

PRINCIPALES HABILIDADES BLANDAS EN CARGOS GERENCIALES PARA  
POTENCIALIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS MIPYMES DE COLOMBIA

MARÍA CAMILA GARZÓN ROZO  
MIGUEL ÁNGEL CASTAÑEDA MORA

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

DIRECTOR

JUAN SEBASTIÁN NEIRA SARMIENTO  
ARQUITECTO  
MANUEL RICARDO GONZÁLEZ VÁSQUEZ  
ARQUITECTO

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

2023

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Nombre Firma del director  
Jurado

---

Nombre Firma del presidente

---

Nombre Firma del Jurado

---

Nombre Firma del Jurado

Bogotá, D.C. septiembre de 2023

## **DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de 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

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.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a Dios en primera instancia, a las personas de nuestro núcleo familiar y laboral que nos colaboraron para la realización de este documento. Así mismo a nuestros orientadores de tesis Manuel González y Juan Sebastián Neira quienes guiaron nuestro proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
<b>RESUMEN</b>	11
<b>INTRODUCCION</b>	13
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b>	14
<b>2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	15
<b>3. DELIMITACIÓN, ALCANCE Y LIMITANTES DEL PROBLEMA</b>	16
<b>4. PREGUNTA PROBLEMA</b>	17
<b>5. ESTADO DEL ARTE</b>	18
5.1 Estructura organizacional en empresas constructoras	22
5.2 Organización funcional de la empresa	23
5.3 Habilidades blandas requeridas por las empresas	24
5.3.1. <i>Competencias Genéricas</i>	25
5.3.2. <i>Combinación de competencias duras y blandas</i>	26
5.3.3. <i>Competencias blandas específicamente</i>	27
<b>6. OBJETIVOS</b>	29
6.1 Objetivo general	29
6.2 Objetivos específicos	29
<b>7. MARCO TEORICO</b>	30
7.1 Que son empresas MiPymes en Colombia	30
7.2 Distribución de empresas del sector en Colombia	31
7.3 Cultura organizacional en empresas	33
7.3.1 <i>Cultura organizacional- habilidades blandas</i>	34
<b>8. DISEÑO METODOLOGICO</b>	35
8.1 Habilidades blandas para una adecuada cultura organizacional en empresas constructoras	37
8.1.1. <i>Las habilidades blandas en Cargos Gerenciales:</i>	38
8.2 Modelos de la cultura organizacional	42
8.2.1. <i>Modelos de cultura organizacional según Ansoff</i>	42
8.2.2. <i>Modelo de cultura organizacional de Daniel r. Denison</i>	44
8.2.3. <i>Modelo de Thomas j. Peters &amp; Robert h. Waterman</i>	46

8.2.3.I Set de ocho atributos que caracterizan todas las compañías excelentes e innovadoras	47
8.3. Casos de estudio en empresas del sector de la construcción	49
8.3.1. Descripción de cargos Gerenciales en casos de estudio de empresas constructoras	49
8.3.2. Tamaños de empresas constructoras según casos de estudio	50
8.3.3. Análisis de edades de cargos Gerenciales en casos de estudio empresas constructoras	51
8.3.4. Encuesta de habilidades blandas y cultura organizacional en empresas a estudio	52
8.3.5. Habilidades blandas más importantes según caso de estudios en empresas constructoras para cargos gerenciales.	53
8.4. DOFA de habilidades blandas destacadas anteriormente como principales en cargos gerenciales de empresas - casos de estudio	54
8.4.1. Inteligencia emocional	54
8.4.2. Liderazgo	55
8.4.3. Planificación estratégica	56
8.4.4. Gestión del tiempo y recursos	57
8.4.5. Comunicación y Escucha activa	58
8.4.6. Resolución de problemas	59
8.4.7. Creatividad e innovación	60
8.4.8. Proactividad e iniciativa	61
8.4.9. Orientación a resultados	62
8.4.10. Toma de decisiones	63
8.4.11. Negociación	64
8.4.12. Coordinación y trabajo en equipo	65
8.4.13. Motivación de equipo	66
8.4.14. Flexibilidad y adaptación al cambio	67
8.5. Involucramiento de habilidades blandas en modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison.	69
8.5.1. Participación	70

8.5.2. <i>Adaptabilidad</i>	71
8.5.3. <i>Misión</i>	72
8.5.4. <i>Consistencia</i>	73
8.6. Clasificación de Habilidades blandas en modelo de cultura organizacional Daniel Denison según caso de estudios	74
8.7. Guia de Lineamientos prácticos encaminada a impulsar el desarrollo de las habilidades blandas en la cultura organizacional de las empresas constructoras como ventaja competitiva	75
<b>9. CONCLUSIONES</b>	84
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	86

## LISTA DE FIGURA

	pág.
Figura 1. Incentivos al traslado de la sociedad a tipo S.A.S	19
Figura 2. Pilar para un desarrollo competitivo	20
Figura 3. Estructura organizacional en empresas constructoras	22
Figura 4. Organización funcional de la empresa	24
Figura 5 : Habilidades blandas	24
Figura 6: Clasificación de Empresas de construcción	30
Figura 7 : Distribución de empresas del sector	31
Figura 8 : Empresas de construcción en Colombia	32
Figura 9: Componentes básicos de la cultura organizacional	33
Figura 10. Habilidades blandas y cultura organizacional en empresas constructora	37
Figura 11. Habilidades blandas en cargos gerenciales	38
Figura 12. Desafíos de líderes -cargos gerenciales	39
Figura 13. Modelo de cultura organizacional según Ansoff	42
Figura 14: Modelo de cultura organizacional de Daniel Denison	44
Figura 15: Modelo de cultura organizacional Thomas j. Peters & Robert h. Waterman	46
Figura 16: Set de ocho atributos según Thomas j. Peters & Robert h. Waterman	47
Figura 17: Tamaño de empresas del sector de construcción encuestadas	50
Figura 18. Análisis de edades de cargos Gerenciales en casos de estudio de empresas constructoras	51
Figura 19: Análisis de Cultura organizacional en empresas de estudio	52
Figura 20: Principales habilidades blandas para cargos gerenciales según empresas encuestadas	53
Figura 21. D.O.F.A. de Inteligencia emocional	54
Figura 22. D.O.F.A. de Liderazgo	55
Figura 23. D.O.F.A. Planificación estratégica	56
Figura 24. D.O.F.A. Gestión del tiempo y recursos	57
Figura 25. D.O.F.A. Comunicación y escucha activa	58
Figura 26. D.O.F.A. Resolución de problemas	59
Figura 27. D.O.F.A. Creatividad e innovación	60

Figura 28. D.O.F.A. Proactividad e iniciativa	61
Figura 29. D.O.F.A. Orientación a resultados	62
Figura 30. D.O.F.A. Toma de decisiones.	63
Figura 31. D.O.F.A. Negociación	64
Figura 32. D.O.F.A. Coordinación y trabajo en equipo.	65
Figura 33. D.O.F.A. Motivación de equipo.	66
Figura 34. D.O.F.A. Flexibilidad y adaptación al cambio.	67
Figura 35. Involucramiento de habilidades blandas en modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison.	69
Figura 36. Participación- modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison.	70
Figura 37. Adaptabilidad - modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison	71
Figura 38. Misión - modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison.	72
Figura 39. Consistencia - modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison.	73
Figura 40. Clasificación de Habilidades blandas en modelo de cultura organizacional Daniel Denison según caso de estudios.	74

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1 . Diseño metodológico	35
Tabla 2. Tipos de atributos organizacionales según Ansoff	43
Tabla 3. Descripción de cargos Gerenciales en casos de estudio de empresas constructoras	49
Tabla 4. Guía de Lineamientos prácticos encaminada a impulsar el desarrollo de las habilidades blandas en la cultura organizacional de las empresas constructoras como ventaja competitiva	76

## RESUMEN

Esta investigación busca establecer una guía de lineamientos prácticos que incentiven en cargos gerenciales el desarrollo de las principales habilidades blandas, en la cultura organizacional, con el fin de generar ventajas competitivas en empresas constructoras MiPymes en Colombia,

Donde en primera instancia se maneja una investigación cualitativa esta nos permite Recopilar datos investigativos existentes de los principales modelos de cultura organizacional y habilidades blandas , en segunda instancia se analizan los casos de estudios y experiencias significativas de empresas del sector, donde se realiza un D.O.F.A. de las principales habilidades blandas destacadas en los casos de estudio, para analizar sus características e identificar previamente en cuál área de la organización debe estar más desarrollada con el fin tener un mejoramiento continuo en cada una de las áreas de la organización y clasificarlas en el modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison dando como producto una estructuración de una guía, con el fin de ayudar a enfocar y agilizar cada uno de los procesos para cumplir con mayor éxito el objetivo de cada proyecto en las empresas constructoras

Palabras claves: Habilidades blandas, Cultura organizacional, empresas constructoras, cargos gerenciales.

## **INTRODUCCION**

El enfoque investigativo de este proyecto está enmarcado en el desarrollo de las habilidades blandas en cargos gerenciales para empresas constructoras de Colombia , donde se estudian los principales modelos de cultura organizacional y se analiza con soporte de estudios prevalecientes y experiencias significativas de empresas del sector las principales habilidades blandas en cargos gerenciales de las empresas constructoras estructurando así una guía de lineamientos prácticos para implementar las principales habilidades blandas en la cultura organizacional para cargos gerenciales de empresas constructoras MiPymes de Colombia, como pilar para el desarrollo y mejoramiento continuo de las organizaciones.

## **1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La identificación se hace presente en las falencias de algunos gerentes de empresas constructoras que poseen bastantes habilidades duras, que hacen referencia a conocimientos teóricos y técnicos de su especialidad y son realmente buenos en lo que hacen, visto desde las habilidades duras, lo que preocupa son las habilidades blandas que si bien algunas de estas habilidades se hacen presentes innatamente, hay personas que no las poseen y hace complicadas las relaciones laborales y por tal motivo hace difícil gerenciar o dirigir un grupo de personas que se necesitan llevar a cabo un proyecto.

Por lo tanto, surge la necesidad de identificar y enmarcar las principales habilidades blandas que requieren los gerentes de proyectos del sector, ante el descuido de los mismos por este tipo de competencias, con objetivo de contribuir en el mejoramiento del desempeño de la profesión. En la medida en que los gerentes de proyectos de la construcción combinen conocimientos técnicos y experiencia con habilidades blandas podrán incidir en la cultura organizacional de forma sostenible para la consolidación de empresas MiPymes del sector de la construcción en Colombia y así asegurar una coordinación de gerencia efectiva entre los diferentes grupos de interés. Esta realidad es lo que genera la necesidad de explorar la importancia de las habilidades blandas para los gerentes de proyectos del sector de la construcción.

## 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Decidir convertirse en gerente de empresas constructoras es una elección desafiante. Pero no todas las personas tienen las habilidades que se necesitan para tener éxito en esta carrera compleja y técnica. Hay varios tipos de habilidades (duras y blandas) que los profesionales de la construcción necesitan para avanzar en sus carreras y adaptarse a las necesidades que van apareciendo a lo largo de su carrera.

Los gerentes de empresas constructoras no son los únicos responsables de la ejecución de un nuevo proyecto. Además del cliente, hay una lista completa de stakeholders entre los que están: arquitectos, abogados, contratistas, topógrafos, comerciantes, colaboradores e ingenieros que deberán comunicarse con los gerentes de construcción sobre sus preocupaciones e intereses únicos. Con eso en mente, los gerentes de construcción deben poseer ciertas habilidades blandas para saber cómo comunicarse con cada stakeholder de manera asertiva, efectiva y profesional. Esto ayudará a fomentar una discusión abierta y honesta en cualquier momento, brindando la información más actualizada y oportuna posible.

La importancia de lo anteriormente descrito se hace palpable en casos como los descritos en el artículo de connect Américas, donde dice textualmente:

“Contar con empleados que dominen los conocimientos duros o “hard skills” es valioso porque brindan soluciones a problemas técnicos. Sin embargo, las crisis o imprevistos se resuelven con la suma de las habilidades blandas o “soft skills”, aquellas que se relacionan con las emociones.” (Connect América y Banco Iberoamericano de desarrollo, 2017),

### **3. DELIMITACIÓN, ALCANCE Y LIMITANTES DEL PROBLEMA**

Este trabajo se limitará a identificar, y establecer lineamientos prácticos que incentiven el desarrollo de las habilidades blandas necesarias para que los cargos gerenciales sean mejores en su campo de acción haciendo uso de habilidades blandas, donde se pueden identificar, sectorizar y elegir las que más se ajusten para gestionar de una manera efectiva. Éste estudio será abordado desde el punto de vista de habilidades blandas que deberían tener los gerentes de empresas constructoras y pretende listar las habilidades blandas que pueden llegar a ser piedra angular que todo gerente debería tener en cuenta para el ejercicio de su labor teniendo en cuenta que las habilidades blandas son necesarias para el desarrollo, crecimiento y consolidación integral de la cultura organizacional de empresas constructoras MiPymes de Colombia.

#### **4. PREGUNTA PROBLEMA**

¿Cómo las habilidades blandas en cargos gerenciales inciden en la cultura organizacional para el crecimiento y consolidación de las empresas MiPymes del sector construcción en Colombia?

## 5. ESTADO DEL ARTE

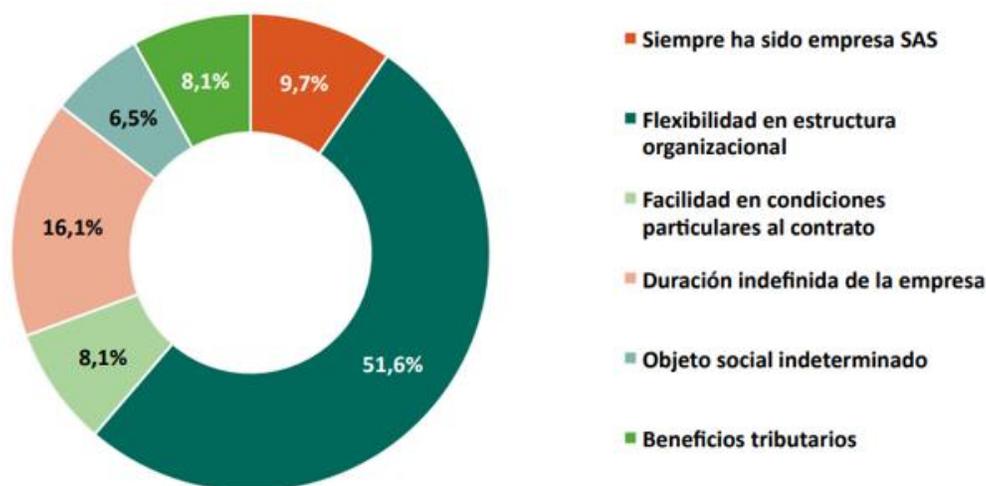
El sector de la construcción en el país durante los últimos años ha tomado el liderazgo como agente dinamizador de la economía, lo anterior lo sustentan los principales indicadores económicos; en este orden de ideas se podría afirmar que el sector se encuentra en una fase de expansión generando con ello una mayor participación en el PIB del país. Prueba de lo anterior es la capacidad del sector de generar empleo, su aporte al crecimiento económico, su articulación con la política pública en materia de vivienda y su amplio efecto de tracción sobre la mitad del aparato productivo industrial y comercial del país, estos factores han hecho de la construcción un foco de inversión pública y privada, y se ha convertido en uno de los pilares del desarrollo nacional y subnacional (Eacoe y Bacoe ,Architectures Center of excellence. s.f.)

La estructura organizacional de las firmas inmersas en el sector edificador está constituida por varios componentes que se relacionan con la dinámica administrativa y productiva de estas empresas. Así, a lo largo de esta caracterización se trabajará sobre aspectos como el tipo de sociedad sobre el cual se conforman las empresas (y los incentivos que han tenido para que exista una migración a las sociedades por acciones simplificadas S.A.S), estructura, funciones y composición de la junta directiva, modelos organizacionales y por último, los organigramas que contemplan las áreas técnicas y transversales de estas firmas.

**Sociedades:** En cuanto al tipo de sociedades utilizadas para la constitución de las firmas se tienen; Sociedad Anónima (S.A), responsabilidad limitada (Ltda), en compañía (CIA) y la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S), en donde las más concurridas en su uso son la S.A y la S.A.S, principalmente por la estructura del capital accionario que presentan y las protecciones jurídicas que tienen frente al patrimonio de los accionistas. Es importante aclarar que la tipología de las sociedades no siempre ha sido la misma, ya que con la aparición de la modalidad S.A.S (ley 1258 del 2008), esta se convirtió en la tipología societaria más joven y atractiva del país, generando que muchas de las sociedades que tradicionalmente fueron constituidas bajo otra figura se mudaran a ella.

De hecho, la aparición de la S.A.S provocó una migración tan importante que hizo que la Superintendencia de Sociedades en el informe 423 incluyera la solicitud sobre el cambio de las empresas a este tipo de sociedad. Así, para el año 2014 el 35,4% de las 175 empresas que se consideran en el análisis migraron a las S.A.S. Los incentivos que se encontraron para que se presentara esta transición aparecen en el gráfico a continuación, donde se destaca que la principal razón para el cambio fue la flexibilidad en la estructura organizacional (Camacol ,2015 proyecto investigativo del sector de la construcción).

Figura 1.  
Incentivos al traslado de la sociedad a tipo S.A.S.



Nota. se destaca que la principal razón para el cambio fue la flexibilidad en la estructura organizacional: SuperSociedades, cálculos de Camacol, Proyecto Investigativo del Sector de la Construcción\_0-2.pdf (camacol.co)

Con respecto a la implementación de modelos de gestión organizacional en las empresas del sector, se encuentra que estos no tienen un desarrollo muy avanzado, aunque se ha evidenciado que han iniciado un proceso de madurez en cuanto a las prácticas ejercidas (optando por la implementación de modelos que se basan en la gestión interna) facilitando, dinamizando y permitiendo que los procesos cuenten con un control de calidad y servicio eficiente.

La evolución de las empresas es una constante que se presenta debido a que la economía del mundo entero vive en un constante cambio, en los últimos años una de esas razones es el COVID-19) Desde este momento las empresas se encuentran en la necesidad de analizar nuevas competencias blandas para la industria en la que se encuentren ya que se está viendo cada vez más necesario incluirla como estrategia para el crecimiento y consolidación del gremio.

Históricamente, la industria de la construcción no ha valorado las habilidades blandas como metodología de modelos de gestión para el crecimiento y consolidación de la empresa. No hemos reconocido el papel significativo que desempeñan en el éxito individual o en nuestros roles como directores, gerentes, propietarios, contratistas, subcontratistas, arquitectos, ingenieros, proveedores, y otros. las empresas colombianas de construcción , están en constante cambio , la cultura organizacional de cada una de estas empresas juega un papel muy importante y debe estar en constante evaluación para saber si las personas están encaminando sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos corporativos que se tiene como empresa , relacionados especialmente con productividad y competitividad, y para saber si la organización se está enfocando apropiadamente hacia donde los cuadros directivos lo han planeado .

Figura 2.

Pilar para un desarrollo competitivo



Nota. como empresa nos enfocamos a cumplir un objetivo (misión-visión) para ello tengo que direccionar la cultura organizacional debe estar en constante evaluación para saber si las personas están encaminando sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos corporativos para así poder generar mayor productividad y competitividad frente al mercado

La cultura organizacional se incluye como un pilar para un desarrollo integral favorable dentro de cada empresa, resultando de vital importancia para el mejoramiento de las

condiciones laborales, socioeconómicas y ambientales de la misma, así como el fortalecimiento de fenómenos sociopsicológicos tales como: la comunicación, el liderazgo, el clima laboral, las relaciones interpersonales, entre otros.

