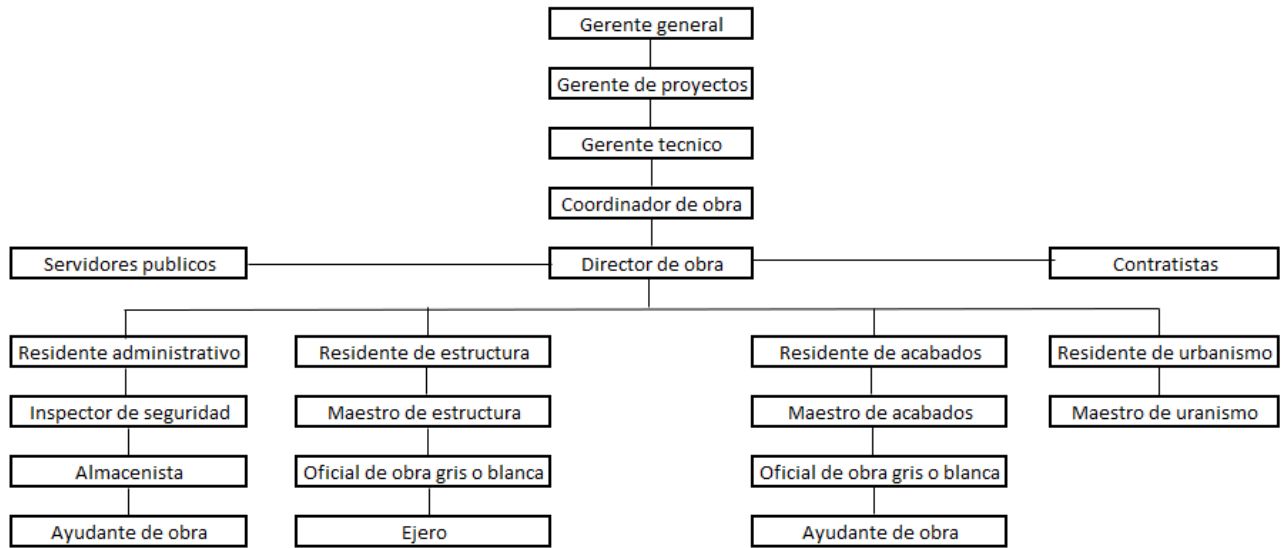
Organigrama planta administrativa



Nota. Representa el organigrama de la planta administrativa. Tomado de: Epcm -. (2021). Nuestra organización [Archivo en pdf]. [Http://www.epcmexperts.com/ es/la organización _organigrama.html](http://www.epcmexperts.com/es/la_organización_organigrama.html)

Figura 9.

Organigrama personal operativo

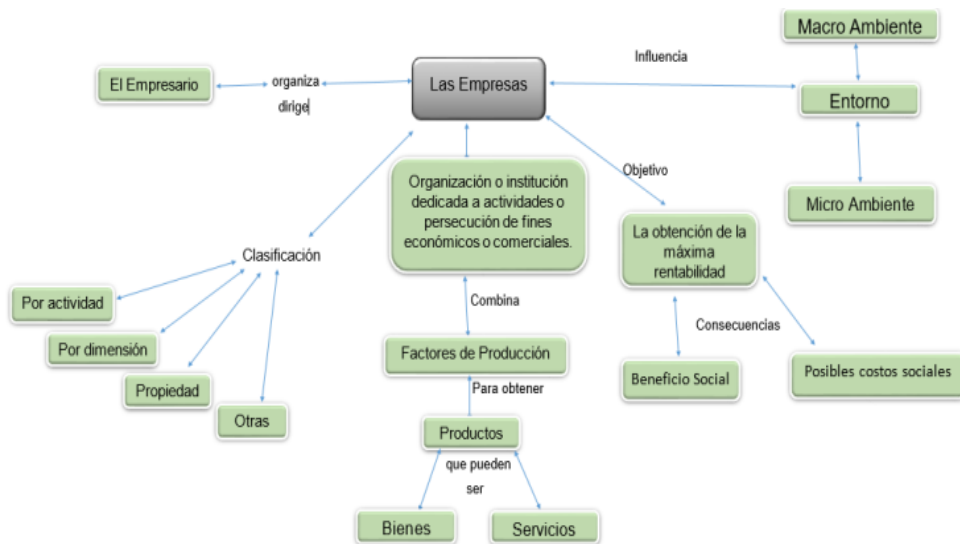


Nota. Representa organigrama de personal operativo. (2021). Elaboración propia

7.3.2 Estructura jerárquica de la empresa

Figura 10.

La empresa



Nota. Representa el organigrama de una empresa. Tomado de: Miranda, K -. (2016). La empresa y su entorno [Archivo en pdf].<https://laempresaysuentorno.wordpress.com/mapa-conceptual-2/>

7.4 Niveles organizacionales

En su mayoría las empresas están sectorizadas en los siguientes niveles organizacionales:

A. Nivel estratégico: Dentro de la estructura jerárquica de la empresa, este se encuentra en el nivel superior y es el que habitualmente, se conoce como dirección general o estratégica. En este nivel se define la misión de la empresa, sus objetivos generales, específicos y en el cual se organizan las metas y planes para alcanzar dichos objetivos.

B. Nivel funcional: Formado por un conjunto de directivos que conectan el nivel estratégico con el operativo; en este nivel se involucran tanto los directores funcionales como los encargados de cada área.

C. Los miembros de este grupo son los responsables de actuar como fuente de información, tanto ascendente como descendente, formulan los objetivos y la planificación de su área, de forma que estén integrados con las demás.

D. Nivel operativo: El empleado o trabajador se vuelve eje principal de este nivel, pues ellos son los responsables de llevar a cabo las funciones y tareas básicas que aseguran la producción del servicio que se está prestando.

Estos tres niveles pueden estar, a su vez, formados por estructuras y órganos de dos tipos:

A. Línea: Unidades directamente implicadas en la producción de servicios; por ende, tienen poder en la toma de decisiones con relación a la estrategia de la empresa y a las decisiones que se toman ella.

B. Staff: Unidades asesoras y de apoyo que no tienen poder formal para tomar decisiones con respecto a la empresa. Estas a su vez, pueden ser de dos tipos (Mintzberg, 1984):

I. Tecnoestructura: Unidades encargadas de la normalización del trabajo de las personas de la

empresa.

II. Staff de apoyo: Unidades cuya misión es apoyar el funcionamiento de las áreas de la empresa.

Ahora bien, para que la formulación de estos niveles se lleve a cabo de manera satisfactoria, se pueden implementar las siguientes estrategias: (Gibson, Jvancevich y Donelly, 1994):

A. Por objetivos: Este criterio, permite hacer la división de distintas maneras:

I. Por productos: Cada área de la empresa es responsable de un producto o actividad diferente.

II. Por clientes: Cada unidad atiende las necesidades de un grupo particular de clientes.

III. Por canal de distribución: Cada unidad se centra en una red o canal de distribución entre productor y distribuidor.

IV. Por área geográfica: esto es, la división se hace en función de las áreas geográficas que deben atenderse.

B. Por proceso: Estrategia basada en las distintas funciones que se llevan a cabo al interior de la empresa; esto permite realizar trabajos especializados guiados por un solo propósito o enfoque.

Ahora bien, las estrategias de división del trabajo exigen la presencia de mecanismos de coordinación que eviten y solucionen las posibles interferencias que pueden producirse entre personas o unidades funcionales, por ende, se presentan tres tipos de coordinación:

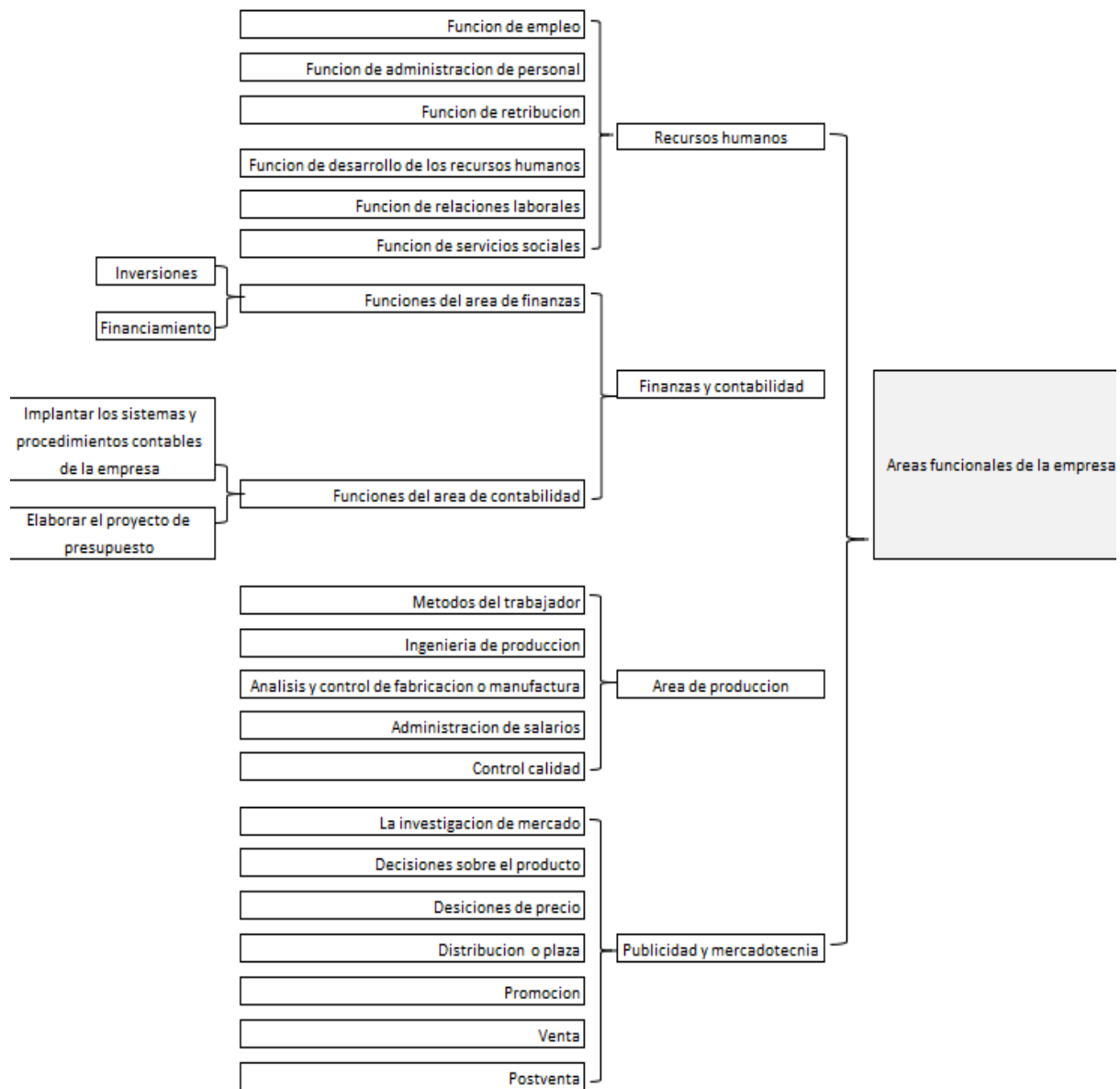
A. Supervisión directa: Persona responsable del trabajo de sus colaboradores, indicándoles instrucciones y controlando su trabajo.

B. Contactos formales: Responsable de mantener estandarizada las relaciones entre personas y unidades.

C. Contactos informales: Permiten superar las dificultades de funcionamiento planteadas por la estructura formal.

Figura 11.

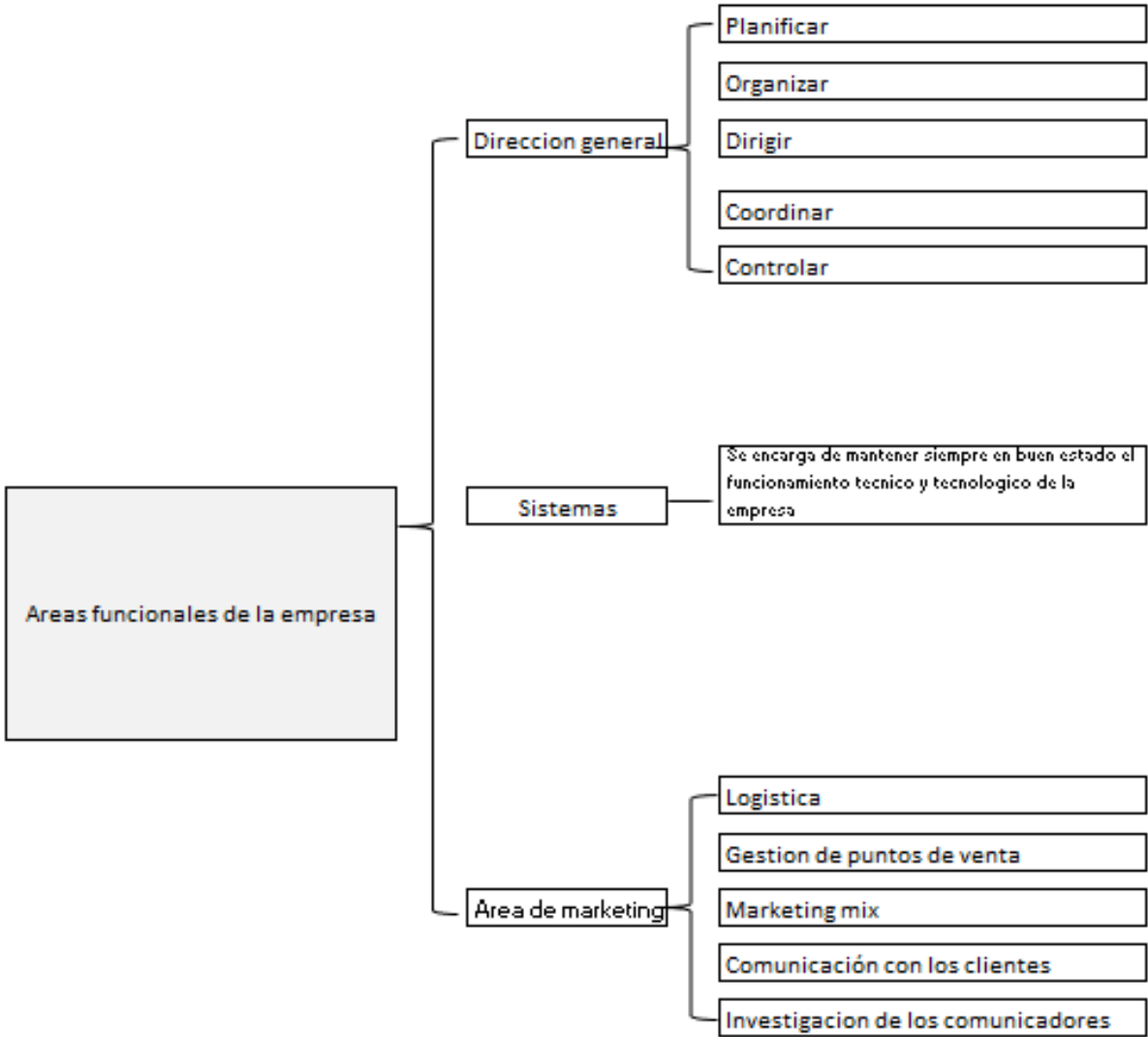
Áreas funcionales de la empresa



Nota. Representa las áreas funcionales de la empresa. Tomado de: Meister, M -. (2021). Áreas funcionales de la empresa [Archivo en pdf]. <https://www.mindmeister.com/es/743324963/reas-funcionales-de-la-empresa>

Figura 12.

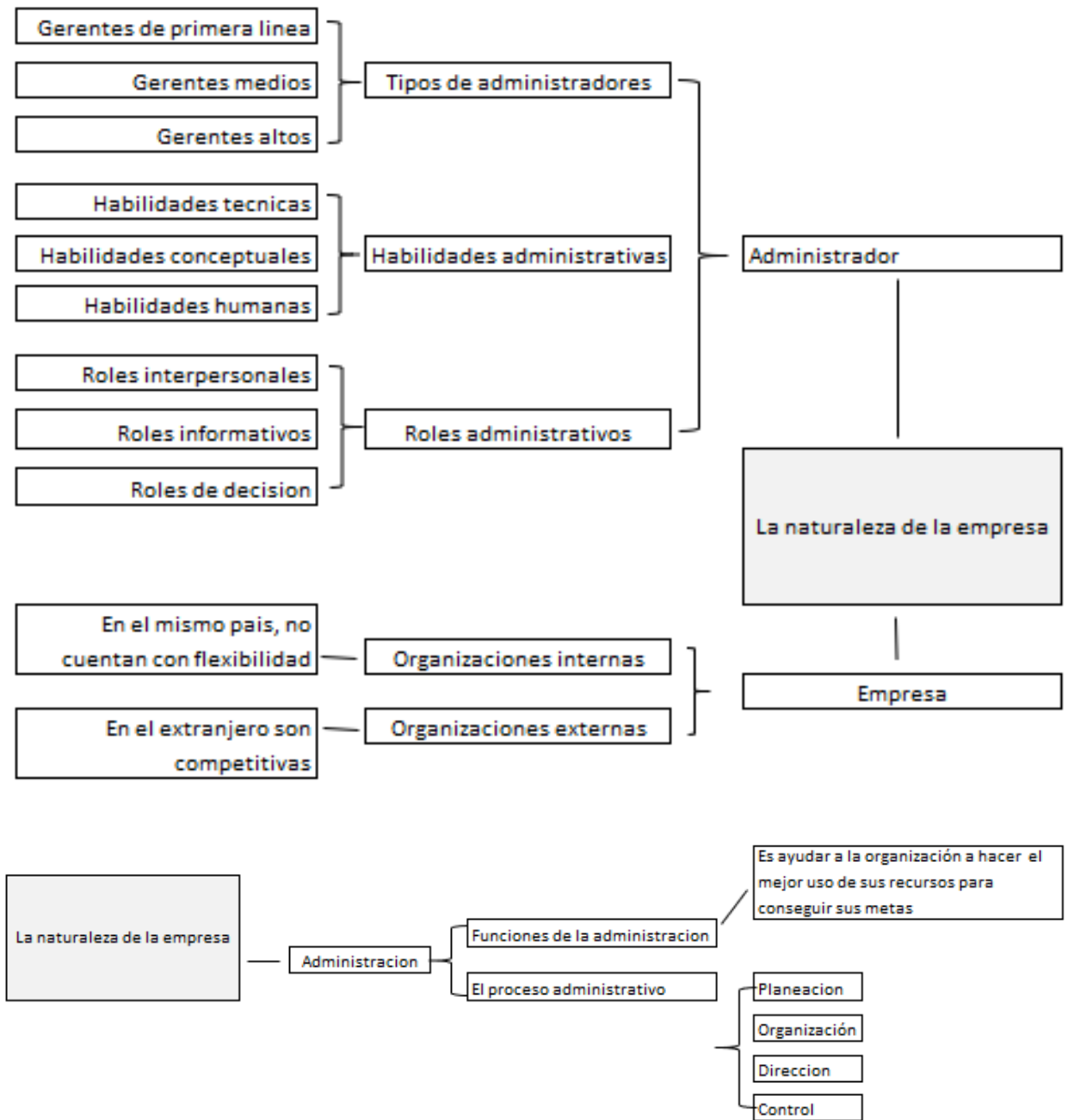
Áreas funcionales de la empresa



Nota. Representa las áreas funcionales de la empresa. Tomado de: Meister, M-. (2021). Áreas funcionales de la empresa [Archivo en pdf].<https://www.mindmeister.com/es/743324963/reas-funcionales-de-la-empresa>

Figura 13.

La naturaleza de la empresa



Nota. Representa la naturaleza de una empresa. Tomado de: Meister, M -. (2021). La naturaleza de la empresa [Archivo en pdf].<https://www.mindmeister.com/es/885855200/la-naturaleza-de-la-la-empresa>

7.5 Clima organizacional

Para la real academia española el significado de: Clima hace referencia al ambiente, circunstancia o condición de un lugar; y organizacional nos indica una asociación de personas, las cuales están reguladas por un conjunto de normas en función de un propósito.

En vista de esto el ambiente interno de una organización, se forma a partir de las personas que la integran y ello es considerado como clima organizacional. Por ende, las emociones manifestadas al interior de la empresa reflejan el funcionamiento de esta, pues el comportamiento de un individuo en su trabajo no depende exclusivamente de su personalidad, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los mecanismos de su organización.

Para los autores Garlie Forehand y Von Gilmer (1964) el clima laboral está definido como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. (Hitos de ciencias económico administrativos,2004) Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales:

1. El tamaño.
 2. La estructura organizacional.
 3. La complejidad de los sistemas.
 4. La pauta de liderazgo.
 5. Las direcciones de metas.
- } Enfoque objetivo

Halpin y Crofts (1962) presentan un enfoque subjetivo, en el cual plantean el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización (Aliat universidades,2009). Pues explican el clima como el esprit cuyo significado es el conocimiento que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen con el sentimiento de la labor cumplida.

Desde el punto de vista estructural y subjetivo tenemos a Litwin y Stringer (1968), quienes definen el clima organizacional como Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo”

informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. (Aliat universidades, 2009), por ende, se convierte es estímulo el comportamiento del trabajador para el buen funcionamiento de la empresa.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que, trascienden en la generación del Clima Organizacional:

1. Estructura.
2. Responsabilidad.
3. Recompensa.
4. Desafíos.
5. Relaciones.
6. Cooperación.
7. Estándares.
8. Conflictos.
9. Identidad.

Wáter representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura (Álvarez Valverde, Shirley Valverde, 2001), convirtiendo esta teoría como un método analítico para el funcionamiento adecuado al interior de la empresa.

James y Jones definen el clima organizacional desde tres puntos de vista, éstos son: Primero, la medida múltiple de atributos organizacionales, la cual muestra el clima como un conjunto de características que describen una organización y esta se distingue de las otras, presentan una estabilidad en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas al interior de la organización. En segundo lugar, está la perceptiva de los atributos individuales, esta representa la percepción del clima basada en los valores, aptitudes y actitudes del personal, y pone en

consideración el estado de satisfacción de cada uno. Por último, tenemos la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización o de sus unidades, y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad. (Aliat universidades, 2009).

De acuerdo con los parámetros establecidos por los autores mencionados anteriormente, se concluye que el termino clima organizacional, hace referencia al ambiente de trabajo propio de la empresa. Dicho contexto ejerce un efecto directo en el comportamiento de sus integrantes. Por ello se puede afirmar que el clima organizacional, es el reflejo de la cultura de la organización y de quienes la encabezan.

El clima es un ámbito que no permite ser palpable, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos, que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados; pues esta tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se conserven.

Para mantener un clima organizacional estable, deben valorar y prestarle suficiente atención a personal de la empresa en un plazo mayor, pues si manejan un tarto demasiado rígido, y generando grandes presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo. Varios estudios en el tema han expresado que el clima organizacional está compuesto por:

- A. Aspectos individuales de los empleados en el que se analizan actitudes, personalidades, valores, estrés que pueda sentir el trabajador en la organización, entre otros.
- B. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- C. La motivación, necesidades y esfuerzo.
- D. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo, entre otros.

E. La estructura con sus macro y micro dimensiones.

F. Los procesos organizacionales, evaluación, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis enfoques determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la actividad a ejecutar, calidad del trabajo, comportamiento dentro del grupo, resultados y cohesión; y desde el punto de vista de la empresa, esto recaerá en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

7.5.1 Modelo de desarrollo organizacional.

El modelo tiene 7 pasos que identifican el problema, la acción y la evaluación:

A. Identificación del problema: Momento clave al interior de la organización, en el que se identifican los inconvenientes presentados y se asigna un agente de cambio, la cual se encargará de contender con problemas asociados.

B. Consulta con un especialista en desarrollo organizacional, pues ellos son las personas enfocadas en los procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Este es el encargado de entender la empresa, lo cual demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

C. Integración de datos y diagnóstico preliminar: Esta etapa es responsabilidad recopilar toda la información; la cual se basada en cuatro métodos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios y datos del desenvolvimiento organizacional.

D. Retroalimentación: Teniendo como base el desarrollo organizacional ante un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Lo cual se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información.

E. Diagnóstico conjunto de problemas: En este punto, un administrador discute la

retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas.

F. Acción: En seguida, el consultante y el cliente de común acuerdo deciden las acciones a tomar.

G. Integración de datos después de la acción: Después de haber ejecutado la acción, se deben recopilar todos los datos de dicha situación, de tal manera que la persona encargada pueda monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones

7.5.2 Prácticas organizacionales

I.Recompensa: El punto de vista convencional, es que el plan de un gerente para la implantación de la estrategia debe incorporar más elementos motivadores positivos que negativos; porque cuando la cooperación se recompensa y se menciona de manera positiva, las personas tienden a responder con más entusiasmo y esfuerzos. Cuando más entienda un gerente que motivar a los subordinados, y cuanto más confié en los incentivos motivadores como una herramienta para implantar la estrategia, mayor será el compromiso de los empleados.

II.La comunicación interna: Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías, de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial, donde el cambio es cada vez más rápido. Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite: Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad, romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí, informar individualmente a los empleados, hacer públicos los logros conseguidos por la empresa, permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización, promover una comunicación a todas las escalas.

III. Estructura organizacional: Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella), dando lugar a la estructura real de la organización.

IV. Coaching: Es una disciplina cuyo objetivo, es trabajar con otras personas de forma que obtengan lo mejor de sí. En el mundo actual, cada vez más competitivo, por tanto, es una herramienta de gestión para las empresas y para el que lo realiza, una técnica de desarrollo personal. En cualquier caso, los resultados deben ser apreciables tanto en el desarrollo diario de las actividades, como en la vida del sujeto en general.

V. Diseño de procesos de trabajo: En el diseño de un proceso, se debe partir del conocimiento exacto de las tareas críticas, que resultan imprescindibles a la hora de poder prestar los servicios o fabricar los productos. Por lo tanto, el primer ejercicio que se debe realizar es el de inventariar tareas y pasos necesarios en la actividad productiva. A partir de este inventario de tareas, se deben utilizar diagramas de flujos, que agrupen de manera aprensible las tareas en fases del proceso, a fin de determinar su interrelación y su prioridad.

La definición de este flujo de tareas es propia de cada empresa y está sujeto a características tales como: el objetivo de posicionamiento, cultura e inquietudes personales del personal y niveles de calidad.

7.5.3 Teoría del clima organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert establece que: el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo, y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (Álvarez Valverde, Shirley Valverde, 2001). Likert establece tres variables que definen las características propias de una empresa, y que influyen en la percepción

individual del clima, las cuales son:

A. Variables causales: Indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados.

B. Variables Intermedias: Mide el estado interno de la institución, por medio de: la motivación, el rendimiento, la comunicación y toma de decisiones.

C. Variables finales: Establecen los resultados obtenidos por la organización como productividad, ganancia y pérdida.

La relación de estas variables trae como consecuencia, la determinación de dos tipos de clima organizacionales; los cuales son:

A. Clima de tipo autoritario (Clima cerrado)

I. Autoritario explotador: Caracterizado porque no genera confianza y el clima que se percibe es de temor con la interacción entre los superiores y los subordinados.

II. Autoritarismo paternalista: Este es un clima que genera confianza, en el cual la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

B. Clima de tipo participativo (Clima abierto)

I. Consultivo: Caracterizado por la confianza que tienen las directivas hacia los trabajadores, pues les permiten tomar decisiones específicas, en ella existe una interacción constante entre ambas partes, generando en si un mayor cumplimiento.

