

**GUÍA PARA LA APLICABILIDAD DE HABILIDADES GERENCIALES
EFICIENTES EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

**JUAN CARLOS ROBAYO AMAYA
JUAN PABLO CHARRY LÓPEZ**

**DIRECTOR(ES)
MANUEL RICARDO GONZALES
INGENIERO
JUAN SEBASTIÁN NEIRA
ARQUITECTO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

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

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre del director
Firma del director

Nombre del jurado
Firma del presidente del Jurado

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

Directora Programa

Dra. María Margarita Romero Archbold

DEDICATORIA

A nuestras familias, mentores y líderes.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a nuestras familias por ejercer ese apoyo incondicional y constante en nuestro crecimiento personal y a su amor que nos proyecta a llegar cada día más lejos.

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

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN.	11
INTRODUCCIÓN.	12
1.PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.	15
2.JUSTIFICACIÓN.	16
3.OBJETIVOS.	18
3.1.Objetivo general.	18
3.2.Objetivos específicos.	18
4.ESTADO DEL ARTE.	19
5.MARCO TEÓRICO.	27
5.1.Habilidades gerenciales.	27
5.2.Emresas constructoras.	27
5.3.Comportamiento gerencial.	28
5.4.Toma de decisiones.	28
5.5.Planificación de proyectos.	29
6.DISEÑO METODOLÓGICO.	30
6.1.Modalidad.	30
6.1.1. <i>Primera etapa.</i>	30
6.1.2. <i>Segunda etapa.</i>	30
6.1.3. <i>Tercera etapa.</i>	30
6.2.Actividades.	31
6.3.Cronograma.	31
7.HABILIDADES GERENCIALES (DURAS Y BLANDAS) QUE INTERVIENEN EN LA TOMA DE DECISIONES.	32
7.1.Hard skills.	32
7.1.1. <i>Manejo de herramientas ofimáticas.</i>	32
7.1.2. <i>Manejo de herramientas de diseño.</i>	34
7.1.3. <i>Definición del alcance de proyectos a ejecutar.</i>	34
7.1.4. <i>Creación y seguimiento de programas de obra..</i>	35
7.1.5. <i>Creación de diccionarios wbs.</i>	35

7.1.6.	<i>Planeación y desarrollo de kick off.</i>	35
7.1.7.	<i>Planificación de proyectos.</i>	35
7.1.8.	<i>Creación y seguimiento de presupuesto.</i>	35
7.1.9.	<i>Entendimiento del entorno.</i>	36
7.1.10.	<i>Toma de decisiones.</i>	36
7.1.11.	<i>Seguimiento económico.</i>	36
7.2.	Soft skills.	37
7.2.1.	<i>Adaptabilidad en el entorno.</i>	38
7.2.2.	<i>Resolución de problemas.</i>	38
7.2.3.	<i>Liderazgo.</i>	39
7.2.4.	<i>Comunicación.</i>	39
7.2.5.	<i>Resolución de conflictos.</i>	40
7.2.6.	<i>Innovación.</i>	40
7.2.7.	<i>Competitividad.</i>	40
7.2.8.	<i>Manejo de la información.</i>	41
7.2.9.	<i>Aprendizaje continuo.</i>	41
7.2.10.	<i>Toma de decisiones.</i>	41
7.2.11.	<i>Pensamiento crítico.</i>	43
7.2.12.	<i>Organización.</i>	43
7.2.13.	<i>Colaboración.</i>	44
7.2.14.	<i>Coaching.</i>	44
7.2.15.	<i>Gestión del tiempo.</i>	44
8.	EL COMPORTAMIENTO GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES.	45
8.1	Encuestados.	45
8.2.	Cargos de los encuestados.	46
8.3.	Profesiones de los encuestados.	46
9.	ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN.	48
9.1.	Habilidades duras.	48
9.2.	Habilidades blandas.	50

10. ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES MAS IMPORTANTES.	60
10.1. Habilidades duras.	61
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	63
BIBLIOGRAFÍA.	64
ANEXOS.	73

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura del método multicriterio, proceso Analítico letárgico (ahp).	22
Figura 2. La organización en tres niveles organizacionales.	22
Figura 3. Orden de las actividades a realizar.	31
Figura 4. Cronograma de actividades.	31
Figura 5. Rango de edades encuestados.	45
Figura 6. Filtro de Cargos.	46
Figura 7. Profesiones de los encuestados.	47
Figura 8. Análisis resultados obtenidos pregunta 1.	48
Figura 9. Análisis resultados obtenidos pregunta 2.	49
Figura 10. Análisis resultados obtenidos pregunta 3.	50
Figura 11. Análisis resultados obtenidos pregunta 4.	51
Figura 12. Análisis resultados obtenidos pregunta 5.	52
Figura 13. Análisis resultados obtenidos pregunta 6.	53
Figura 14. Análisis resultados obtenidos pregunta 6.	53
Figura 15. Análisis resultados obtenidos pregunta 6	54
Figura 16. Análisis resultados obtenidos pregunta 7.	55
Figura 17. Análisis resultados obtenidos pregunta 8.	56
Figura 18. Análisis resultados obtenidos pregunta 9.	57
Figura 19. Análisis resultados obtenidos pregunta 10.	58
Figura 20. Análisis resultados obtenidos pregunta 11.	59
Figura 21. Habilidades para el perfil gerencial.	60
Figura 22. Importancia de las habilidades duras en empresas constructoras.	62

RESUMEN

Las habilidades duras y blandas son un factor fundamental en la toma de decisiones y en las empresas de construcción una mala decisión conlleva a retrasos en la ejecución de proyectos, pérdidas monetarias, bajos rendimientos entre otros. El gerente es una figura con una amplia experiencia y ciertas habilidades que ha ido adquiriendo durante su trayectoria laboral, por eso este a su vez tiene una gran responsabilidad a la hora de tomar decisiones que puedan llevar al éxito o fracaso de la empresa.

En el momento de tomar las decisiones es donde las habilidades entran en acción ya que estas hacen parte de su perfil y experiencia, lo que conlleva a que estos tengan aptitudes de liderazgo, convivencia, negociación, seguimientos, entre otros; y así según la decisión que este deba tomar use de manera correcta la respectiva habilidad para así no tomar decisiones con base a supuestos que, aunque puedan resultar favorables a su vez estos se conviertan en causantes de problemas a futuro.

Con base a la información anterior el siguiente documento se conforma por un análisis de las habilidades duras y blandas enfocadas en la gerencia de empresas de construcción con el fin de construir una encuesta y filtrar estas habilidades para así proponer un perfil gerencial con ciertas habilidades las cuales conlleven a aumentar el éxito en la toma de decisiones.

Palabras clave: Análisis gerencial. Habilidades blandas. Habilidades duras. Gerencia empresarial. Toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

La gerencia de empresas constructoras, durante el desarrollo tecnológico y los métodos adquiridos en los últimos años, ha sufrido un deterioro en los procesos administrativos y el manejo interno de sus finanzas, se redujo el análisis del entorno de la industria en la que participan, debido a esto disminuye el margen de ganancias que esperan conseguir las partes interesadas, lo que consecuentemente produce la bancarrota de algunas organizaciones de construcción. Una de las causas de esta problemática fue la inestabilidad financiera que causó la crisis del Covid-19 pero a nivel general, se involucra constantemente la influencia que tiene la toma de decisiones en los procesos misionales de las organizaciones.