Esto conduce a un fortalecimiento en la gestión de las habilidades blandas en las organizaciones, al reforzarse una identidad que logra establecer una armonía entre los intereses individuales y los organizacionales y esto nos ayuda a diferenciarnos en el mercado.

Esto se debe a que para tener éxito en nuestra industria y en su vida personal, primero debe comprenderse a sí mismo. No se trata de lo que sabes, se trata de conocerte a ti mismo. ¿Cuáles son tus cualidades? ¿Tus fortalezas y debilidades? ¿Qué estás sintiendo? ¿Me siento realmente identificado en la organización? ¿Conozco su cultura organizacional?

Al hacernos estas preguntas debemos usar herramientas disponibles para que nos ayuden a orientar a nuestros colaboradores y líderes de nuestra organización incluso incluyendo algunos de los temas que no se hablan a menudo, y casi siempre son importantes como las señales visuales, tu lenguaje corporal, tu tono de voz y expresión de tu rostro pueden ser malinterpretados y pueden muchas veces generar mala comunicación y conflictos internos; ser descrito como un buen comunicador significa que tienes la capacidad de ayudar a otros a comprender las habilidades adicionales que posees. Valorar esta cualidad aumentará su éxito en comenzar, construir y mantener buenas relaciones. Son las cualidades, atributos y comportamientos que te hacen alguien con quien la gente quiere hacer negocios. Es por eso que las habilidades blandas deben convertirse en una parte más importante de nuestro diálogo profesional. Son esenciales para construir relaciones felices y productivas, tanto profesional como personalmente. La clave es recordar que son las personas las que construyen estos proyectos, y el éxito es el resultado de que esas personas construyan buenas relaciones al mismo tiempo (Punto de vista de Engineering news-record y BNP media 2019 ,Las habilidades blandas marcan la diferencia en la industria de la construcción).

## 5.1 Estructura organizacional en empresas constructoras

Figura 3.

*Estructura organizacional en empresas constructoras*



Nota. se identifican las distintas áreas como estructura organizacional de empresa constructora.

Tomado de: Matias Riquelme (2023). Organización de una Empresa Constructora Empresa.

Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/organizacion-de-una-empresa-constructora/>

La estructura organizacional de las empresas constructoras juega un papel fundamental en el desarrollo de sus actividades, ya que dependiendo del modelo de gestión que éstas sigan, ciertos tipos de ocupaciones ganan relevancia mientras otros lo pierden.<sup>[5]</sup> (Camacol, sena, 2016 implementación de modelos de gestión organizacional en las empresas del sector).

La estructura organizativa de una empresa de construcción se refiere tanto a la disposición de los roles de trabajo como a las relaciones operativas y de reporte entre estos roles.

La variedad de roles y responsabilidades, como marketing, compras, recursos humanos, finanzas, planeación de la construcción y la construcción en sí, hacen que dicha estructura corporativa se organice según las funciones o áreas de responsabilidad más apropiadas para el diseño organizacional. Entre los tipos de organización más utilizados

dentro de una empresa tenemos la organización departamental y la organización matricial.

- **La organización departamental:** es el proceso administrativo mediante el cual la organización está orientada a dividir el trabajo por medio de departamentos o áreas especializadas que agrupen a profesionales de cada área para lograr la maximización de los ingresos con el mejor personal posible en cada área de la empresa disponible.
- **La organización matricial:** es aquella en la que cada área de la empresa tiene que intervenir en los proyectos de la organización, por ende en este tipo de organización cada una de las áreas tendría que responder a dos jefes diferentes: El jefe de proyecto y el jefe funcional encargado del área.

Este tipo de organización es el más utilizado por las empresas constructoras, aunque el mismo tiene sus ventajas y desventajas que deben ser tomadas en cuenta.[6] Por Matías,2015Organización de una Empresa Constructora | 2023 | Web y Empresas.

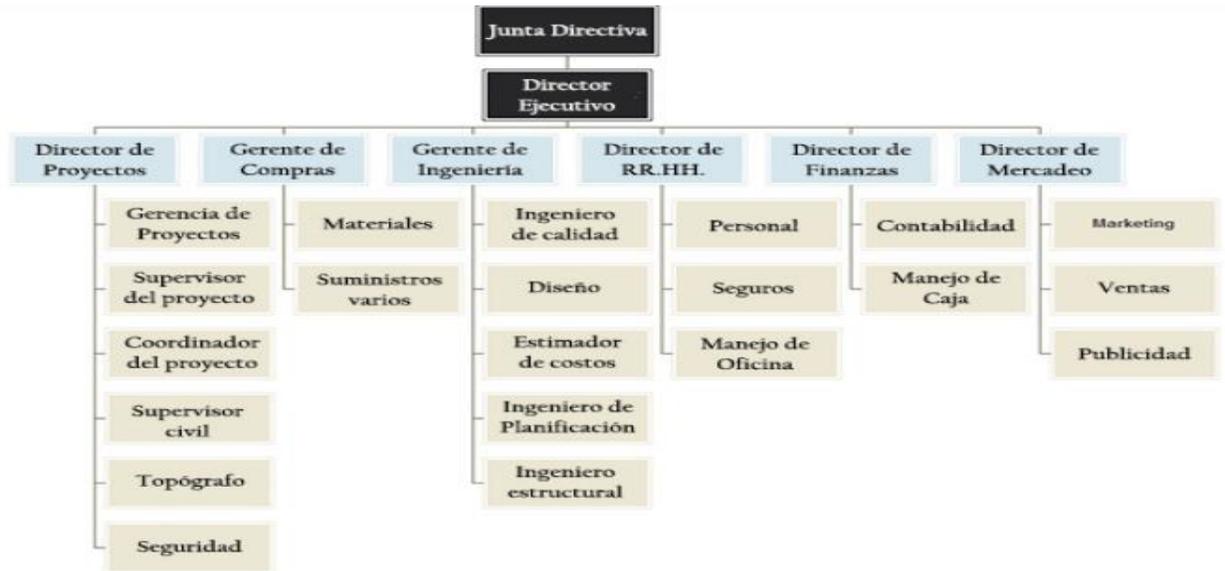
## 5.2 Organización funcional de la empresa

Una razón importante por la cual la mayoría de las empresas de construcción agrupan los roles que requieren conocimientos y habilidades similares en una estructura organizacional funcional es que aumenta la eficiencia operativa y promueve el desarrollo de la experiencia departamental.

La autoridad y la comunicación fluye desde el propietario del negocio hasta el equipo de gestión, siguiendo por los gerentes de proyecto o los supervisores y, finalmente, hasta los trabajadores de construcción.es por ello su importancia

Figura 4.

Organización funcional de la empresa



Nota: Nota. se identifican las distintas áreas como estructura organizacional de empresa constructora. Tomado de: Matias Riquelme (2023). Organización de una Empresa Constructora Empresa. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/organizacion-de-una-empresa-constructora/>

### 5.3 Habilidades blandas requeridas por las empresas

Figura 5.

Habilidades blandas



Nota. se sintetiza en la imagen las características principales de las habilidades blandas Google, 2023 habilidades blandas - Bing images.

El término de habilidades blandas aparece por primera vez en 1959 cuando las Fuerzas Militares Estadunidenses lo denominaron como: “Ingeniería de Sistemas de Información” lo cual generó un error de interpretación ya que, esta denominación es comúnmente conocida para el área de Ingeniería de Sistemas con su enfoque tecnológico y no a nivel organizacional ni mucho para referirse a habilidades.

Este manuscrito podría definirse a sí mismo como habilidades con el trabajo que afectan directamente a las personas, inspección de tropas, supervisión de personal, informes de mantenimiento o eficiencia (Pérez, 2021, p.29). 13 años más adelante se declaró por primera vez el término “habilidades blandas” la cual, se aplicaba en áreas de supervisión, asesoría, mando y liderazgo. Inicialmente, se formuló que las habilidades blandas son habilidades importantes relacionadas con el trabajo que suponen poco o ningún contacto con máquinas y cuya aplicación está bastante generalizada. (Whitmore, 1972). Durante las primeras décadas de la aparición del término, este se vio rechazado con frecuencia e incluso a dichos autores que hablaron del tema se tildaron como vagos.

De acuerdo con esto, se inició con un estudio previo de las habilidades blandas en la última década desde el año 2020.

### **5.3.1. Competencias Genéricas**

Los primeros estudios reconocen a las habilidades blandas tales como:

- La capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos.
- La aplicación de destrezas, conocimiento y actitudes a las tareas o combinaciones de tareas.
- La habilidad para desempeñarse frente actividades y problemas.
- La habilidad para saber qué hacer en determinados contextos y situaciones.
- La capacidad para movilizar conocimientos y técnicas.
- En síntesis: la capacidad para integrar conocimientos, habilidades, destrezas, y aptitudes (Mastache, 2007).

Dichas competencias no son fáciles de desarrollarse dentro de la cotidianidad y al carecer de estas, se deberían desarrollar en el Colegio (escuela) o la Universidad, sin embargo, la diferencia de brechas generacionales y la transformación constante a nivel digital y del ambiente, no permiten esto. Por lo tanto, esta afectación se ve directamente en el caso de estudiantes y profesores, ya que estos últimos enseñan bajo modelos tradicionales en los cuales no se contempla el desarrollo de estas habilidades faltantes ni herramientas de uso digital.

### **5.3.2. Combinación de competencias duras y blandas**

No tan lejos de este concepto unos años más adelante (2010) se define o se comprenden las habilidades blandas como:

- Argumentación propia de la opinión
- La negociación de significados (Mínimos no negociables)
- El equilibrio efectivo
- Idiomas
- Capacidad de aprendizaje
- Iniciativa
- Perseverancia

En consecuencia, con el paso del tiempo dichas competencias siguen siendo las mismas al menos en un periodo de 3 años. Se puede observar que si desglosáramos cada una de las competencias del año 2007 las competencias mencionadas para el año 2010 son más específicas y no generalizadas. De alguna manera, se comienza a comprender más a fondo sobre las competencias blandas y cuales podrían ser estas. Desde el momento en que se comienzan a definir a lo largo de la historia estas habilidades no han cambiado, más bien se han ido clarificando, siendo así y evidenciando como dan un valor agregado a las organizaciones en términos de productividad y fidelización de trabajadores. (Villanueva & Casas, 2010).

### **5.3.3. Competencias blandas específicamente**

Para el año 2015 se denomina a las habilidades blandas como aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otra de manera afectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo (Mujica, 2015).

Nuevamente se define como algo general, sin embargo, estas pueden ser el resultado de:

- Habilidades sociales
- Comunicación Asertiva
- Forma de ser
- Acercamiento a los demás

Una persona que pueda agrupar dichas competencias podría llevar a pensarse que llegaría a ser más productiva dentro de una organización a comparación de otra que carezca de estas. Pero esto también depende de si dicha organización busca estas competencias como una faltante dentro de sí misma o como un requisito para que sus futuros colaboradores puedan pertenecer a esta. Para ese mismo año el autor Mujica agrega o contempla un nuevo concepto de las habilidades blandas nombrado: “la inteligencia emocional”, la inteligencia emocional es un concepto importante ya que, la relación y comunicación efectiva se ve afectada principalmente por no tener la capacidad de conocer y saber manejar las emociones.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la inteligencia emocional aparece por primera vez como un concepto en la literatura psicológica en el año 1990 no obstante hasta 1998 el autor Daniel Goleman definió la inteligencia emocional como: como la capacidad para reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones, esta teoría es conocida como modelo de las competencias emocionales, donde se abarcan diferentes competencias que facilitan el manejo de las emociones con uno mismo y los demás. Asimismo, este autor argumenta que para desarrollar la IE es necesario alcanzar las siguientes habilidades: Conciencia de sí mismo y de las propias

emociones y su expresión; Autorregulación; Control de impulsos; Control de ansiedad; Regulación de estados de ánimo; Motivación; Optimismo ante las frustraciones; Empatía; Confianza en los demás y Artes sociales.

Por lo tanto, este concepto comienza a ir de la mano con las habilidades blandas y aunque dicha relación pudo haber sido encontrada hace mucho tiempo aun así tales conceptos con paso de los años habían sido refutados en distintas ocasiones. Para el año 2016 María Tito Maya y Bill Serrano Orellana caracterizan la sociedad basada en información, el cambio acelerado, la globalización y la tecnología. Con estudios previos también encuentran que las habilidades blandas son:

La comunicación en general, La ética, Gestión del Tiempo, Organización, Trabajo en Equipo, Diversidad, Servicio al Cliente, Resolución de Problemas, Pensamiento Crítico, Liderazgo.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo general**

Establecer una guía de lineamientos prácticos que incentiven el desarrollo de las principales habilidades blandas, en cargos gerenciales y en las culturas organizacionales de empresas constructoras MiPymes en Colombia con el fin de generar ventajas competitivas.

### **6.2 Objetivos específicos**

1. Inferir los principales modelos de cultura organizacional y habilidades blandas como pilar para el desarrollo y mejoramiento continuo de las organizaciones.
2. Analizar las principales habilidades blandas en cargos gerenciales de las empresas constructoras MiPymes de Colombia a través de estudios prevalecientes y experiencias significativas de empresas del sector.
3. Definir una guía de lineamientos prácticos para implementar las principales habilidades blandas en la cultura organizacional para cargos gerenciales de empresas constructoras MiPymes de Colombia.

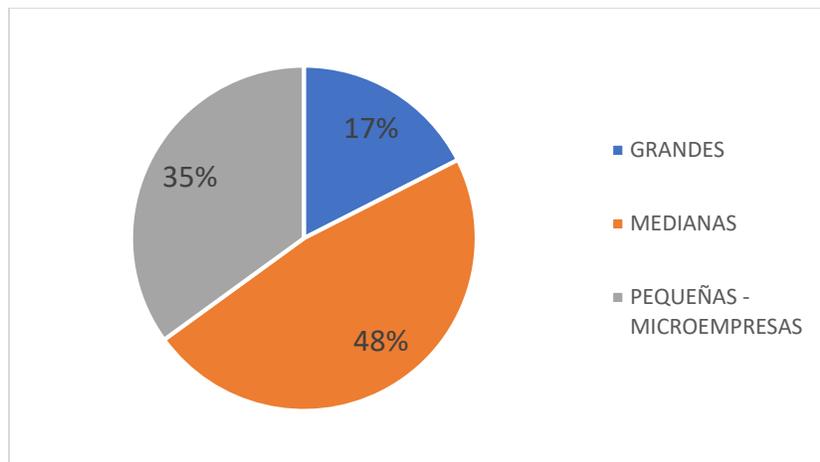
## 7. MARCO TEORICO

A continuación, se presentan algunos conceptos básicos que son el eje central de esta investigación, con la intención de generar claridad sobre algunos temas tratados. Para iniciar, se presenta el concepto de empresas MiPymes del sector de construcción, después se habla sobre la cultura organizacional y habilidades blandas;

### 7.1 Que son empresas MiPymes en Colombia

Estas empresas son pequeñas o medianas, para que una organización esté en esta clasificación debe tener menos de 250 trabajadores y facturar menos de 50 millones de dólares anuales. Dentro de las pymes tenemos tres categorías: Medianas, Pequeñas, Microempresas.

Figura 6:  
*Clasificación de Empresas de construcción*

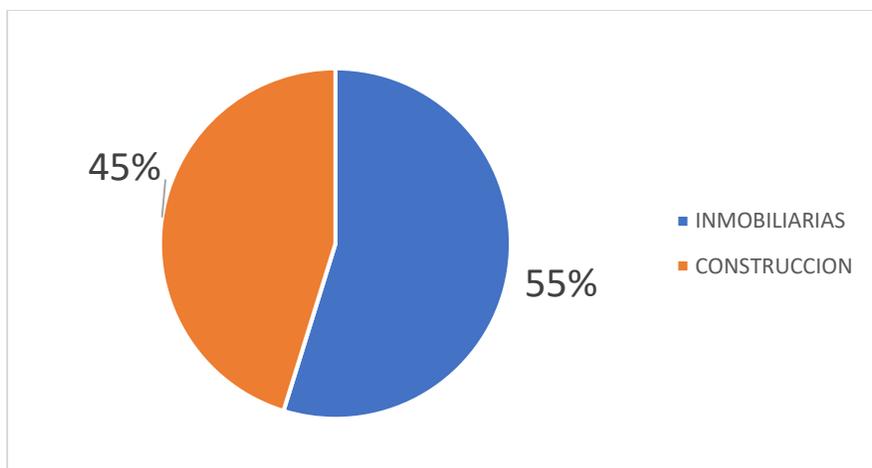


Nota: Se evidencia en la imagen que la mayoría de empresas son medianas seguidas de las pequeñas y micro empresas. Tomado de: Cámara Colombiana de la Construcción -Camacol- (2020). Informe del sector de la construcción. <https://camacol.co/informacion-economica>

1. **Medianas empresas:** Las condiciones para entrar en esta categoría sería que la empresa tuviera entre 50 y 250 trabajadores y su facturación oscilara entre los 10 y 50 millones de dólares o euros. Como ejemplo podríamos tener, empresas de construcción, laboratorios etc.
2. **Pequeñas empresas:** La clasificación de una empresa como pequeña debe tener la condición de tener entre 10 y 50 trabajadores con una facturación entre 2 y 10 millones de dólares. Aquí tendríamos pequeñas inmobiliarias, etc.
3. **Microempresas:** Estas son las más pequeñas de las Pymes, cuentan con menos de 10 trabajadores y su facturación sería inferior a 2 millones de dólares o euros.

## 7.2 Distribución de empresas del sector en Colombia

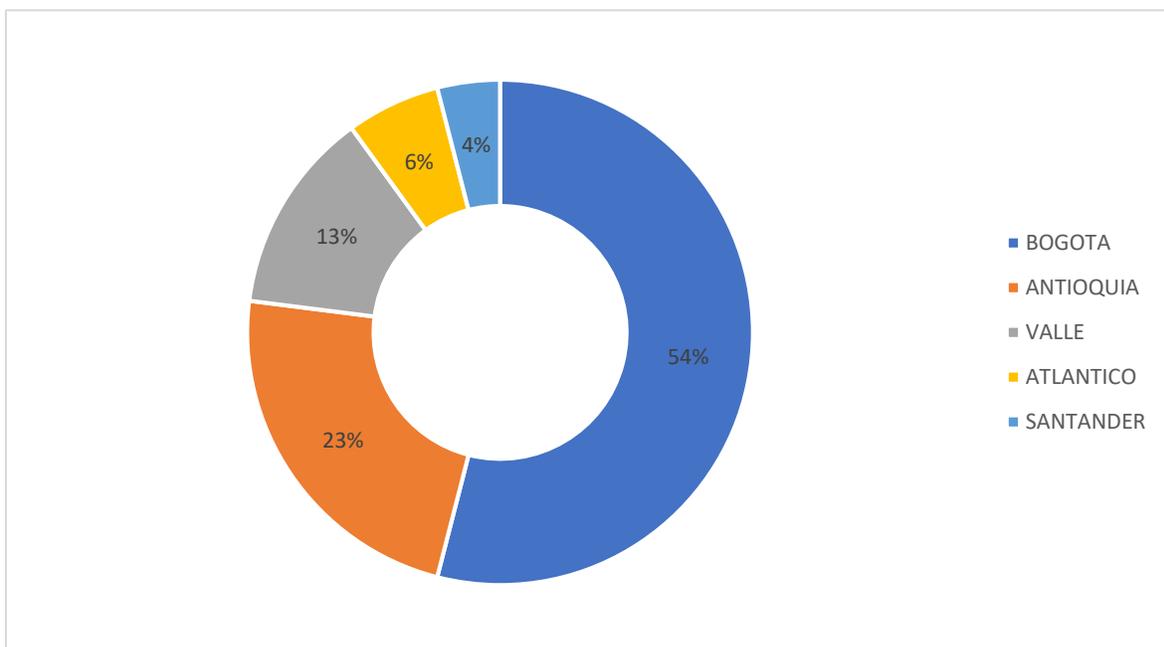
Figura 7 :  
Distribución de empresas del sector



Nota: Tomado de: Cámara Colombiana de la Construcción -Camacol- (2020).  
Informe del sector de la construcción. <https://camacol.co/informacion-economica>

Según el informe, al cierre del año 2020 reportaron estados financieros del sector de construcciones y edificaciones 1.712 empresas de las cuales 938 ejercen actividades inmobiliarias y 774 actividades de construcción de obras residenciales y no residenciales.