II. Participación en grupo: El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría de Likert, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Los aspectos para evaluar en el cuestionario de Likert son:

- A. Método de mando
- B. Características de las fuerzas motivacionales
- C. Características de los procesos de comunicación
- D. Características del proceso de influencia
- E. Características del proceso de toma de decisiones
- F. Características de los procesos de planificación
- G. Características de los procesos de control

7.5.5 Rendimiento organizacional

La metodología para aplicar esta evaluación está fundamentada en presentar a los trabajadores varias opciones por cada concepto, donde se refleje su opinión con relación a las tendencias de la organización. Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas:

- A. Sistema 1 (Explotador - Autoritario) basado en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo.
- B. Sistema 2 (Benevolente - Autoritario) relación directa subordinado- líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno - uno (supervisor - supervisado).
- C. Sistema 3 (Consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
- D. Sistema 4 (Participativo o de Grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de vista que determine el ambiente que existe en cada área, el que debe prevalecer y los cambios que se deben implementar para generar el perfil organizacional deseado.

7.5.6 Eficacia organizacional

La cultura y clima organizacional determinan el comportamiento de los trabajadores al interior de la empresa, de la misma manera la actitud que tengan para desarrollar las actividades se manifiesta en la productividad de la organización, a través de conductos eficientes. Por lo que, toda organización debe considerar lo que significa la eficiencia y la eficacia para lograr los objetivos.

Dicho esto, para el escritor Edilberto Chiavetano (1994), define la eficacia como la relación entre costos y beneficios (Teoría organizacional, 1999), de tal forma que se enfoquen en realizar las actividades de manera racional. Por otro lado, el autor define la eficacia como:

La capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos y/o servicios”, “ la eficacia se refiere a cómo hacer optimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas de necesidad”, “ la eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto a la eficacia busca que el rendimiento en la organización sea máximo, a través de medios técnicos y también por medios políticos” (Edilberto Chiavetano,1999)

Dicho lo anteriormente se entiende eficiencia como pieza clave para generar y promover la efectividad de los procesos que tengan contemplados realizar.

Teniendo en cuenta las citas anteriores se deduce que la eficiencia, parte de cómo se realizan las actividades al interior de la organización, la manera en cómo se ejecutan; mientras que la eficacia es el motivo del porque se realizan dichas actividades, cuáles serán sus resultados y ver si los objetivos trasados por la organización se han alcanzado.

Para que las empresas obtengan un alto grado de eficiencia, es necesario trabajar en ambientes motivadores, en el cual el personal se identifique con la organización y así considerar al empleado como un activo vital dentro de ella. Por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento, la complejidad de la naturaleza humana para alcanzar índices de eficacia y productividad.

7.5.7 Eficiencia y efectividad organizacional

Para el diccionario de la lengua española eficacia se define como " la capacidad de lograr el efecto que se espera", propone a la efectividad como uno de sus sinónimos y la eficiencia ", es la capacidad de disponer de alguien para conseguir un efecto determinado".

En el sector de las organizaciones, se considera la eficacia al logro de las metas y que la eficiencia implica el uso de insumos para conseguir el resultado organizacional deseado.

Para Koontz y Weihrich la eficacia se define como el cumplimiento de los objetivos, y la eficiencia como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Por otro lado, para Katz y Kahn la eficiencia es un criterio para medir la vida interna y está enfocada en los aspectos económicos y técnicos. Sobre esta visión de la eficacia y la eficiencia organizacional, Montaña (2003) considera que la primera, permite la evaluación cuantitativa y cualitativa de la organización, y que la segunda es la relación entre recursos y resultados.

Para poder evaluar la eficiencia se deben proponer metas y medir su desempeño, de tal manera que cuando la organización consigue sus propósitos se evidencia que es eficaz y, al alcanzarlos al menor costo, es considerada como eficiente.

Para obtener la efectividad, cada organización debe buscar el equilibrio entre el cumplimiento de sus objetivos, su funcionamiento, la utilización de los recursos, y la satisfacción de las personas que la integran. La pieza clave para obtener la efectividad recae en la consecución de los objetivos que proviene de la conexión entre el resultado y el alcance de las expectativas individuales.

Dicho lo anteriormente se puede definir la efectividad como la eficiencia y eficacia con que se realizan los objetivos organizacionales, por medio de un sistema determinado, y de factores que

corresponden directamente con la manera en que interactúan los elementos del sistema organizativo. Por ende, la efectividad organizacional consiste en identificar los fines de la organización y determinar si se han cumplido.

7.6 Teorías motivacionales

7.6.1 Teoría de maslow

“Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, surgen otras que dominan. Cuando las necesidades fisiológicas están relativamente bien atendidas, surge luego un nuevo conjunto de necesidades, que pueden categorizarse de forma general como necesidades de seguridad” (Abraham H Maslow, ediciones Diaz de santos,1991), por lo que se tiene como premisa que el hombre es un ser de deseos y anhelos, cuyas actitudes están dirigidos al cumplimiento de los objetivos.

Figura 14.

Teoría de maslow.



Nota. Representa la teoría de Maslow. Tomado de: Turienzo, R-. (2016). El pequeño libro de motivación [Archivo en pdf]. <https://onx.la/4257d>

Teniendo como base la pirámide evidenciada en la gráfica 1, se forman dos conceptos:

A. Las necesidades superiores no se vuelven reales hasta no haber sobrepasado las inferiores.

B. Cuando una necesidad ha sido cubierta, automáticamente deja de ser una fuerza motivadora

7.6.2 Modelo de poder-afiliación- realización de McClelland

Para este autor las motivaciones deben ser comprendidas como procesos inconscientes, de modo similar a los planteamientos psicoanalíticos. Por lo que a inicios de los años sesenta, David McClelland describió en su libro "La Sociedad Realizadora", plantea su teoría de las tres necesidades.

A. Necesidad de afiliación: Una elevada motivación para afiliarse tiene como objetivo pertenecer a grupos sociales, así como también busca encajar o gustar a los demás, por lo que tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto; por ende, prefieren tener la colaboración y no generar competencia. De aquí nacen los dos tipos de líder: el de tarea, asociado a una alta productividad, y el socioemocional, especialista en mantener la motivación grupal.

B. Necesidad de logro: Son aquellos que se trazan metas con el objetivo de lograr un nivel de desafío alto, y no se oponen a tomar riesgos con tal de conseguirlo. En general prefieren trabajar solos que, en compañía de otras personas, y les gusta recibir retroalimentación sobre las tareas que desempeñan.

C. Necesidad de poder: Personas que disfrutan compitiendo con otras, valoran el reconocimiento social y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento. McClelland distingue dos tipos de necesidad de poder: la de poder socializado, son aquellas que se preocupan por los demás y la de poder personal, son aquellas por obtienen el poder para su propio beneficio.

7.6.3 Teoría X y teoría Y de Mc Gregor

En la teoría X, predomina la creencia de que el hombre es perezoso por naturaleza, carece de ambiciones y trata de evadir la responsabilidad. Por tal motivo requiere de supervisión constante,

y esta es una de las causas principales por las que los trabajadores, adoptan posturas defensivas y se agrupan para dañar al sistema. A partir de esto Mac Gregor plantea tres posiciones:

A. La dirección es responsable de la organización de los elementos de la actividad productiva: dinero, materiales, equipamiento, personal, en interés de los fines económicos. (Teoría de la organización,1960), en ella se centran todas las actividades gerenciales de una empresa u organización.

B. En lo referente al personal, es un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarles, controlar sus acciones, modificar sus conductas para que se ajusten a las necesidades de la empresa. (Teoría de la organización,1960) y así generar una conexión entre los mismos empleados, sin tener en cuenta su nivel profesional.

C. Sin una intervención activa por parte de la dirección, las personas actuarían pasivamente, incluso se resistirían, a las necesidades de la empresa. Por tanto, deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, controladas; sus actividades deben ser dirigidas. Ésta es la tarea de la dirección. Se suele resumir todo esto diciendo que dirigir consiste en conseguir que se hagan las cosas a través de otras personas. (Teoría de la organización,1960).

En ella se vuelve crucial el manejo y la motivación que se enmarque en los trabajadores, permitiendo así un mayor desempeño en sus actividades. Dada estas problemáticas nacen los métodos de conducta directiva, los cuales incluyen la coacción y la amenaza, la supervisión estrecha, fuerte control sobre la conducta, dejando a un lado la dirección blanda o débil. Los métodos de la conducta directiva incluyen la permisividad, satisfacer las demandas de los trabajadores, conseguir la armonía. De esa forma conseguirán ser una dirección tratable y aceptable.

7.6.4. Teoría de campo de Lewin

Lewin plantea las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

A. La motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente

(Álvarez Valverde, Shirley Valverde,2001)

B. El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta (Álvarez Valverde, Shirley Valverde,2001)

C. Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan (Álvarez Valverde, Shirley Valverde,2001)

Si se analiza esta teoría se evidencia el reflejo del comportamiento, a partir del entorno en el que se encuentra ya sea laboral o personal, y es ahí donde el recurso humano se vuelve pieza analítica para la toma de decisiones, en donde se le suministre ayuda a la causa que genera baja motivacional en su vida.

7.6.5 Teoría de Schein del hombre complejo

La teoría de Schein se fundamenta en:

A. Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior (Álvarez Valverde, Shirley Valverde,2001)

B. Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (Álvarez Valverde, Shirley Valverde,2001)

C. Las necesidades varían, por tanto, no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias (Álvarez Valverde, Shirley Valverde,2001)

Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente, el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.” (Álvarez Valverde, Shirley Valverde,2001)

Estos 4 modelos de teoría nos muestran que el hombre está en constante evolución, teniendo como base las necesidades que se le presenten, lo que implica estar un paso delante de ello, para así tener tiempo prudente de reacción ante las adversidades o cambio generados, evitando así algún tipo de afectación al interior de la empresa.

A partir de esto se fundamentan las Ocho Anclas de Edgard Sechín: Pues el sustenta que, así como somos distintos física y emocionalmente, también lo somos en lo que nos motiva; por ende, existen ocho anclas que las personas buscan en su vida.

A. Seguridad: Se refiere a la búsqueda de seguridad, dicha y estabilidad.

B. Creatividad: Hace énfasis en la necesidad de innovar y crear cosas nuevas.

C. Autonomía e independencia: Se refiera a la necesidad de tener libertad de movimiento.

D. Dirección: Esta trata sobre quienes buscan dirigir y coordinar para lograr cosas que están fuera de su alcance.

E. Técnico / Funcional: Se refiere a las personas que se centran en un campo del conocimiento de forma específica.

F. Desafío: Personas interesadas en retos

G. Servicio o dedicación: Personas con un compromiso profundo que expresan a través de su labor profesional.

H. Estilo de vida: Personas que eligen un estilo de vida y lo anteponen a todo.

A partir de estas bases se origina la importancia del desarrollo de un clima organizacional, que origine una motivación hacia las metas de las empresas. Por tal motivo los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que domine en ella. Para que esto se lleve a cabo de manera satisfactoria, las actividades y el comportamiento de la alta dirección tienen un efecto fundamental sobre el grado de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del trabajador, debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella.

7.7 Modelo de empresa – organización trébol

Concepto empresarial “acuñado” Charles Handy* al considerar como activo más relevante y basado en la distribución de las tareas de la empresa entre tres grupos relevantes de “actores” principales con diferentes expectativas y recompensados de un modo diverso. / (Daniel Blanco, 2015). La Organización Trébol se define como un núcleo de directivos y trabajadores esenciales apoyados por grupos de trabajo. El primer grupo son trabajadores que trabajan de tiempo completo, y permiten que la empresa disponga de la flexibilidad funcional que necesita, en segundo lugar, son aquellos trabajadores con contratos temporales, que permiten a la empresa conseguir la flexibilidad numérica que necesita, y en tercer lugar se presenta el cambio de los trabajos por ámbitos más comerciales (franquicias, autoempleo, subcontratación, etc.). De esta manera se desarrollan tres tipos de empleados y una sola empresa buscando una mayor eficiencia de la organización, y en muchas ocasiones una aceleración de la llamada Curva de la Experiencia.

Figura 15.

La organización trébol (Charles Handy)



Nota. Representa la organización del trébol. Tomado de: Blanco, D -.

(2015). La organización trébol [Archivo en pdf].

<https://dbcalidad.blogspot.com/2015/06/la-organizacion-trebol.html>

La primera hoja la componen los directivos y trabajadores principales de la organización, los cuales abarca el núcleo profesional. Esta hoja la representa el llamado “core business” de la entidad siendo el grupo más selecto, más competente y por el más reducido. La segunda hoja se conforma por el apoyo de las empresas, es decir el personal contratado para llevar a cabo las actividades que no efectúa la empresa mediante su propio personal, es el llamado “margen contractual”. La tercera hoja es representada por el personal temporal que contrata la empresa para superar picos de trabajo, esta representa una “fuerza de trabajo flexible” empleada por la empresa en función de producción o prestación de servicio.

Finalmente tenemos una cuarta hoja determinada por los clientes, pues una parte del trabajo es ejecutado por ellos y se conoce como “do it yourself”, lo que supone también un ahorro en el precio del producto final de cara al cliente.

En conclusión, la evolución de las estructuras clásicas a las flexibles, han generado importantes consecuencias en cuanto al valor que se atribuye a las personas que conforman la organización. En concreto, esta evolución de las estructuras organizacionales es una de las variables más relevantes en el cambio producido, al pasar de la gestión de personal clásica a la actual Gestión de Recursos Humanos.

8. DELIMITACIÓN Y ALCANCE

El campo de la construcción cuenta con problemáticas representativas en cuanto a la gestión del personal, entre ellas: altos niveles de accidentalidad y mortalidad, inestabilidad laboral o rotación de personal, baja productividad en la obra, poca planeación en el área de gestión de personal de obra, aspectos negativos en cuanto motivación y falta de presupuesto para el área de gestión de personal.

Dichas variables afectan el desarrollo del sector de la construcción en Colombia, y por ende una baja productividad económica para el país. Por esta razón la investigación pretende desarrollar un diagnóstico que identifique los factores internos y externos, que promuevan un comportamiento de mejora para la eficiencia del recurso humano en la base organizacional de una empresa constructora, entendiendo así as principales problemáticas y sus posibles causas.

Se desarrollará un análisis de las posibles situaciones que se presentan al interior de las obras en proyectos de construcción, referentes a la gestión de personal, planteando estrategias que ayuden a minimizar, y enfrentar las problemáticas presentes sobre el recurso humano en obras civiles y de construcción.

Se presenta como resultado una encuesta hecha a profesionales de la construcción, ya sean arquitectos o ingenieros civiles y a trabajadores de rangos inferiores los cuales, con base a su experiencia, permitirán entender con mayor claridad sus pensamientos actuales, con el fin de generar planteamiento que favorezcan las problemáticas en la gestión de personas en obras civiles. Cabe mencionar que, como metodología a desarrollar, lo que se busca es que partir de las premisas existentes, se evidencien los aspectos que permiten una implementación eficiente y adoptable como eje central de una empresa constructora.

9. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Teniendo como premisa lo mencionado anteriormente; se busca por medio de esta investigación, identificar los factores que promuevan un comportamiento de mejora para la eficiencia del recurso humano en la base piramidal de una empresa constructora, buscando la manera de invertir el esquema organizacional de una empresa. Dados los rasgos de la investigación, se realizará una aproximación metodológica de la siguiente manera:

A. Según su nivel de profundización:

I. Descriptivo: La cual nos permita describir las características de la realidad a estudiar con el fin de comprenderla de manera más exacta.

II. Explicativo: Este se encargará de establecer relaciones de causa y efecto que permitan hacer generalizaciones que puedan extenderse a realidades similares.

B. Según el tipo de datos:

III. Investigación cualitativa: Esta presenta una técnica para análisis de discursos, entrevistas, entre otros. Para poder aplicar métodos estadísticos que permitan validar sus resultados, las observaciones recogidas se deben valorar de manera numérica.

C. Según el tipo de inferencia:

IV. Investigación hipotética-deductiva: Se basa en la observación de la realidad para crear una hipótesis. Luego, se aplica una deducción para obtener una conclusión y, finalmente se verifica o descarta a través de la experiencia

D. Según el tiempo en el que se realiza:

V. Investigación transversal: Se aplica para observar los cambios ocurridos en los fenómenos,

individuos o grupos durante el tiempo de la investigación.

Para dar cumplimiento a los objetivos manifestados al inicio de este proyecto, se ostentan una serie de actividades a desarrollar a lo largo de la investigación; las cuales nos ayudaran a encontrar los factores que intervienen en el tema a tratar, entendiendo con mayor claridad los pensamientos actuales de los trabajadores, con el fin de generar planteamientos que favorezcan las problemáticas, en la gestión de personas en obras civiles y así lograr como fin este trabajo.

Aproximación Conceptual

- A. Investigar la cronología en el sector obrero en la construcción.
- B. Analizar el estado actual de las obras civiles en Colombia.
- C. Consultar las bases conceptuales generales sobre la gestión de proyectos.
- D. Establecer las características que constituye el recurso o gestión humana en el sector de la construcción.
- E. Reconocer los procesos que hacen parte del talento humano para el trabajador obrero.
- F. Identificar los componentes del trabajador obrero al interior de una empresa constructora.
- G. Analizar la estructura organizacional de la empresa orientada al servicio, mostrando la alternativa de nuevos modelos.

Aproximación Experiencial

- A. Describir dos casos de estudio en implementación de talento humano en el sector obrero.
- B. Identificar las variables, logros y obstáculos en el proceso de implementación.

C. Consultar con expertos la experiencia bajo la metodología de trabajo colaborativo.

D. Consultar con los trabajadores, las opiniones relacionadas con el tema en cuestión.

Conclusiones

A. Analizar las posturas evidenciadas durante el desarrollo del trabajo.

B. Plantear soluciones o mecanismo que favorezcan la preocupación inicial de este trabajo

10. CULTURA COMO UN TODO

10.1 Cultura

Cultura, hace referencia a la educación, formación y desarrollo de las facultades intelectuales y morales del hombre; esto a su vez refleja el mundo cultural en que lo habita, por tanto, no es solamente el proceso de la actividad humana, sino también el producto de la actividad y de la formación, es decir; cultura es el conjunto de maneras de pensar y de vivir, que suelen designarse con el nombre de civilización.

Por ende, la cultura; es aquello que se aplica en todas las características de los grupos humanos, en el cual están comprendidos tanto el lenguaje, la industria, el arte, la ciencia, el derecho, el gobierno, la moral y la religión, quienes se encargan de materializar las realizaciones culturales, y de esta manera surten efecto los aspectos intelectuales de la cultura.

Para los filósofos y escritores Lipovetsky y Serroy, en su libro "La cultura – mundo", defienden la necesidad de una nueva cultura general, que contribuya a "convertir un montón de datos desordenados en un conjunto de conocimientos y valores comunes"; pero más allá de una cultura general, hay que enfocarla con el paso del tiempo, permitiendo ser coherente con la evolución de mentalidades, el cambio del arte, la religión, el derecho, la ciencia, los sentimientos y las costumbres, la vida y la muerte.

Por otra parte, se deben reformar todos los aspectos de la vida, que permitan alejar la cultura de la desorientación en que se encuentra, impartiendo una ciencia pura y profesional, enfocada en sus enseñanzas, evitando el derroche humano y económico; para ellos es necesario invertir en una política creativa, que fomente la capacidad de crear, innovar y emprender, ofreciendo a cada cual La oportunidad de ofrecer lo mejor que tenga y de contribuir a su manera a humanizar la cultura colectiva (Lipovetsky, Serroy ,2010), esta política revivirá la cultura del trabajo y permitirá invertir en el capital humano.

La cultura no es enemiga de la pasión: es por el contrario lo que debe alimentar las pasiones ricas y buenas de las personas. No sólo exaltar la profundidad, sino quizá también algo más

importante para la inmensa mayoría: reducir la desorientación y contribuir al respeto por nosotros mismos, mediante actividades que estimulen nuestro deseo de superarnos, de ser protagonistas de nuestra vida (Lipovetsky, Serroy ,2010).

Dicha mención nos abre un panorama humanístico, cuyo papel es servir como medio de expresión y perfeccionamiento del pensamiento, en donde si todos tuviéramos un mínimo de formación humanística, viviríamos en un mundo mejor; lo cual constituye todavía mejor la definición de cultura.

10.1.1 La cultura como historia

La cultura hace referencia a la producción simbólica o material, resultante de la práctica del ser humano en la sociedad, dentro de un proceso histórico concreto. Esto es posible porque existen seres que la producen desde su cotidianidad, en respuesta a una realidad en continua transformación; lo que nos lleva a analizar la cultura desde la perspectiva de su historicidad.

A. La cultura en el mundo greco- romano

Si partimos de su etimología; cultura, proviene del latín "colere" que significa cultivar, haciendo referencia a la agricultura como actividad productiva, de la cual parte el verbo habitar, enfocándose en la población rural, que mediante la agricultura encuentran un lugar fijo de permanencia. A inicios de la época greco-romana, el "habitar", era conocido como la relación existente con los dioses, en el que nace la idea de rendir culto a los mismos y es para entonces que se estima el vocablo "cultura" como concepto, pues se percibe la cultura como toda práctica humana, que transforma las cosas que no se encuentran originariamente en la naturaleza. Para los griegos, Herodoto, Homero, Hipócrates, la noción de cultura era entendida como, los valores que el hombre sabio o culto transmitía como voz de la divinidad. Por otro lado, también surge la cultura como comunidad política, con relación a un conjunto de leyes e instituciones que han sido instauradas por los hombres para ordenar la vida de la sociedad, pues se entiende que la cultura solo es posible dentro de las polis como distintivo de lo humano.

Tiempo después esas reflexiones son profundizadas por Aristóteles, quien concibe la cultura como un ente cercano al mundo humano, al mundo social y por tanto al mundo filosófico, por eso menciono que la filosofía era la cultura de la razón. En ese entonces la cultura era vista como el saber que permite al hombre discernir acertadamente acerca de todo. Entre los romanos se unifican los términos de una noción subjetiva individual, “cultura animi”, y una noción social “civitas”, que significa ciudadano libre. De ahí surge el término civilización con el que se hace referencia a la cultura, que solo logra realidad dentro del hombre.

B. La cultura en la edad media y el renacimiento

En la época medieval la cultura se muestra subordinada a la religión y es definida con relación al culto, hasta la llegada del Renacimiento, que abre nuevos caminos culturales. Durante el Renacimiento prevalece el concepto de “humanitas” que recoge la influencia de cultura subjetiva y objetiva, en el cual el hombre transforma los sentimientos y experiencias de la época. En el siglo XVI, en Francia, Alemania e Inglaterra, se comienza a usar la cultura con el término de civilización, trayendo las mismas connotaciones del pasado.

C. La cultura según la ilustración

En el siglo XVIII los iluministas, los románticos y la Ilustración, ven la cultura como producto de la razón humana que forma el modo de vida de una sociedad. Para entonces la cultura comienza a relacionarse con aspectos como: costumbres, lenguaje, pensamiento, carácter, familia y sociedad.

Así mismo empieza a ser entendida como la posesión de bienes culturales, que determinan los modales y valores correspondientes a la burguesía y se inicia la cultura de las artes, cultura de las letras, cultura de las ciencias, cultura como acción y cultura como estado.

La cultura está ligada al progreso y a la razón, como sinónimo de educación, que es la visión característica de la ideología del iluminismo de la época. La incorporación definitiva del término cultura, se da en Alemania a partir de 1850, con una doble acepción: cultura subjetiva y cultura objetiva enfocada en la civilización. De ahí en adelante la

cultura fue implementada, como algo que pertenece a un colectivo social, es decir a un pueblo o a toda una sociedad, de allí se conoce el concepto de historia cultural. Para Turgot el hombre posee un infinito tesoro de signos que le permiten conservar las ideas adquiridas, comunicarlas a otros hombres y transmitir las a sus sucesores como una herencia continuamente creciente (Patricio Guerrero Arias, 2002), esto nos abre un panorama que permite ver la cultura como herencia social, y como la conducta aprendida y transmitida a través del paso del tiempo.

D. La cultura evolucionista

A mediados del siglo XIX se establece un nuevo término de cultura, que responde al surgimiento de las naciones consolidadas en Europa Occidental, y que tenían como fundamento la teoría de la evolución. Dicha situación genera un progreso permanente de la razón, lo que permite elaborar y justificar un orden jerarquizado entre los seres humanos y las sociedades.

La cultura empieza a ser vista desde un punto antropológico, y se define como el estudio y análisis central de la misma, en el cual definen a la cultura como ese complejo total, que incluye conocimientos, creencias, artes, leyes, moral, costumbres y cualquier habilidad adquirida por el hombre como miembro de la sociedad (Patricio Guerrero Arias, 2002); concepto que a la fecha se mantiene vigente.

10.1.2. Cultura como construcción social

La cultura no puede considerarse como un atributo natural de las sociedades, esta debe ser vista como la construcción o evolución de la raza humana, resultante de la acción social. La cultura es aquella formación que hizo posible que el ser humano llegara a diferenciarse del resto de los seres de la naturaleza, y esto es gracias a que en la cultura existen seres concretos que la construyen desde su propia cotidianidad como respuesta a la evolución de vida.

Para que una conducta cultural sea considerada, estas deben ser fomentadas por la sociedad, compartidas por un grupo social y, por lo tanto, ser transferibles de una generación a otra. La cultura es esa herencia social, que nos permite vivir dentro de una sociedad organizada y nos ofrece posibilidades de soluciones a nuestros problemas; de esta manera se conocen las conductas sociales

de los otros; como dice Ruth Benedict: La cultura es lo que une a los hombres (Patricio Guerrero Arias, 2002). Gracias a esto, las sociedades hoy por hoy son lo que son, y de ella depende que cada generación tome sus valores que den sentido a su existencia y la construcción de su futuro. Mencionar la cultura como construcción social, no significa confundir los procesos culturales, puesto que la vida social no es solo un patrimonio humano, sino es también una organización. Uno de los factores vitales de la cultura como construcción social, es el lenguaje que brinda la comunicación humana, como ente simbólico, que hace posible no solo aprender, sino, también, transmitir, almacenar y planificar lo aprendido.

Para Tylor la cultura es la relación entre las capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad. Es la organización social y la vida en grupo la que nos ofrece el contexto necesario, para el aprendizaje de los otros, y es allí donde entendemos que solo podemos llegar a ser lo que somos gracias a los demás; y a la cultura que otros han construido. Para entender la cultura social, se debe partir diferenciando lo que se conoce como cultura ideal y cultura real.

A. Cultura ideal: Percibe la cultura como la serie de principios, normas y valores de lo que debería ser y de lo que se debería hacer.

B. La cultura real: Aquellas normas de conducta vivida en la realidad por los miembros de una cultura, que no necesariamente coinciden con las normas ideales.

10.1.3 Subcultura

La idea de subcultura es empleada destacando el hecho de que, a pesar de existir una cultura hegemónica, no todos los comportamientos de sus integrantes son idénticos, sino que estos se expresan al interior de la cultura; diferencias que se enmarcan con relación a creencias religiosas, sociales, económicas, políticas, entre otros. Por tal motivo se conoce a la subcultura, como el conjunto social que manteniendo los rasgos de la cultura global se diferencia de esta, porque establecen sus propias áreas de significado. Una subcultura debe ser entendida como un sistema de percepciones, valores, creencias y símbolos, así como de formas de ver la vida, que genera a los individuos un sentido diferente a los de la cultura dominante. El concepto de subcultura nos abre un panorama para el reconocimiento de la diversidad, al interior de un mismo espacio global.

10.1.4 Cultura en la empresa

Cuando se menciona “cultura empresarial” se hace referencia a una empresa económica, ya sea privada o pública; también es conocido como “cultura corporativa” lo implica ver la empresa como una organización. Cultura, es aquella que configura los modelos de decisión de una organización, en la que guía las acciones e impulsa el comportamiento individual de sus miembros, en la manera en cómo se realizan las cosas en su día a día.