El objetivo principal de la alta gerencia es tomar las decisiones más favorables para el futuro de su organización, estructurar los procesos de la empresa de tal manera que se presente un liderazgo estratégico y se logre establecer un correcto desempeño dentro de la elaboración de productos o servicios; realizando esto se logra entablar una posición y reputación dentro del mercado y se protege el capital adquirido desde la correcta toma de decisiones. “La alta gerencia debe definir la estrategia corporativa y alinear todos sus procesos para cumplir con la misión de la empresa, garantizando márgenes de rentabilidad sustentables en el tiempo y ser competitivos” (Díaz Palma, 2018, p.11). Un ejecutivo, el cual trabaja desde un método que involucre este tipo de lineamientos, produce utilidades que satisfacen la inversión, generando así un desarrollo de actividades de forma sustentable.

Por otro lado, es conveniente evaluar la seguridad financiera de la empresa teniendo en cuenta que es un punto base en el momento de ejecutar un proyecto, con el fin de evitar la insolvencia del flujo económico “Cuando se hace referencia al análisis de proporciones, es porque se va a comparar

proporciones pertinentes de cada empresa, con otras firmas de la misma empresa y se determina si el resultado es favorable o desfavorable” (Rincón Moreno y Vargas Rodríguez, 2019, p.18).

La junta directiva también analiza las capacidades que posee su empresa con el fin de aprovechar al máximo el potencial de esta y así lograr altos estándares de calidad en los productos y servicios, cada decisión tomada maximizará o disminuirá el valor de la empresa. Estas iniciativas se realizan con el fin de incrementar ganancias y enriquecer a los inversionistas. “El análisis de estados financieros tiene por objetivo general, determinar la posición financiera de la empresa para identificar sus puntos fuertes y débiles actuales y sugerir acciones para que la empresa aproveche sus fortalezas y corrija sus debilidades” (Sáenz Luna, 2005, p.15). Todo esto depende del entorno competitivo en el que se encuentra la empresa, por tal razón se vuelve pertinente realizar un estudio del entorno externo que genere una capacidad de conocimiento apta para la toma de decisiones, enfocada directamente en los objetivos de la organización.

La quiebra de las empresas Constructoras en Colombia comúnmente se produce por manejos administrativos, financieros y organizacionales que se desvían de los objetivos centrales. Los gerentes afectan la rentabilidad de los procesos desde un punto de vista financiero como contable y un entorno económico debido a la toma de decisiones “Los programas de desarrollo gerencial de hoy hacen mayor énfasis en las nuevas técnicas de análisis y control de áreas funcionales y en la planificación estratégica de utilización de recursos, pero sería conveniente hasta cierto punto, dejar de lado el contenido técnico y tomar en cuenta el papel que juega la manipulación de ideas, la filosofía del servicio y el impacto que tienen las personas, sus destrezas, sus habilidades, su comportamiento y emocionalidad sobre la estrategia corporativa” (Arroyo Tovar, 2017, p.13). En este sentido, la construcción de métodos de análisis internos y externos

de las situaciones actuales de cada empresa se abordan de manera metodológica con el fin de mitigar falencias en el desarrollo de las actividades. Las variables exógenas y endógenas se deben considerar con el fin de realizar sondeos de eventos futurables que definan la calidad del porvenir de la organización y permita estimar los costos y el aprovechamiento de los recursos invertidos para tal fin.

La viabilidad de los proyectos es un término que se maneja desde hace varios años en la industria constructora, es conveniente realizar un proceso que permita definir la factibilidad de cada contrato. La alta gerencia debe definir si desarrollar una actividad cumple con las ambiciones internas de la empresa y satisface las necesidades de una misión establecida previamente a ello, esto impediría el abandono de los contratos en el sector urbano que indirectamente perjudica la vida cotidiana de las personas a su alrededor.

La valoración y seguimiento durante la ejecución de los proyectos se convierte en parte de este análisis proyectándose en la entrega de sus servicios.