Figura 8 :  
Empresas de construcción en Colombia



Nota: Se evidencia en la imagen que la mayoría de empresas están establecidas en Bogotá, seguido de Antioquia y Valle. Tomado de: Cámara Colombiana de la Construcción -Camacol- (2020). Informe del sector de la construcción. <https://camacol.co/informacion-economica>

De acuerdo al análisis realizado a estas 1.712 empresas del sector se encuentra que el 54% están localizadas en Bogotá; 23% en Antioquia; 13% en Valle, seguido de Atlántico con 6% y Santander con 4%. El estudio muestra que el 17%.

### 7.3 Cultura organizacional en empresas

Figura 9:  
Componentes básicos de la cultura organizacional



Nota: los principios propios de cada compañía, como el centro de la empresa Nota: Se evidencia en la imagen que la mayoría de empresas son medianas seguidas de las pequeñas y micro empresas. Tomado de: Cámara Colombiana de la Construcción - Camacol- (2020). Informe del sector de la construcción. <https://camacol.co/informacion-economica>.

La cultura organizacional se define sencillamente como los valores y normas por las que cada una de las empresas quiere funcionar, son los principios propios de cada compañía, con una metodología de trabajo, se describe como el centro de la empresa. La cultura organizacional se divide principalmente en la parte interna que tiene que ver con cómo interactúan los colaboradores entre ellos internamente, clima laboral, bienestar de los trabajadores, entre otros; y la segunda parte es la externa que refiere a cómo ven a la imagen corporativa, actitud social, los clientes y personas en general. Por lo tanto, es importante que lo que transmite la imagen corporativa vaya alineado a la cultura

organizacional y que cada colaborador logre sentirse identificado con lo que transmite socialmente la empresa (Cultura organizacional - Wikipedia, la enciclopedia libre, 2023).

### ***7.3.1 Cultura organizacional- habilidades blandas***

Nuestro mundo altamente conectado exige que los equipos ejecutivos tengan una comprensión clara de las implicaciones de sus acciones, sus palabras y sus percepciones. Cómo liberamos, es tan importante como lo que lideramos pues los colaboradores modelarán los comportamientos que los Gerentes y Directores generales muestran constantemente. Así que tenga en claro el liderazgo que desea ver.

Las habilidades blandas son las cualidades que permiten a los empleados trabajar de manera independiente y en equipo, combinando personalidades y estilos de trabajo únicos para encontrar los mejores resultados y soluciones. [7] Sophie N. 12 julio 2022, [Importancia de las habilidades blandas en las empresas -Preply Business.](#)

Pese a no ser cuantificables, se trata de un recurso esencial que puede aumentar considerablemente la eficiencia, la creación de equipos y la innovación en la empresa. Los líderes excepcionales aprecian el inmenso valor de sus colaboradores e invierten en el desarrollo de habilidades cuando es necesario un cambio cultural. Aquellos que buscan inspirar el cambio, invocar un mayor rendimiento y desarrollar habilidades interpersonales deben ser conscientes de estar dispuestos a transformar las prácticas de la organización y las suyas propias. Hacerlo mejorará las perspectivas para las empresas, sus accionistas y empleados ( Segura Azuara ,2018 Desarrollar habilidades blandas a través de la cultura).

## 8. DISEÑO METODOLÓGICO

Como diseño metodológico se estructura una tabla como guía de la metodología utilizada para el alcance de los objetivos específicos del proyecto de investigación, donde los rasgos de la investigación se ven de la siguiente manera:

Tabla 1:

Diseño metodológico

OBJETIVOS	ETAPAS	PROCESOS	INSTRUMENTO	PRODUCTOS
<b>OBJETIVO 1</b>	Identificar y Analizar los principales modelos de cultura organizacional y las habilidades blandas como pilar para el desarrollo y mejoramiento continuo en empresas constructoras .	<p>Recopilar datos investigativos existentes de las habilidades blandas para una adecuada cultura organizacional en empresas constructoras</p> <p>Conocer las características de cada modelo de cultura organizacional y como se puede implementar las distintas habilidades blandas para potencializar la organización.</p>	Como instrumento en este objetivo se maneja una investigación cualitativa.	Recopilar datos investigativos existentes de habilidades blandas y modelos de cultura organizacional como pilar para el desarrollo continuo de las empresas constructoras
<b>OBJETIVO 2</b>	Se toman como estudio tres empresas de distintos tamaños (grande, mediana y pequeña) para evaluar cuales consideran las principales habilidades blandas en cargos gerenciales de empresas constructoras MiPymes según su experiencia y como estas influyen en su cultura organizacional.	El proceso que se realiza es mediante encuestas, y estudios comparativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de investigación: cuantitativa</li> <li>• Población: gerentes de distintas áreas en tres empresas constructoras edades entre 32-60 años</li> <li>• Técnica de análisis de datos: análisis estadísticos de los datos obtenidos.</li> </ul>	Se logra obtener un análisis que nos permitirá implementar acciones de mejora y dinamizar al cambio con el fin de generar ventajas competitivas en el mercado .

Tabla 1. (Continuación)

	<p>Se realiza un D.O.F.A. de las habilidades blandas destacadas en los casos de estudio, para analizar sus principales características e identificar previamente en cuál de las cuatro dimensiones del modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison debe estar más desarrollada.</p>	<p>se apoya en el análisis de los casos de estudio de empresas del sector e investigaciones documentales en habilidades blandas .</p>	<p>Como instrumento se maneja una investigación cualitativa ya que este nos permite la búsqueda, análisis e interpretación de los datos obtenidos en fuentes documentales</p>	<p>se logro obtener un diagnostico de las principales habilidades blandas y así mismo su correspondiente clasificación en modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison .</p>
<p><b>OBJETIVO 3</b></p>	<p>estructurar una guía de lineamientos prácticos de acuerdo a casos de estudio para implementar en la cultura organizacional las habilidades blandas en cargos gerenciales como ventaja competitiva.</p>	<p>El proceso se hace con referencia al modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison, y sus cuatro dimensiones (misión, consistencia, participación, y adaptabilidad), que permitiera en primera instancia, hacer un prediagnóstico de la empresa en general, que diera luz para comprender la situación por la que atraviesa la organización e incluir las habilidades blandas como ventaja competitiva en el mercado.</p>	<p>como instrumento o herramientas que se utilizaron se manejó un diseño experimental basado en casos de estudio e investigaciones cualitativas</p>	<p>Estructuración de guía de lineamientos prácticos para implementar las principales habilidades blandas en la cultura organizacional para cargos gerenciales como pilar de mejoramiento continuo en las organizaciones.</p>

Nota. Esta tabla muestra resumidamente las etapas del desarrollo de la investigación para lograr cada uno de los objetivos específico

Como instrumento en este primer objetivo se maneja una investigación cualitativa. Donde se Identifican y analizan datos investigativos existentes de habilidades blandas y

modelos de cultura organizacional como pilar para el desarrollo continuo de las empresas constructoras

### **8.1 Habilidades blandas para una adecuada cultura organizacional en empresas constructoras**

En todo el mundo, la industria de la construcción ha estado experimentando cambios significativos. De hecho, la visión estratégica de este sector se orienta a promover el desarrollo permanente de su capital humano, a través del mejoramiento continuo.

Al respecto, si bien se mejoran las prácticas de seguridad, rehabilitación y medioambiente, muchas veces no se analiza el bienestar biopsicosocial de los trabajadores. En este sentido, hoy se estima necesario identificar y/o desarrollar ciertas competencias genéricas o blandas en las personas, tales como comunicación de ideas e información, planificación, organización, trabajo en equipo, liderazgo y resolución de problemas, entre otras.

Figura 10.

*Habilidades blandas y cultura organizacional en empresas constructoras*



Nota: el bienestar biopsicosocial de los trabajadores es esencial para su trabajo

Las habilidades blandas siempre han sido esenciales en la industria de la construcción, porque están directamente relacionadas con la seguridad y la eficiencia. Los sitios de construcción donde hay poca o ninguna comunicación, ningún trabajo en equipo y una falta de liderazgo son literal y figurativamente desastrosos.

La necesidad de habilidades blandas se está volviendo cada vez más importante a medida que los educadores y los gerentes de contratación se dan cuenta de la importancia de las habilidades tangibles del mundo real en cualquier lugar de trabajo. Las habilidades de empleabilidad y comunicación han sido durante mucho tiempo parte del plan de estudios básico del Centro Nacional para la Educación e Investigación de la Construcción, y la organización recientemente produjo una serie de publicaciones de blog sobre la necesidad de habilidades sociales en la industria.[9] Octubre 1, 2018 por jobsite editorial staff, <https://www.procore.com/jobsite/beyond-the-technical-the-soft-skills-needed-to-succeed-in-construction/>. Al centrarse en la existencia y la necesidad continua de habilidades blandas en la industria de la construcción, espera cambiar la percepción de la sociedad de la industria como estrictamente manual y llena de trabajo sucio y peligroso a una que es innovadora, tecnológicamente avanzada y colaborativa.

### **8.1.1. Las habilidades blandas en Cargos Gerenciales**

Figura 11.

*Habilidades blandas en cargos gerenciales*



Nota: Se destacan los gerentes como líderes de todos los colaboradores

Todo directivo debe desarrollar habilidades blandas para liderar con eficacia a sus equipos de trabajo y las organizaciones. Estas habilidades duras y blandas de gerente general son herramientas necesarias para ejercer una gestión efectiva, dado que los resultados de la empresa dependerán en buena cuenta de cómo es su capacidad de relacionarse y comunicarse con los equipos internos y otros stakeholders. Guiar, inspirar, comunicar y otras destrezas ligadas al campo humano harán que un gerente marque la diferencia no solo en su empresa, sino también en la sociedad en la que se desarrolla. Lo técnico muchas veces es el medio para corroborar la habilidad blanda, como ocurre con los compromisos comerciales (Peak Lemos , 2021 ,Habilidades blandas gerenciales )

Figura 12.

*Desafíos de líderes -cargos gerenciales*



Nota: Se destacan tres desafíos principales para cargos gerenciales. Tomado de: Pad (s,f). Habilidades blandas que debe tener un gerente. <https://blog.pad.edu/que-habilidades-blandas-debe-tener-un-gerente>

En los cargos gerenciales la posesión de habilidades blandas por parte de la fuerza laboral de la construcción es lo que produce construcciones notables. Las personas altamente calificadas y capacitadas en la industria de la construcción no sólo son responsables de la construcción en sí, sino también de mantener un entorno de construcción que sea seguro y eficiente. Aquí es donde entran las habilidades blandas. Si bien la adopción de tecnologías se está expandiendo, son las habilidades blandas, como la inteligencia emocional, la autoconciencia, la autogestión, la comunicación y la resiliencia, las que son cada vez más esenciales. A medida que los proyectos continúan creciendo en alcance y tamaño, a menudo con cronogramas cada vez más cortos, los

profesionales calificados que los construyen deben tener habilidades sólidas de comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas para completar los proyectos a tiempo, dentro del presupuesto y sin lesiones u otros problemas de seguridad.

En un mundo donde los altos niveles de automatización, personalización y productividad son posibles gracias a las nuevas tecnologías, necesitaremos ser más humanos. Colabora, comparte conocimientos, apoya a otros y sigue las últimas tendencias en un panorama de cambio continuo. La comunicación es una habilidad esencial para casi cualquier trabajo, pero es particularmente importante en la construcción debido a la naturaleza intrincada de los proyectos de construcción. Si bien la comunicación verbal es vital, la comunicación no verbal también es muy importante.

Todas las habilidades interpersonales son importantes en todos los puestos de construcción. Junto con las habilidades blandas y el conocimiento técnico necesario para realizar ciertas funciones laborales, la fuerza laboral de la construcción de hoy también necesita sólidas habilidades tecnológicas o la capacidad y la voluntad de aprender y adoptar nuevas tecnologías. Una combinación de habilidades blandas y conocimiento técnico contribuye a una fuerza laboral completa y exitosa.

Randstad, líder global en servicios de Recursos Humanos, identificó las 6 habilidades blandas que, de acuerdo a su equipo de especialistas en gestión del talento, las organizaciones consideran indispensables para el trabajo actual en cualquier área o posición. Flexibilidad y adaptación al cambio; comunicación; organización y gestión del tiempo; trabajo en equipo; capacidad resolutive; creatividad y proactividad; liderazgo y negociación conforman la lista de las competencias clave del momento. (ON24, 2022,).

En los cargos medios de la construcción, la comunicación no verbal puede marcar la diferencia entre un levantamiento de grúa exitoso y un accidente grave. Las personas en estos puestos deben asegurarse de que sus decisiones y métodos de comunicación mantengan a todos a salvo. Ser observador, trabajar en equipo y seguir instrucciones también son esenciales.

El pensamiento crítico y las habilidades para resolver problemas también son increíblemente importantes en la industria de la construcción. Con la cantidad de subcontratistas y profesionales del oficio involucrados en un solo proyecto, la capacidad de las personas para visualizar el proyecto como un todo y hacer ajustes a su trabajo según sea necesario es fundamental para el cronograma y el presupuesto general.

La gestión de conflictos o la capacidad de reaccionar y encontrar soluciones rápidas a problemas y cuestiones es otra habilidad blanda clave. Los proyectos no siempre se ejecutarán sin problemas y saber cómo innovar y tomar la decisión correcta puede significar la diferencia entre un entorno de trabajo inseguro y seguro.

Todas las personas deben esforzarse por ser líderes, jugadores de equipo y trabajadores. Sin embargo, los títulos de trabajo a menudo conducen a la suposición de habilidades, o aquellas que se esperan debido a una posición. Por ejemplo, se puede esperar que el propietario o el superintendente de una empresa muestre mejores habilidades de liderazgo que un trabajador. Pero en realidad, la fuerza laboral prospera mejor cuando todos lideran, se comunican y se esfuerzan por hacer lo mejor posible.

Una combinación de habilidades blandas y conocimiento técnico contribuye a una fuerza laboral completa y exitosa. Aprender y mejorar las habilidades blandas garantizará una larga carrera en la construcción y puede ayudar a las personas a ascender en las filas de la industria.

Hoy, con equipos diversos, multiculturales, intergeneracionales y muchas veces remotos, la capacidad de liderazgo para los mandos medios resulta indispensable. Se trata de la habilidad de inspirar y motivar a los equipos en pos de un objetivo común. Son personas que manejan una buena comunicación, saben delegar tareas y son empáticos con sus colaboradores. Además, deben saber negociar, ser flexibles y tener la capacidad de argumentar sus ideas para persuadir a los demás y lograr acuerdos y consensos, especialmente en equipos remotos y distribuidos en distintos países y husos horarios. En otras palabras, el contexto demanda líderes con muy buen desarrollo de sus habilidades blandas.

## 8.2 Modelos de la cultura organizacional

A continuación, se describen tres modelos de cultura organizacional de Ansoff, Daniel r. Denison, y Thomas J. Peters & Robert h. Waterman , con el fin de conocer las características de cada modelo de cultura organizacional y como se puede implementar las distintas habilidades blandas para potencializar las empresas constructoras. según teorías analizadas podemos evidenciar que la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos, al permitir el intercambio de ideas se facilita la realización de las actividades de la empresa, se crea un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción. En este sentido, estos modelos de la cultura organizacional se refieren al amplio espectro de opiniones y contribuciones relativas al concepto de cultura que sirven como base para el desarrollo de puntos de vista que consideran diversos aspectos y formas para su explicación. En esta investigación se destacan los modelos con el fin de que sea uno de ellos punto de partida para estructurar guía práctica.

### 8.2.1. Modelos de cultura organizacional según Ansoff

Figura 13.

*Modelo de cultura organizacional según Ansoff*



Nota. Tipos De Cultura Organizacional Según Ansoff Y Consideraciones De Teóricos. Imagen tomado de: (Teorias Delaculturaorganizacional.Blogspot.Com)

Ansoff es reconocido por representar la vanguardia del paradigma de la administración corporativa moderna, también ha desarrollado investigación concentrada en conceptos de turbulencia ambiental, el paradigma contingente del éxito estratégico y la administración estratégica en tiempo real. [12] Blogger, ,junio 24, 2020,tipos de cultura organizacional según ansoff y consideraciones de teóricos (teoriasdelaculturaorganizacional.blogspot.com).

### Atributos de Ansoff

Valores gerenciales, el foco de la conducta, gatillador de respuesta al cambio organizacional, reacción al cambio, el dominio de alternativas en las cuales la organización busca posibilidades de acción, la Propensión al riesgo, metas de respuesta.