Toda empresa tiene una cultura concreta, que a veces está fragmentada y por ende es difícil de percibir desde fuera. Con frecuencia pasa inadvertida para aquellos que la experimentan a diario, pues se han acostumbrado a ella. Si nos aproximamos al concepto de manera descriptiva, encontramos que, al momento de entrar en contacto con una empresa, se percibe que ésta es mucho más que la imagen que proyecta al exterior, pero también es mucho más que su estructura, su ámbito financiero e incluso, sus políticas y objetivos. A medida que se adquiere confianza con sus integrantes, se empiezan a contemplar los principios y valores que guían su comportamiento y su de afrontar los problemas. Gracias a esto se puede definir la cultura como un todo, formado por dos niveles:

A. Uno más superficial y visible, conocido como “estilo”; este se manifiesta en las acciones o comportamientos de los integrantes de la organización desde afuera, basadas en sus costumbres y se convierten en guías de actuación para las personas que se incorporan a la empresa.

B. Otro más profundo, que sirve de soporte al anterior y se denomina “ideario”; el cual está compuesto por las creencias, valores y actitudes que dan sentido al comportamiento colectivo percibido en el nivel superficial. En él se encuentra lo que es conocido como la filosofía de la empresa, misión, visión, entre otros.

Cada uno de los niveles culturales influye en el otro de manera constante, esto debido a que el estilo es más visible y también más fácil de cambiar. Lo que no ocurre con los valores y las creencias pues están permanecen ocultos y suelen estar arraigados, por lo que se resisten más al cambio. Para el filósofo Edgar Schein el término cultura significa:

Debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuáles operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica de la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno (Rafael Gomez Pérez, 1990).

Lo que nos deja entrever las ideas y creencias de una cultura, que en este caso está enfocada al ámbito empresarial.

La cultura empresarial es el estilo, la filosofía, el carácter, la personalidad, el clima, el espíritu de la empresa, su personalidad, pero también la manera de tratar los recursos materiales, además de los símbolos.

Los niveles de la cultura empresarial hacen referencia a lo material, a lo organizativo y a lo simbólico. Estos tres aspectos están relacionados entre sí y se definen de la siguiente manera:

A. Cultura material, esta se encuentra vinculada con el ámbito ambiental y los procesos de adaptación a través de las técnicas, enfocado en la distribución de recursos que genere ganancias económicas.

B. Cultura organizacional, es decir la dirección de las personas, centrándose en sus valores, derechos y política propiamente dichas.

C. Cultura simbólica, hace referencia a lo inmaterial, conocido como el mundo del arte, de los mitos, de la magia, la religión, el lenguaje, entre otros.

Mas allá de estos niveles, es importante tener en cuenta que para que exista un debido funcionamiento de estos, es necesario pensar en la empresa como sector económico, y visualizar dichos objetivos como algo que siempre debe estar presente, pues de otro modo la empresa terminaría.

10.1.5 Ética profesional

La ética profesional es la relación entre el ámbito social con el personal, en el cual se involucran los proyectos de vida de cada miembro que compone la empresa. Es decir, se trata de una ética aplicada, que centra su actividad en el sector humano, aplicando todo tipo de conocimientos. Su objetivo es proporcionar elementos para estructurar un proceso ético habitual en el mundo laboral. Este se nutre de dos fuentes principales, las cuales son: ética de las profesiones y criterios profesionales, los cuales aportan las disciplinas a desarrollar.

La ética profesional se encarga de solucionar casos puntuales, desarrollando valores y principios al interior de la organización, que permitan tomar decisiones a la hora de un problema. Para que esto se lleve a cabo, se debe manejar un marco, en el que se tenga en cuenta lo siguiente: (Etxeberria, 2002):

- A. La actividad por ejecutar y la meta con la que cobrara sentido.
- B. Valores, principios y actitudes que deben desarrollarse para alcanzar la meta.
- C. Ética discursiva, como fuente de dialogo.
- D. Datos de la situación, los cuales deberán ser descritos y comprendidos de la mejor manera.
- E. Consecuencias por una mala ética.

Para manejar una ética profesional adecuada, se hacen indispensables manejar códigos dentro de la organización, estos se caracterizan por manejar una serie de principios y normas de estricto cumplimiento. Por tal motivo, los códigos éticos, son medios que controlan el comportamiento adecuado de cada profesional y así cuidar su propio bienestar.

10.1.6 Las subculturas en las empresas

Las empresas también cuentan con un conjunto de subculturas enfocadas en los grupos sociales

que la componen: obreros, empleador, directivos, entre otros, que constituyen culturas diferentes dentro de la organización.

Para el sociólogo Renaud Sainsaulieu la empresa es considerada como subgrupos que posee sus propios modos de entendimiento, su propia relación entre empresa y trabajo, y su manera de ver la vida al interior de la organización. De esta manera la cultura se basa en una serie de herramientas, que permite valorar y entender las formas de actuar de cada miembro, a su vez las subculturas han permitido organizar y dar una mejor función a cada integrante de la empresa. Por otro lado, la existencia de estas subculturas permite generar, un conjunto de normas unificadas que se acercan a la realidad buscando un mayor control.

10.1.7 Relación empresa e individuo

La relación entre la empresa y el empleador se centra en tres aspectos principales los cuales son: motivación, satisfacción e implicación.

A. Motivación: Conocida como la fuerza interna que empuja a las personas a trabajar con el objetivo de conseguir el éxito, en ella encontramos varias teorías que permiten entender el funcionamiento de esta en el sector empresarial.

I. Teoría de la administración científica de Taylor, enfocada en la gestión del trabajo y los empleados. En el año 1911 Frederick Taylor publicó las conclusiones sobre sus estudios en un libro llamado: “Principios del management científico”. En esta se plasma una teoría científica sobre movimiento y tiempo, incrementando la eficiencia de un proceso. La teoría de la administración científica de Taylor consiste en cuatro principios:

- Planeación: Consiste en reemplazar los métodos informales de trabajo por métodos basados en procedimientos científicos.

- Preparación: Seleccionar y entrenar a cada trabajador de acuerdo con el método planificado.

- Control: Se debe controlar el trabajo para asegurar que se ejecute de acuerdo con las políticas y normas establecidas.
- Ejecución: Dividir el trabajo en lo posible de manera equitativa para planificar el trabajo y el desempeño de las tareas de los trabajadores.

Este análisis del trabajo permitía, organizar las tareas de tal manera que se redujeran al mínimo el tiempo, perdido por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad; y establecer un salario en función del tiempo producido, generando en cada uno una motivación laboral.

II. Jerarquía de las necesidades de Maslow: Este psicólogo se enfocó en el estudio de las necesidades emocionales y mentales de los trabajadores, pues él creía que ellos no eran motivados solamente por el dinero. En esta teoría se identifican 5 niveles de necesidades (fisiológicas, seguridad, pertenencia, reconocimiento y auto realización), desde satisfacer las necesidades fisiológicas hasta la auto realización.

Para Maslow las personas necesitan empezar desde el nivel más bajo, para así poder ir avanzando hacia los siguientes niveles y completar un grado de satisfacción que le genere motivación laboral.

Figura 16.

Jerarquía de las necesidades de Maslow



Nota. Representa la jerarquía de Maslow. Tomado de: Gestión empresarial BI-. (2016). Motivación [Archivo en pdf]. <https://empresaygestionbi.weebly.com/24-motivacioacuten.html>

III. Teoría de Herzberg: En 1968 publicó su obra “¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?”; en ella habla acerca de la teoría de motivación e higiene que se conocida como “Teoría de los dos factores”, esta establece que las personas están influenciadas por la satisfacción, y por la insatisfacción o factores de higiene. Entre los factores de higiene cabe mencionar (Sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, seguridad laboral, entre otros; y con relación a los factores de motivación se encuentran: logros, reconocimiento, independencia laboral y responsabilidad.

Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo, en el cual se evite la ansiedad que puede producir el ambiente; cuando los factores higiénicos se deterioran se produce insatisfacción laboral, y estos afectan en la actitud y rendimiento laboral. Por otro lado, Herzberg plantea la teoría bifactorial, la cual sostiene que la motivación de una persona proviene de factores intrínsecos, es decir que provienen del interior de la persona, y se alimenta de la actividad productiva y no de los factores extrínsecos, pues ellos dependen de elementos externos al trabajador.

IV. Teoría de la equidad de John Stacey Adams: Sostiene que los trabajadores tienden a comparar sus esfuerzos y compensaciones con los compañeros en su área de trabajo, como fuente de equidad al interior de la organización.

En esta teoría se percibe lo que obtenemos del trabajo (salidas) como consecuencia de nuestras contribuciones a la empresa (insumos); previo a eso comparamos nuestra relación salidas-insumos con las de otras personas, y si como resultado de dicha comparación se evidencia que la relación salida/insumos es igual a la de las personas de referencia, se entiende que la situación es justa y por ende equitativa.

Tabla 1.

Teoría de la equidad de John Stacey Adams

Insumos (contribuciones)	Salidas (resultados)
Esfuerzo	Salario
Habilidades	Incentivos económicos
Capacidad de trabajo	Estatus
Rendimiento	Reconocimiento
Lealtad	Reputación
Compromiso	Responsabilidad
Adaptabilidad	Sentido de logro
Flexibilidad	Elogios
Aceptación de otros	Estímulo
Determinación	Desarrollo de carrera
Entusiasmo	Beneficios sociales

Nota. Representa la teoría de la equidad. Tomado de: Alteco consultores -. (2016). Motivación [Tabla].

<https://www.aiteco.com/teoría-de-la-equidad/>

En resumen, los resultados (salidas) son las recompensas o motivaciones que recibe un individuo por sus insumos, y lo que conlleva a que este presente una actitud satisfactoria ante la organización.

Figura 17.

Gestión empresarial



Nota. Representa la gestión empresarial. Tomado de: Gestión empresarial BI -. (2016). Motivación [Archivo en pdf].

[https://empresaygestionbi.weebly.com/24-](https://empresaygestionbi.weebly.com/24-motivacioacuten.html)

[motivacioacuten.html](https://empresaygestionbi.weebly.com/24-motivacioacuten.html)

Esta imagen nos muestra el equilibrio o balance que debe existir entre lo que un profesional aporta a la organización, vs lo que recibe por dicha contribución, generando en su mente satisfacción, llevándolo a manejar una actitud proactiva y eficiente a la hora de realizar sus actividades laborales.

V. Factores innatos que conducen a la motivación de Daniel H. Pink: Se basa en tres factores que conducen la motivación de las personas en el trabajo, las cuales son:

- Autonomía: Auto suficiencia para dirigir nuestras propias vidas.
- Maestría: Auto mejoramiento para aprender y crear cosas nuevas.
- Propósito: Auto estima para hacer lo mejor por uno mismo.

B. Satisfacción: En ella se encuentra ligada la productividad y a la eficacia laboral del trabajador, en la cual se desarrolla la satisfacción personal, mejorando las condiciones de trabajo y esta mejorara la eficiencia al interior de la organización.

C. Implicacion: Este facor tambien se encuentra relacionado con la eficacia laboral, pues este se define como la coherencia y compatibilidad, entre las personas que se encuentran laborando en la misma area. Dicha situacion permite una relacion constante entre indiviuo y empresa.

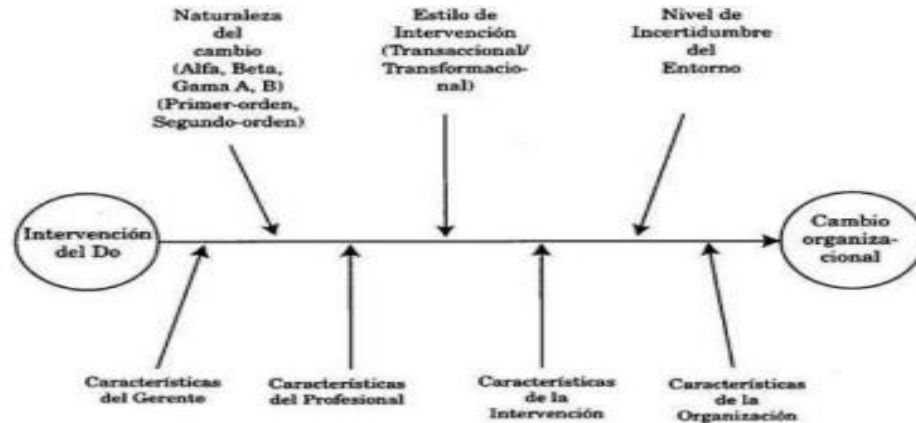
10.1.8 Desarrollo, cultura y clima organizacional como aproximación de un mismo concepto.

Movimiento que surgió en 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre dentro de la organización, y del ambiente, orientado a proporcionar el crecimiento y desarrollo según sus aptitudes y actitudes. El Desarrollo Organizacional se ha constituido para la gestión del cambio en busca de una mayor eficiencia organizacional. Según Warren Bennis, la teoría del desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que se puedan adaptar mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos (Alina María Segredo Pérez, 2017); lo que nos permitirá obtener un resultado final óptimo. De esta manera el desarrollo organizacional, puede intervenir en la organización de procesos, para la mejora del sistema, planificación y autoanálisis. El Desarrollo Organizacional

surge de un ambiente cambiante, dentro de su mismo entorno que exige procesos más flexibles, que brinden capacidad de respuesta ante las estructuras tradicionales.

Figura 18.

Desarrollo organizacional



Nota. Representa el desarrollo organizacional. Tomado de: Molina Mogollo -, (2017). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio [Archivo en pdf] file:///C:/Users/Residente/Downloads/200-1759-1-PB.pdf

Para Molina Mogollón como se evidencia en la imagen expuesta anteriormente, los resultados sobre los cambios organizacionales están influenciados por las siguientes determinantes:

A. La naturaleza del cambio: el cambio de primer orden es convergente, mientras que el cambio de segundo orden es radical y usualmente altera la organización.

B. El estilo de intervención: por medio del uso de un modelo de liderazgo, este refleja un ámbito visionario e inspirador, lo que muestra estabilidad y practicidad.

C. El nivel de incertidumbre del entorno: que puede ser estable o confuso.

D. Las características de los gerentes y los profesionales: donde se tiene en cuenta los rasgos de la personalidad, antecedentes, compromiso, participación, experiencia, entre otros.

E. Las características de las intervenciones, las cuales se distinguen por lo siguiente:

Intervenciones robustas que están diseñadas para actuar de manera efectiva ante una situación.
Intervenciones flexibles: diseñadas para realizar cambios durante su proceso.
Intervenciones modestas, en la cual se propone que los profesionales cumplan un mejor papel abordar las metas importantes.

Pretender cambiar las organizaciones, es considerado fallido, pues este maneja un contexto complejo e impredecible. Por ende, en la actualidad se centran en comprender el desarrollo organizacional, el cual debe partir de una base conceptual firme, en el que se conozcan los procesos involucrados en el origen de los cambios. Según Friedlander y Brown,

El desarrollo organizacional exige un cambio en la tecnología y en la estructura, o un cambio en las personas y sus procesos de interacción más que en los esfuerzos por cambiar sólo a las personas, únicamente la estructura, los procesos, o la tecnología de la organización. (Alina María Segredo Pérez, 2017)

Por tal motivo, sus resultados traen con si la creación de un clima organizacional en caminado a la solución de problemas de forma abierta y participativa, fomentando un ambiente de confianza y colaboración; donde se desarrolle un sistema motivacional, que reconozca la misión organizacional y el crecimiento de las personas. Todo esto ayuda a los directivos a hacer una adecuada gestión de acuerdo con los objetivos, así como mejorar el aprendizaje organizacional, lo que posibilita crear una cultura organizacional.

Gracias a esto el término desarrollo organizacional, se utiliza como sinónimo de eficacia de las organizaciones, especialmente cuando se utiliza como el nombre de un departamento dentro de una empresa. Por ello, el desarrollo organizacional es un campo cada vez mayor, que responde a enfoques diferentes y nuevos.

10.1.9 Clima organizacional en empresas constructoras de mediana envergadura

Hace referencia a las características del contexto y medio ambiente laboral, las cuales son percibidas por los trabajadores que se desempeñan en ese medio. Este tiene repercusiones en el comportamiento laboral e individual. El clima, junto con la cultura y el desarrollo organizacional

forman un sistema, donde la estructura, el funcionamiento y el comportamiento individual son elementos determinantes en su desarrollo.

Las características del sistema empresarial generan un clima organizacional, que repercute en la motivación de los miembros de la organización y su comportamiento. La importancia de este reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador, no se genera por los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que tenga el trabajador de ella. Por su parte Segredo, plantea que:

La medición del clima organizacional constituye un elemento esencial en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. (Alina María Segredo Pérez, 2017);

Lo que nos lleva a ver que cada vez es necesario entender aquello, que influye sobre el rendimiento de los trabajadores al interior de la empresa, por lo que se delimita al clima organizacional, como:

El conjunto de percepciones de los trabajadores en relación con las características relativamente estables de la organización que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven en una organización determinada (Alina María Segredo Pérez, 2017) ; posibilitando de esta manera una visión futura de la organización.

Para considerar la calidad de la vida laboral de una organización está debe ser medida por el entorno y ambiente en el que se encuentre. Por ello deben implementarse ciertas tareas, que proporcionen a los trabajadores una oportunidad de crecimiento y mejora continua, que permitan un ambiente de trabajo cálido, y posibilite mediante la aplicación de un enfoque sistémico su medición; esto por medio de tres dimensiones básicas como lo son: comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección con un total de diez categorías: condiciones de trabajo, estímulo al desarrollo organizacional, funcionamiento, comunicación, relaciones interpersonales y de trabajo, motivación, participación, liderazgo, trabajo en equipo y

solución de conflictos.

Los buenos resultados en la organización dependen de la interpretación de estos conceptos, clima, cultura y desarrollo organizacional, donde su fundamentación está en la gestión del capital humano al interior de la empresa. De aquí la importancia de que en los estudios organizacionales se consideren en aspectos que logran un buen comportamiento organizacional.

Estos procesos organizacionales buscan comprender al ser humano en su totalidad, dotándolos de herramientas que permiten adaptarse al mundo empresarial, pero también con conocimientos y habilidades que mejoran sus vidas. Lo que implica que todo tipo de trabajador debe mantener una superación constante, que pueda exponer los conceptos y habilidades adquiridos, en pos de una mejor cultura, clima y desarrollo organizacional.

10.1.10 Calidad en empresas constructoras

Por lo general las empresas constructoras involucran procesos de calidad al interior de su organización, a partir de la demanda que genere el consumidor, o de la evolución de la oferta del oponente. Para ello es importante tener en cuenta que, al estar en el sector constructor, la calidad toma mayor relevancia, pues esta, maneja diferentes obras en las que se ejecutan varias actividades a la vez, lo que permite manejar un estándar a partir de las especificaciones de cada proyecto, haciendo ver que cada obra es independiente, y por ende es una empresa más dentro de la misma organización.

Por tal motivo para cada obra se deberán establecer diferentes sistemas de calidad, que se ajusten a sus necesidades y sean monitoreados periódicamente por entidades expertos en calidad, independientes a la empresa que se va a auditar. Este proceso permitirá que la empresa busque la perfección en el desarrollo de cada etapa laboral, como lo es la construcción, contratación, administración, ejecución y producto final, para de esta manera reflejar una buena planeación en procesos desarrollados.

Una manera de ejecutar un sistema de calidad es por medio de un manual, en el que se establezcan los procedimientos de ejecución y control por parte de un área de la misma organización; estos se

encargarán de definir los pasos a seguir en los diferentes departamentos, que a la vez establezcan los parámetros de entrega para cada obra, los cuales den origen a los planes de calidad, estableciendo así la manera de realizar los trabajos ya sea en el sector operativo o administrativo.

A. Cultura organizacional en el sector constructor enfocado hacia la calidad

Para las empresas que implementan una cultura orientada hacia la calidad, es importante el avance en procesos de capacitación enfocados al desarrollo de programas de mejora continua hacia el fortalecimiento, y una mayor preocupación por los trabajadores que integran la empresa, así como también el crecimiento cultural que conduzcan a una mejora de la empresa, dentro de un entorno específico.

Por tal motivo, esta nueva concepción de cultura se fundamenta en dos aspectos: por un lado, la parte técnica y formal, y por otro lado la parte humana como fuente de productividad y competitividad, fomentando un ambiente de motivación, lealtad, responsabilidad, comunicación, confianza, entre otros. Dicho esto, vemos como la calidad se convierte en una cultura, que ayude a las empresas constructoras de mediana envergadura a innovar, volviéndose competitiva en su campo laboral.

Sin embargo, al ser un sector que está en constante cambio, puede convertirse en una amenaza más que como una oportunidad de mejora. Este proceso puede reflejarse en cualquier nivel jerárquico, como consecuencia de factores tales como: falta de conocimiento, desmotivación laboral, entre otros. Por ello, es importante que las empresas constructoras adopten una cultura empresarial estable, que le permita conocerse a sí misma, reduciendo el sentimiento de insatisfacción a la hora de implementar cambios, por medio de un sistema de gestión de calidad.

I. Sistema De Gestión De Calidad: Medio por el cual una empresa asegurar la satisfacción de sus trabajadores y clientes. Lo que implica planificar y mejorar continuamente sus procesos, de tal manera que se vuelva competitivo en el mercado. De esta misma manera se garantiza la reducción de costos, aumentando la productividad y la eficiencia de la empresa.

B. Desafíos en sistemas de calidad y cultura organizacional en el sector constructor

El desarrollo de nuevas herramientas para la eficiencia de los procesos constructivos constituye, una actividad principal para el desarrollo y crecimiento del sector constructor. Esto debido a que la naturaleza misma de la obra presenta, un comportamiento variable que hace de la construcción un desafío para el sistema de calidad, y a su vez presenta diferentes oportunidades para los trabajadores que se encuentran en ella. Estos aspectos convierten la ejecución de la obra como elementos productivos, los cuales deben tener un control, seguimiento y una planificación de los proyectos. Por tal motivo el desarrollo organizacional y el sistema de calidad, se enfocan en generar nuevas oportunidades para sus empleados, fomentando la motivación; garantizando de esta manera un aprovechamiento de los recursos presentes en cada labor. Teniendo como base estos planteamientos, surgen nuevas herramientas que se aproximan más a la realidad del trabajador como lo son:

A. Lean Production o Lean Manufacturing: Método de organización que centra la continua mejora y optimización de producción mediante la eliminación de desperdicios, y actividades que no presentan ningún tipo de valor al proceso. Su objetivo principal es minimizar las pérdidas que se producen en los procesos de fabricación, y en hacer uso, solo de aquellos recursos que sean imprescindibles, dando protagonismo a la productividad del trabajador presente en un entorno organizacional.

B. Lean Construction: Permite formular objetivos para el desarrollo del proyecto, mejorando el desempeño de los trabajadores, obteniendo como resultado la satisfacción del cliente con relación al proyecto, aplicando controles de producción a lo largo de su construcción, es decir, viendo la obra como parte de un ciclo e ir controlando cada fase de este.

10.1.11 Talento humano en una empresa del sector constructor de mediana envergadura

Colombia es un país en el que constantemente se presenta actividad constructora, ya sea en obras públicas o construcción de viviendas y edificaciones. Sin embargo, en el sector constructor aún persisten niveles de informalidad que afectan la calidad de la vida laboral como:

A. Niveles de accidentalidad y mortalidad: Aspecto que presenta una cifra considerable de

accidentes y muertes ocurridas en la actividad constructora. A raíz de esto Colombia ha implementado una ruta hacia la protección de los trabajadores, la gestión de riesgos laborales y la implementación de sistemas de gestión en salud, y seguridad en el trabajo de acuerdo con el Decreto 1072 de 2015 y otra serie de decretos que le acompañan. Pero a pesar de ello aún existen personas que se accidentan y se enferman a causa del trabajo.

La accidentalidad en empresas constructoras genera sobrecostos y pérdidas para todos los participantes; la más representativa viene siendo la pérdida de vida y la disminución de la capacidad laboral evidenciada en lesiones, que pueden ser permanentes o temporales.

B. Motivación de los trabajadores: Existe desmotivación de los trabajadores con temas relacionados con la remuneración, estabilidad laboral, posibilidad de ascender, condiciones de trabajo, entre otros. Adicional a eso también se relacionan temas familiares, como lo anuncia el autor Navarro (2008)

La integración de las familias al desarrollo sociolaboral del trabajador es un factor de motivación clave, además las actividades de capacitación, prevención, cultura, deporte y esparcimiento para las esposas, hijos y para ellos mismos, ayudan a complementar los programas de gestión humana. (Edward Yesid Torres, 2017).

Por ende, las empresas deberían crear programas para los empleados, en donde se reconozca las labores realizadas de cada uno de ellos. A partir de eso se genera una clasificación en los aspectos relevantes, para cada trabajador, según su importancia:

Tabla 2.

Motivación de los trabajadores.

Orden de importancia	Descripción
1	Tener trabajo estable
2	Tener oportunidades de especializarse y aprender más
3	Tener jefes abiertos que apoyen a sus trabajadores
4	Tener buenas condiciones de trabajo y seguridad
5	Tener jefes que organicen bien el trabajo
6	Tener responsabilidad en el trabajo
7	Poder opinar y participar en las decisiones que afecten su trabajo
8	Tener información sobre lo que suceda en la obra
9	Sentirse con la “camiseta puesta” en la obra que trabajan
10	Tener exigencias para trabajar más y mejor, en menos tiempo

Nota. Representa la motivación de los trabajadores. Tomado de: Edward Yesid Torres -. (2017). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector 1 construcción en Colombia. [Tabla] file:///C:/Users/Residente/Downloads/Dialnet Aspectos Que Afectan La gestión Del Talento Humano En El Sec-6726332%20(1).pdf

C. La estabilidad laboral: En el sector de la construcción, los trabajadores tienen una inestabilidad laboral debido a las características propias de los puestos, que no manejan una permanencia continua en el personal, hecho que no forma al personal y permanecer con él en el tiempo. La manera como el trabajador de obra garantiza su estabilidad laboral, es gracias a su grado de capacitación y formación para el trabajo.

D. Productividad: Se presenta inconformidad con relación a las condiciones laborales dentro de las obras donde trabajan; pues hay que tener en cuenta, que la productividad está vinculada con el rendimiento de la mano de obra, ya que esta puede verse influenciada con aspectos propios tales como: la motivación, el tipo de contrato, el clima laboral, entre otros; afectando en si cronogramas de obra o incluso el presupuesto mismo.

10.1.12 Cargos en el sector constructor dentro de una obra

En Colombia la estructura organizacional de una empresa constructora al interior de una obra, esta

desarrollada por un equipo de trabajo pequeño, compuesto por un grupo de profesionales en ingeniería y arquitectura, que se desempeñan como residentes, interventor directores de obra y coordinadores; a su vez encontramos factores de participación como, almacenista, maestros, oficiales, ayudantes de obra, operarios de maquinaria, entre otros, que por lo general suelen estar subordinados por los profesionales antes mencionados o por contratistas. Otro elemento fundamental para el desarrollo laboral de la obra hace parte de los subcontratistas, quienes hacen presencia durante todo el proceso constructivo, y son aquellos que contrata la empresa para la ejecución de una parte de la obra o de su totalidad; estos suelen contar con tu propio equipo, herramienta y personal para el desarrollo de dichas actividades. Las empresas suelen recurrir a este recurso, con el fin de sacar provecho de las ventajas relacionadas con costos y plazos de ejecución y eliminando tareas como la supervisión del recurso humano.

En el año 2014 se realizó un estudio acerca de los perfiles ocupacionales, en el sector de la construcción en Colombia por parte las Naciones Unidas para el desarrollo, este análisis se realizó clasificando tres áreas de desempeño: Otras áreas, administrativa financiera y técnica operativa; teniendo como punto a revisar el funcionamiento de cada una, y la importancia que estas tienen dentro de una empresa constructora.

Figura 19.