A pesar de que se tienen métodos de análisis para evaluar estos factores, las empresas de la industria siguen afectándose debido a su dirección. Por esto, es pertinente realizar evaluaciones probabilísticas que permitan representar las razones y sustraer su afectación correspondiente para tomar alternativas dentro de la ejecución de actividades de un contrato, todo esto es consecuencia de las habilidades gerenciales. Esto permitiría, en primera parte mitigar una posible inestabilidad financiera inesperada. Se deben plantear formulaciones de respuesta, que agrupen un entorno general de situaciones comunes y de esta problemática que aporten al estado del arte de esta situación y conlleve a una óptima elaboración de estrategias.

1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo las habilidades gerenciales (blandas y duras) influyen en el desarrollo interno y externo de una pyme constructora?

2. JUSTIFICACIÓN

Las empresas que participan en el sector de la construcción participan ampliamente en el desarrollo económico del país, sin embargo, las malas contribuciones y el ineficaz desarrollo de actividades por parte de la alta gerencia de cada una de ellas, influye directamente en su capacidad de intervención en los proyectos adquiridos previamente. El deficiente manejo de la información financiera dentro de las organizaciones genera una desaceleración económica que induce a la quiebra de cada negocio. Por esta razón el manejo de la información y la toma de decisiones influyen en el rendimiento adecuado de los proyectos a ejecutar y desenvuelven una viabilidad a la hora de realizar licitaciones futuras debido al buen posicionamiento ante la industria por parte de la organización.

Durante los procesos para realizar una toma de decisiones se deben analizar las habilidades gerenciales aplicadas y resaltar la toma de decisiones que intervienen en factores financieros, analizando el entorno social y económico en el que participa la empresa, y los posibles riesgos que satisfacen la necesidad de optar por una buena decisión.

Ante la falta de conocimiento y de información de los eventos del medio dinámico de la industria en la que participan, se podrían generar repercusiones negativas o positivas dependiendo de la variabilidad de la problemática en cuestión. Esto genera una problemática empresarial y social, teniendo en cuenta que se logran eventos desfavorables para los interesados de la empresa.

Esta investigación busca situar la toma de decisiones en un evento cíclico que involucra un entorno económico, financiero y organizacional dentro y fuera de la compañía constructora.

La capacidad y responsabilidad del gerente determina los eventos futurables del desarrollo de la organización. Por tal razón se quiere determinar y concientizar la importancia del papel que desempeña un ejecutivo a la hora de proponer acciones influyentes en la estrategia de la empresa, con la posibilidad de afectar los objetivos misionales propuestos inicialmente.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Establecer una guía para la aplicabilidad de habilidades gerenciales en la toma de decisiones económicas, técnicas y organizacionales eficientes en una empresa constructora.

3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Inferir mediante un mapeo investigativo las habilidades gerenciales que intervienen toma de decisiones económicas, técnicas y organizacionales de un gerente de empresas constructoras.
- ✓ Analizar las habilidades gerenciales más importantes de las empresas constructoras a través de encuestas a profesionales que han intervenido en la toma de decisiones.
- ✓ Plantear un perfil gerencial con base a los resultados obtenidos y así establecer una base para los futuros gerentes en empresas de construcción.

4. ESTADO DEL ARTE

Analizando el entorno y el dinamismo de la industria, se entiende la influencia que corresponde del sector de la construcción según las capacidades de quienes intervienen en sus procesos. Por tal razón, es conveniente dar atención a los eventos inesperados y secuenciales que presenta cada organización, los cuales definen sus debilidades y fortalezas al momento de afrontar casos. Algunos sucesos de ejemplificación son los paros nacionales o tales como los aislamientos preventivos ordenados por el gobierno nacional. Factores externos que limitan la producción de bienes y servicios e impiden el flujo económico de las organizaciones.

Respecto al entorno dinámico y los factores cambiantes dentro y fuera de la organización, el gerente debe estar en la capacidad de ser líder. En su amplia capacidad en la toma de decisiones deben tener relación directa o más cercana con los integrantes de la empresa, respetando así los anhelos y deseos que tiene cada uno. En este sentido, es conveniente generar una serie de motivaciones.