A partir de esta clasificación de atributos, o en función de ellos, Ansoff propone 4 tipos de cultura organizacional: **Estable** , **reactiva**, **anticipadora**, **iniciativa** los cuales se detallan en el cuadro siguiente:

Tabla 2

*Tipos de atributos organizacionales según Ansoff*

Tipos de Atributos Organizacionales	Niveles de Cultura			
	Estable	Reactiva	Anticipadora	Iniciativa
Valores gerenciales	No agitar las cosas	Actuar de acuerdo a lo que venga	Planear anticipadamente	Soñar anticipadamente
Foco de la conducta	Operaciones repetitivas	Eficiencia	Efectividad sinérgica	Efectividad global
Gatillador de la respuesta organizacional al cambio	Crisis	Historia de desempeño insatisfactorio	Anticipación de amenazas y oportunidades	Búsqueda continua del cambio novedoso
Reacción al cambio	Rechazo	Adaptación	Anticipación	Búsqueda
Fuente de alternativas	Casual	Experiencia pasada	Experiencia pasada y extrapolación al futuro	Totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la experiencia pasada
Preferencia por el riesgo	Rechazo	Acepta riesgo familiar	Busca riesgo familiar	Busca transar entre riesgo y ganancia
Metas de respuesta	Restaurar el status quo	Minimizar los problemas de eficiencia organizacional	Mejorar el desempeño pasado	El potencial de desempeño mejor posible

Nota. Tipos De Cultura Organizacional Según Ansoff Y Consideraciones De Teóricos. Tomado De Blogspot. (S.F). Teorías de la Cultura0 Teoriasdelaculturaorganizacional.Blogspot.Com

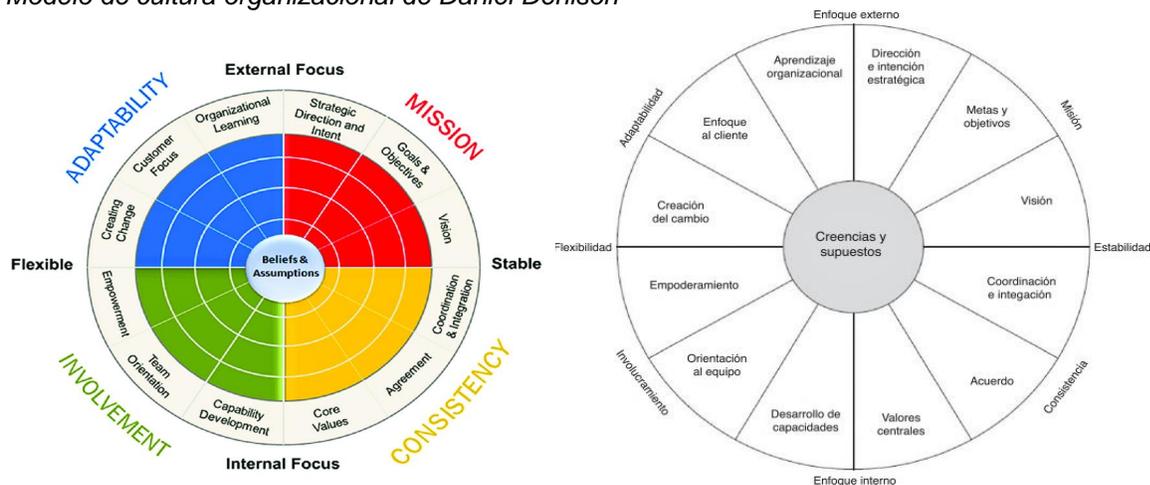
El modelo opera en función de correlacionar el nivel competitivo, el nivel empresarial y la probabilidad de turbulencia futura y, a partir de esto, determinar marcos de acción organizacional. En función de las características de las tipologías definidas por Ansoff, podría identificarse que algunos ejemplos de la operación de las tipologías son:

**Estable:** Unidades de Producción y Unidades de Contabilidad. **Reactiva:** Unidades de Producción/Control Financiero. **Anticipadora:** Unidades de Marketing y Unidades de Producción. **Iniciativa:** Unidades de Investigación de Nuevos Negocios.

### 8.2.2. Modelo de cultura organizacional de Daniel r. Denison

Figura 14.

Modelo de cultura organizacional de Daniel Denison



Nota. modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison - Bing images.

El modelo desarrollado por Denison se basa en una correlación entre la cultura organizacional y las mediciones del desempeño en cuanto a la inversión, crecimiento en las ventas, calidad, innovación y satisfacción de empleados (Denison, 2020, tipos de cultura organizacional ).

El modelo ofrece cuatro tipologías de cultura:

**(a) Cultura de la adaptabilidad:** caracterizada por una concentración estratégica en el ambiente externo a través de la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades de los consumidores.

**(b) Cultura de la misión:** otorga una importancia crucial a una visión compartida del propósito organizacional.

**(c) Cultura del involucramiento:** tiene una concentración principal en el involucramiento y participación de los miembros de la organización.

**(d) Cultura de la consistencia:** tiene una concentración interna y otorga un énfasis a la propuesta estable, metodológica y cooperativa de hacer negocios.

### **Las habilidades blandas en el modelo Daniel Denison**

El gerente es una persona que se encarga de guiar a un equipo, generalmente de trabajo, hacia una serie de objetivos para que estos se cumplan de forma satisfactoria.

- **La misión:** es básica ya que de él dependerá la cohesión del grupo y que este pueda alcanzar su máxima productividad y potencial. Existe una amplia gama de capacidades gerenciales que son muy útiles para desarrollar de forma efectiva una labor concreta, y que además servirán para gestionar la propia vida del individuo de forma eficaz. Por ejemplo, la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, la proactividad, la empatía, la creatividad, y la toma de decisiones.
- **El Involucramiento:** Es el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Existe una amplia gama de capacidades gerenciales Actitudes, habilidades de colaboradores, involucramiento de personas, donde el desarrollo de las habilidades blandas coge más fuerza como por ejemplo orientación motivación de equipo, liderazgo, orientación a resultados, creatividad e innovación, comunicación y escucha activa, proactividad e iniciativa
- **La consistencia :** el personal posee la habilidad de lograr acuerdos —aun cuando existan diversos puntos de vista—, y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas Existe una amplia gama de capacidades gerenciales Datos,

indicadores, participación del mercado, acuerdos, procesos, coordinación integración, donde el desarrollo de las habilidades blandas cogen mas fuerza como por ejemplo planificación estratégica , comunicación y escucha activa, resolución de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo , gestión del tiempo y recursos entre otras.

- **Adaptabilidad:** Capacidad de responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes. Crear cambios, análisis del cliente, capacitación colaboradores, tecnologías nuevas , nuevas practicas y productos donde el desarrollo de las habilidades blandas cogen mas fuerza como por ejemplo , Flexibilidad y adaptación al cambio , inteligencia emocional, negociación , creatividad e innovación entre otras. Son pilares esenciales para avanzar y desarrollar un buen ambiente en una organización, además de potenciar el hecho de que se obtengan para todos aquellos que desean ocupar puestos de trabajo de gran responsabilidad y liderazgo. (Denison Blogger, 2023, Habilidades gerenciales)

### **8.2.3. Modelo de Thomas j. Peters & Robert h. Waterman**

Figura 15.

*Modelo de cultura organizacional Thomas j. Peters & Robert h. Waterman*



Nota. Modelo de Thomas Peters & Robert h. Waterman Imgen tomado del (teoriasdelaculturaorganizacional.blogspot.com)

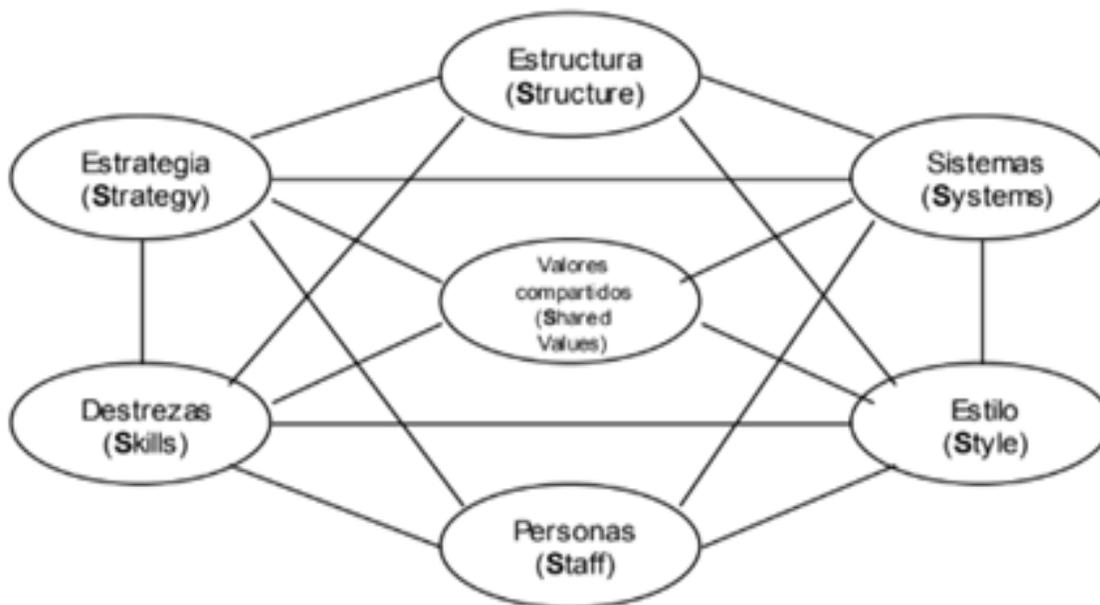
Este modelo se basa en un estudio realizado en relación a la excelencia en los negocios estadounidenses. Sus postulados se basan en las creencias de la existencia de una

correlación entre culturas corporativas fuertes y desempeño organizacional, y de la capacidad de la cultura de la organización de ser fortalecida por los gerentes.

Ellos proponen un rol central para los valores compartidos, en el sentido de que los elementos “duros” - estructura, estrategias y sistemas - y los elementos “suaves” - personas, estilo y habilidades - se ajustan unos con otros en función del contenido de los valores compartidos, modelo denominado las 7 S de McKinsey.

Figura 16.

Set de ocho atributos según Thomas j. Peters & Robert h. Waterman



Nota: Modelo de Thomas Peters & Robert h. Waterman (teoriasdelaculturaorganizacional.blogspot.com)

### **8.2.3.1 Set de ocho atributos que caracterizan todas las compañías excelentes e innovadoras**

Sobre la base del modelo, Peters & Waterman desarrollaron un set de ocho atributos que caracterizan todas las compañías excelentes e innovadoras.

1. **Una distorsión para la acción:** Son analíticas en la forma en que abordan la toma de decisiones, no se apoyan en la información formal ni en los sistemas de control, sino que más bien favorecen la experimentación.
2. **Cercanía con el cliente:** Regularmente escuchan a sus clientes de quien obtienen muchas de sus mejores ideas sobre productos.
3. **3ro. Autonomía y emprendimiento:** Fomentan los líderes y los innovadores en toda la organización. Apoyan la toma de riesgos práctica e incentivan la competencia interna.
4. **Productividad a través de la gente:** Tratan a los miembros ordinarios de la organización como una fuente básica de ganancias en calidad y productividad.
5. **5 motivados por el valor, lo logrado:** entendimiento claro y compromiso con un sistema de valores, más que con los recursos económicos, los desarrollos tecnológicos, la estructura organizacional o los sistemas de control.
6. **Se mantienen en un asunto:** No desean convertirse en conglomerados. Se mueven principalmente a través de diversificación generada a nivel interno.
7. **Formas simples, poco staff:** Los niveles top de staff no son gruesos (menos de 100 personas en el staff corporativo completo para organizaciones que manejan, por ejemplo, multi-billones de dólares).
8. **Propiedades simultáneamente sueltas – firmes:** Descentralizadas en autonomía, pero centralizadas en los valores centrales como calidad, confiabilidad, acción, retroalimentación rápida y comunicación informal regular.

### 8.3. Casos de estudio en empresas del sector de la construcción

Se toman como estudio tres empresas de distintos tamaños (grande, mediana y pequeña) para evaluar según su experiencia, cuáles son las principales habilidades blandas en cargos gerenciales de empresas constructoras MiPymes y como estas influyen en su cultura organizacional. Para ello se realiza un estudio cualitativo y cuantitativo que se representan a continuación:

#### 8.3.1. Descripción de cargos Gerenciales en casos de estudio de empresas constructoras

Tabla 3.

*Descripción de cargos Gerenciales en casos de estudio de empresas constructoras*

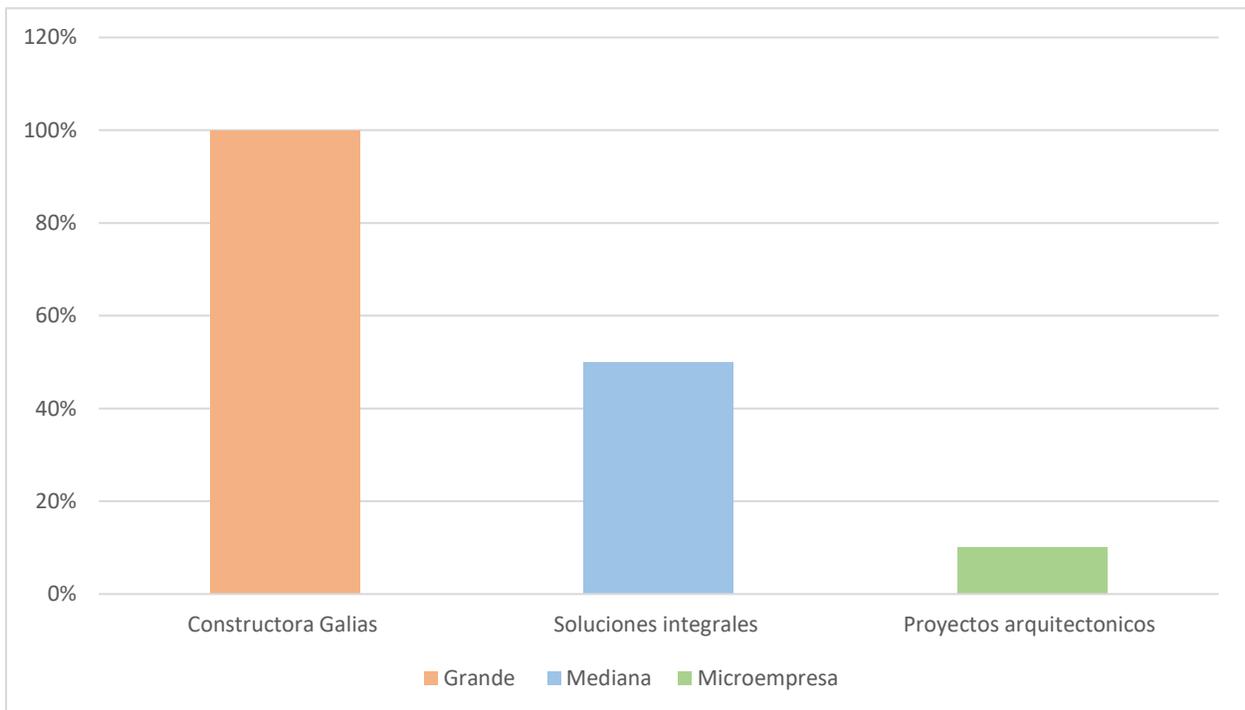
CARGO	PERFIL
Gerente ejecutivo	Es la persona más importante de la empresa. Puede ser un empleado o el propietario de la organización. Es responsable del crecimiento general del negocio y reporta al propietario del negocio o a la junta directiva.
Gerente de proyectos	Es responsable de programar y administrar cada proyecto de acuerdo con el contrato. Debe decidir el presupuesto, asignar los empleados y sus deberes para completar el trabajo, y supervisar la seguridad de los trabajadores.
Gerente de compras	Su papel principal es comprar los suministros y materiales utilizados en los proyectos y las necesidades diarias de la empresa. Necesita comparar entre diferentes proveedores y encontrar los artículos con los precios y calidades correctos
Gerente de ingeniería	En general, su función principal es la planificación del proyecto de construcción. Esto incluye realizar encuestas, participar en investigaciones, analizar resultados, planificar la construcción y brindar apoyo para todos los problemas técnicos durante el proyecto.
Gerente de recursos humanos	Es responsable de la contratación y capacitación del personal, el mantenimiento de los registros, compensación y beneficios, seguros y relaciones con los sindicatos
Gerente de finanzas	Es responsable de la gestión del flujo de caja de la empresa y de garantizar que haya fondos suficientes disponibles para cumplir con los pagos diarios para cada proyecto de construcción, lo que ayuda a agilizar las operaciones.
Gerente de mercadeo	Es responsable de la investigación de mercado, la estrategia de marketing, ventas, publicidad, promoción, fijación de precios, desarrollo de productos y también actividades de relaciones públicas.

Nota: Descripción de cargos Gerenciales en casos de estudio de empresas constructoras, estructuración propia.

### 8.3.2. Tamaños de empresas constructoras según casos de estudio

Figura 17:

Tamaño de empresas del sector de construcción encuestadas.



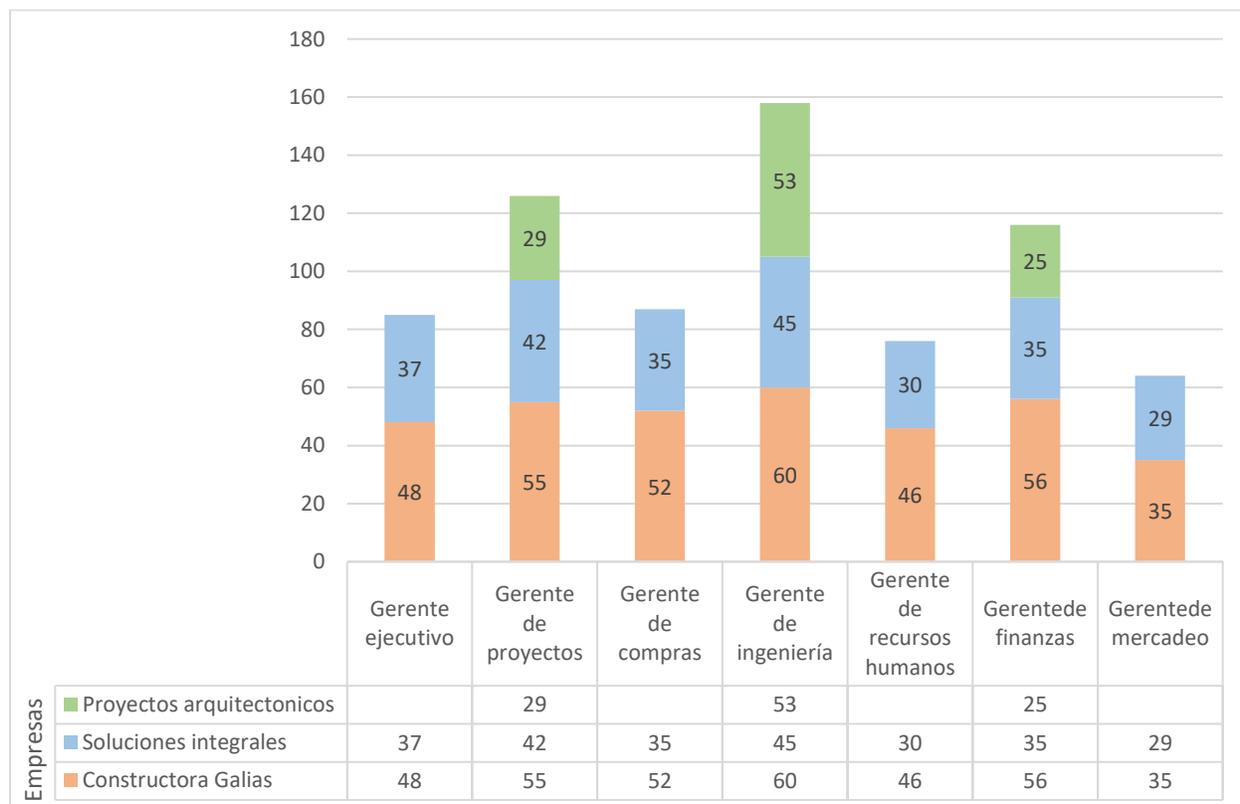
Nota: Se estudian tres empresas de distintos tamaños, y se representa gráficamente.

Se analizan tres empresas del sector de la construcción de distintos tamaños, con el fin de evaluar cuales de las habilidades blandas consideran más importantes para cargos gerenciales de acuerdo a su experiencia.

### 8.3.3. Análisis de edades de cargos Gerenciales en casos de estudio empresas constructoras

Figura 18.