Perfiles ocupacionales en el sector de la construcción.



Nota. Representa los perfiles ocupacionales. Tomado de. Naciones unidas para el desarrollo -. (2014). Estudio de perfiles para el sector de la construcción en Ibagué. [Archivo en pdf]. :https://issuu.com/pnudcol/docs/el_sector_construccion_estudio_de

Se observo que el 87% de las actividades a desarrollar dentro de una empresa constructora, están

enfocadas en los trabajos operativos, (*Naciones Unidas para el desarrollo, 2014*); volviéndolos de esta manera el área o sector más importante a conservar para el funcionamiento adecuado, y productivo de la misma empresa.

Figura 20.

Perfiles operativos.



Nota. Representa los perfiles operativos. Tomado de: Naciones Unidas para el desarrollo -. (2014). Estudio de perfiles para el sector de la construcción en Ibagué. [Archivo en pdf]. https://issuu.com/pnudcol/docs/el_sector_construccion_estudio_de

A su vez, las Naciones Unidas analizaron en su momento, que el área operativa está compuesta por 7 sectores, enfocados principalmente en la mano de obra; como se evidencia en la gráfica anterior. En los cuales el 66 % corresponde a obreros o ayudantes no calificados, que para desarrollar las actividades no necesitan de algún tipo de capacitación o profesión, y dentro de un rango intermedio con un 2% se encuentra la dirección y coordinación de obra, dejando como evidencia el sector más relevante e importante dentro de la organización, pero que a su vez es el más subordinado.

A. Perfiles ocupacionales en una obra

Dentro del área constructiva se evidencia que los cargos que requieren un nivel bajo de educación como lo son ayudantes, oficiales, maestros, entre otros; se tiene en cuenta la experiencia práctica, adquirida con el tiempo al ejercer el oficio, al momento de crecer profesionalmente, generando en sí un compromiso mayor por parte del trabajador hacia la empresa.

Tabla 3.

Perfiles ocupacionales en una obra.

Ocupación	Educación formal mínima	Experiencia mínima (meses)	Otros requisitos	Cursos / Conocimientos / Certificaciones
Obrero no cualificado	Ninguna / Primaria / Secundaria completa	0 a 24	Experiencia práctica relacionada / Hombre	Curso de altura
Maestro u oficial de obra	Ninguna / Secundaria completa / Técnico	12 a 60	Experiencia práctica relacionada / Hombre	Habilidades generales en construcción / Curso de altura
Obrero cualificado	Ninguno / Primaria / Secundaria	12 a 60	Experiencia práctica relacionada relacionada/ Hombre	Habilidades generales en construcción / Curso de altura / Cursos relacionados
Arquitecto	Profesional	12 a 60	Experiencia relacionada/ Hombre o Mujer	Cursos de actualización en software
Director de obra	Profesional	70	Experiencia relacionada/ Hombre	Cursos de actualización en software
Ayudante de obra en pavimentación	Secundaria	12	Experiencia relacionada / Exámenes médicos/ Hombre	-
Ingeniero residente	Profesional	6 a 60	Experiencia relacionada/ Hombre	Curso de altura / Gerencia o dirección de proyectos
Plomero	Técnico	12	Experiencia relacionada/ Hombre	Competencias y cursos relacionados
Carpintero	Técnico	12	Experiencia relacionada/ Hombre	Competencias y cursos relacionados
Electricista	Técnico	12	Experiencia relacionada/ Hombre	Competencias y cursos relacionados
Ornamentador	Técnico	12	Experiencia relacionada/ Hombre	-
Soldador	Técnico/Tecnólogo	12	Experiencia relacionada / Certificaciones de empresas/Hombre	Cursos de soldadura
Montador o armador	Secundaria	12	Experiencia relacionada / Certificaciones de empresas/Hombre	Curso de alturas
Ingeniero calculista	Profesional con Posgrado	12	Experiencia relacionada/ Hombre o Mujer	-
Ingeniero civil	Profesional	24	Experiencia en obras/ Hombre o Mujer	-

Nota. Representa los perfiles ocupacionales de una obra. Tomado de: Naciones unidas para el desarrollo-. (2014). Estudio de perfiles para el sector de la construcción en Ibagué. [Tabla]. https://issuu.com/pnudcol/docs/el_sector_construccion_estudio_de

Por otro lado, está el grupo de profesionales, en donde la experiencia y conocimiento adquirido por el tiempo, y los estudios se vuelve un factor importante y es valorado al momento de un aumento salarial o cambio de cargo.

I. Coordinador de obra: Gestionar el plan de contratación de los proyectos a su cargo, por medio

de la supervisión del plan general para cada obra, con las áreas que desarrolla la construcción, y tramitar la obtención de los recursos necesarios para el desarrollo de todas las actividades al interior de la obra.

II. Director de obra: Ejecutar el proyecto asignado por la coordinación de la empresa, coordinando los diseños, construcción e interventoría de la obra en mención.

III. Residente de obra: Es el encargado de la planificación, ejecución de la obra y de las actividades de control, tales como calidad, organización del personal, y demás actividades administrativas relacionadas.

IV. Interventor de obra: Cumple un papel de revisión, dando cumplimiento de las actividades a partir de la norma, también ayuda a dar cumplimiento del control de pólizas, contratos y estudios técnicos.

V. Almacenista: Cargar y descargar el material según normativa de higiene y seguridad; organizando, registrando, ubicando e inventariando los insumos en debida forma.

VI. Maestro de obra: Ser un guía, que interprete las necesidades del cliente, por medio de la verificación labores que desempeñan sus compañeros.

VII. Oficial de obra: Levantar, reparar y mantener construcciones de acuerdo con planos y especificaciones técnicas. Preparar materiales y colocar ladrillos, bloques de concreto, piedra, baldosín y otros materiales para construir o reparar muros.

VIII. Ayudante de obra: Cargar y descargar materiales de construcción; mezclar, regar y extender materiales como asfalto y concreto. Apoyar en el montaje y desmontaje de andamios en los sitios de construcción.

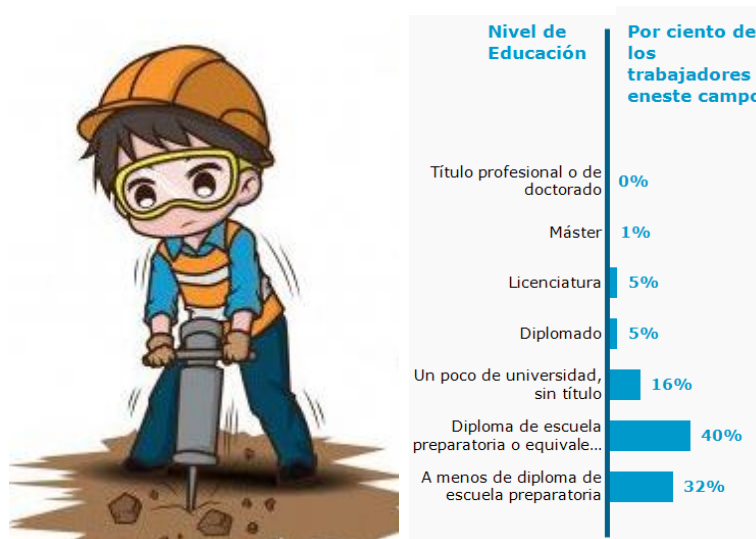
10.1.13 Perfil de un trabajador obrero en el sector constructor

En las empresas constructoras encontramos dos sectores a desarrollar, uno es el área administrativa

y otro el área productiva, en el que prevalecen los sistemas de contratación de mano de obra de forma temporal o informal, específicamente para el personal no calificado, como lo son aquellos trabajadores que desempeñan labores físicas, los cuales operan herramientas manuales o de motor, suelen adaptar el terreno a construir o ejecutar, como a su vez se convierten en el soporte y acompañamiento para el desarrollo de diferentes actividades al interior de la obra, ayudando en oficios varios de la construcción.

Figura 21.

Perfil de un trabajador obrero.



Nota. Representa el perfil de un trabajador obrero. Tomado de: Careeronestop -. (2020). Obreros de la construcción. [Archivo en pdf]. https://www.careeronestop.org/toolkit/careers/occupations/occupation_profile.aspx?keyword=Construction%20Laborers&onetcode=47206100&location=&lang=es

Por lo general son empleados sin formación educativa, sin capacitación para el desarrollo de las actividades, por ende, sin experiencia laboral; pero con el tiempo adquieren conocimiento en materiales, métodos y herramientas que intervienen en la construcción.

10.1.14 El trabajador en la base organizacional de una empresa constructora

Al ser una actividad productiva orientada a la ejecución de proyectos, el sector tiene una visión a

corto plazo, que tiene como resultado el desempeño, con una rápida rotación del capital humano. Por tal motivo es un sector que se caracteriza por, utilizar de manera intensiva mano de obra de baja calificación y escolaridad, con condiciones de trabajo precarias en su mayoría.

Recientemente se realizó un estudio sobre las condiciones laborales de los trabajadores en el sector constructor en la ciudad de Bogotá, y en el que se encontró que su volumen representa el 50% de la actividad en el país. Allí se señala que el 78,3% de los obreros pertenecen a los estratos 1 y 2. El estudio refleja también que las actividades de construcción son realizadas, en su mayoría (53%), por personas jóvenes, menores de 35 años. Dichas cifras entran en contradicción con el crecimiento de las empresas del sector, pues existe una condición laboral desfavorable para una gran cantidad de personas empleadas.

Teniendo en cuenta ese contexto, el trabajador en Colombia se enfrenta a situaciones desfavorable en varios aspectos, lo cual influye en su bienestar y calidad de vida dentro y fuera de las obras.

10.1.15 Comportamiento en la base organizacional de una empresa constructora

El Comportamiento organizacional, es el estudio de las actitudes y aptitudes que los trabajadores muestran al interior de las empresas. Para ello existen modelos que identifican los principales factores que afectan dicho comportamiento:

A. Productividad: Una empresa es productiva cuando alcanza los objetivos al transformar sus insumos, en resultados cada vez mayores al costo más bajo. Esta es una actividad que se mide, teniendo en cuenta el desempeño de los trabajadores, la cual influye en la eficacia y la eficiencia con que se realicen los trabajos.

B. Satisfacción en el trabajo: Es la sensación positiva sobre el trabajo realizado, que surge de la evaluación de sus directivos; y en el cual influye el desempeño y la rotación del personal.

C. Actitudes para el trabajo: El comportamiento organizacional centra su atención, en un número

de personas que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluadas de manera positiva o negativa, y esto genera un ambiente de trabajo. Esta actividad se centra en el análisis de tres componentes: el involucramiento en el trabajo, compromiso organizacional e identificación de los empleados.

D. Metas y objetivos del comportamiento organizacional: Como objetivos y metas del comportamiento organizacional, Eduardo Amorós en su libro Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas indica que son:

Describir: Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Así mismo, Comprender: Por qué las personas se comportan como lo hacen, Predecir: El comportamiento futuro de los empleados Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo. (Wilson Rosco Ocupa, 2017)

Esto permite que los directivos se comuniquen con un lenguaje común, respecto del comportamiento humano en el trabajo, entendiendo las razones del porqué de su comportamiento, de tal manera que los gerentes, directivos, administradores, conozcan las habilidades del personal, identificando así quien es más productivo y quien no.

E. Niveles de análisis del comportamiento organizacional: Robbins y Chiavenato, coinciden en fomentar los siguientes tres niveles de análisis:

I. Nivel individual: El comportamiento organizacional, se basa en enfoques orientados al desempeño dentro de las empresas, teniendo en cuenta la conducta como resultado de un proceso mental del individuo.

II. Nivel grupal: El concepto de grupo es cuando está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una esté vinculado a lo que haga los demás.

III. Nivel organizacional: Una Organización es un conjunto de personas que actúan juntas y

dividen las actividades de forma adecuada para alcanzar un propósito en común. Los recursos humanos están constituidos por individuos y grupos. (Wilson Rosco Ocupa, 2017). Esto refleja que el comportamiento organizacional debe iniciar por las empresas, pues en ellas se desarrolla el comportamiento.

F. Disciplinas del comportamiento organizacional: Las áreas fundamentales en las disciplinas del comportamiento son la psicología, psicología social y la antropología. Estas son de gran aporte dentro de una empresa, pues influyen en cada trabajador de manera individual y ayudan a la comprensión de conceptos tales como: procesos de grupo y organización.

10.1.16 Demanda laboral insatisfecha en el sector constructor

El trabajador de la construcción es la fuente vital dentro de un proyecto de construcción, sin embargo, su situación social, económica, legal, administrativa y productiva es apartada por lo general, lo que se evidencia en bajos ingreso, inestabilidad laboral, selección informal y alta rotación del personal.

El trabajador de la construcción es conocido como:

La persona que se dedica a obras y actividades que tienen por objeto construir cualquier clase de edificación y a otras inherentes a esa actividad, pero no las personas que en su calidad de arquitectos o ingenieros, proyectistas o interventores dirijan técnicamente, asesoren o controlen la ejecución simplemente material de aquellas obras. Por regla general el término del contrato de trabajo de este tipo de empleados es el de la duración de la obra. (Legis, 2012).

Para los trabajadores de la construcción, la legislación colombiana tiene normatividad referente a prestaciones sociales, vacaciones y asistencia médico, pero más allá de estas alternativas existe un déficit en los factores salariales vs las actividades desarrolladas, pues estas no son bien remuneradas, acompañado de jornadas laborales extendidas que en algunos casos no se respetan las 48 horas permitidas por el gobierno.

Así como también el mal trato hacia el recurso humano, hacia esa fuente primordial para el

desarrollo de las actividades que permiten, que hoy en día una empresa ya sea en el sector constructor o en cualquier otro sea reconocida a nivel distrital, nacional o mundial.

Un porcentaje alto de personas piensan que el éxito se obtiene sin mayor esfuerzo, pues se ha comprobado con el paso de los años, que el hecho de trabajar incansablemente no significa un éxito asegurado; Bill Gates decía alguna vez que para los trabajos difíciles siempre delegaba a los más vagos, porque son estas personas las que encuentran la forma más fácil de hacer su trabajo, y como detestan trabajar buscarán cumplir sus labores de la manera más rápida. Algo totalmente opuesto a las personas que se empeñan en ser trabajadoras. (Jean Carlos Sánchez Cacay, 2019).

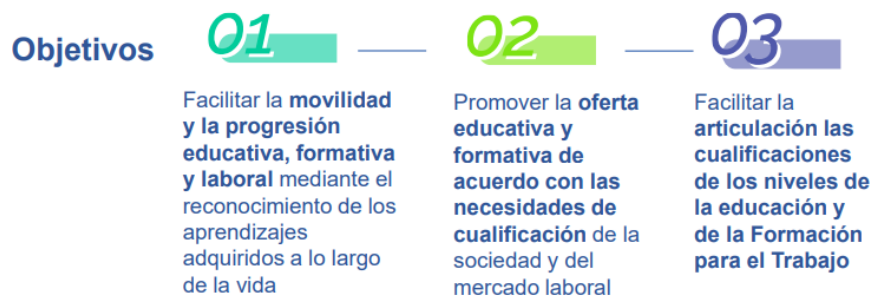
De esta y varias reflexiones se viene presentando una tendencia en el mundo empresarial, y hoy es conocido como **HABILIDADES BLANDAS**, permitiendo de esta manera que las personas en una empresa posean características para innovar y aprender, aunque no posean conocimientos especializados, pues la finalidad de esta es crecer profesionalmente dentro de la misma empresa.

10.2 Habilidades blandas

Camacol en diciembre del 2020 realizó un catálogo de cualificaciones en el sector constructor; es decir un análisis para la preparación de una actividad, enfocada en su desempeño y eficiencia laboral; a partir de los siguientes objetivos:

Figura 22.

Habilidades blandas.



04

Orientar e informar a la comunidad acerca de las oportunidades de acceso y las trayectorias de cualificación que favorezcan la movilidad educativa y laboral en el ámbito nacional e internacional

05

Promover la interacción entre los empleadores, trabajadores, estudiantes y el gobierno con miras al desarrollo de la productividad y al cierre de brechas en el mercado laboral

06

Orientar a los empleadores en la gestión de talento humano

Nota Representa las habilidades blandas. Tomado de. Camacol -. (2020). Catálogo de cualificaciones en el sector constructor. [Archivo en pdf]. <https://camacol.co/sites/default/files/resultados%20del%20cat%c3%81logo%20.pdf>

Actualmente existen brechas significativas en el capital humano del sector constructor y Camacol las divide en 3 aspectos relevantes: pertinencia, calidad y cantidad

Tabla 4.

Habilidades blandas

PERTINENCIA	CALIDAD	CANTIDAD
La brecha se identifica cuando, los programas educativos no están siendo formados por las competencias requeridas por las empresas, como: Análisis de datos, metodología BIM, normatividad asociada al sector, construcción sostenible, lean Construcción, salud y seguridad en el trabajo, manejo de personal, entre otros.	Identificar en qué programas existe déficit, debido a la existencia de pocas instituciones los ofrezcan el servicio como, por ejemplo: Construcción sostenible, urbanismo y planificación territorial, administración y tecnologías de construcción, topografía, entre otros.	Identificar en qué programas existe carencia de habilidades prácticas
Consecuencias:	Consecuencias:	Consecuencias:

Baja productividad y riesgos en las distintas fases de la actividad.	Baja empleabilidad, migraciones internas en el trabajo y baja empleabilidad de la mano de obra.	Rotación de personal y reprocesos
--	---	-----------------------------------

Nota. Representa las habilidades blandas -. (2021).Elaboración propia.

Como se evidencia en el cuadro, existe una brecha grande en el país con relación al capital humano pues este, en sus estudios va enfocado a toda practica que conlleve un cargo administrativo, dejando a un lado a todo trabajador que realiza el trabajo duro.

El Project Management Institute (2017) habla de las habilidades blandas, también como las destrezas interpersonales y de equipo; las cuales se utilizan para establecer relaciones con otras personas, a su vez son implementadas para liderar de manera eficiente y efectiva con los miembros del equipo.

Por otra parte, *Arroyo (2012)*, manifiesta que las habilidades interpersonales, permiten trabajar eficientemente como miembro de un equipo, con actitud de colaboración, respetando los diferentes valores y necesidades de las personas, con el fin de obtener un bien común.

Teniendo como base lo mencionado anteriormente, se debe tener en cuenta dentro de las habilidades; los comportamientos psicológicos de las personas, conocidas como aptitudes socioemocionales; estas son aquellas que surgen de los rasgos de personalidad y que consideran ‘blandas’” (Bassi, Busso, Urzúa & Vargas, 2012, p. 80), las cuales se puede clasificar de la siguiente manera: habilidades sociales o capacidad de liderazgo y de relación del individuo con terceros; estrategias cognitivas o capacidad para organizarse y planificar tareas; autoeficacia o capacidad de percibirse a sí mismo como un estudiante o trabajador eficaz (Suzanne Peak Lemos ,2021). Dicho esto, se identifica que no es posible hablar de habilidades, sean blandas o duras, sin conocimiento alguno, entendiendo esta última como la predisposición de una persona hacia un objeto o situación específica, basada en su experiencia previa (Suzanne Peak Lemos ,2021). En conclusión, las habilidades blandas son aptitudes que permiten interactuar de manera eficiente, comprendiendo los diferentes objetivos; las cuales impactan en el desempeño laboral de un

trabajador.

Dentro de una estructura organizacional se presenta una red de relaciones variables e inestables, las cuales a su vez presentan intereses, expectativas, requerimientos y necesidades específicas que desean satisfacer durante el desarrollo del proyecto. Muchas veces estas intenciones no son compatibles entre sí, y es ahí donde se requiere un profesional que maneje de manera adecuada la situación, equilibrando la balanza y manteniendo una clara comunicación con los afectados.

Las habilidades interpersonales requieren de la capacidad para comprender a las personas, conocer sus actitudes y motivaciones, para lograr su compromiso y entrega en la ejecución del proyecto. Estas son en gran medida intangibles, mejoran las relaciones laborales, impactando en desarrollo de un proyecto de manera efectiva y eficaz. Algunas de ellas son: liderazgo, desarrollo del espíritu de equipo, motivación, comunicación, influencia, habilidad para resolver conflictos y la negociación. De esta manera, toma suma importancia el director de proyectos, quien se debe encargar de motivar a los trabajadores, sin importar el rango o cargo en el que se encuentren, de esta manera será visto como fuente para resolver problemas. Esta persona debe ser sensible ante lo que vea, debe ser paciente, persistente, creativo y recursivo. Todos de una u otra manera tenemos la capacidad de desarrollar habilidades, solo prestando más atención en la forma en como nos relacionamos con los demás, exponiéndonos a situaciones que nos permitan desarrollar dichas aptitudes, para luego aplicarlas en el día a día con nuestro equipo de trabajo o en nuestra vida personal.

A. Habilidades cognitivas – habilidades no cognitivas: Las habilidades cognitivas se refieren a la capacidad que tiene una persona para interpretar, reflexionar, razonar, asimilar ideas y enseñar lo aprendido. Estas también ayudan a darle sentido a las situaciones, que se presenten partiendo del contexto existente. En el ámbito profesional o laboral, se refieren al conocimiento de contenidos específicos y habilidades de pensamiento de orden superior, que se miden con pruebas que obtienen una calificación. Por otro lado, las habilidades no-cognitivas se refieren a la capacidad de una persona al momento de relacionarse con otros y consigo mismo, manejando las emociones, logrando cumplir los objetivos, tomando decisiones autónomas y confrontándose a situaciones adversas de forma creativa y constructiva.

10.2.1 ¿Cómo analizar las habilidades socioemocionales?

Han sido varias las investigaciones para entrar a definir su clasificación, pero a la fecha no se conocen casos puntuales de dicho tema, sino todo lo contrario, existen diversidad de opiniones acerca de ellos; pero dentro del marco de la investigación existen cinco habilidades catalogadas como las más comunes. Las cuales son:

A. Apertura a nuevas experiencias, definida como la tendencia a estar abierto a nuevas experiencias culturales o intelectuales. En este grupo se definen como curiosos, artísticos, imaginativos, poco convencionales y tienen una amplia gama de intereses.

B. Responsabilidad, conocida como la tendencia a ser organizado, responsable y trabajador, estas personas son objetivos, eficientes, ambiciosos y disciplinados. Tienen una sólida ética profesional, son perseverantes ante obstáculos. Esta característica es la habilidad blanda con mayor asociación al éxito.

C. Extraversión, es la orientación de los intereses de una persona hacia el mundo exterior, son personas amables, sociables, seguros de sí mismos, enérgicos, aventureros y entusiastas.

D. Afabilidad, es la tendencia a actuar de manera cooperativa, estos se describen como poco orgullosos, empáticos, modestos, flexibles, socialmente sensibles y tolerantes.

E. Estabilidad emocional, se refiere a la consistencia de las reacciones emocionales, con ausencia de cambios de humor eficaces, este factor maneja la ansiedad y depresión, hostilidad, impulsividad, autocontrol y confianza en sí mismo.

F. Auto concepto, creencias que el individuo controla relacionadas con el éxito, y la creencia de que un resultado satisfactorio es posible.

10.2.2 Habilidades blandas conceptualmente

Según un análisis realizado en el 2019 en la región de Silicon Valley, ubicado en la bahía de San

Francisco de California, la cual es la sede de compañías emergentes y globales de tecnología; tales como Apple, Facebook y Google; al igual que instituciones tecnológicas en torno a la Universidad Stanford de Palo Alto, el Museo de Historia de la Computación y el Centro de Investigación Ames de la NASA; exponen las habilidades blandas desarrolladas en los programas de Estados Unidos, y se tomaron como referencia artículos desarrollados en casos de Silicon Valley.

Se tomó como referencia este lugar, dada la selección del recurso y talento humano que se hace presente en esta zona, donde el objetivo principal es asegurar el éxito de los trabajadores, y por ende de las organizaciones; esto debido a que en Silicon Valley el proceso de contratación está enfocado en las habilidades blandas, como el liderazgo, la comunicación asertiva, la escucha activa y el manejo de conflictos, ya que al hacer de esta manera, garantizan que las empresas cuenten con profesionales que aportan al crecimiento de la organización en sus diferentes áreas. Un ejemplo de ello son estas 3 referencias, que nos permiten entender y hacernos una idea de las habilidades blandas; las cuales presentan diferentes fuentes de clasificación según su uso y su país.

Tabla 5.

Habilidades blandas conceptualmente

HABILIDADES BLANDAS	FUENTE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Construcción de equipo 3. Motivación 4. Comunicación 5. Influencia 	PM EXAM SAMRTNOTE (20 de febrero de 2019)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Motivación 3. Comunicación 4. Manejo de conflictos 5. Construcción de confianza 	Villanova University (20 de febrero de 2019)

Tabla 5. (Continuación)

<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar y escuchar 2. Mostrar integridad y honestidad 3. Construir confianza y respeto 4. Desarrollar relaciones 5. Predicar con ejemplo 	<p>Capterra</p> <p>(21 de febrero de 2019)</p>
---	--

Nota. Representa las habilidades blandas conceptualmente. Tomado de: Castillo, d -. (2019). habilidades blandas, el complemento de un gerente de proyectos integral. [tabla].

[https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9505/rojasivan2019.pdf?sequence=1&is allowed=y](https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9505/rojasivan2019.pdf?sequence=1&is%20allowed=y)

A. Definiciones:

I. **Liderazgo empresarial:** Proceso por el cual, una empresa o persona influye en los demás para conseguir unos objetivos planteados. La idea fundamental es lograr el mayor potencial en los empleados, para que se satisfagan las necesidades de la empresa. En ese orden de ideas, el líder es el encargado de aumentar la motivación de los empleados, logrando un ambiente apropiado para el desarrollo de las actividades. (Raúl Rojas Hernandez,2006)

Figura 23.

Liderazgo empresarial.



Nota. Representa el liderazgo empresarial. Tomado de: Menthe -. (2021) Las siete cualidades más importantes del liderazgo. [Archivo en pdf]. <http://masmenthe.com/las-siete-cualidades-de-liderazgo-mas-importantes/>

Las características que debe tener un buen líder son: Fijar metas y expectativas, invertir en las personas, potenciar el talento, buena comunicación, escucha activa, entusiasmo, predicar con ejemplo, capacidad de resolución, creatividad, disciplina, honestidad.

II. Motivación laboral: (**Habilidad propicia para la construcción**)

Figura 24.

Motivación laboral.



Nota. Representa la motivación laboral. Tomado de: Py-. (2021). Motivación laboral. [Archivo en pdf].<https://www.pymas.com.co/ideas-paracrecer/recursos-humanos/motivación-laboral-en-pymes>

Hace referencia a la capacidad que tiene una organización, de mantener motivados e involucrados a sus trabajadores para ofrecer el máximo rendimiento, y así conseguir el cumplimiento de los objetivos marcados por la organización. (María Antonieta Galban Bonilla,2019)

III. Comunicación: (**Habilidad propicia para la construcción**); las habilidades blandas presentes dentro de la comunicación parten de construir relaciones y habilidades sociales; que permitan hablar en público, transmitiendo sensaciones de honestidad, transparencia laboral, poder de escucha y capacidad de confrontar a los demás al momento de un problema. (Rosario Peiro,2016)

Figura 25.

Comunicación



Nota Representa la comunicación. Tomado de: Concepto y definición-. (2021). Que es la comunicación. [Archivo en pdf]. <https://concepto definición. de/comunicación/>

IV. Coaching empresarial: De acuerdo con la Asociación Mundial de Coaches de Negocios (Worldwide Association off Business Coaches) se considera su definición, como el proceso de entablar una conversación estructurada entre una persona o equipo dentro de la organización. (Sofia Saucedo,2020)

V. Manejo de conflictos: (**Habilidad propicia para la construcción**); para especialistas en Management, el manejo de conflictos no es saber cómo evitar, sino todo lo contrario, el objetivo debe ser encontrar la manera de crear condiciones sanas, que formen una confrontación constructiva, de la cual se pueda sacar provecho en el futuro. (Douglas Da Silva, 2021)

VI. Capacidad de aprendizaje: (**Habilidad propicia para la construcción**); capacidad de una persona para aprender de las experiencias, y aplicar estos conocimientos para obtener el éxito en las situaciones futuras. (Casanelas Chuecos,2014)

VII. Empatía: La empatía es la manera de comprender los sentimientos y las emociones, de forma objetiva y racional, en todos los aspectos de la vida, ya sean laborales o personales.