Para lograr tener un mejor dominio sobre los procesos de la empresa se debe tener un acercamiento importante con los integrantes de cargo medio dentro de la estructura de la empresa; esto con el fin de tener la capacidad de transmitir de manera más directa los objetivos y retroalimentar la estrategia para el conocimiento del grupo. (Correa Lozano, 2008, p.134).

El coaching ha logrado ayudar al personal a cumplir con el desarrollo personal y profesional, debido a esto es importante identificar las brechas que existen en cada área de trabajo. Al realizar un autoanálisis de manera integral en el interior de la empresa se logran identificar las diferentes oportunidades, debilidades y capacidades de la comunidad laboral, de manera que se interviene con la calidad de vida de los trabajadores y se

ayuda a promover los resultados en la producción y en la calidad de los entregables(Correa Lozano, 2008, p.130).

El coaching organizacional en los últimos años ha aportado sistemas que permiten la agrupación de los integrantes de trabajo para unificar los intereses y agrupar los objetivos que determinan un bien común dentro de los integrantes de una organización. A través de las diferentes herramientas que aporta el coaching se logra un autoconocimiento, un interrelacionamiento y una correcta comunicación asertiva dentro de un grupo laboral, brinda entonces una integración personal. Cuando se logra igualar de alguna manera, los intereses del líder con los intereses de los colaboradores, se logra concientizar sobre las metas propuestas y se encamina a la buena labor y el correcto desarrollo de los ejercicios que permiten el buen aporte de los entregables dentro del rango de un tiempo determinado y una calidad prevista en su comportamiento. En resumen, para lograr un aporte desde el coaching organizacional se debe generar una metodología que fomente un sistema sinérgico que ayude a la agrupación de los elementos y pensamientos para el bienestar del grupo y de la organización de la empresa.(Avella Rincón, 2016, p.20).

Los modelos organizacionales logran permitir la distribución de un personal de manera asertiva, con el fin de generar mayor efectividad y eficacia respecto a la productividad y el desarrollo económico de la empresa.

A la hora de tomar una decisión, que por motivos laborales no es bien recibida por el personal, independientemente de ser sobre el contexto interno o externo, afecta el sentido organizacional de la organización, resultando con el desaceleramiento de la libertad de los trabajadores. Por consiguiente, se presentan inconformidades dentro del grupo de trabajo y como consecuencia un desorden en el desarrollo de sus procesos que tienen como objetivo alcanzar objetivos. (Enrique et al., 2019, p.910).

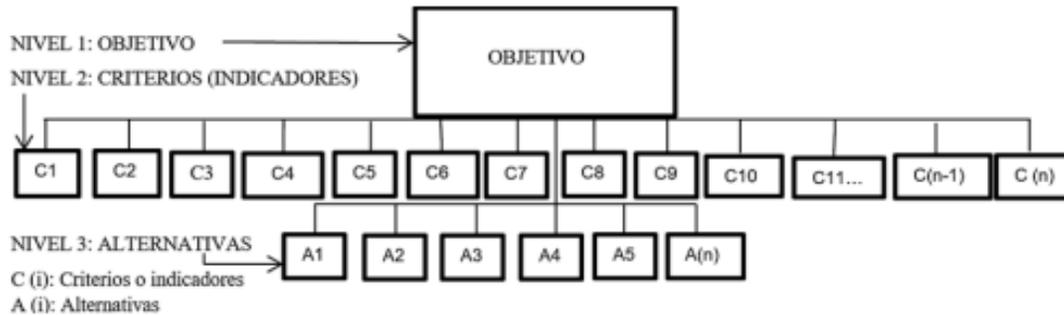
Las empresas constructoras contienen dentro de su ejercicio un gran número de personal que interviene en la realización de un entregable. El correcto vínculo interpersonal incide en la calidad de los elementos a utilizar y a entregar. El buen funcionamiento de los recursos y mayormente el del talento humano es de gran consideración en las empresas. La psicología social como uno de los conceptos de las habilidades gerenciales, propone para que el líder tenga procesos exitosos tiene que organizar los recursos humanos de tal manera que estos coincidan entre sus intereses para fomentar una vinculación emocional y propiciar un objetivo interno de la organización. el conocimiento, en este sentido se vuelve importante para un liderazgo eficaz (Duque, 1989, p.142).