Análisis de edades de cargos Gerenciales en casos de estudio de empresas constructoras



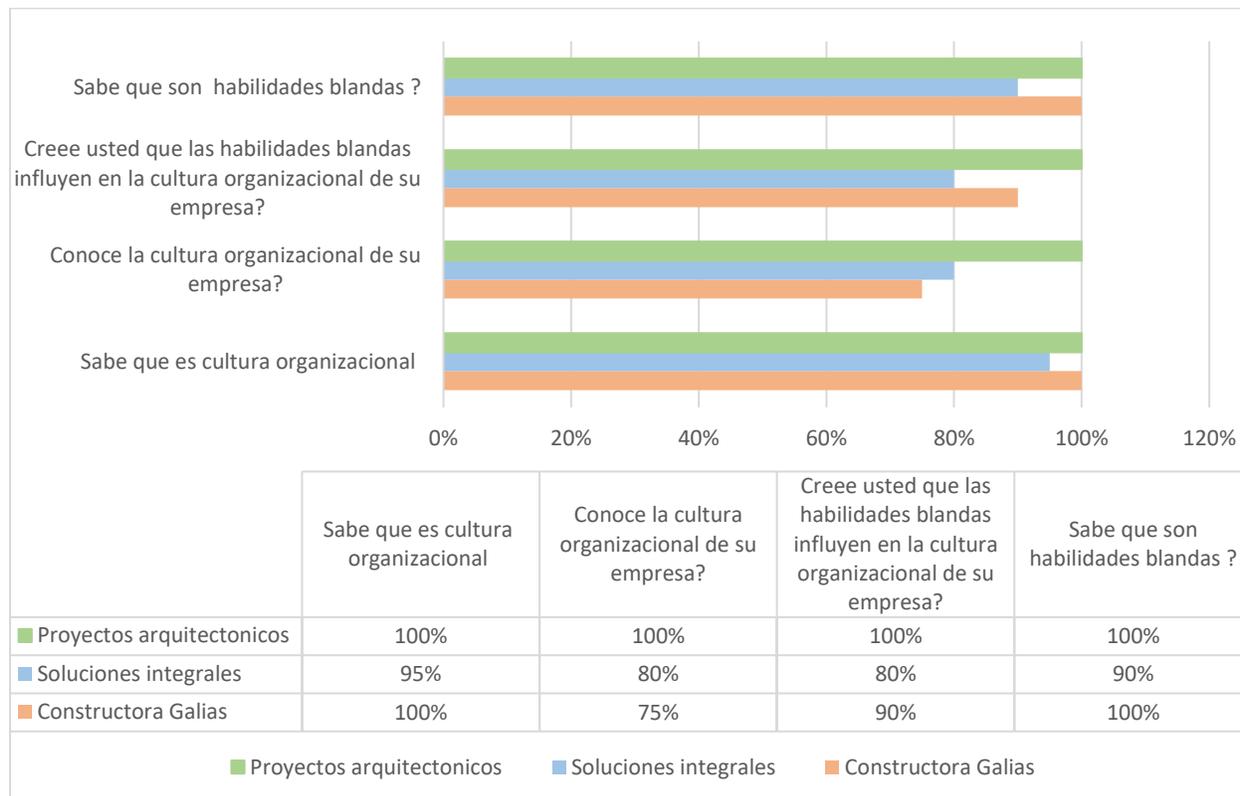
Nota: Se realiza un Análisis de edades de cargos Gerenciales en las tres empresas a estudio.

Según análisis se evidencia un rango de edad en cargos gerenciales desde 29 a 60 años entre más grande la empresa busca edades en promedio de 35-60 años edades consideradas más productivas y óptimas para estos cargos.

### 8.3.4. Encuesta de habilidades blandas y cultura organizacional en empresas a estudio

Figura 19.

Análisis de Cultura organizacional en empresas de estudio



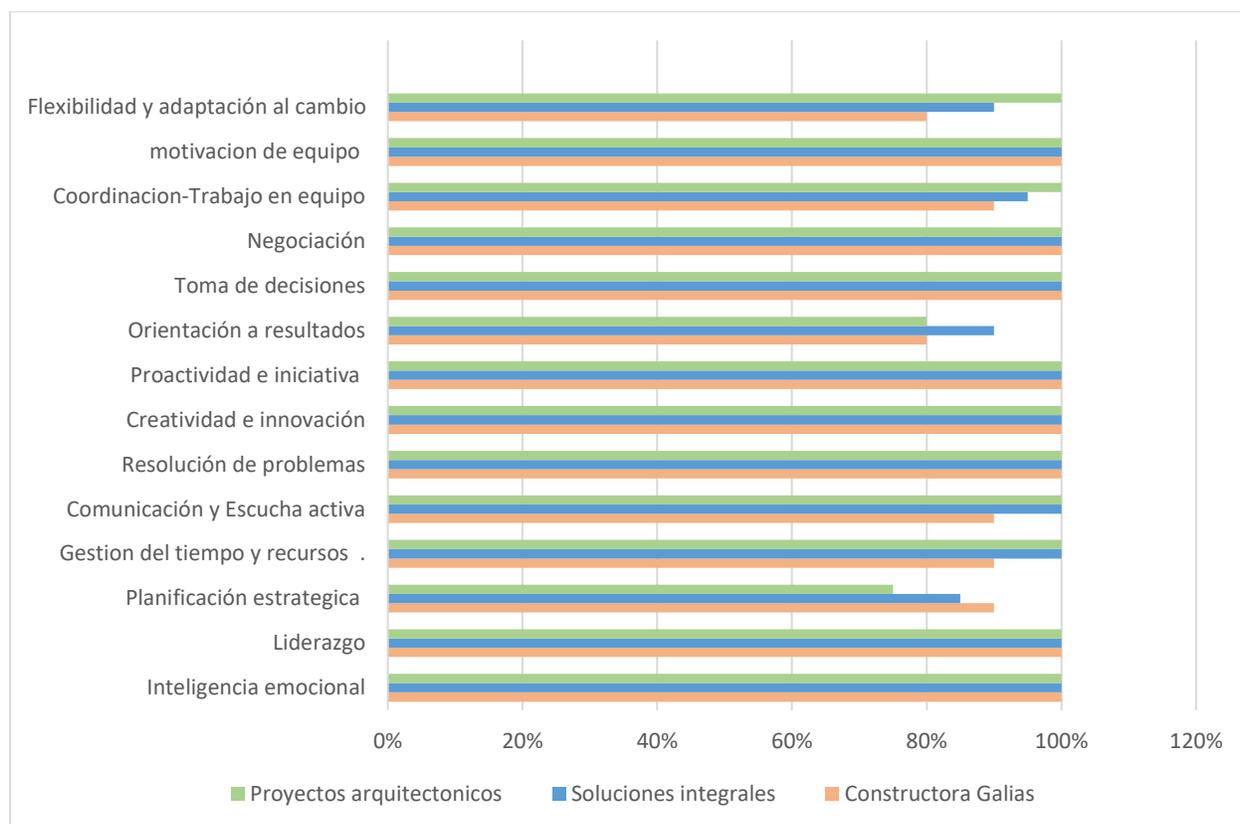
Nota: Se analiza la importancia de Cultura organizacional en empresas de estudio.

Según encuestas realizadas la mayoría de gerentes saben que son habilidades blandas y las consideran importantes para el desarrollo de la cultura organizacional de la empresa también se evidencia que entre más grande la organización los colaboradores no reconocer 100% la cultura organizacional de la empresa, lo cual puede darse por falta de comunicación asertiva sobre la filosofía, misión, visión, valores, normas y sentido de identidad con la organización.

### 8.3.5. Habilidades blandas más importantes según caso de estudios en empresas constructoras para cargos gerenciales

Figura 20.

Principales habilidades blandas para cargos gerenciales según empresas encuestadas



Nota: Principales habilidades blandas para cargos gerenciales según empresas encuestadas.

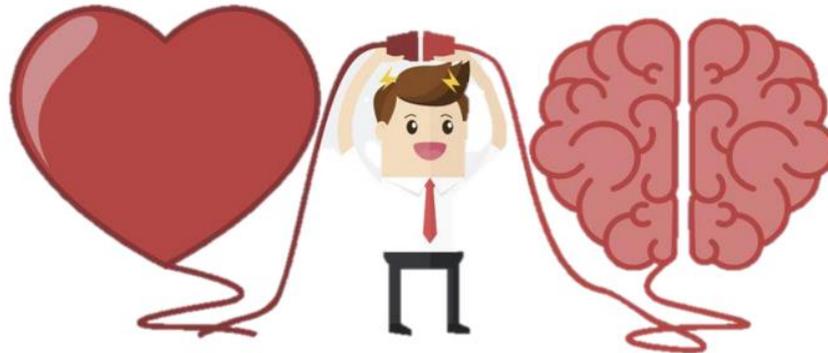
Se identifican las habilidades blandas más importantes según cargos gerenciales de empresas de estudio donde se destacan 14 de ellas como habilidades más utilizadas en las organizaciones encuestadas, ya que Al desarrollar estas habilidades blandas, pueden liderar a sus equipos hacia el éxito y lograr los objetivos de producción de la empresa.

## 8.4. DOFA de habilidades blandas destacadas anteriormente como principales en cargos gerenciales de empresas - casos de estudio

### 8.4.1. Inteligencia emocional

Figura 21.

D.O.F.A. de Inteligencia emocional



**concepto** derivado de la inteligencia social, e involucra la habilidad de monitorear las emociones y sentimientos propios y de los demás, seleccionar entre estos y usar esta información para guiar los pensamientos y acciones.

#### **Análisis:**

los procesos cognitivos más allá del pensamiento lógico y racional se describe mediante la Autoconciencia emocional, Autorregulación emocional, Motivación, Empatía, Habilidades sociales, se requiere algo más allá del intelecto y es por ello que la Inteligencia Emocional es la clave del éxito personal para todo gerente y compañía del sector.

**D**

#### **Debilidades**

- No llegar a diferenciar la importancia del control de las emociones
- Desenfoco de metas organizacionales al no tener clara la cultura organizacional de la empresa constructora

**O**

#### **Oportunidades**

- Orientar nuestras energías hacia una meta u objetivo.
- Capacidad de dirigir, controlar y equilibrar las emociones en uno mismo y en los demás
- Dar siempre la respuesta más adecuada a las demandas sociales del entorno en este caso empresarial,

**F**

#### **Fortalezas**

- Empodera a los gerentes con la habilidad de intuir lo que los colaboradores necesitan para desarrollar estrategias motivacionales.
- Capacidad de una persona para comunicarse y relacionarse con otros en forma empática y asertiva.

**A**

#### **Amenazas**

- Demandas sociales del entorno cada vez más agresivas y descontroladas

Nota. Por medio de esta figura se realiza un análisis de la habilidad blanda con el objetivo de diferenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas resultando como una estructuración del D.O.F.A. de Inteligencia emocional.

## 8.4.2. Liderazgo

Figura 22.

D.O.F.A. de Liderazgo



El liderazgo como habilidad blanda es fundamental para mantener el orden en un grupo y para ejecutar acciones y lograr objetivos.

### Análisis:

Liderar no es tarea fácil, no solo implica dar una instrucción, va más allá. Se trata de saber motivar al equipo y lograr potenciar sus habilidades al máximo. Los líderes exitosos en la industria de la construcción tienen habilidades de liderazgo que les permiten motivar, inspirar, comunicar, negociar y delegar de manera efectiva. El liderazgo no es algo que sucede por casualidad. Requiere un esfuerzo consciente y constante.

**D**

### Debilidades

- Falta de comunicación asertiva, enfocada hacia los objetivos que se tienen en la compañía
- Actuar sin integridad
- Micromanejo de empleados

**O**

### Oportunidades

- Transmitir de forma asertiva todos sus planes.
- Manejar la Persuasión como capacidad de convencer a los demás.
- Adaptabilidad. Ser una persona flexible es esencial, porque así podrás gestionar correctamente los cambios.

**F**

### Fortalezas

- Abre canales de comunicación
- Desarrolla una perspectiva estratégica
- Inspira y motiva a otros a conseguir un elevado desempeño
- Impulsa, promueve y lidera el cambio.
- Práctica el auto-desarrollo.

**A**

### Amenazas

- No establecer metas u objetivos claros
- Proporcionar una retroalimentación ineficaz
- Separarse o apartarse de su equipo
- Ser excesivamente crítico

Nota. Por medio de esta figura se realiza un análisis de la habilidad blanda con el objetivo de diferenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas resultando como una estructuración del D.O.F.A. de Liderazgo. liderazgo - Bing images pros y contras de las 3 teorías básicas de liderazgo | grandes pymes

### 8.4.3. Planificación estratégica

Figura 23.

D.O.F.A. Planificación estratégica



La planeación estratégica es un proceso esencial para cualquier organización que busca alcanzar el éxito a largo plazo. Proporciona una visión clara, enfoque en los objetivos clave y adaptabilidad al entorno cambiante. Además, fomenta la coordinación interna, la asignación eficiente de recursos y la evaluación del desempeño. Al implementar una planeación estratégica efectiva, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas, maximizar su competitividad y lograr resultados excepcionales en un mundo empresarial dinámico.

#### Análisis:

Cuando la planificación estratégica se encuentra bien estructurada nos ayuda a responder preguntas como: dónde estamos y hacia dónde queremos ir, qué somos y qué deberíamos ser. puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que te indica a ti y a tus empleados cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos.

**D**

#### Debilidades

- La competencia en la industria
- El potencial de nuevos competidores en la industria
- Las amenazas de nuevos productos o servicios

**O**

#### Oportunidades

- Analizar las fortalezas y debilidades y a adaptarse al entorno
- Centra las fortalezas y los recursos de la organización en actividades importantes y de alta prioridad
- permite a las organizaciones adaptarse al entorno dinámico y cambiante.

**F**

#### Fortalezas

- Visión y dirección clara:
- Enfoque en los objetivos clave:
- Adaptación al entorno cambiante:
- Coordinación y alineación interna:
- Asignación eficiente de recursos

**A**

#### Amenazas

- No hacer un seguimiento del desempeño
- No hacer un Análisis del entorno y las nuevas tendencias
- No planificar el desarrollo de estrategias clave de la empresa

Nota. Por medio de esta figura se realiza un análisis de la habilidad blanda con el objetivo de diferenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas resultando como una estructuración del D.O.F.A. de planificación estratégica.

#### 8.4.4. Gestión del tiempo y recursos

Figura 24.

D.O.F.A. Gestión del tiempo y recursos



La gestión del tiempo nos ayuda a equilibrar todos los recursos de manera eficaz y poder ver el panorama general de cómo el equipo alcanzará sus objetivos es la práctica de gestionar su trabajo para asegurarse que está utilizando su tiempo de la manera más consciente posible.

En última instancia, la gestión del tiempo influye mucho para el estado mental de la persona.

##### Análisis:

La gestión del tiempo nos ayudan a planificar y programar los recursos y actividades del equipo. Los recursos pueden abarcar, desde el equipamiento y los fondos económicos hasta las herramientas técnicas y el volumen de trabajo de los empleados. En definitiva, todo lo que sea útil para concretar tu proyecto. es por ello que el correcto uso de estas dos herramientas nos puede ayudar a aumentar la productividad, y establecer correctamente las prioridades

**D**

##### Debilidades

- No consultar las fechas de entrega y las dependencias para que puedas alcanzar tus objetivos sin problemas.
- No Coordinar el trabajo entre diferentes departamentos y realizar un seguimiento exacto de quién está haciendo qué y para cuándo.

**O**

##### Oportunidades

- Toma el control de tu tiempo y de disponibilidad de recursos
- Conecta tu plan de gestión de recursos con tu plan de gestión del tiempo
- Haz ajustes sobre la marcha para lograr mayor eficacia

**F**

##### Fortalezas

- Controla el progreso del proyecto ( tiempo vs recursos)
- Ayuda a que tu equipo aumente su tasa de utilización
- Mejorar la productividad Identificando tiempo y recursos disponibles
- Conecta el trabajo diario con la meta de la organización
- Establece prioridades y organiza tu trabajo

**A**

##### Amenazas

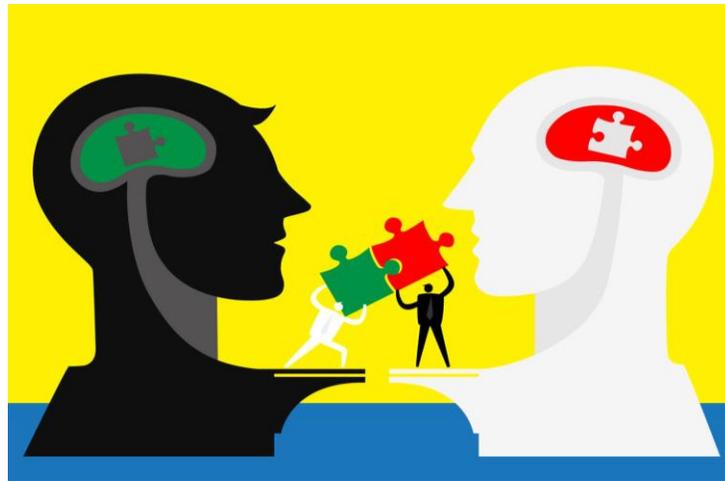
- No ser proactivo en cuanto a identificar los proyectos que están en curso.
- No Medir tiempos realistas para las actividades y el suministro de recursos

Nota: Por medio de esta figura se realiza un análisis de la habilidad blanda con el objetivo de diferenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas resultando como una estructuración del D.O.F.A. de Gestión del tiempo y recursos.

### 8.4.5. Comunicación y Escucha activa

Figura 25.

D.O.F.A. Comunicación y escucha activa



La comunicación y la escucha activa es una habilidad blanda importante en la industria de la construcción para poder desarrollar relaciones con empleados, clientes, proveedores y otras partes involucradas. Es común que los instructores enseñen habilidades para hablar, escribir y leer, y sin embargo, escuchar es, al mismo tiempo, la menos entendida pero la más importante de estas competencias.

#### Análisis:

Un líder es más productivo cuando sabe cómo comunicarse con sus compañeros o proveedores y su escucha activa es una técnica de comunicación asertiva, basada en la aceptación y la empatía, útil no solo para promover la capacidad de expresar correcta y efectivamente sus emociones o argumentos, sino también para saber escuchar y percibir la razones y sentimientos de los demás, estableciendo ese contacto auténtico que puede convertirse en una base para relaciones empresariales enriquecedoras y efectivas.

**D**

#### Debilidades

- Distraerse durante la conversación
- Interrumpir al que habla
- Juzgar
- querer imponer mis ideas

**O**

#### Oportunidades

- El contacto visual muestra a la otra persona que se está prestando atención, puede mostrar sinceridad.
- Resumir esto ayuda a dejar claro que se entiende el punto de vista del otro antes de exponer el suyo propio.
- Hacer preguntas puede clarificar la información recibida

**F**

#### Fortalezas

- prestar atención constante, observar y escuchar al otro
- Sonrisa ligera motiva a seguir hablando al interlocutor.
- Postura corporal receptiva, inclinarse ligeramente hacia adelante o hacia los lados mientras está sentado.
- No distracción, escuchar activamente.

**A**

#### Amenazas

- No reconocer que la comunicación no verbal también es muy importante y transmite emociones positivas o negativas al interlocutor.
- formar » barreras » en la comunicación

Nota. Por medio de esta figura se realiza un análisis de la habilidad blanda con el objetivo de diferenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas resultando como una estructuración del D.O.F.A. de Comunicación y escucha activa.

### 8.4.6. Resolución de problemas

Figura 26.

D.O.F.A. Resolución de problemas



La industria de la construcción es muy dinámica y la resolución de problemas es una habilidad que se puede aprender y desarrollar con la práctica.

#### Análisis:

La resolución de problemas es otra habilidad blanda crucial cuando se trabaja en la industria de la construcción. Esta habilidad implica el uso de la lógica y el pensamiento creativo para encontrar una solución viable a un problema. Es vital en la industria de la construcción porque cada problema es único y nunca habrá una respuesta única para todos.

Cuando trabaje en proyectos, inevitablemente se enfrentará a muchas situaciones en las que la respuesta no es obvia, o puede haber varias opiniones o perspectivas que podrían ser correctas. Ser capaz de detectar un problema, sacar conclusiones y encontrar una solución viable es, por lo tanto, esencial para el éxito de cualquier proyecto de construcción.