VIII. Liderazgo: Directriz que abarca varios aspectos, como: la capacidad que tiene una persona de influir y llevar a cabo acciones, para lograr sus objetivos involucrando a personas en un marco de valores; a su vez maneja un potencial para relacionarse de manera estrecha con el cambio, y con la transformación personal y colectiva. Por ende, el liderazgo es una influencia y motivación en los demás, transforma a personas y a grupos; es una oportunidad y es un potencial. (Escuela Europea de excelencia,2015)

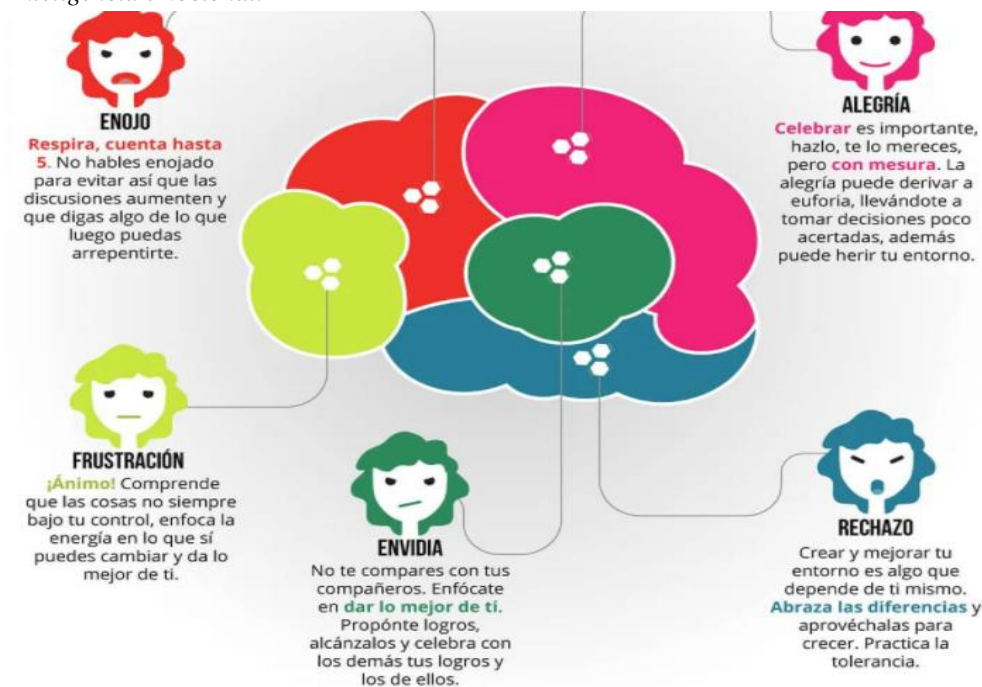
IX. Inteligencia Emocional: (**Habilidad propicia para la construcción**), capacidad que tienen las personas para entender y manejar sus propias emociones, así como las de las personas a su alrededor. Facilitando las relaciones interpersonales y manejando el estrés por medio de la resolución de problemas. (Sofia Saucedo,2020)

Para manejar las emociones es necesario tener en cuenta éstos cinco aspectos básicos:

- Autoconciencia emocional: Implica tener conciencia de nosotros mismos, para distinguir qué tipo de emoción estamos teniendo.
- Autocontrol emocional: Implica transparencia emocional, lo que posibilitará la flexibilidad para cambiar lo que requiera ser cambiado.
- Relaciones interpersonales: Incluyen la comunicación verbal y no verbal, el liderazgo y capacidad de persuasión.
- Empatía: Capacidad de ponerse en el lugar de los demás y comprender sus acciones.
- Automotivación: Fuente de nuestros actos, que permiten trabajar los niveles de motivación para disponer de nuevas habilidades, que permitan conseguir los objetivos propuestos.

Figura 26.

Inteligencia emocional.



Nota. Representa la inteligencia emocional. Tomado de: Andalucía-. (2018). Inteligencia emocional en el trabajo. [Archivo en pdf]. <https://wsjuntadeandalucia.es/iaap/gestiondelconocimiento/el-valor-de-la-inteligencia-emocional-en-el-trabajo/>

X. Trabajo en equipo: **(Habilidad propicia para la construcción)**, implica compromiso, necesita que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los trabajadores. Este equipo requiere de supervisión por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ellas. (Douglas Da Silva, 2021)

Figura 27.

Trabajo en equipo



Nota. Representa el trabajo en equipo. Tomado de: Entrepreneur-. (2017). Infografía: 10 claves del trabajo en equipo. [Archivo en pdf].: <https://www.entrepreneur.com/article/271558>

XI. Gestión de cambio: **(Habilidad propicia para la construcción)**, aprovechar las novedades en el entorno empresarial para beneficiar a la empresa, siendo capaces de anticipar los cambios, creando una estructura empresarial sólida y flexible. (Sofía Saucedo,2020)

XII. Toma de decisiones: **(Habilidad propicia para la construcción)**, tener conciencia al

momento de tomar soluciones ante problemas, por medio de la formulación de modelos, análisis de modelos, exploración de posibilidades y evaluación de prototipos. (Sofía Saucedo,2020)

XIII. Creatividad: Se lleva a cabo bajo los fundamentos del Design Thinking, práctica compuesta por cinco elementos principales: comprensión, definición, planteamiento de ideas, prototipos y evaluación. (María Antonieta Galban Bonilla,2019)

XIV. Planeación: (**Habilidad propicia para la construcción**), es la necesidad de anticipar el futuro, para que así se dije un plan al momento de actuar en función de lo previsto, aprovechando al máximo las oportunidades, evitando los riesgos, para generar un mayor crecimiento personal y profesional. (María Antonieta Galban Bonilla,2019)

XV. Pensamiento crítico: (**Habilidad propicia para la construcción**), tener el deseo de buscar, la paciencia para dudar, la afición de meditar, la lentitud para afirmar, la disposición para considerar, el cuidado para poner en orden y el odio por todo tipo de impostura" (Francis Bacon,1605), es decir, se entiende como pensamiento crítico, la capacidad de analizar el razonamiento de toda afirmación que la sociedad considera como verdadera.

10.2.3 Las habilidades blandas desde la perspectiva de diferentes metodologías en la gestión de proyectos.

El objetivo de implantación de metodologías, al interior de una organización es brindar un conjunto de conocimiento y prácticas, que puedan ser aplicados en distintos proyectos. De esta manera se verá como cada uno de ellos aborda los aspectos relacionados con las habilidades blandas en el sector de la construcción.

A. Project Management Institute – PMI: Es una asociación de membrecías sin fines de lucro, para la profesión de dirección de proyectos, que identifica las prácticas de gestión en los proyectos. Esta se encarga de reconocer el conocimiento, los procesos, las habilidades y las técnicas para el desarrollo y dirección de proyectos, con la finalidad de obtener el éxito. Por otro lado, los métodos del PMI no deben aplicarse de la misma manera en todos los proyectos, pues esto depende de las

necesidades que cada uno presente, para ello cuenta con una guía conocida como PMBOK, la cual cuenta con 10 áreas de conocimiento y 5 grupos del saber.

Figura 28.

Project management Institute.

Áreas de conocimientos	Grupos de proceso
Gestión de la integración del proyecto	Grupo de procesos de inicio
Gestión del alcance del proyecto	Grupo de procesos de planificación
Gestión del cronograma del proyecto	Grupo de procesos de ejecución
Gestión de los costos del proyecto	Grupo de procesos de monitoreo y control
Gestión de la calidad del proyecto	Grupo de procesos de cierre
Gestión de los recursos del proyecto	
Gestión de las comunicaciones del proyecto	
Gestión de los riesgos del proyecto	

Nota. Representa el Project management. Tomado de: Puello gomez, j -. (2018). Caracterización del gerente de proyectos. [Archivo en pdf]. <http://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/439/0074562.pdf?sequence=1&isallowed=y>

En ese sentido el PMI implementa diferentes técnicas para contar con una serie de habilidades blandas, las cuales se consolidan en un triángulo de talentos:

Figura 29.

Triangulo de talentos.



Nota. Representa el triángulo de talentos. Tomado de: Puello gomez, j-. (2018). caracterización del gerente de proyectos del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena en el uso específico de habilidades blandas. [Archivo en pdf].<http://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/439/0074562.pdf?sequence=1&isallowed=y>

En el triángulo de talentos se destacan las habilidades blandas, las cuales involucran la capacidad de guiar y dirigir un equipo. Estas habilidades demuestran las capacidades esenciales como negociación, comunicación, pensamiento crítico y habilidades interpersonales. Esto se logra gracias al talento humano, quien son la fuente de cada una de las habilidades.

A continuación, se presenta las habilidades blandas propuestas en el PMI, por los grupos de procesos donde se requieren:

Tabla 6..

Gestión de las habilidades blandas

	PROCESO	HABILIDADES BLANDAS REQUERIDAS
Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollo acta Constitución del proyecto	Habilidades interpersonales y de equipo Gestión de conflictos Facilitación Gestión de reuniones
	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	Habilidades interpersonales y de equipo Gestión de conflictos Facilitación Gestión de reuniones
	4.3 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	Habilidades interpersonales y de equipo Escuchar de forma activa Facilitación Liderazgo Creación de relaciones de trabajo Conciencia política
	PROCESO	HABILIDADES BLANDAS REQUERIDAS
Gestión del Alcance del Proyecto	5.2 Recopilar Requisitos	Habilidades interpersonales y de equipo Técnicas de grupo nominal Observación/conversación Facilitación
	5.3 Definir el Alcance	Habilidades interpersonales y de equipo Facilitación
Gestión de la calidad	8.2 Gestionar la Calidad	Resolución de problemas
Gestión de los recursos del proyecto	9.3 Adquirir Recursos	Habilidades interpersonales y de equipo Negociación
	9.4 Desarrollar el Equipo	Habilidades interpersonales y de equipo Gestión de conflictos Influencia Motivación Negociación Trabajo en equipo Reconocimiento y recompensas
	9.5 Dirigir al Equipo	Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de conflictos • Toma de decisiones • Inteligencia emocional • Influencia

Nota. Representa la gestión de habilidades blandas. Tomado de: Puello gomez, j-. (2018). caracterización del gerente de proyectos del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena en el uso específico de habilidades blandas. [tabla]. <http://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/439/0074562.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Tabla 7.

Continuación gestión de las habilidades blandas

Gestión de las Comunicaciones	10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de estilos de comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia política • Conciencia cultural
	10.2 Gestionar las Comunicaciones	Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> • Escuchar de forma activa • Gestión de conflictos • Conciencia cultural • Gestión de reuniones • Creación de relaciones de trabajo • Conciencia política
	10.3 Monitorear las Comunicaciones	Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> • Observación/conversación
Gestión de los Riesgos del Proyecto	11.2 Identificar los Riesgos	Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> • Facilitación
	11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos	Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> • Facilitación
	11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos	Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> • Facilitación
	11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> • Facilitación
	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> • Influencia
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	12.2 Efectuar las Adquisiciones	Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> • Negociación
Gestión de los Interesados del Proyecto	13.3 Gestionar el Involucramiento de los Interesados	Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de conflictos • Conciencia cultural • Negociación • Observación/conversación • Conciencia política
Monitorear el Involucramiento de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> • Escuchar de forma activa • Conciencia cultural • Liderazgo • Creación de relaciones de trabajo • Conciencia política.

Nota. Representa la gestión de las habilidades blandas. Tomado de: Puello gomez, j -. (2018). caracterización del gerente de proyectos del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena en el uso específico de habilidades blandas. [tabla]. <http://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/439/0074562.pdf?sequence=1&isallowed=y>

a. Association for Project Management (APM): En este modelo los proyectos suelen ser para lograr objetivos específicos. En este sentido el gerente de proyectos desarrolla una serie de habilidades, que le ayude en el logro de dicha meta. Estas habilidades blandas son definidas, como los medios en que las personas interactúan con otras, y así cubrir las competencias que todo gerente necesita.

El objetivo de esta metodología consta de describir comportamientos humanos en cada área, para así comprender y aplicar las habilidades interpersonales, conociendo los límites de sus propias habilidades, y asegurándose de que evalúen sus fortalezas y debilidades. Puello Gomez, J. (2018).

b. Estándares

Tabla 8.

Estándares para el desarrollo de las habilidades blandas.

			Gestionar el Involucramiento de los Interesados Monitorear el Involucramiento de los Interesados
PRINCE 2	Considera importante desarrollar habilidades blandas, las menciona en uno de su apartes (lo que prince2 no proporciona)	Liderazgo, Habilidades de motivación Otras no definidas	Resalta que es imposible de codificar en un método, razón por la cual no profundizan en este tipo de habilidades
Estándar	Importancia	Habilidades blandas	Observaciones
APM	Define como los medios por los cuales las personas se relacionan e interactúan con otras personas Describe modelos típicos y procesos de comportamiento humano en cada área, no definir lo que significa ser competente o hábil.	Comunicación Manejo de conflicto Delegación Influencia Liderazgo Negociación Trabajo en equipo Profesionalismo Comunidades de practicas Competencia Marco de ética Aprendizaje y desarrollo	Resalta la importancia de las Habilidades blandas Define factores clave para el éxito en los niveles de proyectos, programas y portafolios
Scrum	El scrum master necesitará dominar todas estas habilidades si pretendes ser un buen gesto.	Habilidades de comunicación Habilidades de negociación Habilidades de gestión de equipos Habilidades de motivación	Estas habilidades no se encuentran definidas específicamente en el estándar

Nota. Representa los estándares para el desarrollo de las habilidades blandas. Tomado de: Puello Gomez-. (2018). Caracterización del gerente de proyectos del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena en el uso específico de habilidades blandas. [tabla]. <http://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/439/0074562.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Tabla 9.

Continuación estándares para el desarrollo de las habilidades blandas.

Estándar	Importancia	Habilidades blandas	Observaciones
Project Management Institute	Implementar las diferentes técnicas y herramientas el gerente deberá contar con una serie de habilidades fundamentales, las cuales las consolidan en lo que se conoce como el triángulo de talentos del PMI	Habilidades interpersonales y de equipo	De los 49 procesos la guía del PMI define y especifica las habilidades blandas requeridas solo para 21 procesos a saber:
		Gestión de conflictos	
		Facilitación	
		Gestión de reuniones	
		Escuchar de forma activa	Desarrollo acta Constitución del proyecto
		Facilitación	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto
		Liderazgo	Gestionar el Conocimiento del Proyecto
		Creación de relaciones de trabajo	Recopilar Requisitos
		Conciencia política	Definir el Alcance
		Conciencia cultural	Gestionar la Calidad
		Técnicas de grupo nominal	Adquirir Recursos
		Observación/conversación	Desarrollar el Equipo
		Facilitación	Dirigir al Equipo
		Resolución de problemas	Controlar los Recursos
		Negociación	Planificar la Gestión de las Comunicaciones
		Influencia	Gestionar las Comunicaciones
Motivación	Monitorear las Comunicaciones		
Reconocimiento y recompensas	Identificar los Riesgos		
Inteligencia emocional	Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos		
Evaluación de estilos de comunicación	Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos		
Escuchar de forma activa	Planificar la Respuesta a los Riesgos		
	Implementar la Respuesta a los Riesgos		
	Efectuar las Adquisiciones		

Nota. Representa los estándares para el desarrollo de las habilidades blandas. Tomado de: Puello Gomez-. (2018). Caracterización del gerente de proyectos del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena en el uso específico de habilidades blandas. [tabla]. <http://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/439/0074562.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Teniendo como base estos 6 estándares se identifica la necesidad de desarrollarlos, no solo por parte de los gerentes de proyecto, sino de todos los trabajadores que componen la organización potencializando el desarrollo de procesos, durante la ejecución de un proyecto. En ese orden de ideas se resalta lo propuesto por IPMA, al enfocar la experiencia para lograr el buen proceso del proyecto. Metodologías como PRINCE 2, SCRUM e ISO, a pesar de que mencionan las habilidades blandas, estas no profundizan en ellas, pues se enfocan más en las o fases para poder ejecutar el proyecto, es decir en las habilidades duras. Si bien el estándar que concentra mayor importancia en el desarrollo de habilidades blandas es el IPMA y el APM; pues ellos especifican en cada uno de los procesos, cuáles deberían ser esas habilidades blandas necesarias para un gerente de proyectos. En conclusión, es importante que las habilidades blandas sean implementadas por todo tipo de cargo, sin importar el nivel profesional que tenga, con la finalidad de contribuir en un cambio que favorezca el crecimiento del sector constructor en Colombia.

10.2.4 *Habilidades blandas en la base organizacional de una empresa constructora.*

Para mencionar las habilidades blandas en la base organización de una empresa constructora, es necesario describir las problemáticas y aspectos que afectan la gestión del talento humano en Colombia, para ello se llevó a cabo una encuesta en la obra Fioratta ubicada en el Municipio del Rosal- Cundinamarca, en la cual, se sustentan inconformidades y satisfacciones desde el punto de vista de cada área, lo cual se ve reflejado en los procesos laborales.

Para el desarrollo de la encuesta se entrevistó a 3 empresas: Livit (Cargos administrativos), Construal (Contratista de estructura) e Innovación hidráulica (Contratista hidráulico); la encuesta se dividió en 10 componentes, cada una con 5 preguntas con calificación de 1 a 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto; la encuesta fue desarrollada por 45 personas de la siguiente manera:

Tabla 10.

Empresas encuestadas.

LIVIT	CONSTRUAL	INNOVACIÓN HIDRAULICA
Gerente de proyectos: 1 Gerente técnico: 1 Director de obra: 1 Residentes de obra: 4 Inspector de seguridad: 1 Interventor: 1 Almacenista: 1 Maestros: 2 Oficiales: 3	Contratista: 1 Residente: 1 Inspector de seguridad: 1 Maestro: 1 Ejero: 1 Oficiales: 3 Ayudantes de obra: 7	Contratista: 1 Coordinadora: 1 Residente: 1 Encargado: 1 Oficiales: 4 Ayudantes de obra: 7
Total: 15	Total: 15	Total: 15

Nota. Representa las empresas encuestadas-. (2021). Elaboración propia

Tabla 6.

Convenciones empresas encuestadas.

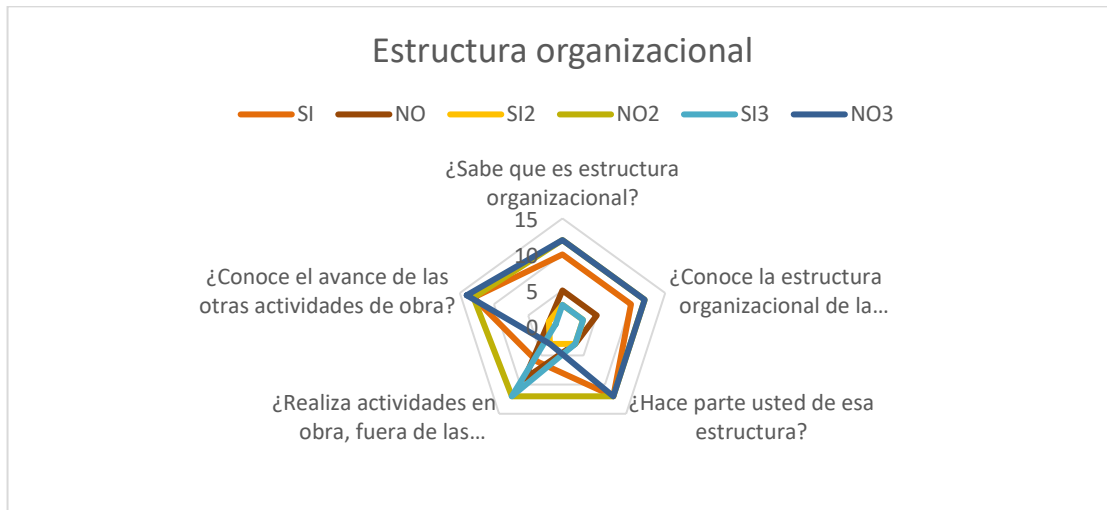
CONVENCIONES		
EMPRESA	SI	NO
LIVIT		
CONSTRUAL		
INNOVACION		

Nota. Representa convenciones empresas encuestadas-. (2021). Elaboración propia

A.

Figura 30.

Estructura organizacional



Nota. Representa la estructura organizacional-. (2021). Elaboración propia

Tabla 12.

Estructura organizacional.

	SI	NO	SI2	NO2	SI3	NO3
¿Sabe que es estructura organizacional?	10	5	3	12	3	12
¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?	10	5	3	12	3	12
¿Hace parte usted de esa estructura?	12	3	3	12	3	12
¿Realiza actividades en obra, fuera de las contratadas?	6	9	3	12	12	3
¿Conoce el avance de las otras actividades de obra?	13	2	2	13	1	14

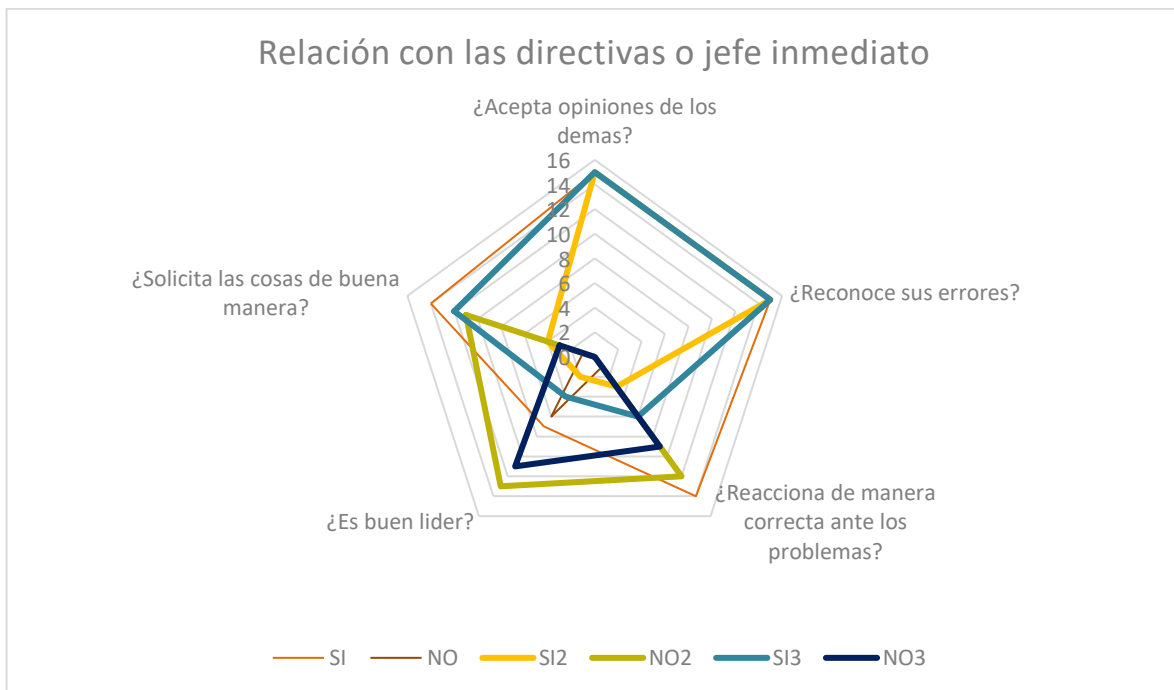
Nota. Representa la estructura organizacional-. (2021). Elaboración propia

Dentro de la estructura organizacional de la empresa se evidencia que, de las 3 empresas encuestadas, el 80 % de los entrevistados de dos de las empresas no maneja el concepto, pues indican que la estructura organizacional está enfocada en los cargos directivos, sin tener en cuenta que ellos hacen parte de la misma siendo la base que sostiene la pirámide, por otro lado el mismo 80% de los trabajadores desconocen cual es el organigrama de la empresa, y dejando entre ver que este mismo porcentaje realiza actividades laborales fuera de lo contratado, evidenciando aún más las falencias existentes en el gremio constructor, específicamente en el cuerpo obrero.

B.

Figura 31.

Relación con las directivas o jefes inmediatos.



Nota. Representa la relación con las directivas o jefes inmediatos-. (2021). Elaboración propia

Tabla 13.

Relación con las directivas o jefe inmediato.

	RELACION CON LAS DIRECTIVAS O JEFE INMEDIATO					
	LIVIT		CONSTRUAL		INNOVACION	
	SI	NO	SI2	NO2	SI3	NO3
¿Acepta opiniones de los demas?	15	0	15	0	15	0
¿Reconoce sus errores?	15	0	15	0	15	0
¿Reacciona de manera correcta ante los problemas?	14	1	3	12	6	9
¿Es buen lider?	7	6	2	13	4	11
¿Solicita las cosas de buena manera?	14	1	4	11	12	3

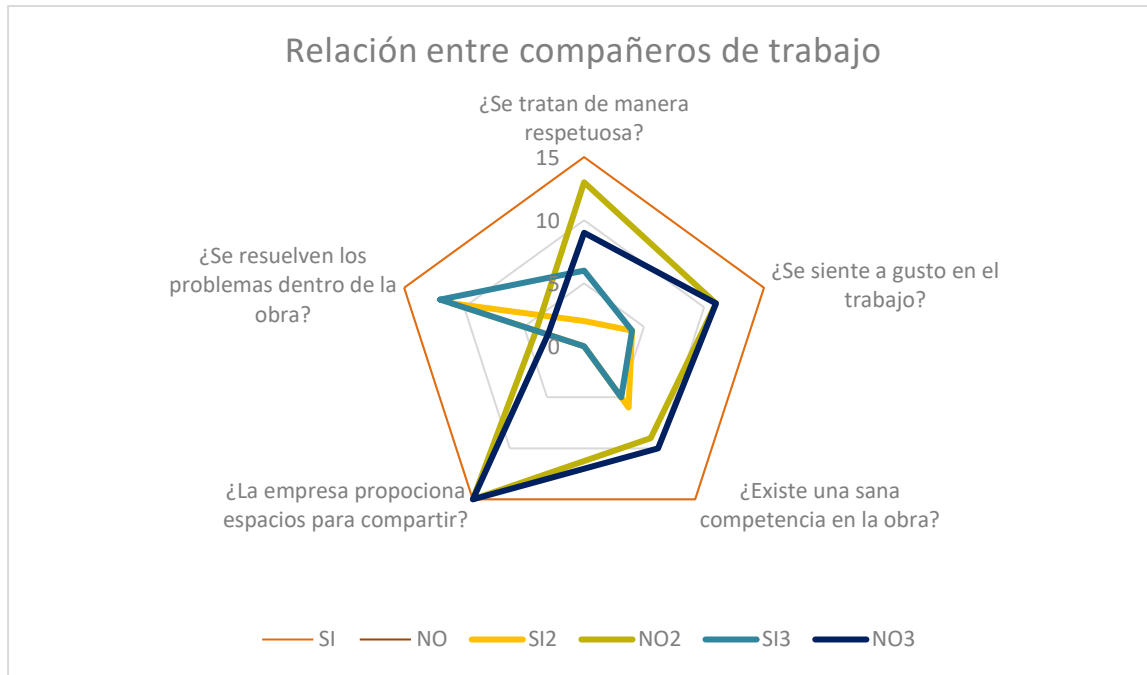
Nota. Representa la relación con las directivas o jefes inmediatos-. (2021). Elaboración propia

Dentro de las relaciones interpersonales entre el trabajador y su jefe, se evidencia un equilibrio entre el 40% y el 60%; recibiendo respuestas positivas del 50% y 60% para reconocimiento de errores y solicitud de actividades de manera correcta, dejando entre ver falencias en la comunicación al momento de escuchar opiniones, y reaccionando de manera propicia ante los problemas. Situación que enmarca la brecha existente entre un profesional con un trabajador operativo, posición que debería cambiar entendiendo quienes son los que realizan un mayor aporte durante el desarrollo de la obra arquitectónica.