Dentro de las consideraciones que aborta un gerente durante la toma de decisiones inciden los factores de racionalidad, resaltando los anhelos que se tienen sobre el camino a elegir y la incertidumbre que genera al respecto. Durante el análisis de los cambios posibles por la toma de decisiones es conveniente tener de la mano los conceptos de una racionalidad sustentable, la cual se define a partir de factores económicos, sociales y ambientales. A pesar de la consideración de los factores monetarios, se debe involucran un análisis sobre las afectaciones sociales y ambientales, con el fin de identificar como se interrelacionan con los objetivos misionales de la gerencia y la organización. (Gutiérrez, Preciado y Robles, 2018, p.8).

Para identificar y sectorizar las prioridades fundamentales se plantean muchas formas de análisis. Una de ellas es el proceso de jerarquización de las consideraciones de la organización según los objetivos deseados. El criterio para determinar la estructura de importancia se realiza a partir de la experiencia del decisor, en consideración con el entorno interno y externo.

Figura 1

Estructura del método multicriterio, proceso Analítico letárgico (ahp).



Nota. Niveles de criterios para identificar las prioridades de las actividades. Tomado de: Gutiérrez, E., Preciado, J.M. y Robles, J.M., 2018 "Modelo de toma de decisiones para la construcción sustentable de obra pública", Estudios sociales, revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional, 28, (51). pp 01-21, DOI: <https://doi.org/10.24836/es.v28i51.567>.

Figura 2

La organización en tres niveles organizacionales.

Nivel organizacional	Funcionarios	Organización	Contenido	Amplitud
Institucional	Presidentes o directores	Diseño organizacional	Genérico y sintético	Macroorientado. Enfoca a la organización como una totalidad.
Intermedio	Diferentes gerentes	Diseño departamental	Menos genérico y más detallado	Enfoca a la organización por separado.
Operacional	Supervisores y obreros	Diseño de cargos y tareas	Detallado y analítico	Microorientado. Aborda cada operación por separado.

Nota. Niveles organizacionales en las organizaciones acorde al enfoque que debe llegar cada integrante. Tomado de: Moreno Parra, C.F. y Del Pilar Liz, A., (jun 2.009) "la estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica", Gestión y sociedad, vol. 2, no. 1, pp 97-107, DOI: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs>.

Dentro del poder adquisitivo que tiene un gerente, se han manejado procedimientos para la inversión o el financiamiento según sea el caso. Es

fundamental el conocimiento sobre los estados financieros de la empresa en el momento de decidir un movimiento económico y en proyecciones a ciertos periodos de tiempo determinados. Por esta razón el entendimiento de los flujos de efectivo y el rendimiento de la empresa reflejan o intervienen en la viabilidad y factibilidad de un proyecto en el momento de tomar la decisión de ejecutarlo.

Al medir los estados financieros y los movimientos actuales de la empresa, el ejecutivo está en capacidad de definir la capacidad de endeudamiento, de elaborar un plan de costes bien estructurado o reajustar un existente con el fin de clasificar y proteger el capital de la empresa

El gerente financiero está en virtud de medir los niveles de rendimiento financiero y económico de la empresa con el fin de desenvolver una proyección de estas según las posibilidades de un proyecto y las probabilidades de ganancia o pérdida durante la ejecución de las actividades y en su proceso de entrega (Hurtado Romero, 2014, p.15).