**D**

#### Debilidades

- No Analizar por partes y sino como un todo el problema.
- No ser creativo
- No usar la lógica

**O**

#### Oportunidades

- Ser "solucionador de problemas" te hace destacar y apreciar en tu lugar de trabajo.
- No importa dónde trabaje o cuál sea su profesión, tener la capacidad de resolver problemas aumentará su nivel de confianza e inteligencia emocional.

**F**

#### Fortalezas

- Identificar y analizar el problema.
- Enumerar las posibles soluciones.
- Evaluar dichas opciones y elegir la mejor solución.
- Implementar la solución elegida.
- Evaluar la eficacia.

**A**

#### Amenazas

- No Estar abierto a sugerencias.
- Considerar el problema como un enemigo y evadirlo para no resolverlo.

Nota. Por medio de esta figura se realiza un análisis de la habilidad blanda con el objetivo de diferenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas resultando como una estructuración del D.O.F.A. de Resolución de problemas.

### 8.4.7. Creatividad e innovación

Figura 27.

D.O.F.A. Creatividad e innovación



La creatividad es emerger con “la gran idea”, innovar consiste en ejecutar esa idea y convertirla en un negocio exitoso. La creatividad e innovación son un binomio inseparable. Ambos procesos son dependientes, cuando se quiere llegar a la innovación. De lo contrario, una idea creativa puede quedarse solo en eso, en una idea sin ejecutar.

**Análisis:**

La creatividad es la habilidad de encontrar soluciones innovadoras frente a problemas inesperados.

Se relaciona con la observación, la imaginación, el ingenio y la intuición, con el animarse a plantear ideas novedosas que ayuden al crecimiento de la organización. No es algo que sea necesariamente innato, sino que es parte de una actitud, una forma de pararse frente a los desafíos que puede desarrollarse. En algún punto, es un estado de insatisfacción que moviliza a las personas para salir de la zona de confort y buscar siempre ir hacia adelante y mejorar.



Nota. Por medio de esta figura se realiza un análisis de la habilidad blanda con el objetivo de diferenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas resultando como una estructuración del D.O.F.A. de Creatividad e innovación.

### 8.4.8. Proactividad e iniciativa

Figura 28.

D.O.F.A. Proactividad e iniciativa



Como habilidad blanda ser proactivo es la manera de actuar rápida y estratégica, es decir, es "tomar situaciones" para uno mismo, mejorar y desarrollar actitudes capaces de predecir problemas y actuar, incluso, antes de que sucedan. Alguien con iniciativa es, al igual que alguien proactivo, autónomo, pero su virtud radica más en la creatividad que en la anticipación.

#### Análisis:

Las personas proactivas cuando no pueden prever un problema, se mueven buscando cualquier mejora posible a la situación, en vez de quejarse mientras esperan que alguien les de una posible solución. Tener iniciativa es "tomar un tarea para realizarla" y aceptar con facilidad. También significa proponer cosas nuevas, tener ideas y, más que eso, hablar de ellas y estimular la toma de decisiones.

**D**

#### Debilidades

- No desarrollar el autocontrol y la confianza.
- Llegar a ser impulsivo sin medir las consecuencias
- No predecir imprevistos

**O**

#### Oportunidades

- facilitan esa búsqueda para el diseño, planificación y control de sucesos deseados.
- crearnos expectativas y sumar experiencias para marcar la diferencia.
- Permite predecir situaciones sensibles

**F**

#### Fortalezas

- Mejora la capacidad de anticipación y solución de problemas.
- Ayuda a tomar decisiones estratégicas.
- Aumenta la capacidad de planificar para el futuro.
- Aumenta la motivación y el compromiso.
- Permite aprovechar mejor los recursos.

**A**

#### Amenazas

- observa la necesidad y no hace nada para mejorarla
- No anticiparse a los problemas
- No encontrar soluciones creativas y efectivas.

Nota. Por medio de esta figura se realiza un análisis de la habilidad blanda con el objetivo de diferenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas resultando como una estructuración del D.O.F.A. de Proactividad e iniciativa.

### 8.4.9. Orientación a resultados

Figura 29.

D.O.F.A. Orientación a resultados



La habilidad de orientación a resultados se traduce en acciones y actos determinados para que la organización alcance sus objetivos. Además trata de superar los estándares de la empresa en favor de unos resultados

#### Análisis:

Se han formulado tres grandes tácticas que los gerentes pueden ejecutar para que un equipo se adapte a una metodología con orientación a resultados: la intensidad, la autodirección y la persistencia. A partir de estos principios básicos, se han establecido otras medidas que pueden aplicarse para desarrollar la filosofía orientada a resultados. Tener claros los objetivos de la empresa, Enfocarse en prácticas de mejora continua, Contar con indicadores de medición. Los directores del proyecto deben estar al tanto de los Software de Gestión de Proyectos para implementar con acierto la dinámica orientada a resultados.



Nota. Por medio de esta figura se realiza un análisis de la habilidad blanda con el objetivo de diferenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas resultando como una estructuración del D.O.F.A. de Orientación a resultados.

### 8.4.10. Toma de decisiones

Figura 30.

D.O.F.A. Toma de decisiones.



La toma de decisiones es uno de los procesos clave dentro del ámbito empresarial y de las organizaciones. Esto se debe a que las consecuencias de las decisiones pueden tener impacto directo en la estructura o ganancias de una empresa.

#### Análisis:

La forma más adecuada como gerentes de empresas es basándonos en datos e informes de situaciones similares para así ser más acertados a la hora de tomar la decisión. La toma de decisiones es uno de los procesos clave dentro del ámbito empresarial y de las organizaciones. Esto se debe a que las consecuencias de las decisiones pueden tener impacto directo en la estructura o ganancias de una empresa. Las decisiones más importantes elige una alternativa en base a la información disponible, los conocimientos en la materia y la experiencia personal o de la empresa.

**D**

#### Debilidades

- Desacuerdo entre las partes puede provocar una falta de colaboración y compromiso, que son esenciales para el éxito de un proyecto.

**O**

#### Oportunidades

- Reunir la información y evaluar alternativas
- Toma de decisiones con una herramienta de gestión del trabajo
- Innovación y planeación estratégica

**F**

#### Fortalezas

- Identifica la decisión que se debe tomar
- Reúne información relevante
- Identifica soluciones alternativas-Sopesa las soluciones
- Elige una de las alternativas
- Revisa la decisión tomada y su impacto ( bueno y malo)

**A**

#### Amenazas

- La mala toma de decisiones puede causar errores estratégicos y generar costos adicionales para corregir problemas
- La falta de comunicación puede ser una amenaza potencial

Nota. Por medio de esta figura se realiza un análisis de la habilidad blanda con el objetivo de diferenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas resultando como una estructuración del D.O.F.A. de Toma de decisiones.

## 8.4.11. Negociación

Figura 31.

D.O.F.A. Negociación.



La negociación es un proceso de comunicación y toma de decisiones interpersonal que ocurre cuando no es posible alcanzar nuestros objetivos de manera individual. esta habilidad esta diseñada para llegar a un acuerdo entre partes cuyos intereses pueden ser compartidos como opuestos.

### Análisis:

Es la habilidad de llegar a un acuerdo entre dos o más partes. Sus líderes deben saber que siempre hay opciones que beneficien a ambas partes, como líder de equipo, probablemente negocies a diario y de distintas formas como :

**Negociación distributiva:**  
ganar-perder.

**Negociación integrativa:**  
todas las partes ganan

**Negociación en equipo:**  
conformadas por más de una persona

**Negociación multipartes:**  
involucran a más de dos partes en el proceso

D

### Debilidades

- No llegar a diferenciar la importancia del control de las emociones
- Desenfoque de metas organizacionales al no tener clara la cultura organizacional de la empresa constructora

O

### Oportunidades

- Investigación del entorno y competencia
- Tácticas y estrategias de negociación
- Analizar el nivel de autoridad y decisión que tiene mi oponente
- Posiciones, Ofertas, Contraofertas, Concesiones, Puntos muertos
- Puntos de avance

F

### Fortalezas

- Es un proceso enfocado a un objetivo- resultado
- Se basa en la comunicación.
- Se busca un acuerdo y condiciones.
- Involucra partes.
- Existen intereses comunes y opuestos..

A

### Amenazas

- Demandas sociales del entorno cada vez mas exigentes
- materias primas y mano de obra a alto costo

Nota. Por medio de esta figura se realiza un análisis de la habilidad blanda con el objetivo de diferenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas resultando como una estructuración del D.O.F.A. de negociación.

## 8.4.12. Coordinación y trabajo en equipo

Figura 32.

D.O.F.A. Coordinación y trabajo en equipo.



El trabajo en equipo colaborativo involucra al grupo para combinar la experiencia y la resolución de problemas juntos, al mismo tiempo que asigna tareas y roles individuales para la autonomía. Este tipo de trabajo en grupo es una coordinación intencional de cómo y cuándo los participantes actúan para lograr la eficiencia.

### Análisis:

El trabajo en equipo se manifiesta cuando varias personas se agrupan para aportar sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias profesionales para trabajar juntos y de manera efectiva para lograr un objetivo común.

El trabajo en equipo en el lugar de trabajo es la capacidad de un grupo para trabajar en conjunto de manera efectiva, comunicarse bien, definir roles y liderazgo, compartir recursos y escucharse activamente unos a otros.

**D**

### Debilidades

- No dejar a un lado la mentalidad de individualismo y trabajar colectivamente, sin reconocer que sus objetivos son los mismos.

**O**

### Oportunidades

- Controla tus tareas y planifica con antelación
- Elaborar un plan de trabajo
- Crear canales de comunicación eficientes
- procesos de retroalimentación y coordinación

**F**

### Fortalezas

- Aumenta la productividad y la eficiencia
- Mejora las habilidades sociales y la comunicación:
- Tener visión global del proyecto o trabajo a realizar
- Permite el aprendizaje

**A**

### Amenazas

- No hacer Intercambio de información de manera formal o informal entre los miembros del equipo

Nota. Por medio de esta figura se realiza un análisis de la habilidad blanda con el objetivo de diferenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas resultando como una estructuración del D.O.F.A. de Coordinación y trabajo en equipo.

### 8.4.13. Motivación de equipo

Figura 33.

D.O.F.A. Motivación de equipo.



.La motivación les permite a los empleados enfocarse en hacer su trabajo de la mejor manera posible

#### Análisis:

La motivación es lo que hace que las personas tengan la energía para moverse hacia la consecución de un objetivo, no solo en el ámbito laboral sino en cualquier plano de la vida de un ser humano.

La motivación de equipos, por lo tanto, sería la clave para lograr que todos los componentes de nuestro grupo de trabajo realicen las conductas que buscamos, sin escatimar en esfuerzos, facilitando así el conseguir todos los propósitos que se hayan establecido para completar el proyecto satisfactoriamente.



Nota. Por medio de esta figura se realiza un análisis de la habilidad blanda con el objetivo de diferenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas resultando como una estructuración del D.O.F.A. de Motivación de equipo.

## 8.4.14. Flexibilidad y adaptación al cambio

Figura 34.

D.O.F.A. Flexibilidad y adaptación al cambio.



En un contexto donde el cambio se ha instalado como la única constante, la capacidad de adaptación a cambios e imprevistos es un activo clave que todas las empresas valoran. Los expertos en recursos humanos buscan candidatos que puedan acomodarse a distintas situaciones y puestos de trabajo, que sean flexibles y a la vez tengan el aplomo para afrontar con éxito cualquier desafío que se les presente.

### Análisis:

La flexibilidad también se relaciona con la capacidad de integrarse de manera armónica en equipos de trabajo diversos, intergeneracionales y multiculturales, así como también supone la capacidad de adquirir nuevos conocimientos y de actualizarse permanentemente. La adaptación y flexibilidad se relacionan con la resiliencia, que es la capacidad de las personas para hacer frente a situaciones difíciles y superarlas. La resiliencia es fundamental en el bienestar emocional y mental.

D

### Debilidades

- No fomentar la empatía en el grupo de trabajo
- No practicar comunicación asertiva
- No identificar las barreras internas, Muchas veces, la resistencia al cambio se debe a miedos,

O

### Oportunidades

- Crecimiento personal
- posibilidad de mejorar a todos los niveles
- Salir de la zona de confort
- Desarrollar habilidades de resolución de problemas y pensamiento creativo,

F

### Fortalezas

- prosperar en entornos cambiantes
- capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Ver las cosas desde diferentes perspectivas y encontrar soluciones creativas a los problemas.
- Practicar la resiliencia

A

### Amenazas

- Falta de adaptación y flexibilidad, puede llevar a problemas emocionales y mentales, como ansiedad, depresión y estrés.

Nota. Por medio de esta figura se realiza un análisis de la habilidad blanda con el objetivo de diferenciar sus debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas resultando como una estructuración del D.O.F.A. de Flexibilidad y adaptación al cambio.

De acuerdo a análisis de D.O.F.A. se evidencia que en la industria de la construcción, las habilidades blandas son posiblemente más importantes que cualquier habilidad dura que pueda el gerente aprender. De hecho, si tiene un buen conjunto de habilidades blandas, las habilidades duras tienden a encajar una vez que la gerencia reconoce este talento. Además de ser fácilmente reconocido, su capacidad para convertirse en un modelo a seguir para su equipo mejorará su credibilidad y le dará una ventaja sobre la competencia.

Sam, el director de Internal Doors UK dice:

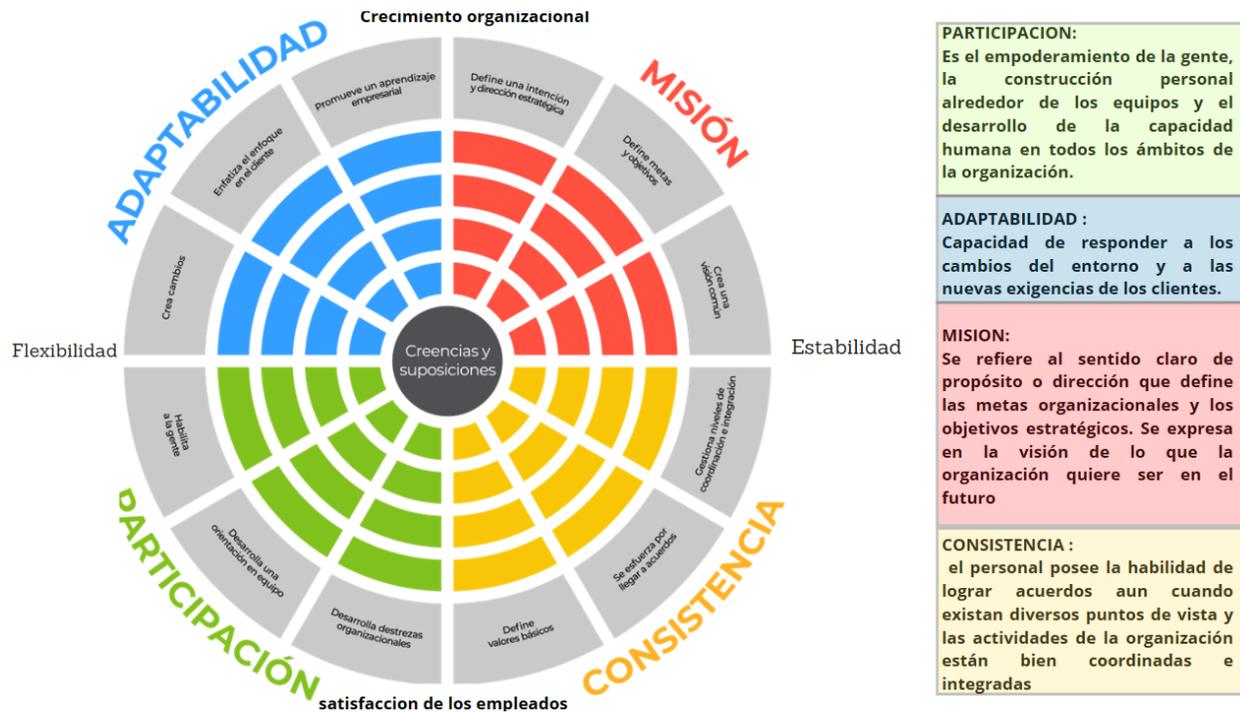
"Tener habilidades duras en la industria de la construcción es crucial, pero tus habilidades interpersonales son las que te ayudarán a alcanzar niveles más altos".

Un gerente de construcción debe ser capaz de prever, planificar y controlar los trabajos, así como indicar cómo estos deben llevarse a cabo los procesos. Al realizar y controlar el trabajo, la construcción los gerentes también deben liderar sus equipos, tener un sólido conocimiento técnico de la construcción, ser dedicados, experimentados, tener un carácter fuerte y desempeñarse bien bajo (Eacde Baco Arcchitures of Center, s.f.)

## 8.5. Involucramiento de habilidades blandas en modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison.

Figura 35.

*Involucramiento de habilidades blandas en modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison.*



Nota: se analiza cada indicador con el objetivo de involucrar las habilidades blandas en el modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison - Bing imagen.

El modelo de Denison es el resultado de más de veinticinco años de investigación por el Dr. Daniel Denison - ex miembro de la Universidad de Michigan Business School, y actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en IMD - International Institute of Management Development en Lausana, Suiza-, respecto al vínculo entre la cultura organizacional y algunos indicadores de desempeño en cuanto a la inversión, crecimiento en las ventas, calidad, innovación y satisfacción de empleados es por ello que nos parece un punto importante para involucrar a nuestra guía de lineamientos prácticos basado en modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison encaminadas a impulsar las habilidades blandas en cargos gerenciales de empresas constructoras( Méndez, 2018 Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional).

### 8.5.1. Participación

Figura 36.

*Participación- modelo de cultura organizacional de Daniel*

*r Denison.*



Nota. Se realiza análisis por cada estructura organizacional que plantea el modelo de cultura organizacional de Daniel Denison - Bing images

Las personas forman parte esencial de cualquier organización, pues sin ellas las empresas no tienen sentido, es por eso que se debe asegurar que los colaboradores estén comprometidos con la empresa, desarrollar en ellos un sentido de pertenencia, generando autonomía y responsabilidad entre todo el personal. Se debe lograr además que las metas individuales de los empleados estén alineadas a las metas propuestas por la organización. Esta dimensión mide habilidades blandas como:

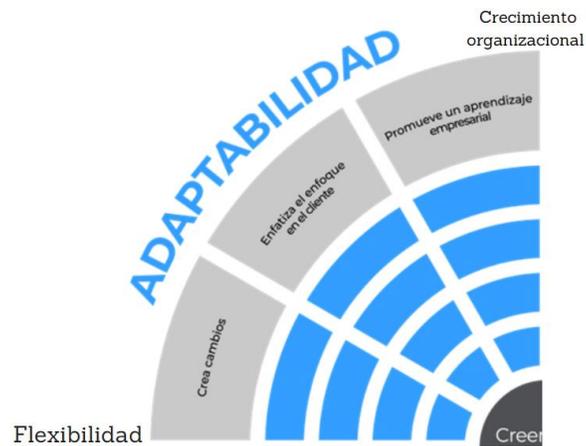
- Liderazgo, Motivación de equipo, Orientación a resultados, Creatividad e innovación, Proactividad e iniciativa, Comunicación y Escucha activa.

La empresa debe emprender una serie de actividades orientadas al desarrollo de competencias de sus colaboradores, que permitan la adquisición, perfeccionamiento o actualización constante de sus habilidades. El desarrollo de competencias, entre otras ventajas, mejorará el rendimiento y elevará la motivación y el compromiso de los empleados.

## 8.5.2. Adaptabilidad

Figura 37.