C. Con Relación a las relaciones entre compañeros al interior del proyecto a ejecutar, se evidencia que el 60% de los trabajadores, no cuentan con una adecuada relación, lo que puede ser propiciado por la misma empresa, al no suministrar espacios agradables que le envíen sensaciones de confort al cerebro, generando en si malestar o insatisfacción por el entorno en el que esta, y esto se ve reflejado en el trato con sus compañeros y en su mismo desempeño.

Figura 32.

Relación entre compañeros de trabajo



Nota. Representa la relación entre compañeros de trabajo-. (2021). Elaboración propia

Tabla 14

Relación entre compañeros de trabajo.

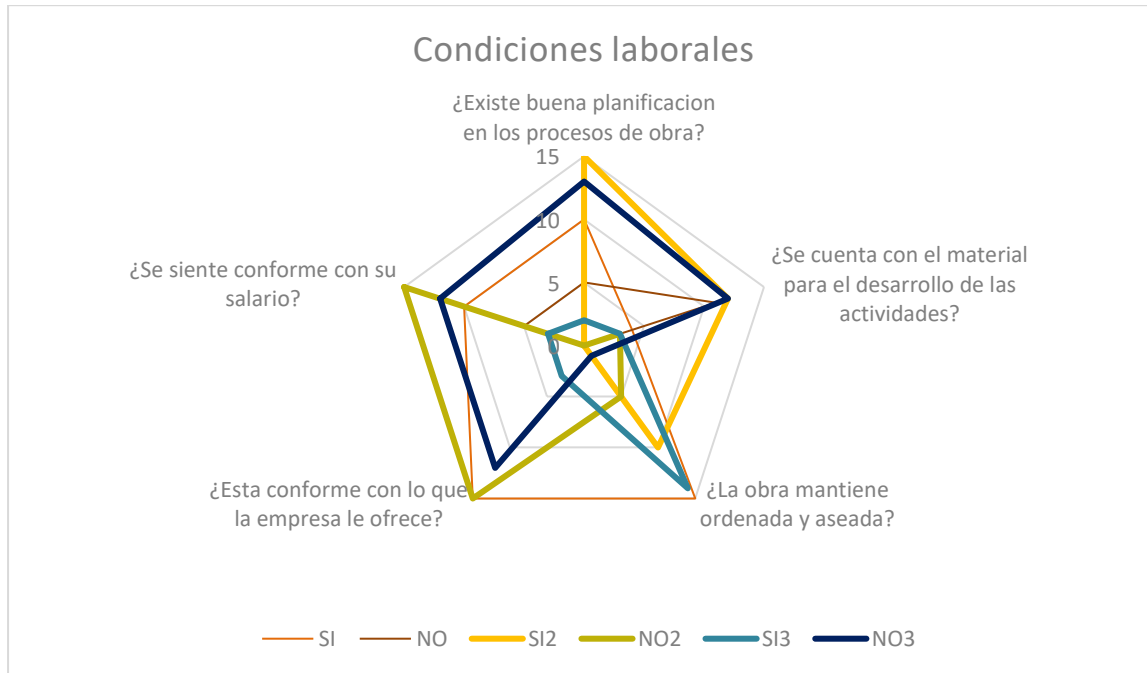
	RELACION ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO					
	LIVIT		CONSTRUAL		INNOVACION	
	SI	NO	SI2	NO2	SI3	NO3
¿Se tratan de manera respetuosa?	15	0	2	13	6	9
¿Se siente a gusto en el trabajo?	15	0	4	11	4	11
¿Existe una sana competencia en la obra?	15	0	6	9	5	10
¿La empresa proporciona espacios para compartir?	15	0	0	15	0	15
¿Se resuelven los problemas dentro de la obra?	15	0	11	4	12	3

Nota. Representa la relación entre compañeros de trabajo-. (2021). Elaboración propia

D. Para las condiciones de los trabajadores; es notorio identificar que cuando se habla de suministrar al trabajador el material, espacio o herramientas necesarias para el cumplimiento de las actividades, esto se cumple a cabalidad, pues deja en evidencia que prima el desarrollo, cumplimiento y crecimiento de la organización; dejando a un lado las condiciones y la sensación, que esto le deja al empleado al estar inconforme con un 85% en lo que la empresa le suministra, y en la retribución económica que recibe por realizar su labor.

Figura 33.

Condiciones laborales.



Nota. Representa las condiciones laborales-. (2021). Elaboración propia

Tabla 15.

Condiciones laborales.

	CONDICIONES LABORALES					
	LIVIT		CONSTRUAL		INNOVACION	
	SI	NO	SI2	NO2	SI3	NO3
¿Existe buena planificación en los procesos de obra?	10	5	15	0	2	13
¿Se cuenta con el material para el desarrollo de las actividades?	4	11	12	3	3	12
¿La obra mantiene ordenada y aseada?	15	0	10	5	14	1
¿Esta conforme con lo que la empresa le ofrece?	15	0	0	15	3	12
¿Se siente conforme con su salario?	10	5	0	15	3	12

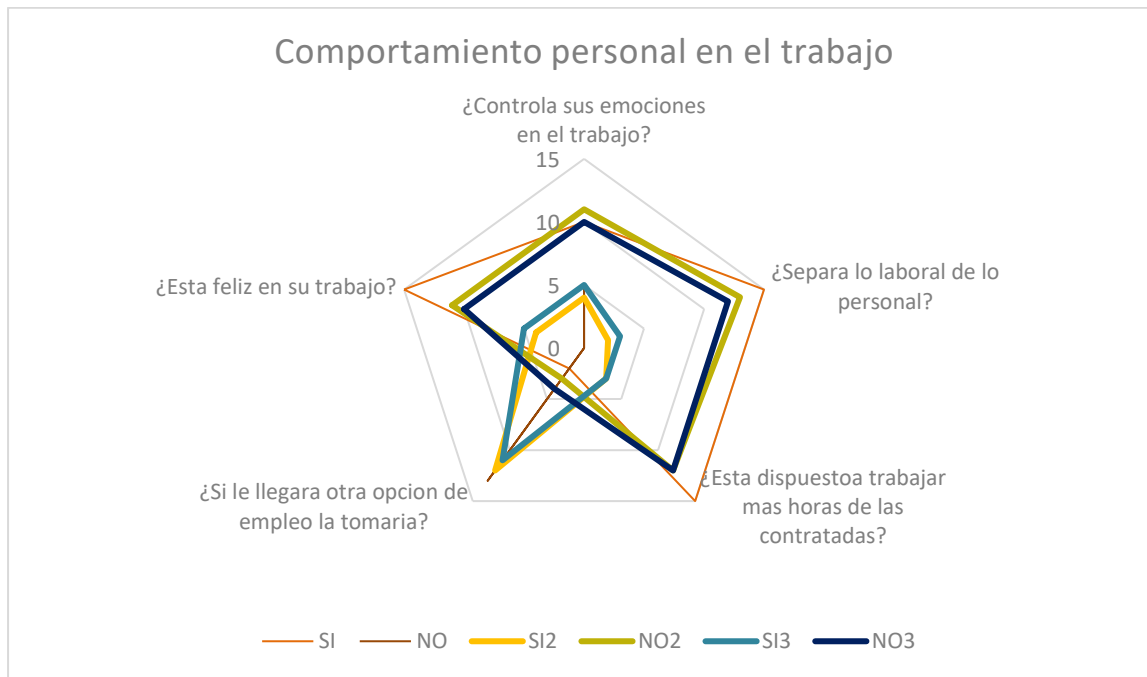
Nota. Representa las condiciones laborales-. (2021). Elaboración propia

E. El comportamiento del talento humano hace referencia a las conductas personales al interior de la organización, incidiendo en sus relaciones individuales, grupales y la interacción entre los compañeros de trabajo, por ello se plantearon 5 preguntas, que dejan entrever que la empresa se vuelve eje central para propiciar dichos comportamientos, ya sean apropiados o no. Evitando de esta manera que el trabajador tenga respuestas negativas hacia la empresa, y genere un compromiso

por ella, sintiéndose feliz y optando por mantenerse en ella, lo que no se evidencia en la encuesta realizada, pues dos de las empresas con un 85% manifiestan estar inconformes con lo que la organización le suministra.

Figura 34.

Comportamiento personal en el trabajo.



Nota. Representa el compromiso personal en el trabajo-. (2021). Elaboración propia

Tabla 16.

Comportamiento personal en el trabajo.

	COMPORTAMIENTO PERSONAL EN EL TRABAJO					
	LIVIT		CONSTRUAL		INNOVACION	
	SI	NO	SI2	NO2	SI3	NO3
¿Controla sus emociones en el trabajo?	10	5	4	11	5	10
¿Separa lo laboral de lo personal?	15	0	2	13	3	12
¿Esta dispuesto a trabajar mas horas de las contratadas?	15	0	3	12	3	12
¿Si le llegara otra opcion de empleo la tomaria?	2	13	12	3	11	4
¿Esta feliz en su trabajo?	15	0	4	11	5	10

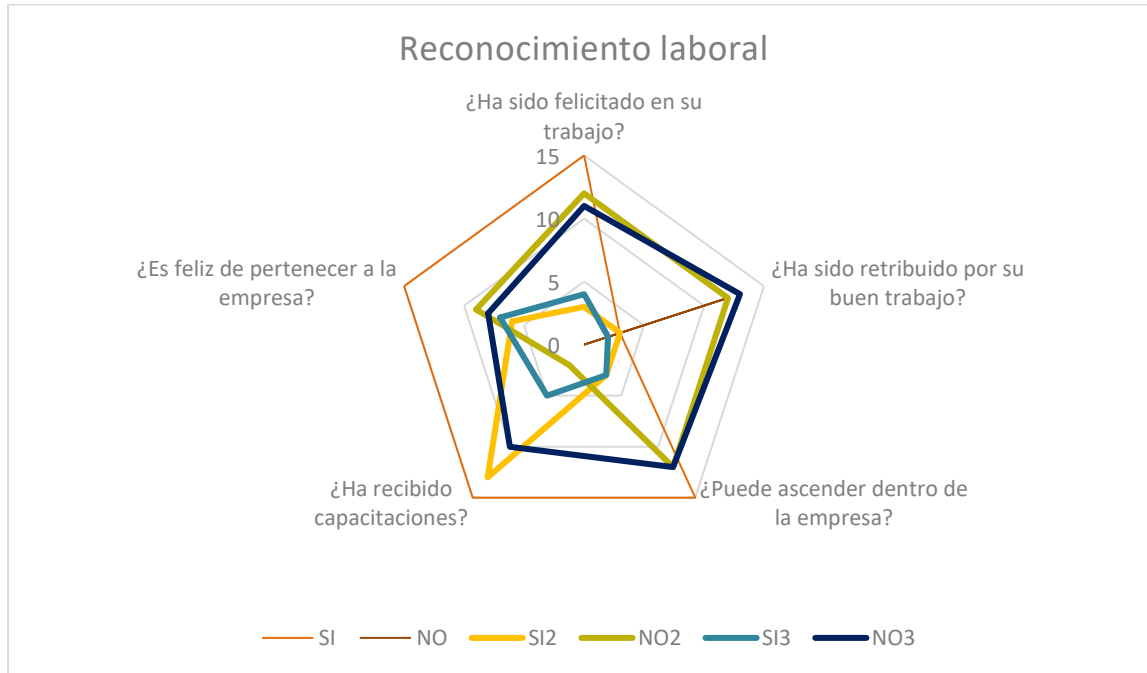
Nota. Representa el compromiso personal en el trabajo-. (2021). Elaboración propia

F. El reconocimiento laboral nace de una iniciativa empresarial, enfocada en valorar el talento humano, por medio de su trabajo cualquier conducta que haya generado un beneficio para el proyecto, este reconocimiento no suele manifestarse dejando en evidencia un 70% de falencia en

la encuesta realizada.

Figura 35.

Reconocimiento laboral



Nota. Representa el reconocimiento laboral. (2021). Elaboración propia

Tabla 7.

Reconocimiento laboral.

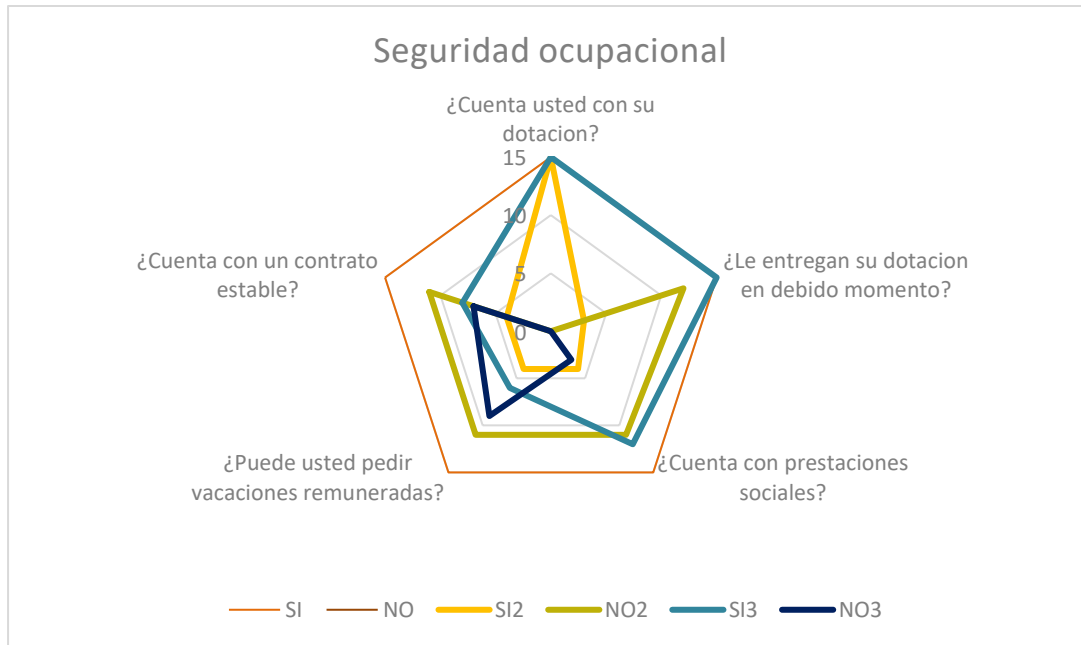
	RECONOCIMIENTO LABORAL					
	LIVIT		CONSTRUAL		INNOVACION	
	SI	NO	SI2	NO2	SI3	NO3
¿Ha sido felicitado en su trabajo?	15	0	3	12	4	11
¿Ha sido retribuido por su buen trabajo?	3	12	3	12	2	13
¿Puede ascender dentro de la empresa?	15	0	3	12	3	12
¿Ha recibido capacitaciones?	15	0	13	2	5	10
¿Es feliz de pertenecer a la empresa?	15	0	6	9	7	8

Nota. Representa el reconocimiento laboral. (2021). Elaboración propia

G. Dentro de la seguridad ocupacional la encuesta deja ver que el sector obrero maneja un 95% de informalidad, en sus procesos administrativos y constructivos; dejando entre ver que un alto porcentaje no cuenta con contratos estables, sino por prestación de servicios; con bajas prestaciones sociales, impidiéndoles un descanso apropiado; pues dependen del día a día para poder sostener sus hogares.

Figura 36.

Seguridad ocupacional.



Nota. Representa la seguridad ocupacional-. (2021). Elaboración propia

Tabla 88.

Seguridad ocupacional.

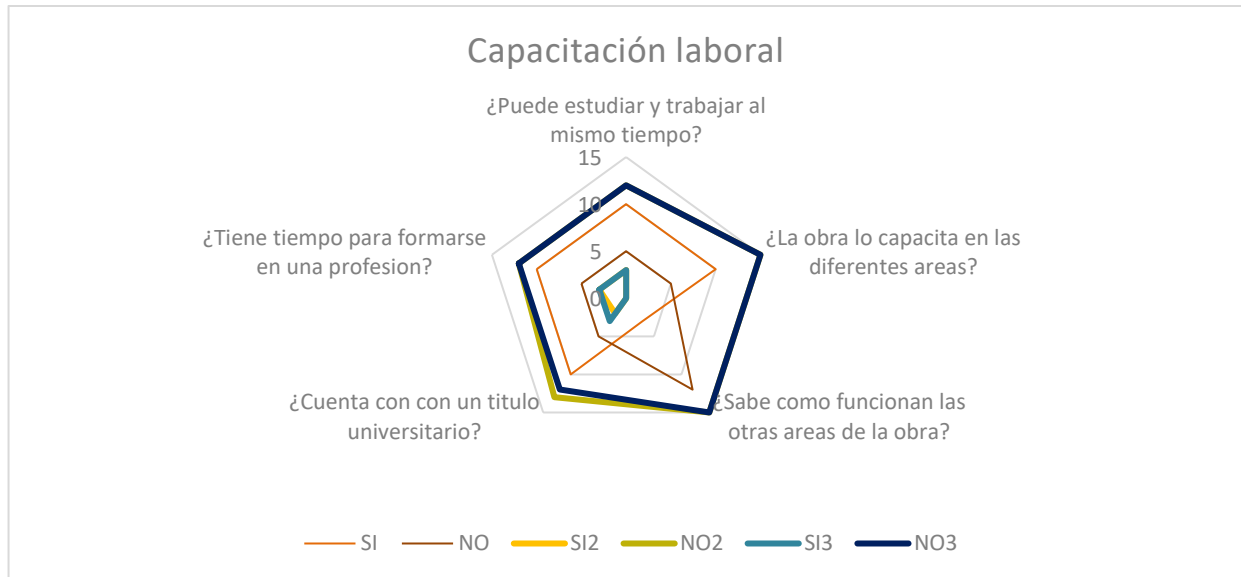
	SEGURIDAD OCUPACIONAL					
	LIVIT		CONSTRUAL		INNOVACION	
	SI	NO	SI2	NO2	SI3	NO3
¿Cuenta usted con su dotacion?	15	0	15	0	15	0
¿Le entregan su dotacion en debido momento?	15	0	3	12	15	0
¿Cuenta con prestaciones sociales?	15	0	4	11	12	3
¿Puede usted pedir vacaciones remuneradas?	15	0	4	11	6	9
¿Cuenta con un contrato estable?	15	0	4	11	8	7

Nota. Representa la seguridad ocupacional-. (2021). Elaboración propia

H. Cuando se realizó la encuesta con relación a la capacitación laboral, se enfocó en el crecimiento personal y profesional de los trabajadores con bajos recursos, quien usualmente hacen parte de la base organizacional y componen los cargos de ayudantes, oficiales, maestros, entre otros; pues en su mayoría han llegado a esos cargos sin experiencia y con el tiempo se han abierto camino para crecer en su profesión. Al recibir la respuesta de cada uno de ellos, se evidencia que las capacitaciones de las empresas nunca están fomentadas al crecimiento de dichas personas, sino a aquellas que se encuentran en cargos superiores; dejando ver una falencia del 45%.

Figura 37.

Capacitación laboral.



Nota. Representa la capacitación laboral-. (2021). Elaboración propia

Tabla 19.

Capacitación laboral.

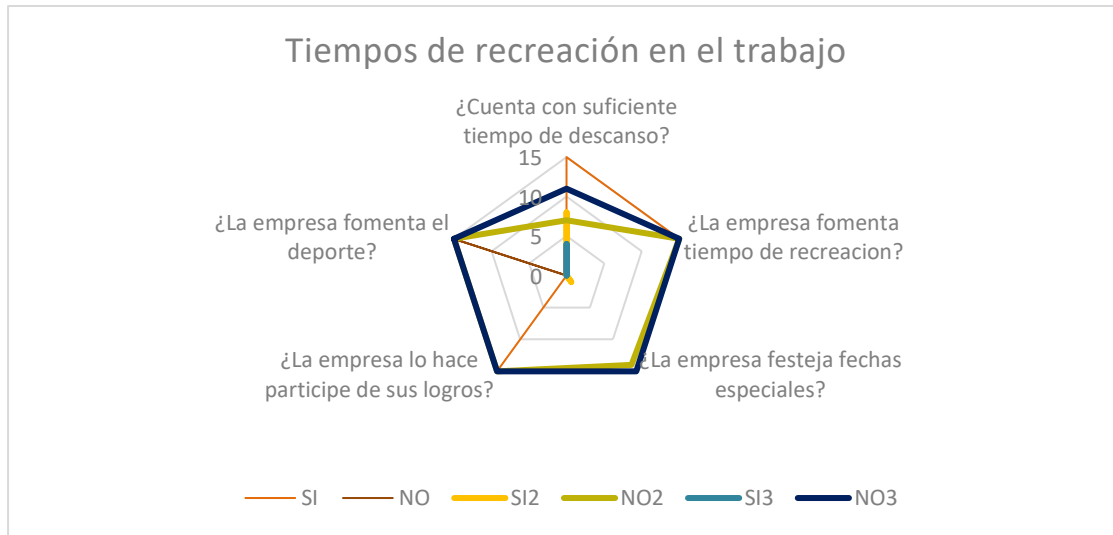
	CAPACITACIÓN LABORAL					
	LIVIT		CONSTRUAL		INNOVACION	
	SI	NO	SI2	NO2	SI3	NO3
¿Puede estudiar y trabajar al mismo tiempo?	10	5	3	12	3	12
¿La obra lo capacita en las diferentes areas?	10	5	0	15	0	15
¿Sabe como funcionan las otras areas de la obra?	3	12	0	15	0	15
¿Cuenta con con un titulo universitario?	10	5	2	13	3	12
¿Tiene tiempo para formarse en una profesion?	10	5	3	12	3	12

Nota. Representa la capacitación laboral-. (2021). Elaboración propia

I. Cuando la empresa se enfoca propiamente en sus necesidades y en lograr los objetivos propuestos, dejando a un lado la fuente de motivación principal hacia el trabajador, quien en última instancia es la fuente que aporta el desarrollo de una obra; se reflejan resultados tales como, poca colaboración por parte de la organización al querer brindarles espacios de recreación, para poder interactuar y compartir con sus compañeros, dejando un sin sabor del 85 % teniendo como base tres empresas encuestadas.

Figura 38.

Tiempos de recreación en el trabajo.



Nota. Representa los tiempos de recreación en el trabajo-. (2021). Elaboración propia

Tabla 209.

Tiempos de recreación en el trabajo.

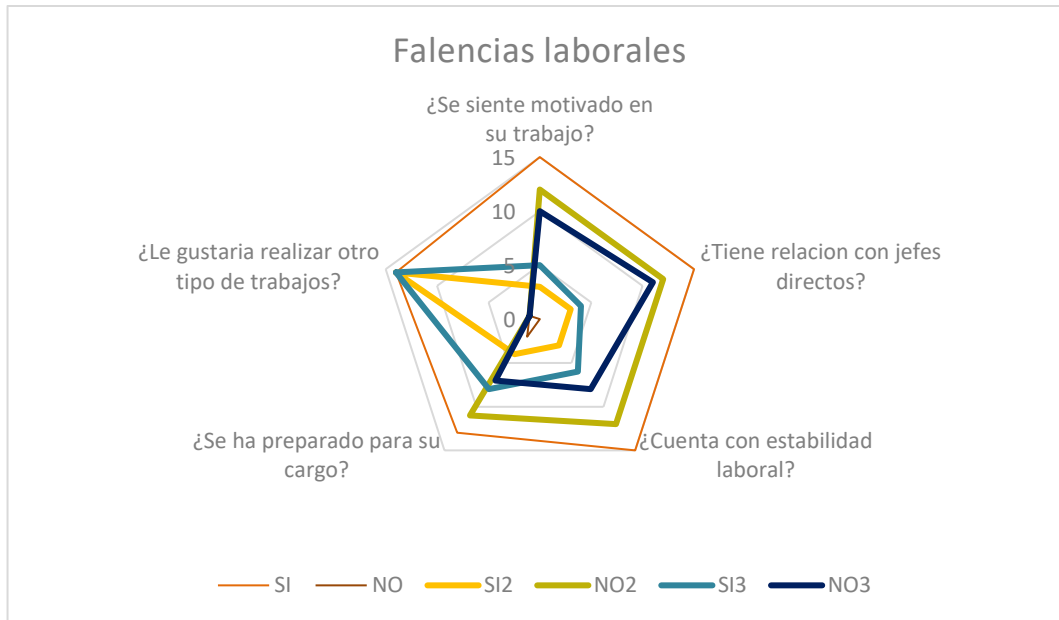
	TIEMPOS DE RECREACIÓN EN EL TRABAJO					
	LIVIT		CONSTRUAL		INNOVACION	
	SI	NO	SI2	NO2	SI3	NO3
¿Cuenta con suficiente tiempo de descanso?	15	0	8	7	4	11
¿La empresa fomenta tiempo de recreación?	15	0	0	15	0	15
¿La empresa festeja fechas especiales?	15	0	1	14	0	15
¿La empresa lo hace participe de sus logros?	15	0	0	15	0	15
¿La empresa fomenta el deporte?	0	15	0	15	0	15

Nota. Representa los tiempos de recreación en el trabajo-. (2021). Elaboración propia

- Luego de haber realizado el 90% de la encuesta, se optó por escoger 5 falencias notorias dentro de la obra, las cuales se vieron reflejadas en las respuestas anteriores, mostrando que las habilidades blandas dentro de una empresa constructora son enfocadas hacia los cargos superiores, dejando a un lado la base del recurso humano más importante de toda la organización. Las falencias o no conformidades más grandes son: Baja motivación laboral, poca comunicación con las directivas, mala estabilidad laboral, poca preparación y bajo compromiso.

Figura 39.

Falencias laborales.



Nota. Representa las falencias laborales-. (2021). Elaboración propia

Tabla 101.

Falencias laborales.

	FALENCIAS LABORALES					
	LIVIT		CONSTRUAL		INNOVACION	
	SI	NO	SI2	NO2	SI3	NO3
¿Se siente motivado en su trabajo?	15	0	3	12	5	10
¿Tiene relacion con jefes directos?	15	0	3	12	4	11
¿Cuenta con estabilidad laboral?	15	0	3	12	6	8
¿Se ha preparado para su cargo?	13	2	4	11	8	7
¿Le gustaria realizar otro tipo de trabajos?	14	1	14	1	14	1

Nota. Representa las falencias laborales-. (2021). Elaboración propia

Luego de realizar esta encuesta, de analizar punto por punto y de evidenciar 20 de las habilidades blandas más importantes en la cotidianidad, se realiza una clasificación según su relevancia en el sector constructor y la ubicación jerárquica de cada una de ellas.

Figura 40.

20 habilidades blandas



Nota. Representa las 20 habilidades blandas. Tomado de: El camello -. (2021). 20 habilidades blandas más importantes. [Archivo en pdf]. de: <http://medialab.efit.edu.co/elcamello/habilidades/lista-de-habilidades-blandas/>

Habilidades blandas en el sector constructor

I. Habilidades blandas en cargos administrativos:

Figura 41.