Bajo la ausencia de la gestión de la información dentro de una organización se presentan eventos comunes tales como el incumplimiento de la entrega de los proyectos respecto a su cronograma, la falta de financiación o insuficiencia de la misma y en algunos casos, episodios de corrupción que desencadenan conflictos de calidad con los entregables.

La industria de la construcción durante los últimos 30 años ha desempeñado un papel importante en la economía y realiza aportes para el plan de desarrollo sostenible y organización territorial en Colombia. Se ha logrado tener una posición a través del fortalecimiento de la infraestructura, de manera que satisfacen las necesidades en una forma más cómoda y veloz.

Analizando lo anterior se destaca la importancia de un seguimiento a las condiciones variables del entorno, ya que, pueden afectar positiva o negativamente el PIB del país y el flujo económico colombiano, esto como fundamento para la regulación y monitoreo de la inflación.

De acuerdo con esto, existe la posibilidad de una desestabilización en el mercado por una toma decisiones o gestión estratégica pobremente analizada. Por esta razón, es que en gran cantidad las organizaciones no logran adaptarse a los cambios constantes que exige el entorno dinámico, causando en algunos casos el cierre total de la organización(Rubio, 2012, p.20).

Ahora, para adentrarse un poco en el sector empresarial constructivo, viene la planificación de los proyectos. En la actualidad es muy conveniente que para el desarrollo de los proyectos se busca brindar soluciones a las necesidades que se presentan, se diseña un modelo o un proceso constructivo con el fin de promover el transporte, movilidad, la vivienda y el desarrollo.

A pesar de que existen métodos para la correcta planificación de los proyectos de una empresa, constantemente se presentan eventos inevitables durante su desarrollo, lo que por consecuencia genera ajustes en los plazos de ejecución, valores monetarios o variaciones en los entregables, establecidos por “otros sí” o “prorrogas”.

En este sentido, la presencia de la incertidumbre en los proyectos que realiza una empresa constructora se presenta en gran porcentaje y se derivan en modificaciones a los contratos.

En el ejercicio de la gerencia de empresas constructoras se visualizan muchos conflictos durante la toma de decisiones debido a la complejidad de los elementos, el manejo de los recursos económicos y la incertidumbre

que esto genera. En el sector de la construcción una decisión puede ser clave a la hora de conseguir el empoderamiento de las empresas o su quiebra total. Es por esto que el análisis correcto de los factores que intervienen se sigue investigando a través del tiempo para mitigar la incertidumbre. En este sentido, el conocimiento se aborda en forma de experiencia de los ejecutores y en las investigaciones actuales de sucesos que se relacionen de forma adecuada con el dilema presentado. Actualmente se abordan los conceptos sociales y ambientales, los cuales deben estar en sinergia con los elementos económicos para proyectar una mejoría en las utilidades (Jato-Espino et al., 2014, p.8).

Por lo tanto, más allá de los cambios o del dinamismo del entorno, se debe tener un procedimiento interno que permita el conocimiento de lo propio de la organización. Lograr identificar facultades para referenciar las fortalezas y debilidades por dentro y fuera de la organización es estar preparado para lo inesperado.

Analizando los factores que influyen en la toma de decisiones, es conveniente abordar el concepto de ética empresarial ya que dentro del sector de la construcción es común el redireccionamiento de las acciones por malas prácticas en cuestiones de moral social y ambiental. Las formas en que se encaminan las decisiones se vuelven determinísticas a la hora de pretender una competencia justa y una trascendencia a nivel de posicionamientos en el mercado y en la industria. Para fomentar el correcto funcionamiento de la empresa a partir de lineamientos éticos se debería tener una política controlada y supervisada encabezada por los interesados según sus intereses organizacionales y misionales. A partir de esto, fomentar una cultura de ética empresarial se considera como uno de los puntos claves a la hora de reducir riesgos en términos de conflictos internos y externos de la organización (Murcia Parada, 2017, p.23).