*Adaptabilidad - modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison.*



Nota: se realiza análisis por cada estructura organizacional que plantea el: modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison - Bing images.

Ante la turbulencia del entorno, las empresas deben desarrollar capacidades que les permitan adaptarse continuamente a nuevas situaciones y realizar los cambios necesarios para responder eficazmente a las exigencias de su ambiente, por tal motivo, deberán emprender estrategias que les permitan adecuar sus procesos internos a dichas exigencias.

Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes. Esta dimensión será evaluada por habilidades blandas como:

- Flexibilidad y adaptación al cambio, Inteligencia emocional, Liderazgo, Planificación estratégica, Coordinación-Trabajo en equipo, Gestión del tiempo y recursos., negociación, Creatividad e innovación.

### 8.5.3. Misión

Figura 38:

*Misión - modelo de cultura organizacional de Daniel r*

*Denison.*



Nota: se realiza análisis por cada estructura organizacional que plantea el: modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison - Bing images.

Dimensión que se encuentra ubicada en la parte superior derecha del cuadrante, entre la orientación externa y la estabilidad. Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro, la Misión como quizás uno de los rasgos culturales más importantes, pues las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Es trascendental que la empresa defina su razón de ser y a dónde quiere llevarla. Esto brindará claridad a los colaboradores respecto de porqué hacen lo que hacen y su contribución al logro de la Misión. Para llevar a cabo lo anterior, se deberán evaluar las siguientes habilidades blandas como:

- Liderazgo, Planificación estratégica, Proactividad e iniciativa, Orientación a resultados, Coordinación-Trabajo en equipo, Motivación de equipo, Flexibilidad y adaptación al cambio.

### 8.5.4. Consistencia

Figura 39.

Consistencia - modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison.



Nota: se realiza análisis por cada estructura organizacional que plantea el: modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison - Bing images.

La consistencia a la que se refiere en esta dimensión es a la *coherencia* que existe entre los instrumentos gerenciales (valores) y los comportamientos (habilidades blandas) y acuerdos. Si una empresa no tiene consistencia en lo que dice y lo que se hace en realidad, entonces no logrará cumplir con los objetivos establecidos, y por lo tanto, esto se verá reflejado en los resultados y en la imagen que tengan tanto al interior como al exterior, pues se dará cuenta de que no es una empresa realmente comprometida consigo misma de seguir un orden y dirección.

El personal debe poseer la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización deben estar bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas.

Esta dimensión mide factores como:

- Inteligencia emocional,
- Liderazgo
- Planificación estratégica

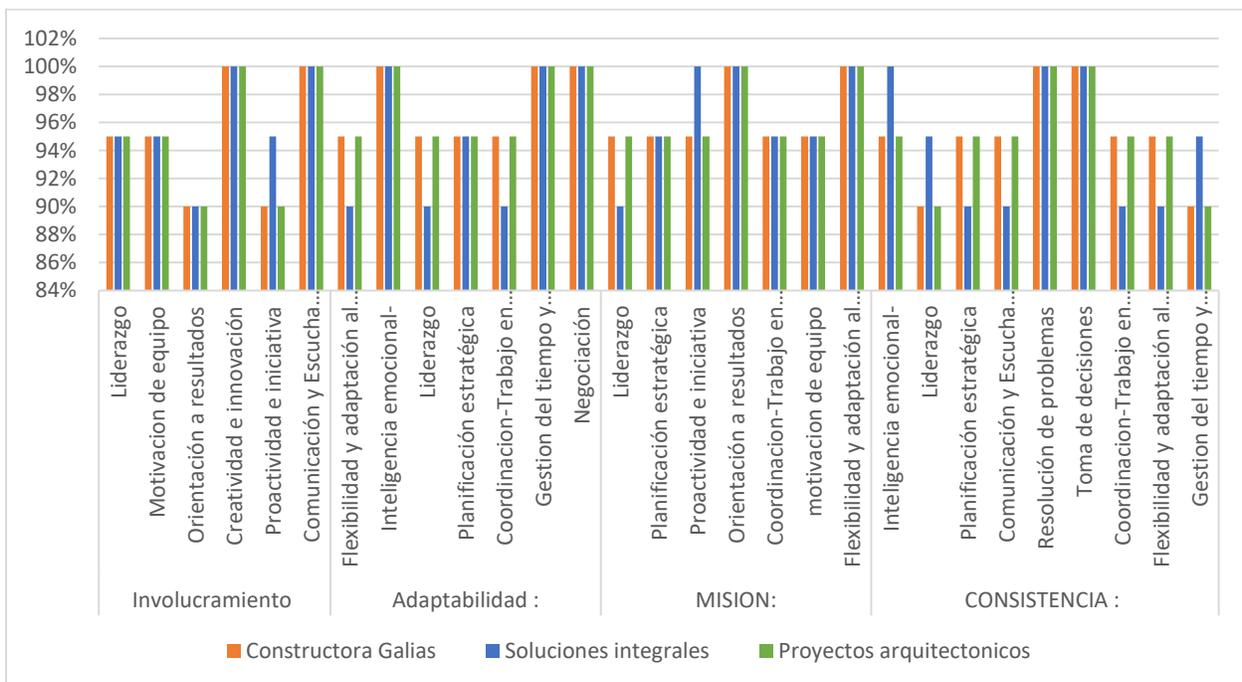
- Comunicación y Escucha activa
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Coordinación-Trabajo en equipo
- Flexibilidad y adaptación al cambio
- Gestion del tiempo y recursos.

### 8.6. Clasificación de Habilidades blandas en modelo de cultura organizacional Daniel Denison según caso de estudios

Ahora bien, el haber confeccionado la explicación a detalle y el involucramiento de las habilidades blandas según matriz de análisis D.O.F.A. realizada, dará más luz para que tomando como base lo establecido, el director, gerente o dueño, defina en qué grado debe estar impregnada la cultura de la empresa en las cuatro dimensiones que mide el modelo: Adaptabilidad, Misión, Participación, Consistencia. En cada una de las organizaciones utilizadas como casos de estudios

Figura 40.

*Clasificación de Habilidades blandas en modelo de cultura organizacional Daniel Denison según caso de estudios.*



Nota. Se Clasifican de Habilidades blandas en modelo de cultura organizacional Daniel Denison según caso de estudios como guía para estructurar guía de lineamientos.

En la gráfica se identifican como se clasifican las habilidades blandas según experiencia en cargos gerenciales de empresas constructoras utilizadas como casos de estudios, donde en las 4 etapas del modelo de cultura organizacional de Daniel Denison se destacan como habilidades blandas las siguientes:

- **Involucramiento:** Se destacan las habilidades blandas de creatividad e innovación y comunicación – escucha activa.
- **Adaptabilidad:** se destacan las habilidades blandas de inteligencia emocional, negociación, gestión de tiempo y de recursos.
- **Misión:** se destacan las habilidades blandas de orientación hacia obtención de resultados
- **Consistencia:** se destacan las habilidades blandas de resolución de problemas y toma de decisiones.

#### **8.7. Guía de Lineamientos prácticos encaminada a impulsar el desarrollo de las habilidades blandas en la cultura organizacional de las empresas constructoras como ventaja competitiva**

Tomando como base la investigación documental y cuantitativa según experiencias significativas de cargos gerenciales realizadas durante la investigación estructuramos como producto final una guía de lineamientos prácticos que permitiera en primera instancia, hacer un prediagnóstico de la empresa en general, que diera luz para comprender la situación por la que atraviesa la organización e incluir las habilidades blandas como ventaja competitiva en el mercado.

Tabla 4.

Guía de Lineamientos prácticos encaminada a impulsar el desarrollo de las habilidades blandas en la cultura organizacional de las empresas constructoras como ventaja competitiva

Cargos Gerenciales	Enfoque de tipologías de cultura organizacional	Descripción enfoque	Habilidad blanda	Objetivo en la organización	Desarrollo en la organización
<b>Gerente de mercadeo</b>	<b>Enfoque interno</b>		satisfacción de los empleados		
<b>Gerente de finanzas</b>	<b>Involucramiento</b>	<b>Actitudes, habilidades de colaboradores, involucramiento de personas, orientación</b>	<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsa, promueve y lidera el cambio.</li> <li>• Práctica el autodesarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento de los clientes y colaboradores</li> <li>• Orientación al equipo hacia los objetivos</li> <li>• Desarrollo de capacidades humanas en todos los ámbitos de la organización creando colaboradores que se distingan por su sentido de pertenencia con la organización y su cultura organizacional</li> </ul>
<b>Gerente de recursos humanos</b>			<b>Motivación de equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La retribución económica justa</li> <li>• Dinamismo- mantendrán al equipo con la mente activa</li> <li>• Reconocimiento de logros</li> </ul>	
<b>Gerente de ingeniería</b>			<b>Orientación a resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriza tareas</li> <li>• Definir los indicadores de rendimiento</li> <li>• Optimización continua</li> </ul>	
<b>Gerente de compras</b>			<b>Creatividad e innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motor de cambio para todas las compañías.</li> <li>• Diferenciación y competitividad.</li> <li>• representa la evolución de algo</li> </ul>	
<b>Gerente de proyectos</b>			<b>Proactividad e iniciativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a tomar decisiones estratégicas.</li> <li>• Aumenta la motivación y el compromiso.</li> <li>• Permite aprovechar mejor los recursos.</li> </ul>	
<b>Gerente ejecutivo</b>			<b>Comunicación y Escucha activa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prestar atención constante, observar y escuchar asertivamente al otro</li> <li>• Postura corporal receptiva</li> <li>• No distracción, escuchar activamente.</li> <li>• Hacer preguntas puede clarificar la información recibida</li> </ul>	
<b>Flexibilidad de la organización</b>					

Tabla 4. (Continuación)

Cargos Gerenciales	Enfoque de tipologías de cultura organizacional	Descripción enfoque	Habilidad blanda	Objetivo en la organización	Desarrollo en la organización
Gerente de mercadeo	Adaptabilidad :	Crear cambios, análisis del cliente, capacitación colaboradores, tecnologías nuevas , nuevas prácticas y productos	<b>Flexibilidad y adaptación al cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prosperar en entornos cambiantes</li> <li>• capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.</li> <li>• Practicar la resiliencia</li> <li>• Crecimiento personal</li> <li>• posibilidad de mejorar a todos los niveles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del cambio del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes</li> </ul>
Gerente de finanzas			<b>Inteligencia emocional-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar siempre la respuesta más adecuada a las demandas sociales del entorno en este caso empresarial,</li> <li>• relacionarse con otros en forma empática y asertiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque al cliente y estudio del mercado</li> </ul>
Gerente de recursos humanos			<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abre canales de comunicación</li> <li>• Desarrolla una perspectiva estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje organizacional</li> </ul>
Gerente de ingeniería			<b>Planificación estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y dirección clara:</li> <li>• Enfoque en los objetivos clave:</li> <li>• Adaptación al entorno cambiante:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas reciben, interpretan y transforman señales del entorno en oportunidades que alientan la innovación y el crecimiento, ganando conocimiento y desarrollando sus capacidades.</li> </ul>
Gerente de compras			<b>Coordinación-Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora las habilidades sociales y la comunicación:</li> <li>• Controla tus tareas y planifica con antelación</li> <li>• Crear canales de comunicación eficientes</li> <li>• procesos de retroalimentación y coordinación</li> </ul>	

Gerente de proyectos		<b>Gestion del tiempo y recursos .</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controla el progreso del proyecto (tiempo vs recursos)</li> <li>• Mejorar la productividad Identificando tiempo y recursos disponibles</li> <li>• Conecta el trabajo diario con la meta de la organización</li> <li>• Establece prioridades y organiza tu trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La innovación forma parte pues de los recursos intangibles que una empresa puede llegar a poseer,</li> </ul>
Gerente ejecutivo		<b>Negociación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obejtivo- resultado</li> <li>• Se busca un acuerdo y condiciones.</li> <li>• Involucra partes.</li> <li>• Existen intereses comunes y opuestos..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pudiendo llegar a producir una cultura orientada a la innovación</li> </ul>
		<b>Creatividad e innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motor de cambio para todas las compañías .</li> <li>• Diferenciación y competitividad .</li> <li>• representa la evolución de algo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La creación de una cultura de innovación una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejorar el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional</li> </ul>
<b>ENFOQUE EXTERNO</b>		<b>Crecimiento organizacional</b>		

Tabla 4. (Continuación)

Cargos Gerenciales	Enfoque de tipologías de cultura organizacional	Descripción enfoque	Habilidad blanda	Objetivo en la organización	Desarrollo en la organización
Gerente de mercadeo	<b>MISION:</b>	<b>Metas , objetivos, direccion estrategica, vision comun, estructura, normas y politicas.</b>	<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspira y motiva a otros a conseguir un elevado desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección e intención estratégica que define las metas organizacionales y los objetivos clave.</li> </ul>
Gerente de finanzas			<b>Planificación estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y dirección clara:</li> <li>• Enfoque en los objetivos clave:</li> <li>• Adaptación al entorno cambiante:</li> <li>• Coordinación y alineación interna:</li> <li>• Asignación eficiente de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas y objetivos claros</li> <li>• Visión de lo que la organización quiere ser en el futuro</li> </ul>
Gerente de recursos humanos			<b>Proactividad e iniciativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la capacidad de anticipación y solución de problemas.</li> <li>• Ayuda a tomar decisiones estratégicas.</li> <li>• Aumenta la capacidad de planificar para el futuro.</li> <li>• Aumenta la motivación y el compromiso.</li> <li>• Permite aprovechar mejor los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representan claras intenciones estratégicas que expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización</li> </ul>
Gerente de ingeniería			<b>Orientación a resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define la meta/objetivo.</li> <li>• Establece la duración de los procesos (inversión de recursos)</li> <li>• Optimización continua</li> </ul>	
Gerente de compras			<b>Coordinación-Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora las habilidades sociales y la comunicación:</li> <li>• Tener visión global del proyecto o trabajo a realizar</li> <li>• Crear canales de comunicación eficientes</li> <li>• procesos de retroalimentación y coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer objetivos específicos a corto plazo por cada área, de tal</li> </ul>

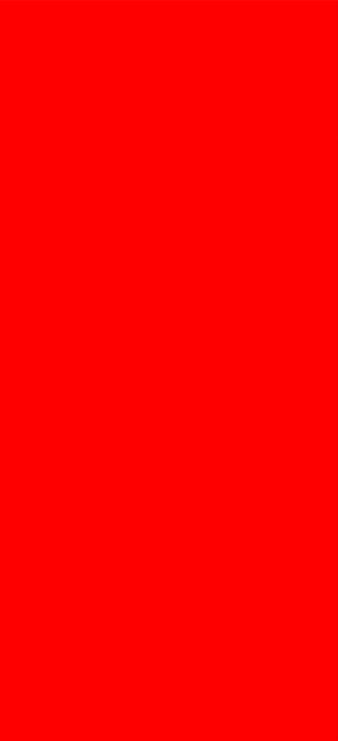
<b>Gerente de proyectos</b>		<b>motivacion de equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento ( autorrealización)</li> <li>• Ambiente de trabajo- Comunicación eficaz</li> <li>• Reconocimiento de logros</li> </ul>	<p>manera que cada colaborador comprenda cómo sus actividades diarias abonan al logro de la Misión.</p>
<b>Gerente ejecutivo</b>		<b>Flexibilidad y adaptación al cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.</li> <li>• posibilidad de mejorar a todos los niveles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores asumen ciertos comportamientos, reacciones y actitudes que caracterizan a las empresas, pues el liderazgo proviene desde la priorización estratégica del negocio, debiendo estar planteado en la agenda de los directivos.</li> </ul>
<b>Estabilidad</b>				

Tabla 4. (Continuación)

Cargos Gerenciales	Enfoque de tipologías de cultura organizacional	Descripción enfoque	Habilidad blanda	Objetivo en la organización	Desarrollo en la organización
Gerente de mercadeo	<b>CONSISTENCIA :</b>	<b>Datos, indicadores, participación del mercado, acuerdos, procesos, coordinación integración,</b>	<b>Inteligencia emocional-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar nuestras energías hacia una meta u objetivo.</li> <li>• Capacidad de dirigir, controlar y equilibrar las emociones en uno mismo y en los demás</li> <li>• relacionarse con otros en forma empática y asertiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación e integración de la organización (equipo , recursos, tiempo. .)</li> <li>•Lograr Acuerdos</li> </ul>
Gerente de finanzas			<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla una perspectiva estratégica</li> <li>• Impulsa, promueve y lidera el cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Valores centrales</li> </ul>
Gerente de recursos humanos			<b>Planificación estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y dirección clara:</li> <li>• Enfoque en los objetivos clave:</li> <li>• Coordinación y alineación interna:</li> <li>• Asignación eficiente de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se forma una relación emocional cliente-proveedor la cual debe estar debidamente integrada y coordinada para cumplir con las metas generales de la organización.</li> </ul>
Gerente de ingeniería			<b>Comunicación y Escucha activa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prestar atención constante, observar y escuchar asertivamente al otro</li> <li>• Postura corporal receptiva</li> <li>• No distracción, escuchar activamente.</li> <li>• Hacer preguntas puede clarificar la información recibida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incluye también la capacidad de reconciliar diferencias cuando éstas llegan a ocurrir.</li> </ul>
Gerente de compras			<b>Resolución de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y analizar el problema.</li> <li>• Enumerar las posibles soluciones.</li> <li>• Evaluar dichas opciones y elegir la mejor solución.</li> <li>• Implementar la solución elegida.</li> <li>• Evaluar la eficacia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tomar decisiones</li> </ul>



De acuerdo a la investigación sobre las habilidades blandas en las empresas constructoras y teniendo en cuenta la cultura organizacional mediante casos de estudios en tres empresas constructoras, se estructura una guía de lineamientos prácticos para las empresas constructoras donde la cultura organizacional se incluye como un pilar para un desarrollo favorable dentro de cada empresa, resultando de vital importancia para el mejoramiento en cada una de las áreas de la empresa fortaleciendo habilidades como la comunicación , resolución de problemas , liderazgo , inteligencia emocional, la planificación estratégica, la flexibilidad y adaptación al cambio , logrando competitividad más agilidad en cada uno de los procesos, y una identidad que logra establecer una armonía entre los intereses individuales – organizacionales, siendo esto una ventaja competitiva en el mercado .

## 9. CONCLUSIONES

La investigación cualitativa utilizada en el estudio es teórica fundamentada, se contó con fuentes de información suficiente, producto de una amplia revisión bibliográfica y encuestas, que a través de la comparación constante permitió llegar a los resultados, obteniendo información de personas expertas pertenecientes a las empresas del sector de la construcción. Teniendo en cuenta el estudio de las habilidades blandas y la cultura organizacional del presente documento llegamos a la conclusión que como gerentes de las distintas áreas de empresas constructoras MiPymes es vital desarrollar las habilidades blandas para potencializar el desarrollo continuo de las empresas constructoras. También podemos concluir:

se logró obtener un diagnóstico de las principales habilidades blandas y así mismo su correspondiente clasificación en modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison, que nos permitirá implementar acciones de mejora y dinamizar al cambio como ventaja competitiva frente al mercado competente de las empresas constructoras MiPymes.

se propuso una guía de lineamientos prácticos que permite, incluir las habilidades blandas en la cultura organizacional como herramienta esencial para el mejoramiento continuo de las organizaciones y crecimiento exitoso de las empresas constructoras MiPymes

Entre las habilidades blandas podemos destacar la comunicación que permite interactuar con los miembros del equipo y los stakeholders, jugando un rol importante en el excelente desempeño del gerente de proyecto, más aún cuando el gerente de proyecto debe ser un canal sencillo y entendible entre todos los involucrados del proyecto.