Habilidades blandas en cargos administrativos



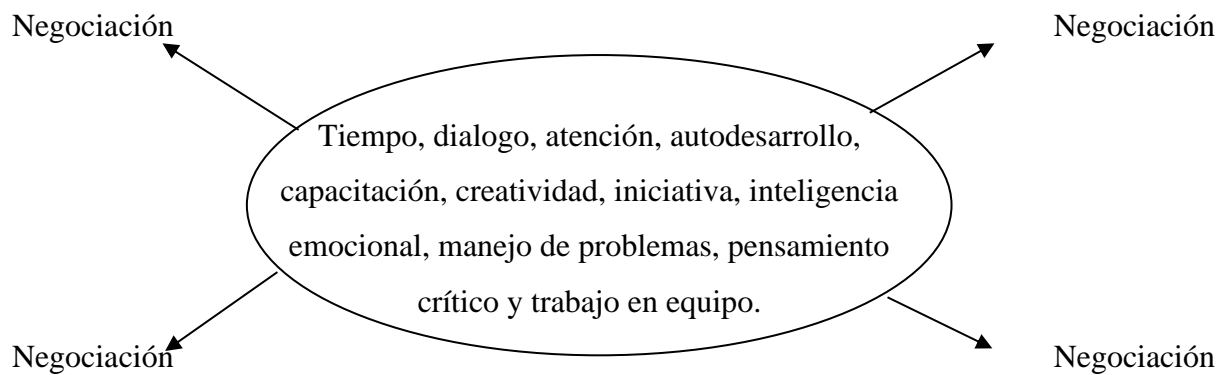


Nota. Representa las habilidades blandas en cargos operativos. Tomado de: El camello-. (2021). 20 habilidades blandas más importantes. [Archivo en pdf]. <http://medialab.eafit.edu.co/elcamello/habilidades/lista-de-habilidades-blandas/>

De 20 habilidades blandas se manejan 16 de ellas dentro de los cargos administrativos, en los cuales vemos como solo el 10% está enfocado en la parte económica, dejando entre ver que el 90% tiene una importancia mayor, para que dicha actividad de negocio se pueda llevar a cabo de manera satisfactoria. Esto se puede expresar en la siguiente gráfica, donde se enmarca que, para llevar a cabo un proceso en el sector constructor, se necesita del talento humano; de aquel trabajador que hace las funciones de mano de obra y quien en nuestro diario vivir se encuentra alejado.

Figura 42.

Habilidades.



Nota. Representa las habilidades-. (2021). Elaboración propia

II. Habilidades blandas en cargos operativos:

Figura 43.

Habilidades blandas en cargos operativos.



Nota. Representa las habilidades blandas en cargos operativos. Tomado de: El camello-. (2021). 20 habilidades blandas más importantes. [Archivo en pdf]. <http://medialab.eafit.edu.co/elcamello/habilidades/lista-de-habilidades-blandas/>

Doce de estas habilidades, nos muestran la urgencia de reforzar conceptos, que les permitan a los trabajadores entenderlas y ponerlas en práctica. Pues no se trata de darle mayor relevancia a un número de habilidades, sino todo lo contrario se trata de entender que, en el gremio obrero, estas determinantes no se aplican, generando malestar al trabajador y dejando como prueba de ellos los malos resultados o reflejos de una obra constructiva. Por ello, la clave para este asunto es pensar en que, se puede mejorar o cambiar para que el sector, desde los cargos operativos hasta los ejecutivos llegue a tener una relación profesional.

Las personas transcurren gran parte del día en sus trabajos, donde se enfrentan a diversas problemáticas, en este escenario los inconvenientes abundan. Por eso, las habilidades blandas adquieren gran importancia y valor en el mundo de los negocios, ya que sirven para resolver inconvenientes y enfrentar de manera correcta la jornada laboral (Confiep Perú, 2020).

Por ello hay que romper paradigmas, salir de su zona de confort, salirse del concepto de “jefe” para iniciarse en el de “líder”, y allí encontraremos sin importar el cargo que asumamos la importancia de contar con trabajadores, que manejen habilidades blandas.

10.3 Recomendaciones para la implementación de habilidades blandas en los trabajadores obreros

10.3.1 Fichas estratégicas

Las fichas estratégicas planteadas a continuación, buscan reconocer las habilidades blandas dentro del sector de la construcción, implementándolas en los trabajadores obreros, por medio de estrategias que fortalezcan sus aptitudes y actitudes al interior de la organización.

Tabla 112.

Gestión del tiempo

Investigaciones previas nos llevan a China un país 100% productivo en su mano obrera, gracias a la inversión de capital, mediante la adquisición de nuevas maquinarias, mejores tecnologías e inversiones en sus infraestructuras, han hecho de ese país y de todos sus sectores económicos un crecimiento acelerado; gracias a incentivos empresariales o gubernamentales.

Si bien es cierto que no estamos cerca de llegar a ser el continente asiático, es un buen referente para proyectarnos y empezar a generar cambios en las pequeñas o medianas empresas del sector constructor, aquellas organizaciones que pueden llegar a tener un mayor atraso que una macroempresa como Amarillo, Capital, Colpatría, Bolívar, entre otras.

Uno de los principales errores que muchos cometen es no tener en cuenta que la mayoría de las competencias de gestión de tiempo nacen a partir de aptitudes tales como: analizar, sintetizar, evaluar y crear; y estas conllevan a un **aprendizaje veloz** para mejorar la productividad de las actividades.

4

E
S
T
R
A
T
E
G
I
A
S

Ser más productivo con nuestro tiempo implica buscar estrategias que mejoren nuestro desempeño, tales como:

- ❖ Establecer objetivos
- ❖ Crear rutinas
- ❖ Evitar distracciones
- ❖ Mantenerse saludable
- ❖ Pedir consejos
- ❖ Tener cuidado con el desorden
- ❖ Establecer prioridades
- ❖ Aprender a decir que no y delegar

1

GESTIÓN DEL TIEMPO

2

Así como hay actividades que dependen de uno mismo, hay otras que requieren ayuda de la empresa, en este caso de la obra; suministrándoles el material, equipo y el espacio apto para poder trabajar de manera adecuada, optimizando tiempo.

A
P
L
I
C
A
C
I
O
N

3

“Propiciar espacios limpios y suministrar maquinaria para tener una mayor productividad del tiempo” (Obra Fioratta ,2021)

1. Nota Representa la gestión del tiempo. Tomado de. Samuraitop-. (2020) Gestión del tiempo. [Archivo en pdf]. https://es.123rf.com/photo_79269840_gesti%C3%B3n-del-tiempo-ilustraci%C3%B3n-del-historieta-del-concepto-del-asunto-.html
2. Nota. Representa la gestión del tiempo. Tomado de: Ealde-. (2021). 5 tipos de herramientas para la gestión del tiempo eficaz. [Archivo en pdf]. <https://www.ealde.es/herramientas-gestion-del-tiempo/>
3. Nota. Representa la gestión del tiempo-. (2021). Elaboración propia

Tabla 123.

Apertura o dialogo hacia los demás.



1. Nota. Representa la apertura al diálogo. Tomado de: Daniel Rodriguez-. (2020). Aprender a dialogar correctamente. [Archivo en pdf]. <https://danielrodriguez.info/2016/09/04/aprender-a-dialogar-correctamente/>

2. Nota. Representa la apertura al diálogo. Tomado de: PNGTREE-. (2021) Dos personas hablando. [Archivo en pdf]. https://es.pngtree.com/freepng/hand-drawn-cute-two-people-speaking_3993454.html

3. Nota. Representa la apertura al dialogo-. (2021). Elaboración propia

Tabla 134.

Atención al cliente.



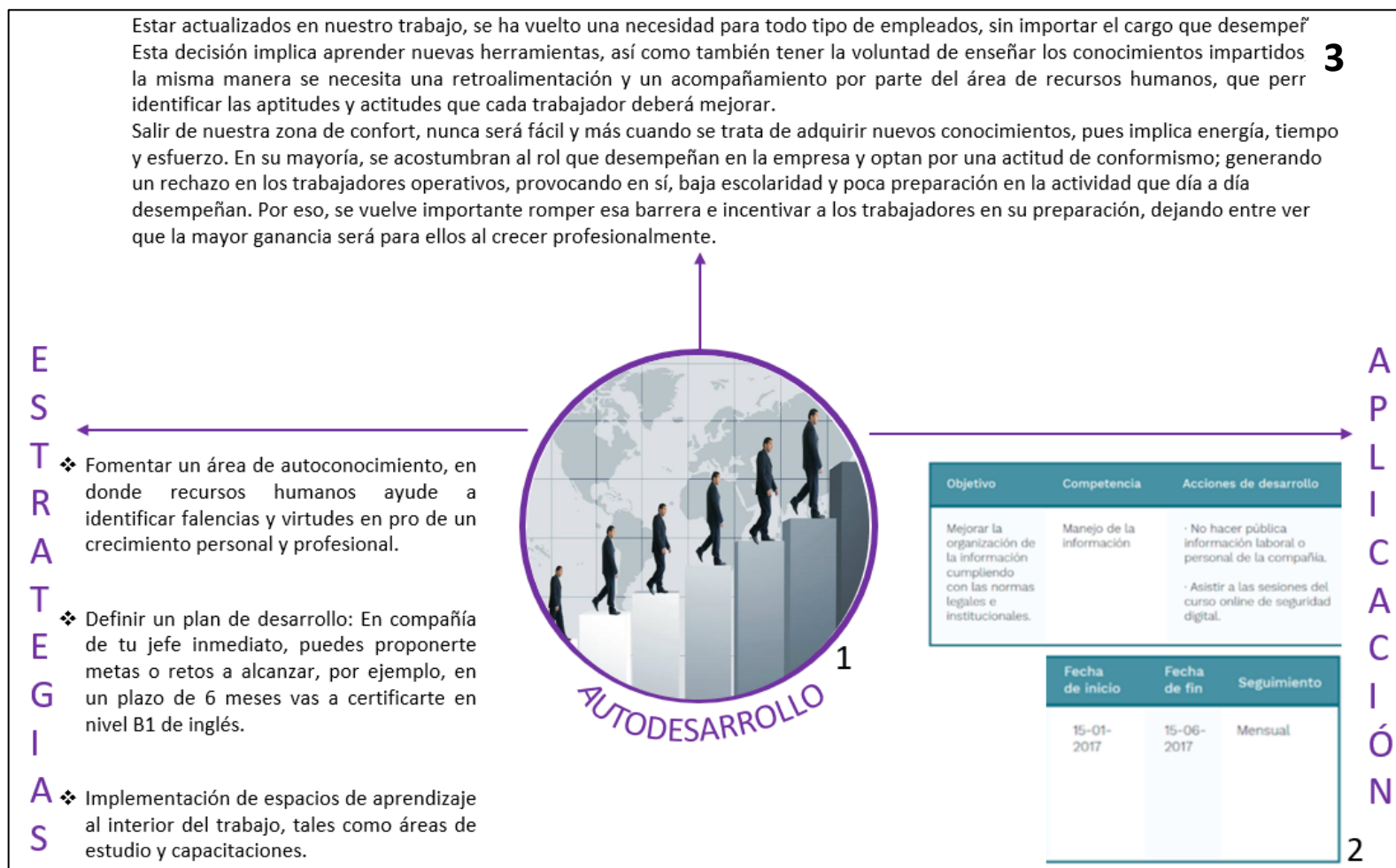
1. Nota. Representa la atención al cliente. Tomado de: Gaszipa-. (2021). Puerta a puerta. [Archivo en pdf]. http://gaszipa.amapolazul.com/es/cms_contents/view_item/40/25/puerta_a_puerta

2. Nota. Representa la atención al cliente. Tomado de: Economipedia-. (2021). Atención al cliente. [Archivo en pdf]. <https://economipedia.com/definiciones/servicio-de-atencion-al-cliente.html>

3. Nota. Representa la atención al cliente-. (2021). Elaboración propia

Tabla 25.

Autodesarrollo.



1. Nota. Representa el autodesarrollo. Tomado de: Definiciones-. (2021) Autodesarrollo. [Archivo en pdf].<https://onx.la/e4213>

2. Nota. Representa el autodesarrollo. Tomado de: Paula Bonilla-. (2021).3 ideas para impulsar el autodesarrollo y el liderazgo personal en la empresa. [Archivo en pdf]. <https://blog.acsendo.com/impulsar-autodesarrollo-liderazgo-personal-la-empresa>

3. Nota. Representa el autodesarrollo-. (2021). Elaboración propia

Tabla 146.

Inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es la relación que existe entre las sensaciones y la reacción de la persona ante cierto hecho (o su cotidianeidad, lo que en ocasiones suele impactar más, que las mismas emociones que desencadenaron la acción. La inteligencia emocional no es una sola, esta abarca diferentes tipos los cuales definen el coeficiente de cada persona y suelen manifestarse por medio de la empatía, las habilidades sociales, el autoconocimiento, la motivación y la autorregulación.

E ❖ Realizar talleres motivacionales al interior de la obra, que permitan conectarse con ellos mismos y con el entorno que los rodea.

S ❖ Realizar capacitaciones de coaching, permitiendo así un mejor desarrollo personal y profesional de cada trabajador.

T ❖ Generar pausas activas, que permitan relajar el estado físico y la mente.

R ❖ Generar un dialogo abierto entre todos los empleados, sin importar el cargo que desempeñen, por medio de actividades compartidas que generen esa relación entre jefe y trabajador.

A

T

E

G

I

A

S

1

2

“Valorar y celebra los triunfos de los demás.”

“Acepta tus propios errores.”

“Entender que cada persona es individual de acuerdo con las experiencias vividas.”

“Equilibrar el éxito con los errores”

1. Nota. Representa la inteligencia emocional. Tomado de: Icem México-. (2021). Daniel Goleman y la inteligencia emocional. [Archivo en pdf]. <https://www.icemexico.com/single-post/2017/07/19/daniel-goleman-y-la-inteligencia-emocional>

2. Nota. Representa la inteligencia emocional. Tomado de: Meta -. (2020)5 elementos en el marco de la inteligencia emocional. [Archivo en pdf]. <https://goal-life.com/es/inteligencia-emocional>

3. Nota. Representa la inteligencia emocional-. (2021). Elaboración propia

Tabla 157.

Trabajo en equipo.

Para que una empresa pueda ser competitiva, es necesario reforzar el trabajo en equipo, pues este permite que los trabajadores formen aptitudes eficaces para el cumplimiento de los objetivos planteados. Sin embargo, la colaboración en equipo no es fácil, implica coordinación de varias partes, promoviendo la cohesión, fomentando un ambiente de trabajo agradable, por medio de incentivos y entendiendo que más allá de todo, debemos aprender a escuchar.

E
S
T
R
A
T
E
G
I
A
S

- ❖ Realizar análisis semanales del antes y después de ejecutar una actividad, incentivando mejorar la comunicación por medio de un feedback, que ratifique mediante los pequeños gestos cotidianos, el comportamiento de cada trabajo.
- ❖ Realizar una programación interna de las actividades, en donde semanalmente se reúnan las partes implicadas y se pueda analizar el cumplimiento de las labores, evidenciando actitudes positivas o de mejora.
- ❖ Crear proyectos especiales, que involucren un cambio de roles, en donde por ejemplo un oficial puede tener el cargo de almacenista o de residente y viceversa, entendiendo de esta manera las funciones e importancia de tiene cada rol, al interior de la obra.

1

2

3

TRABAJO EN EQUIPO

CICLO TRABAJO EQUIPO

Actuar
• ¿Cómo mejorar la próxima vez?

Planificar
• ¿Qué hacer?
• ¿Cómo hacerlo?

Verificar
• ¿Las cosas pasaron según se planificaron?

Hacer
• Hacer lo planificado

El trabajo en equipo permite reforzar las habilidades blandas, pues en ella se desarrollan aptitudes tales como: la comunicación, la empatía, el propósito, la misión, visión y los valores de cada trabajador; generando un balance entre lo duro y lo blando, que genere una experiencia en cada empleado.

1. Nota. Representa el trabajo en equipo. Tomado de: Coworkingfy-. (2021). Trabajo en equipo, que es, importancia y más. [Archivo en pdf]. <https://coworkingfy.com/trabajo-en-equipo/>


2. Nota. Representa el trabajo en equipo. Tomado de: Asisge-. (2021). ¿Qué es un sistema de gestión de calidad?. [Archivo en pdf]. <https://asisge.com/noticias/que-es-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad>

3. Nota. Representa el trabajo en equipo-. (2021). Elaboración propia


10.3.2 Actividades para el desarrollo de habilidades blandas.

Tabla 28.

Actividades por áreas de trabajo.

Área	Cargo	Habilidades blandas	Actividades que fortalezcan las habilidades blandas.
Gerencia	Gerente de cada área (General, proyectos, técnico)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Toma de decisiones. • Buen oyente. • Inteligencia emocional. • Gestión del tiempo. • Buen líder. • Empatía. • Buena comunicación. • Respeto. • Confianza. 	<p>- Trabajo en equipo y comunicación:</p> <p>Ejercicios de comunicación, por medio de alternativas no verbales como lo son señas y gráficos, los cuales potencialicen la comunicación entre trabajadores; por medio de interpretación y análisis de lo que su compañero quiere transmitir, fortaleciendo el trabajo en equipo con ayuda de la interacción generada.</p> <p>Figura 44.</p> <p><i>Trabajo en equipo.</i></p>  <p>Nota. Representa el trabajo en equipo. Tomado de: El portal-. (2021). El obrero que se viralizo en redes bailando como Michael Jackson. [Archivo en pdf]. https://www.elportal.com.do/el-obrero-que-se-</p>

Área	Cargo	Habilidades blandas	Actividades que fortalezcan las habilidades blandas.
			<p>viralizo-en-las-redes-bailando-como-michael-jackson/</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones y solución de problemas: Para tomar decisiones es necesario entender la actividad que se está desarrollando, y de esta manera comprender lo que ocurre a su alrededor; por eso la mejor forma de dar cumplimiento a esto, es por medio de un cambio de roles, en donde el residente de la obra llegue a ejecutar las actividades del oficial o viceversa y así con los diferentes cargos; permitiendo que la mente se enfrente a situaciones desconocidas, y así poder identificar la manera en cómo actuar ante dicha situación, esto ayudara a fortalecer no solo la habilidad de toma de decisiones, sino a la vez generara un vínculo entre el jefe y el empleado.

Área	Cargo	Habilidades blandas	Actividades que fortalezcan las habilidades blandas.
Gerencia	Gerente de cada área (General, proyectos, técnico)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Toma de decisiones. • Buen oyente. • Inteligencia emocional. • Gestión del tiempo. • Buen líder. • Empatía. • Buena comunicación. • Respeto. • Confianza. 	<p data-bbox="1163 248 1289 277">Figura 46.</p> <p data-bbox="1163 298 1360 328"><i>Cambio de roles.</i></p> <div data-bbox="1289 391 1703 724" style="text-align: center;">  </div> <p data-bbox="1190 769 1892 935">Nota. Representa el cambio de roles. Tomado de: Shutterstock-. (2021). Ilustraciones de site supervisor. [Archivo en pdf]. https://image.shutterstock.com/image-illustration/waterproofing-craftsman-site-supervisor-260nw-1915086556.jpg</p> <p data-bbox="1144 1011 1892 1208">- Inteligencia emocional: Comunicación pasivo- agresiva, actitud mediante la cual se manifiesta algo “positivo”, pero el mensaje que se intenta transmitir es negativo, generando un juego de palabras que</p>

Área	Cargo	Habilidades blandas	Actividades que fortalezcan las habilidades blandas.
Coordinación y dirección	Directores u coordinadores de cada área (Recursos humanos, comercial, contaduría, jurídico y obras)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Toma de decisiones. • Buen oyente. • Inteligencia emocional. • Gestión del tiempo. • Buen líder. • Empatía. • Buena comunicación. • Respeto. • Confianza. • Lealtad. • Orientación de servicio. • Gestión del conflicto. 	<p>permita detectar las emociones, evitando así que ellas se apoderen de la mente y generen comportamientos inadecuados, que perjudiquen los objetivos propuestos de manera personal y como empresa.</p> <p>- Gestión del tiempo y productividad: Para poder llevar a cabo cualquier objetivo, es necesario plantearse unos tiempos que le ayuden a no salirse del margen, y así llegar a la meta; para ello se organiza una actividad en compañía del cronometro, en donde cada trabajador deberá ejecutar la labor en tiempo récord, evidenciando aptitudes de agilidad, destreza, paciencia y atención al detalle. Esta actividad se puede basar en armar rompecabezas, encontrar pistas que lo lleven a un objetivo o ejercicios de análisis.</p>
Supervisión	Residente de obra (Urbanismo, estructura, administrativo y acabados)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Toma de decisiones. • Buen oyente. • Inteligencia emocional. 	<p>- Buen líder y confianza: Para guiar un equipo de trabajo; es indispensable que el líder crea en sus capacidades y en las de su grupo, así como también el líder debe ganarse la confianza de las personas</p>

Área	Cargo	Habilidades blandas	Actividades que fortalezcan las habilidades blandas.
		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del tiempo. • Buen líder. • Empatía. • Buena comunicación. • Respeto. • Confianza. • Lealtad. • Productividad. • Orientación de servicio. • Manejo de estrés. • Gestión del conflicto. 	<p>que está guiando; por ello se plantea una actividad a ciegas, implementado sensaciones de confianza, que generen tranquilidad y seguridad a todas las personas que hacen parte del equipo, lo que ayudara a delegar funciones y por ende al cumplimiento de estas.</p> <p>- Adaptabilidad: Amplia tu zona de confort, sal de la rutina, innova, se creativo y déjate orientar; estas, son muchas de las aptitudes que se deben reforzar para generar adaptabilidad, y para ello es necesario que la empresa capacite o les brinde la posibilidad de aprender y crecer profesionalmente, llevando el estudio al trabajo o brindándoles ayuda económica, en tal caso de que anhelan estudiar una carrera profesional.</p>
Control	Maestro de obra (Urbanismo, estructura y acabados)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Buen oyente. • Inteligencia emocional. • Gestión del tiempo. • Buen líder. • Adaptabilidad 	<p>- Atención al detalle y precisión: Para fortalecer esta habilidad, se implementarán varias actividades que fortalezcan la mente por medio de estímulos; como, por ejemplo: encontrar un objeto</p>

Área	Cargo	Habilidades blandas	Actividades que fortalezcan las habilidades blandas.
		<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas. • Creatividad. • Dedicación. • Iniciativa. • Deseo de aprender • Atención al detalle. • Efectividad. • Precisión. • Orden. 	<p>escondido, identificar una imagen o letra errónea, análisis de lo observado y ejercicios de memoria; que agudicen la atención ante las diferentes situaciones que se puedan presentar en su entorno laboral y personal.</p>
Ejecución	Oficinales de obra, Ayudantes y operarios de maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Buen oyente. • Inteligencia emocional. • Gestión del tiempo. • Adaptabilidad • Resolución de problemas. • Dedicación. 	

Área	Cargo	Habilidades blandas	Actividades que fortalezcan las habilidades blandas.
		<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa. • Deseo de aprender • Productividad. • Atención al detalle. • Efectividad. • Precisión. • Orden. 	

Nota. Representa las actividades para el desarrollo de las habilidades blandas-. (2022). Elaboración propia.

El aprendizaje de las habilidades blandas no viene de haber visto una materia en el colegio, sobre “cómo tomar decisiones “o cualquier otra de estas competencias. Viene de las experiencias que vivimos con los otros. Esas experiencias, que es su momento nos mostraron cómo comportarnos y reaccionar ante ciertas situaciones, personal o profesionales, permitiéndonos reflexionar y día a día realizar una actitud en pro de un mejoramiento. Al manejar las habilidades blandas nos distinguimos, pues como decía Albert Einstein la crisis es necesaria para que la humanidad avance. Solo en momentos de crisis surgen las mentes brillantes, y de esta manera se logran objetivos importantes, tanto en la vida profesional como en los aspectos laborales.

11 CONCLUSIONES

La ejecución del presente documento nace de un cuestionamiento, enmarcado por entender si es posible promover la efectividad del talento humano; mejorando su calidad laboral, en la base organizacional de una empresa constructora de mediana envergadura en Colombia, por medio de las habilidades blandas; por ello y luego del desarrollo de los objetivos específicos, surgen una serie de conclusiones; las cuales merecen ser destacadas a modo de síntesis como resultado final del proceso culminado.

I. En la actualidad se viene presentando una tendencia en el mundo empresarial, que hoy es conocido como: habilidades blandas, permitiendo de esta manera que las personas en una empresa posean características innovadoras, que les permita crecer profesionalmente dentro de la misma empresa.

II. Las empresas que están prestas a implementar el conocimiento del talento humano dentro de su organización; son aquellas que entienden a los trabajadores, expresando empatía, comunicación; de tal manera que los empleados ejecuten un plan de mejora, y así estar comprometidos con sus labores y con la empresa.

III. El buen manejo de las habilidades blandas puede hacer que un sector como el de la construcción en Colombia, logre ser competitivo en el mercado, evidenciando un crecimiento personal y profesional de sus trabajadores.

IV. Clasificar las habilidades blandas de mayor o menor importancia, resulta difícil o imposible, debido a que estas forman parte de un ciclo, en donde cada una depende de la otra para su debido funcionamiento; por ende, se encuentran bajo la misma balanza sin importar el cargo que tenga la persona a desempeñar.

V. La falta de planeación, desarrollo y talento humano dentro de una empresa constructiva puede minimizar el impacto económicamente en un sector; para ello es importante implementar métodos simples pero efectivos, que logren un cambio en la empresa.

VI. La innovación empresarial, puede servir como punto de partida en todo tipo de procesos, con el objetivo de lograr impactar en la sociedad, y así presentarse como posibles competidores.

VII. En el sector de la construcción, el personal obrero esta subvalorado y despreciado, pues a este no se le valoran sus conocimientos, así como tampoco se promueve o incentiva para formarse profesionalmente, y así brindarle una mejor calidad de vida.

Por último, el presente documento considera un aporte para el área de conocimiento, en la gerencia de empresas constructoras; pues en él, se evidencia la importancia de fortalecer la manera en cómo se percibe la dirección y ejecución de empresas, en un sector aislado y tradicional; en donde la actualidad obliga a estar en constante crecimiento y evolución, renovando conceptos para la simplificación de procesos, dado el ritmo acelerado que presenta la economía actual, volviéndose indispensable el talento humano para la productividad y efectividad de toda actividad.

12 RECOMENDACIONES

Finalmente, teniendo en cuenta que el objetivo principal de este documento era, establecer las características principales de la cultura empresarial en el sector constructor en su base organizacional, desde la identificación y clasificación de las habilidades blandas, promoviendo la efectividad del talento humano, se sugiere que:

1. No se abstenga de promover la cultura empresarial, mediante la implementación de teorías organizacionales, con ayuda del talento o recurso humano de la empresa; ya sea en las etapas de planeación, formación y ejecución; pues estas se convertirán en el sello con que la empresa será identificada en el sector.
2. La correcta estructuración del talento humano, por medio de las habilidades blandas; garantizara un óptimo resultado para todos los miembros que hagan parte de ella, sin importar cual sea su rol; pues generara sentido de pertenencia, que ayudara al crecimiento organizacional y personal de todo los que la componen.
3. La implementación de actividades o herramientas innovadoras que fortalezcan la calidad laboral del talento humano, serán la clave para la gerencia o dirección de una organización; convirtiéndose en el recurso más valioso para ser utilizado de manera estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

- 5 estrategias para mejorar la atención al cliente. Beetrak.<https://www.beetrack.com/es/blog/5-estrategias-atencion-al-cliente>
- Activital, (2021). 9 estrategias para desarrollar la inteligencia emocional. Activital.<https://activital.es/9-estrategias-para-inteligencia-emocional/>
- Aiteco consultores, (2017). Teoría de la Equidad: Motivación y Desmotivación. <https://www.aiteco.com/teoria-de-la-equidad/>
- Alex Figueroba, A (2019). La teoría de las motivaciones de David McClelland.<https://psicologiymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>
- Aliat universidades, A (2009). Liderazgo y gestión, situación directiva. http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/s2_03.html
- Alles, M, A. A (2011). Recursos humanos. Diccionario de recursos. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=nKnL2ne1QaEC&oi=fnd&pg=PA3&dq=definicion+de+recurso+humano&ots=inspQvCdKt&sig=lgkYHpYlnzmCLMWbtxkvIamRmZU#v=onepage&q=definicion%20de%20recurso%20humano&f=false>
- Álvarez Valverde, Shirley Valverde, A (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm
- Andalucía. (2018). Inteligencia emocional en el trabajo. <https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/gestiondelconocimiento/el-valor-de-la-inteligencia-emocional-en-el-trabajo/>

Arias, A S (2016). Productividad. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

Asisge. (2021). ¿Qué es un sistema de gestión de calidad?. <https://asisge.com/noticias/que-es-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad>

Bahamon Méndez, J. (2021). Así se proyecta el sector constructor y de infraestructura para el 2021.<https://maestros.com.co/buenas-practicas/asi-se-proyecta-el-sector-constructor-e-infraestructura-para-el-2021/>

Banco Santander, (2021). 17 habilidades que buscan los empleadores. Santander.<https://www.santander.com.ar/banco/online/iu/formacion-e-inspiracion/busqueda-de-trabajo/17-habilidades-que-buscan-los-empleadores>

Barroso, T. A (2007). Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras. Ingeniería revista académica.3,65-72.
<https://www.redalyc.org/pdf/467/46711307.pdf>

Bizneo blog, (2021). Que es la estructura organizacional. <https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/>

Blog empresarial (2020). Reflexión sobre el autodesarrollo. <https://rhpositivo.net/reflexiones-sobre-el-autodesarrollo/#:~:text=Se%20entiende%20el%20autodesarrollo%20como,el%20avance%20profesional%20y%20laboral.>

Bonilla, P. (2021).3 ideas para impulsar el autodesarrollo y el liderazgo personal en la empresa. <https://blog.acsendo.com/impulsar-autodesarrollo-liderazgo-personal-la-empresa/>

Botero Botero, L (2016). “Condiciones laborales de los trabajadores del sector de la construcción

en armenia” [Tesis]. Universidad del Quindío.
<https://core.ac.uk/download/pdf/143468731.pdf>

Botero Botero, L. (2009). Responsabilidad social empresarial en el sector de la construcción

Botero, L (2002). Análisis de Rendimientos y consumos de mano de obra en actividades de construcción.http://www.motiva.com.pe/articulos/Motivacion_satisfaccion_laboral.pdf

Brown, A. (1992). Gestión en la atención al cliente. Diaz de santos.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=634hBJasWI4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=atencion+al+cliente&ots=WYdzHQzCSN&sig=7OnmiuEXebZR9OIsPIId8fKEg8q8#v=onepage&q=atencion%20al%20cliente&f=false>

Caliman García. (2020). Análisis de resultados de las encuestas y entrevista acerca del clima organizacional realizadas en la sede administrativa de la empresa coomotor, y creación de programas para la motivación laboral. [Tesis]. Universidad cooperativa de Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/17068>

Camacol (2021). “El empleo en el sector de la construcción, clave en la reactivación del país”:
Camacol.<https://camacol.co/comunicados/%E2%80%9Cel-empleo-en-el-sector-de-la-construccion-clave-en-la-reactivacion-del-pais-ads-e2%80%9d-camacol>

Camacol, (2020). Catálogo de cualificaciones en el sector constructor.
<https://camacol.co/sites/default/files/resultados%20del%20cat%3f81logo%20.pdf>

Camacol, A (2015). Informe de productividad. <https://camacol.co/documentos/construccion-en-cifras>

Camacol. (2021). Para el 2021 se proyecta que las ventas de vivienda nueva crezcan 7,5%:
Camacol<https://camacol.co/comunicados/para-el-2021-se-proyecta-que-las-ventas-de>

- Camue Alvarez, A (2017), “Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades”. Cofin habana. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612017000200010&script=sci_arttext&tlng=en
- Careeronestop. (2020). Obreros de la construcción. <https://www.careeronestop.org/toolkit/careers/occupations/occupation-profile.aspx?keyword=Construction%20Laborers&onetcode=47206100&location=&lang=es>
- Casanova Paz, C. A (2010). Evaluación del proceso de gestión humana en el sector de la construcción en Cali acorde con las tendencias actuales. [Tesis]. Universidad autónoma de occidente. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/1544/tad00676.pdf;jsessionid=d5efeb6b28ba15c70981f63a21f0b8db?sequence=1>
- Castillo, D. (2019). Habilidades blandas, el complemento de un gerente de proyectos integral. [Tesis]. Universidad EAN. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9505/RojasIvan2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Catillo Valencia, J. (2016). Condiciones laborales de los trabajadores de la construcción en la ciudad de armenia. [Tesis]. Eafit – Universidad del Quindío escuela de ingenierías. <https://core.ac.uk/download/pdf/143468731.pdf>
- Centro transformar, (2020). Habilidades blandas en la industria de la construcción. <https://centrotransformar.cl/habilidades-blandas-en-la-industria-de-la-construccion-2/>

Centropolis, (2021). Diálogos que construyen sociedad.
<https://www.centropolismedellin.com/dialogos-que-construyen-sociedad/>

Cognos online, (2020). Ocho consejos de habilidades blandas para gerentes.
<https://cognosonline.com/co/blog/ocho-consejos-de-habilidades-blandas-para-gerentes/>

Colombo, D, (2018). 15 estrategias para fomentar el trabajo en equipo. Entrepreneur.
<https://www.entrepreneur.com/article/320461>

Concepto y definición, (2021). Que es la comunicación.
<https://conceptodefinicion.de/comunicacion/>

Concepto y definición, (2021). Labor. <https://conceptodefinicion.de/labor/>

Concepto,2017. Estructura organizacional. Concepto. <https://concepto.de/estructura-organizacional/>

Confiep Perú, (2020). La importancia de las habilidades blandas en las empresas. Connect Americas. <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas>

Coworkingfy. (2021). Trabajo en equipo, que es, importancia y más.
<https://coworkingfy.com/trabajo-en-equipo/>

Daniel Blanco, A (2015). La organización trébol. Calidad, estrategia y liderazgo.
<https://dbcalidad.blogspot.com/2015/06/la-organizacion-trebol.html>

Daniel Rodriguez. (2020). Aprender a dialogar correctamente. DR.
<https://danielrodriguez.info/2016/09/04/aprender-a-dialogar-correctamente/>

Definiciones.de. (2019). Desempeño.<https://definicion.de/desempeno/>

Definiciones. (2019). Autodesarrollo. <https://onx.la/14dcb>

Delgado, J. (2020). La pandemia en el mercado inmobiliario. <https://www.larepublica.co/infraestructura/la-pandemia-en-el-mercado-inmobiliario-3074632>

Deloitte. (2021). La Importancia de las Habilidades Blandas en la Gestión de Proyectos. <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/operations/articles/habilidades-blandas-gestion-proyectos.html>

Diario gestión, (2021). ¿Qué es la inteligencia emocional y cuáles son sus características? gestión, tendencias. <https://gestion.pe/tendencias/inteligencia-emocional-caracteristicas-tipos-ejemplos-test-medicion-nnda-nnlt-249127-noticia/?ref=gesr>

Douglas Murray Mcgregors., A (1960). Teoría de la organización. <https://onx.la/a8e80>

Ealde. (2021). 5 tipos de herramientas para la gestión del tiempo eficaz. Ealde. <https://www.ealde.es/herramientas-gestion-del-tiempo/>

Economipedia, (2022). Industria. <https://economipedia.com/definiciones/industria.html>

El camello, (2021). 20 habilidades blandas más importantes. <http://medialab.eafit.edu.co/elcamello/habilidades/lista-de-habilidades-blandas/>

El portal. (2021). El obrero que se viralizo en redes bailando como Michael Jackson. <https://www.elportal.com.do/el-obrero-que-se-viralizo-en-las-redes-bailando-como-michael-jackson/>

Entrepreneur. (2017). Infografía: 10 claves del trabajo en equipo. <https://www.entrepreneur.com/article/271558>

- Erb, A (2019). China y su boom productivo. Universidad de Palermo.https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business01.pdf
- Escobar, S. (2020). Value chain para una empresa constructora. [Tesis]. Universidad de América.
<https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/8359>
- Escuela de organización industrial, (2013). La teoría de Herzberg.
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/15/la-teoria-de-herzberg/>
- Escuela europea de excelencia, (2015). Que es el liderazgo.
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>
- Euroforum. (2017). Tips para mejorar la comunicación en los equipos.
<https://www.euroforum.es/blog/tips-mejorar-comunicacion-equipos/>
- Factorialblog. (2021). Ejercicios para mejorar las habilidades blandas de tus empleados.
<https://factorialhr.es/blog/mejorar-habilidades-blandas/>
- Farias, J (1989). Los trabajadores de la construcción y su visión sobre la industria de la construcción nacional. <file:///C:/Users/Residente/Downloads/321-942-1-PB.pdf>
- Feskwdlr, A. (2012). Pirámide organizacional. Scribd.<https://es.scribd.com/document/323769714/Piramide-organizacional-docx>
- Flebbe. (2016) ¿Qué es la gestión del talento humano? Modelo curriculum.net.
<https://www.modelocurriculum.net/que-es-la-gestion-del-talento-humano.html>
- García Izquierdo, M. (2021) “Efectividad organizacional: concepto y evaluación “. Vialnet.https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1989/vol2/arti3.htm#_Hlk447029124

García Zapata T D, Tangalean Tapia I O, (2012). Selección y control del factor humano en empresas de construcción civil.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/>

Gaszipa. (2021). Puerta a puerta.
http://gaszipa.amapolazul.com/es/cms_contents/view_item/40/25/puerta_a_puerta

Geraud B, (2017), La cultura de la empresa.
<http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/view/187>

Gestión de carrera. (2018). Porque se necesitan profesionales con habilidades blandas. Mba y educación. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/por-que-se-necesitan-profesionales-con-habilidades-blandas>

Gestión empresarial BI, (2016). La motivación. <https://empresaygestionbi.weebly.com/24-motivacioacuten.html>

Gobierno Nacional de Colombia, (2019). Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>

Gomez Ferreira, Raúl. (2015). ¿Cuestión de jerarquías? [Tesis], Universidad pública de Navarra.
<https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/20948/TESIS%2BRaul%2BGomez%2BFerreira%20MA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gomez Gamero, M (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/article/view/3760>

Gomez Pérez, R (1988). Notas sobre la cultura empresarial. Cuadernos empresas y humanismo.
<https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3658/1/Cuaderno027.pdf>

- Grandes pymes, A (2020). Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger. <https://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>
- Gutiérrez León, I. (2014). La motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: un tema pendiente. Corporación Aceros Arequipa. Boletín Construcción http://www.motiva.com.pe/articulos/Motivacion_satisfaccion_laboral.pdf
- Gutiérrez, W. (2013). “Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones” [Tesis]. Universidad católica de Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4727>
- Hábitat. (2019). 7 habilidades blandas que necesitas para destacar profesionalmente. AFP Habitat. <https://www.afphabitat.com.pe/aprende-de-prevision/desarrollo/habilidades-blandas-profesionales/>
- Half, R. (2021). ¿Cómo aprovechar la fortaleza del diálogo en las empresas? <https://www.roberthalf.cl/blog/gestion-de-talentos/como-aprovechar-la-fortaleza-del-dialogo-en-las-empresas>
- Helpsi. (2021). Estrategias para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo dentro de tu organización. helpsi. <https://helpsi.mx/estrategias-para-fomentar-la-colaboracion-y-el-trabajo-en-equipo-dentro-de-tu-organizacion/>
- Hirsch Adler, A (2003). Elementos significativos de la ética profesional. <https://www.redalyc.org/pdf/340/34003802.pdf>
- Huaya Justo, M (2019). “Niveles de estrés y satisfacción laboral en obreros del sector de construcción” [Tesis]. Universidad mayor de San Andrés. <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24225/T->

1253.pdf?sequence=1

Iberdrola, (2021). El valor del pensamiento crítico en la sociedad actual.
<https://www.iberdrola.com/talento/que-es-pensamiento-critico-como-desarrollarlo>

Icatech, (2021). 12 consejos para administrar tu tiempo y ser más eficiente.
<https://www.icatech.edu.mx/consejos-efectivos-para-administrar-el-tiempo/>

Icem México. (2021). Daniel Goleman y la inteligencia emocional.
<https://www.icemexico.com/single-post/2017/07/19/daniel-goleman-y-la-inteligencia-emocional>

Integratec, 2016. ¿Qué es un organigrama y para qué sirve? Integratec.
<https://www.integratec.com/blog/que-es-un-organigrama-y-para-que-sirve.html>

Lindsay, G (2009). Ética profesional y psicología.
<https://www.redalyc.org/pdf/778/77811790002.pdf>

López, J F (2019). Cultura empresarial. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/cultura-empresarial.html>

Lozano Duarte, M. (2011). Servicio al cliente en el sector constructor. Gestipolis.
<https://www.gestipolis.com/servicio-al-ciente-en-el-sector-de-la-construccion/>

LRH. Portal con artículos e información de actualidad sobre la gestión de RR.HH. en las organizaciones. (2016). Teoría clásica de Taylor.
<https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-taylor/>

María del Carmen Sandoval Caraveo, A. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de ciencias económico administrativos. <https://n9.cl/v5mhn>

- Menthe. (2021). Las siete cualidades más importantes del liderazgo. <http://masmenthe.com/las-siete-cualidades-de-liderazgo-mas-importantes/>
- Meta, (2020). 5 elementos en el marco de la inteligencia emocional. <https://goal-life.com/es/inteligencia-emocional>
- Montealegre Biñez, C. (2012). Análisis gerencial de los proyectos del sector de la construcción “problemática de los trabajadores” [Tesis]. Universidad militar nueva granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6870/MontealegreBrinezCarlosAlonso2012.pdf;jsessionid=0FA99F99904EE556797AD62379F76AFD?sequence=2>
- Morales, FC. (2020). Clima laboral. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>
- Murcia Paraca, C. (2017). Transparencia en la gerencia de empresas constructoras. [Trabajo de fin de grado, Fundación universidad de América]. <http://52.0.229.99/bitstream/20.500.11839/7114/1/52171-2017-I-GEC.pdf>
- Naciones Unidas para el desarrollo. (2014), Sector Construcción: Estudio de perfiles ocupacionales para el sector de la construcción en Ibagué. https://issuu.com/pnudcol/docs/el_sector_construccion_estudio_de_
- Navarro Astor, E (2008) Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana. [Tesis]. Universidad política de valencia . <https://riunet.upv.es/handle/10251/2189>
- Páez, G (2020). Efectividad. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/efectividad.html>

- Parra Urganeta, (2017). El ingeniero inspector y las habilidades blandas. LinkedIn.<https://es.linkedin.com/pulse/el-ingeniero-inspector-y-las-habilidades-blandas-parra-urdaneta>
- Peak Lemus, S. (2021). Habilidades Blandas de Líderes de Equipos de Proyectos del Sector Construcción: Factores Diferenciales según Metodología Dream Teams. [Tesis]. Universidad EAFIT Escuela de Administración Maestría en Gerencia de Proyectos Medellín.https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27459/Suzanne_PeakLemos_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Pearson. (2020). 5 ejercicios para fortalecer las competencias blandas en tu equipo. <https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/ejercicios-para-fortalecer-las-competencias-blandas>
- Peiró, R. (2020). Cultura. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/cultura.html>
- Perea Duque, M (2018). Aproximación al perfil del constructor colombiano del 2030, una propuesta académica. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca Bogotá, Colombia. <https://acofipapers.org/index.php/eiei/article/view/400/396>
- Pereda Marín, S. Berrocal Berrocal, F. Autores (1999). El entorno empresaria La empresa, su organización y funcionamiento. Revista Complutense de Educación. 1, 15-35. [file:///C:/Users/Residente/Downloads/18050-Texto%20del%20art%C3%ADculo-18126-1-10-20110602%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/Residente/Downloads/18050-Texto%20del%20art%C3%ADculo-18126-1-10-20110602%20(1).PDF)
- Pngtree, (2021) Dos personas hablando. PNGTREE de: https://es.pngtree.com/freepng/hand-drawn-cute-two-people-speaking_3993454.html
- Prada, M (2016). Instrumentos para la medición de las habilidades de la fuerza de trabajo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Instrumentos-para-la-medici%C3%B3n-de-las-habilidades-de-la-fuerza-de-trabajo.pdf>

Presa Santos, J (1990). La calidad en la empresa constructora.
http://ropdigital.ciccp.es/pdf/publico/1990/1990_noviembre_3296_03.pdf

Protemporales SAS. (2013) Descripción de cargo. Auxiliar de ingeniería.
<file:///C:/Users/Residente/Downloads/auxiliar%20de%20ingenieria.pdf>

Protemporales SAS. (2013) Descripción de cargo. Residente administrativa.
<file:///C:/Users/Residente/Downloads/Residente%20administrativo.pdf>

Protemporales SAS. (2013) Descripción de cargo. Residente de acabados.
[file:///C:/Users/Residente/Downloads/GTH-REG012%20v2%20019%20RESIDENTE%20A CABADOS%20ok%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Residente/Downloads/GTH-REG012%20v2%20019%20RESIDENTE%20A CABADOS%20ok%20(3).pdf)

Protemporales SAS. (2013) Descripción de cargo. Residente de post ventas.
[file:///C:/Users/Residente/Downloads/residente%20de%20post-%20%20venta%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Residente/Downloads/residente%20de%20post-%20%20venta%20(2).pdf)

Protemporales SAS. (2013) Descripción de cargo. Residente estructura.
<file:///c:/users/residente/downloads/gth-reg-012%20v2%20021%20residente%20estructura-30-10-2015.pdf>

Protemporales SAS. (2013) Descripción de cargo. Residente urbanismo.
<file:///C:/Users/Residente/Downloads/gthreg012%20v2%20023%20residente%20urbanismo%20ok.pdf>

Puello Gomez, J. (2018). Caracterización del gerente de proyectos del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena en el uso específico de habilidades blandas. Recuperado de:
<http://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/439/0074562.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pupo Mesa, S (2006). Análisis de la situación de la clase obrera en la construcción, en términos de

- seguridad ocupacional, estabilidad y remuneración laboral. [Tesis]. Universidad de los andes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9389/u279389.pdf?sequence=1>
- Py. (2021). Motivación laboral. <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/recursos-humanos/motivacion-laboral-en-pymes>
- Revista científica ANFIBIOS, A (2020). Análisis del modelo motivacional de las ocho anclas de Edgar Schein y el modelo motivacional empleado por una empresa del sector financiero en la ciudad de Cartagena. <http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/73/73>
- Risco Ocupa, W. (2017). Comportamiento Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Obreros de Construcción Civil de la Empresa Constructora CEINSA de la Provincia de Barranca, Lima. Perú. [Tesis]. universidad privada telesup <https://repositorio.utesup.edu.pe/bitstream/utesup/86/1/risco%20ocupa%20wils on%20antonio.pdf>
- Roa Pintor, D. (2019). Análisis del comportamiento del sector de la construcción en Colombia y las respuestas generadas por las empresas ante los cambios del entorno, durante el periodo de 2015-2018. [Tesis]. Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/20608>
- Roldán, P (, 2016). Competitividad. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.htm>
- Roldán, P N (2016). Competitividad. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Rolong Nieto, F. A (2012). El auge de la construcción en Colombia. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6578941>.

Rueda Polo, P (2020).” Así cambió la vida de trabajadores de la construcción por la covid-19”. El tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/construccion-los-trabajadores-en-la-nueva-normalidad-con-el-covid-554329>

Rugirrello, H. (2011) El sector de la construcción en perspectiva. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/fundacion-uocra/20171110053107/pdf_465.pdf

Samuraitop. (2020) Gestión del tiempo. 123RF.https://es.123rf.com/photo_79269840_gesti%C3%B3n-del-tiempo-ilustraci%C3%B3n-del-historieta-del-concepto-del-asunto-.html

Sánchez Galán, J. (2020). Obrero. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/obrero.html>

Sánchez, J. (2019). Trabajando para mejorar la educación. El bunker literario. <https://jeancacay.wordpress.com/2019/02/08/reflexion-sobre-las-habilidades-blandas/>

Segrego Pérez, A. (2017). Desarrollo organizacional, cultura y clima organizacionales. Una aproximación conceptual. <file:///C:/Users/Residente/Downloads/200-1759-1-PB.pdf>

Shutterstock. (2021). Ilustraciones de site supervisor. <https://image.shutterstock.com/image-illustration/waterproofing-craftsman-site-supervisor-260nw-1915086556.jpg>

Significado, (2021). Significado de empatía. <https://www.significados.com/empatia/>
Significados, 2017. Desarrollo. Significados.<https://www.significados.com/desarrollo/>

Significados, A (2021). Tipos de investigación. <https://www.significados.com/tipos-de-investigacion/>

Significados. (2018). Eficiencia. Significados. <https://www.significados.com/eficiencia/>

Sistemas OEE, (2016). Lean manufacturing, definición, origen y evolución.
<https://www.sistemasoe.com/lean-manufacturing/>

Talent fit. (2021). Coaching empresarial. <https://talentfit.mx/coaching-empresarial-definicion/>

Thevenet, M (1992). Auditoria de la cultura empresarial. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ri4JjI6NaVsC&oi=fnd&pg=PA3&dq=que+es+cultura+empresarial+&ots=yUtAfvFrK9&sig=wMZeYBdTFlo_L3o-hNBZh-4upHg#v=onepage&q=que%20es%20cultura%20empresarial&f=false

Torres Nova, E. (2017). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector 1 construcción en Colombia. [file:///C:/Users/Residente/Downloads/Dialnet-AspectosQueAfectanLaGestionDelTalentoHumanoEnElSec-6726332%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Residente/Downloads/Dialnet-AspectosQueAfectanLaGestionDelTalentoHumanoEnElSec-6726332%20(1).pdf)

Torres Nova, Y (2017). Análisis de la problemática en gestión de personal referida a la industria de la construcción en Colombia y perspectivas de futuro. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/2468/2565>

UCSP, (2018). ¿Que son exactamente las habilidades blandas? Ucsp postgrados. <https://postgrado.ucsp.edu.pe/articulos/que-son-habilidades-blandas/>

Unade. (2019). Cultura organizacional en una empresa. Universidad americana de Europa. <https://unade.edu.mx/cultura-organizacional/>

Universidad nacional abierta dirección de investigaciones y postgrado, A (2009). Desarrollo organización. <https://onx.la/f4998>

Valdivieso Gomez, C. (2020). la cultura organizacional como elemento clave en los sistemas de gestión de la calidad para el sector de la construcción: una revisión. [Tesis]. Universidad militar NuevaGranda. <https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:WtzlOfRwd7cJ:sch>

olar.google.com/+cultura+organizacional+peque%C3%B1as+empresas+constructoras&hl=es&as_sdt=0,5&as_ylo=2020

Vecino Pico, J. (2020). Competencias y habilidades de los directores, Coordinadores y Gerentes. Gestipolis.<https://www.gestipolis.com/competencias-habilidades-los-directores-coordinadores-gerentes/>

Westreicher (2020). Estrategia. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

Westreicher, G (2020). Gestión. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

Yesid, N. (2017). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia.<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/4680/html>

GLOSARIO

Autodesarrollo:

Capacidad de autogestionar el desarrollo individual de manera autónoma, por motivación e iniciativa propia, que permitan desarrollar habilidades que promuevan el avance profesional y laboral (Recurso humano positivo, 2020).

Base organizacional:

Proviene de un sistema jerárquico que organiza a los trabajadores dentro del organigrama de la empresa. El cual los separa por áreas o departamentos; permitiendo así que la base organizacional de la pirámide este manejada por los trabajadores operativos en el caso de una obra de construcción (Bizneo blog, 2021)

Calidad:

Capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de cualidad (Significados, 2018).

Competitividad:

Capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno (Economipedia,2016).

Clima laboral:

El clima laboral es el medio ambiente, tanto físico como humano, en el que se desarrolla una determinada actividad o trabajo (Francisco Coll Morales, 2020).

Cultura:

Conjunto de conocimientos y rasgos característicos que distinguen a una sociedad, una determinada época o un grupo social (Rosario Peiró, 2020).

Cultura organizacional:

La cultura organizacional es el conjunto de ideas, prácticas y valores que tienen en común los diversos agentes de una misma empresa. Esto involucra aspectos que engloban la ética, las

creencias, los valores, la experiencia y la psicología del grupo (Universidad Unade, 2019).

Cultura de una empresa:

Conjunto de presunciones básicas y creencias compartidas por los miembros de una empresa (José Francisco López, 2019).

Competitividad:

La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno (Paula Nicole Roldán, 2016).

Desarrollo:

Significa crecimiento, aumento, reforzamiento, progreso, desenvolvimiento o evolución de algo. Designa la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse (Significados,2017).

Desempeño:

Acto y consecuencia de cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel (Definiciones.de,2019).

Efectividad:

La efectividad es la capacidad de conseguir el efecto deseado en lo que se realiza. En economía, este concepto también se relaciona con lo realmente causado en el caso de variables (Gabriel Páez,2020).

Eficiencia:

Eficiencia es virtud o facultad para lograr un efecto. También, es la acción con que se logra ese efecto (Significados,2018).

Estrategia:

La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos

(Guillermo Westreicher, 2020).

Estructura organizacional:

Se conoce como estructura organizacional a las formas de organización interna y administrativa de una empresa u organización. Esto incluye también el reparto del trabajo en áreas o departamentos determinados según esa misma estructura (Concepto,2017).

Gestión:

Es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Es decir, en términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación (Guillermo Westreicher, 2020).

Industria:

Sector cuya actividad transforma materias primas en productos de consumo final o intermedio. (Federico J Caballero, 2022)

Habilidades blandas:

Las habilidades blandas son aptitudes no técnicas relacionadas a la manera en que trabajas, es decir, cómo interactúas con tus colegas, cómo resuelves los problemas y cómo gestionas tu trabajo (UCSP,2018).

Jerarquía:

Es una estructura en la que existe un orden ascendente y descendente. Este es determinado por el valor de los elementos o el poder que tienen unos sobre otros (Guillermo Westreicher, 2020).

Labor:

Acto en el que se ejecuta una actividad, la cual está enmarcada por una responsabilidad. Sin embargo, puede referirse al trabajo en sí, lo que conlleva a una retribución monetaria. (Concepto, definición,2021)

Motivación:

La motivación es una actitud continuada en el tiempo con el objetivo de satisfacer una necesidad u objetivo (Rosario Peiró, 2020).

Organigrama:

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional y el capital humano de una organización, que muestra la línea de reporte de todos los puestos y empleados, así como la relación entre los diferentes departamentos (Integratec,2016).

Pirámide organizacional:

Toda organización se caracteriza por tener recursos para el logro de sus objetivos y una división de trabajo que permite alcanzar los objetivos como mayor eficiencia. Existen dos tipos de divisiones: la horizontal donde se divide el trabajo en tareas, y la vertical, que genera una estructura jerárquica según las responsabilidades de decisión. A ésta se la denomina pirámide organizacional (Sribd,2012).

Planeación:

Proceso administrativo que consiste en analizar las diferentes estrategias y cursos de acción, teniendo en cuenta una evaluación del entorno organizacional presente y futuro (Sara Catalina Escobar, 2020).

Productividad:

La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado (Andrés Sevilla Arias, 2016).

Proceso:

Secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Son mecanismos de comportamiento para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema (Sara Catalina Escobar, 2020).

Recurso humano:

Aquella fuerza que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización. ... Crear, actualizar y aplicar diferentes programas de captación de talento y retención de este, por parte de la empresa (Flebee, 2016)

Trabajador obrero:

Es un individuo que desarrolla una labor física a cambio de una remuneración. Habitualmente trabaja en entornos industriales. (Javier Sánchez Galán, 2020)