El gerente en el sector de la construcción debe ser alguien que esté dispuesto a motivar y apoyar a los diferentes stakeholders, que sea visto como alguien que resuelve problemas y ayuda a pasar obstáculos que se presenten. Debe ser un profesional flexible, paciente, persistente y firme cuando es necesario

Es importante que el gerente de proyecto sea capaz de adaptarse a la cultura de la compañía y a los constantes cambios que se puedan presentar a nivel organizacional, de proyecto y de mercado, más aún desarrollo las habilidades blandas como lo es que sea empático con todos los miembros de la organización., poseer una buena capacidad de escucha y de saber decir, sabiendo que el sector de la construcción es un sector en el que se tienen muchos conflictos en el día a día. Estas habilidades deben ser desarrollados por cada gerente dependiendo del área que lidere.

Debe quedar claro que, ningún modelo de diagnóstico dará los resultados esperados si no se logra la participación activa y el involucramiento, tanto de los directivos como de los colaboradores. una entrevista profunda con los directivos de la empresa para determinar, entre otras cosas, el objetivo y el alcance del diagnóstico.

## BIBLIOGRAFIA

- Abdul-Rahman, H., Wang, C. & Siong, E. (2011). Knowledge Acquisition Using Psychotherapy Technique for Critical Factors Influencing Construction Project Layout Planning. *Project Management Journal*, 43, (01), 50–64.
- Aguilera, J. (2009). Cultura comunicativa en la organización. Gestipolis de <https://www.gestipolis.com/cultura-comunicativa-organizacion/>
- Aldrey, L. (2017). ¿Puede ser nuestra cultura organizacional una ventaja competitiva? <http://www.deliveringhappiness.es/atwork/blog/puede-ser-nuestra-cultura-organizacional-una-ventaja-competitiva/>.
- Andrade Vega , k.(2021). La inteligencia emocional en el desarrollo de la competencia de liderazgo en la empresa familiar soluciones empresariales hts. [Trabajo grado]. Universidad de América. 55546-2021-2-GTH.pdf
- Anzola Morales, O. L. (2002). La cultura corporativa y su relación con la competitividad. Ponencia presentada en la XIX Conferencia Pan Pacific: Globalization and the Pacific Age, mayo 29-31, 2002, Bangkok, Tailandia.
- Alzate Salazar, C (2022).,Las habilidades blandas y la efectividad del talento humano en la base organizacional de una empresa constructora de mediana envergadura [Trabajo grado]. Universidad de América. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8875/1/886336-2022-2-GEC.PDF>.
- Bravo Falcón, B. (2006). Los valores y la construcción de la cultura organizacional: estudio de caso en la Sede Universitaria 10 de Octubre [Tesis de maestría].. Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Cámara Colombiana de la Construcción -Camacol- (2015) Proyecto Investigativo del Sector de la Construcción\_0-2.pdf (camacol.co).
- Cameron, K., y Quinn, R. (1999). Diagnosis and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Camacho, M. E. (2013). inteligencia emocional aplicada en las organizaciones.

- Connect America y Banco Iberoamericano de desarrollo (2017), La importancia de las habilidades blandas en las PYMEs -<https://conexionintal.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-pymes/>.
- Denison Consulting. (2015). Interact with the Denison Tools <http://www.denisonconsulting.com/knowledge-center/model>
- Denison, D. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons
- Díez Gutiérrez, J. (1996). Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social (Tesis doctoral). Departamento de Teoría e Historia de la Educación, Facultad de Educación, Universidad Complutense de Madrid..
- Eacoe Baco Architecture Center of excellence. (s.f.). About the Architecture Center of Excellence and Soft Skills Training. <https://www.softskillsforarchitects.com/about-us>
- Eacoe y Baco Architecture Center of excellence. (s.f.). *About the Architecture Center of Excellence and Soft Skills Training*. <https://www.softskillsforarchitects.com/about-us>
- Engineering news-record , BNP media 2023 Punto de vista: Las habilidades blandas marcan la diferencia en la industria de la construcción | 2019-10-16 | Noticia de ingeniería (enr.com)
- Fundora Arencibia, O. (2007). Diagnóstico de valores personales y organizacionales en la Empresa Comercial SUME (Tesis de maestría). Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Galeón.com. (s. f). Cultura. El análisis desde la perspectiva de los procesos simbólicos. <http://administracionslvia.galeon.com/aficiones1270185.html>.
- Giraldo Trujillo, J. D. (2015). Un cambio de comunicación para organizaciones en tiempos de cambio. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://www.scribd.com/document/267248249/Un-Cambio-de-Comunicacion-Para-Organizaciones-en-Tiempos-de-Cambio>.

- Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. [http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia\\_emocional\\_dani\\_el\\_goleman.pdf](http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia_emocional_dani_el_goleman.pdf)
- Gómez, G. (2000, noviembre 11). Globalización y la nueva cultura organizacional. GestioPolis. <https://www.gestiopolis.com/globalizacion-nueva-cultura-organizacional/>.
- Gómez, J. (2017). Programas de apoyo a los cambios tecnológicos. <file:///blog/programas-de-apoyo-a-los-cambios-tecnologicos>.
- Gutiérrez. (2022). Inteligencia emocional. <https://www.proquest.com/docview/2667301019/277D100EE3924B2DPQ/3?accountid=45648>
- Guzmán, E. (2015). La cultura organizacional y la competitividad. [http://www.revistafollow.mx/media/k2/items/cache/ff3a9cd8c9cb4ea5f84f60d5e056cc7c\\_XL.jpg](http://www.revistafollow.mx/media/k2/items/cache/ff3a9cd8c9cb4ea5f84f60d5e056cc7c_XL.jpg).
- Hernández, M. y Mendoza, J. y González, L. (2007). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. Dialnet. Empresa global y mercados locales. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007 / coord. por Carmelo Mercado Idoeta, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones), pág. 12.
- Justo, A. (2009) Organizational Diagnostic Models. <http://armandojusto.blogspot.mx/2009/04/competency-profiling.HTML>
- Lefcovich, M. (2006). Resistencia al cambio: 7 causas y el modelo de 8 factores para superarlas. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/20111114-resistencia-al-cambio-7-causas-y-el-modelo-de-8-factores-para-superarlas>.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. Londres: Tavistock Publications]
- Lewin, K. (1973). Dinámica de la personalidad. Madrid: Editorial Morata.
- López, F. (2013). Cultura organizacional y tecnologías de la información. <https://jflopez.wordpress.com/2013/06/04/cultura-organizacional-y-tecnologias-de-la-informacion/>.
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de

- Denison. *Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia*.23,(40), pp. 163-190.
- Merzthal Toranzo, La configuración organizacional: el modelo de Mintzberg <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg#:~:text=%22Una%20organizaci%C3%B3n%20efectiva%20es%20aquella,otros%22%2C%20se%20se%C3%B1ala%20Henry%20Mintzberg>
- Puello Gómez, J.E (2018). Caracterización del gerente de proyectos del sector de la construcción en la ciudad de Cartagena en el uso específico de habilidades blandas. [Trabajo de maestría]. Universidad Tecnología de Bolívar <https://hdl.handle.net/20.500.12585/439>
- Pinto, J. K. (2016). *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. 4th ed. Pennsylvania State University. Pearson.
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12, (01), enero-junio, , pp. 113-130. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México.
- Pons, C. y Raya, A. (2018). El mundo cambia y las empresas deben cambiar con él. de <http://andresraya.com/el-mundo-cambia-y-las-empresas-deben-cambiar-con-el/>.
- Prieto, S. (2015). La importancia de las personas en la gestión del cambio. de <http://blog.grupo-pya.com/la-importancia-de-las-personas-en-la-gestion-del-cambio/>.
- Sathe, V. (1983). Some action implications of corporate culture: A managers guide to action. *Organizational Dynamics*, 4-23.
- Segura Azuara P. ,(2018) Desarrollar habilidades blandas a través de la cultura.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Barcelona: Plaza & Janés. Schvarstein. Leonardo. Buenos Aires.
- Schein, E. H. (1996). *El liderazgo y la cultura organizacional. El líder del futuro, nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era*. Fundación Peter Drucker, Editorial Deusto.

[http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El\\_liderazgo\\_y\\_la\\_cultura\\_organizacional - Edgar H. Schein.pdf](http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf).

- Valdivieso Gómez, C. (2020). La cultura organizacional como elemento clave en los sistemas de gestión de la calidad para el sector de la construcción: una revisión. [Trabajo de grado]. Universidad Militar Nueva Granada <http://hdl.handle.net/10654/38128>
- Van Den Ende, L. & Van Marrewijk, A. (2014). The ritualization of transitions in the project life cycle: A study of transition rituals in construction projects. *International Journal of Project Management* 32 (2014) 1134–1145
- Venegas Ticona M.(2021). Habilidades blandas y comportamiento organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac,. Huamaní\_QJ-Venegas\_TM-SD anexos.pdf
- Yuan, H. (2013). Critical Management Measures Contributing to Construction Waste Management: Evidence from Construction Projects in China. *Project Management Journal*, 44 (04), 101–112.
- Zarate Torres , R., y Matviuk, S. (2012). inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)* 08 (47). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452012000100008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452012000100008)

## **ANEXOS**

**ANEXO 1.**

**CUESTIONARIO PARA EL DESARROLLO DE GUÍAS DE LINEAMIENTOS  
PRÁCTICOS BASADO EN MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DANIEL  
R DENISON ENCAMINADAS A IMPULSAR LAS HABILIDADES BLANDAS EN  
CARGOS GERENCIALES DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

Tabla 5.

Cuestionario para el desarrollo de guías de lineamientos prácticos basado en modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison encaminadas a impulsar las habilidades blandas en cargos gerenciales de empresas constructoras

N o.	HABILIDADES BLANDAS A EVALUAR CARGOS GERENCIALES	1	2	3	4	5	Cuál cree puede ser la acción de mejora	En cual clasifica la habilidad blanda para potencializar el objeto de estudio organizacional. (marque con Porcentaje donde 20 % en mínimo y 100% es máximo, pueden ser varias con mismo porcentaje)						
								MISION	CONSISTENCIA	PARTICIPACION	ADAPTABILIDAD			
							Metas, objetivos, dirección estratégica, visión común, estructura, normas y políticas.	Datos, indicadores, participación del mercado, acuerdos, procesos, coordinación integración,	Actitudes, habilidades de colaboradores, involucramiento de personas, orientación	Crear cambios, análisis del cliente, capacitación colaboradores, tecnologías nuevas, nuevas prácticas y productos				
1	<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>													
	Asumo con respeto el hecho que todas las personas pensamos de distintas formas ya sean personales y laborales.													
	Acepto las decisiones tomadas por mis superiores sin refutarlas.													
	Ante una situación difícil soy calmado (a) y no pierdo el control de mis emociones en mi centro laboral													
	Considero que mi ambiente laboral influye en mi estado emocional													
2.	<b>LIDERAZGO</b>													
	Siento que puedo desarrollar y solucionar los problemas diarios.													
	Me considero práctico (a) y proactivo (a) en mi puesto labora													

Puedo asumir una mayor responsabilidad en las actividades que me puedan asignar.									
Tomo la iniciativa en las tareas designadas									
Considera que los objetivos de la organización se han ido cumpliendo de acuerdo a lo planeado									
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA</b>									
Considera que conoce la Visión y dirección de su organización									
Se considera practico y con iniciativa a la adaptación del entorno cambiante									
Se enfoca en los objetivos de su organización									
Maneja la coordinación y alineación interna en su gestión									
como líder maneja una adecuada asignación eficiente de recursos									
<b>GESTION DEL TIEMPO Y RECURSOS.</b>									
El equipo que lidera Controla el progreso del proyecto (tiempo vs recursos)									
El equipo que lidera aumenta su tasa de utilización									
Mejorar usualmente la optimización de productividad identificando tiempo y recursos disponibles									
Conecta el trabajo diario con la meta de la organización									
Establece prioridades y organiza tu trabajo									
<b>COMUNICACIÓN Y ESCUCHA ACTIVA</b>									
Prestar atención constante, observar y escuchar asertivamente al otro									
Maneja como líder una postura corporal receptiva									
Como líder no se distrae, escuchar activamente a sus colaboradores.									

Hace preguntas para clarificar la información recibida por los cliente y colaboradores									
<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>									
Identificar y analizar el problema.									
Enumerar las posibles soluciones									
Evaluar dichas opciones y elegir la mejor solución.									
Implementar la solución elegida									
Evaluar constantemente la eficacia del mismo.									
<b>CREATIVIDAD E INNOVACIÓN</b>									
Como líder cree tener habilidad de encontrar soluciones innovadoras frente a problemas inesperados.									
Como líder cree que maneja la imaginación, el ingenio y la intuición para plantear ideas novedosas que ayuden al crecimiento de la organización.									
Considera la innovación motora de cambio para todas las compañías									
Cree que al ser un líder innovador representa diferenciación y competitividad									
<b>PROACTIVIDAD E INICIATIVA</b>									
Ayuda a tomar decisiones estratégicas involucrando la organización como un todo y no por conveniencia de algunas dependencias									
Como gerente aumenta la motivación y el compromiso de sus colaboradores									
Como gerente o director permite aprovechar mejor los recursos y maneja esa iniciativa con sus colaboradores									
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>									
Prioriza tareas									
Define los indicadores de rendimiento									

Maneja una optimización continua en su área									
<b>TOMA DE DECISIONES</b>									
Reúne información relevante									
Identifica soluciones alternativas-Sopesa las soluciones									
Revisa la decisión tomada y su impacto (bueno y malo)									
Elige una de las alternativas									
<b>NEGOCIACIÓN</b>									
Como gerente se enfoca al objetivo- resultado de la organización sin tener intereses personales									
Maneja una buena comunicación con los clientes y colaboradores									
Busca constantemente un acuerdo y condiciones									
Involucra partes afectadas exponiendo intereses comunes y opuestos									
<b>COORDINACION-TRABAJO EN EQUIPO</b>									
Como gerente tiene visión global del proyecto o trabajo a realizar									
Maneja procesos de retroalimentación y coordinación									
Involucra al grupo para combinar la experiencia y la resolución de problemas juntos									
Maneja la coordinación intencional de cómo y cuándo los participantes actúan para lograr la eficiencia									
Aporta sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias profesionales para trabajar juntos y de manera efectiva para lograr un objetivo común.									
<b>MOTIVACION DE EQUIPO</b>									
Retribución económica justa									
Crecimiento (autorrealización) en la organización									
Dinamismo- mantener al equipo con la mente activa									
Ambiente de trabajo-Comunicación eficaz									



## ANEXO 2.

### CUESTIONARIO PARA EL DESARROLLO DE GUÍAS DE LINEAMIENTOS PRÁCTICOS BASADO EN MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DANIEL R DENISON ENCAMINADAS A IMPULSAR LAS HABILIDADES BLANDAS EN CARGOS GERENCIALES DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Tabla 6.

*Cuestionario para el desarrollo de guías de lineamientos prácticos basado en modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison encaminadas a impulsar las habilidades blandas en cargos gerenciales de empresas constructoras*

Entrevista de diagnóstico cultura organización y habilidades blandas							
	Nº	Objeto de estudio (Organización / empresa)	Respuesta	D.O.F.A.			
				Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
<b>MISION</b>	1,1	<b>Estructura:</b>					
	1,2	¿Cómo está organizada la empresa en cuanto a niveles jerárquicos?					
	1,3	¿Cuáles áreas o departamentos la conforman?					
	1,4	¿La estructura organizacional responde a las necesidades de la empresa y del entorno?					
	1,5	Cuales habilidades blandas considera se debe implementar en la estructura de la organización					
	1,6	<b>Normas y políticas</b>					
	1,7	¿Están establecidas las normas y políticas dentro de la organización?					
	1,8	¿Se encuentran difundidas a todo el personal?					
	1,9	¿Cómo es el proceso de sanción de las normas?					
	1,10	Cuales habilidades blandas considera importantes para las normas y políticas de la organización					

	1,11	<b>Valores</b>					
	1,12	¿Cuáles son los principios que rigen el comportamiento de las personas que trabajan en esta empresa?					
	1,13	Cuales habilidades blandas considera importantes para los valores de la organización					
CONSISTENCIA	1,11	<b>Competencia</b>					
	1,12	¿Quiénes son sus competidores?					
	1,13	¿Qué porcentaje del mercado tiene acaparado tus competidores?					
	1,14	¿Cuál es tu ventaja competitiva que te distingue de tus competidores?					
	1,15	Cuales habilidades blandas considera importantes para el manejo de la competencia de la organización					
	1,16	<b>Procesos y Procedimientos:</b>					
	1,17	¿Tus procesos o procedimientos son claros y compartidos por todo el personal?					
	1,18	¿Tus productos o servicios son elaborados como dictan tus procedimientos?					
	1,19	¿Tus procesos o procedimientos coadyuvan a responden a las demandas de tus clientes?					
	1,20	Cuales habilidades blandas considera importantes para los procesos y procedimientos de la organización					
	1,21	<b>Indicadores / acuerdos</b>					
	1,22	¿Cómo coordino los acuerdos e indicadores con el comportamiento del mercado?					
		Tomo en cuenta la participación y el comportamiento del mercado					
	1,23	Cuales habilidades blandas considera importantes para los indicadores y acuerdos de la organización					
	PARTI CIPACI	1,24	<b>Personal:</b>				
1,25		¿Estilo de liderazgo de los directivos?					

	1,26	Nivel de satisfacción de los colaboradores					
	1,27	Ingreso promedio y sueldos por puesto.					
	1,28	Headcount de la empresa. Distribución por sexo, edad, antigüedad,					
	1,29	Indice de rotacion de peersonal					
	1,30	Cuales habilidades blandas considera importantes para los gerentes y colaboradores de la organización					
	1,31	<b>Productos/Servicios:</b>					
	1,32	¿A qué se dedica la organización?					
	1,33	¿Qué elabora la organización ?					
	1,34	¿Cuál es el proceso general de manejo de recursos ?					
	1,35	¿Cuáles son los tiempos para el suministro de recursos ?					
	1,36	Cuales habilidades blandas considera importantes para el manejo de recursos la organización					
	ADAPTABILIDAD	1,37	<b>Clientes:</b>				
1,38		¿Quiénes son sus clientes?					
1,39		¿A qué mercado va dirigido su producto o servicio?					
1,40		¿Conoces cuáles son las preferencias de tus clientes?					
1,41		¿Su cartera de clientes ha incrementado o decrecido?					
1,42		¿Qué relación existe entre clientes nuevos y clientes ya existentes?					
1,43		Cuales habilidades blandas considera importantes para el manejo de clientes de la organización					
1,44		<b>Tecnología:</b>					
1,45		¿Con qué recursos tecnológicos cuentas para tus actividades cotidianas y/o elaboración de productos?					
1,46		¿Cómo evalúas tu tecnología respecto de tus competidores?					
1,47		¿Cuentas con lo más novedoso en tecnología para el desarrollo de tus productos y/o servicios?					
1,48		Cuales habilidades blandas considera importantes para el manejo de nuevas tecnologías en la organización					

**Observaciones**

FECHA DE REALIZACION: \_\_\_\_\_ FIRMA DE REVISION: \_\_\_\_\_

Nota: Basado en modelo de cultura organizacional de Daniel r Denison encaminadas a impulsar las habilidades blandas en cargos gerenciales de empresas constructoras