Por medio del DOFA, las organizaciones logran identificar y evaluar los riesgos, adaptando las capacidades a los diferentes entornos negativos y positivos, todo con el fin de afrontar los eventos futurables de una manera más asertiva.

Para el análisis de los riesgos cabe destacar los riesgos ocasionados por causas físicas, los riesgos por eventos naturales inesperados, causas económicas o sociales, y el que se presenta por causas de diseño (Ochoa Cardoso y Alvarado Campos, 2021, p.25).

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Habilidades Gerenciales

Las empresas constructoras manejan un entorno dinámico que compromete directamente a los líderes a adaptarse al cambio. Dentro del desempeño de las diferentes áreas de una empresa, el gerente, bajo sus habilidades gerenciales debe ser idóneo para los rasgos sociales, analíticos y los razonamientos dentro de la organización. Esto compromete a la alta gerencia a tener habilidades analíticas, emocionales e interpersonales para desempeñar su cargo (Uribe Delgado y Marín Betancur, 2017, p.18).

Montaño Granados (2014) menciona las habilidades gerenciales como un conjunto de conocimientos que convierten al gerente que una persona capacitada para desarrollar labores de liderazgo y desempeñarlas de manera asertiva para la construcción de los procesos a fin de cumplir objetivos misionales de la empresa (p.7).

Por otro lado, un gerente siempre debe estar abierto a la negociación a la estrategia y a la inteligencia emocional para abarcar un ejercicio de proporcional un factor de calidad y buen desempeño de la organización (Rojas Vásquez, 2022, p.32).

5.2 Empresas Constructoras

“Las empresas constructoras son unidades de producción, que básicamente están integradas por el capital y el trabajo, y cuyas actividades está, centradas en ofrecer un servicio en pro del bien común” (Sánchez y Boronat 2014, p.230), estas se enfocan en la construcción de elementos como lo son edificios, puentes, vías, represas; tomando así una

capital la cual será invertida en materiales y procesos para alcanzar la construcción solicitada.

“Las empresas constructoras son las primeras en aportar soluciones novedosas en obras cuya complejidad técnica requiere esfuerzos especiales” (Correa, Yepes y Pellicer Eugenio, 2007, p.9).

5.3 Comportamiento Gerencial

“Acciones que los gerentes hacen en su trabajo diario, de manera que respeten los principios éticos y las normas establecidas por ellos mismos, la organización para la que trabajan y la sociedad de la que son miembros” (Rodríguez, 2005, p.50) son todas esas acciones y decisiones del día a día que debe tomar la alta gerencia con un único fin, teniendo en cuenta que la forma de expresarlas o de desarrollarlas tendrán una reacción en los receptores de estas.

El Comportamiento gerencial es una faceta del gerente que permite llevar a cabo acciones para lograr objetivos deseados, pero paralelamente, incide de manera positiva en los trabajadores de su negocio (Barreto, 2021, p.78).

Los comportamientos gerenciales permiten al líder ser una un modelo a seguir mediante negociaciones y como interlocutor dentro y fuera de la organización (Del Pilar y Córdoba, 2005, p.115).

5.4 Toma de decisiones

Son esa serie de acciones que conllevan a una reacción de macro o micro consecuencias, las cuales deben ser tomadas con precaución, cautela y sobre todo con experiencia, toda decisión que es tomada sin un conocimiento mínimo del tema tratado tendrá una alta probabilidad de

fracaso, ya que las acciones no se toman con suposiciones sino con hechos. “Una característica común de los deberes de los administradores es la responsabilidad para la toma de decisiones. Los administradores toman grandes decisiones (el cierre de una planta de la compañía, la compra de otra compañía o la introducción de una nueva línea de productos) y, por supuesto, decisiones menores: la selección de un nuevo empleado entre cuatro candidatos al puesto, la determinación del calendario de producción del próximo mes o la elección de un nuevo banco para mantener parte de los depósitos de la organización (Solano, 2003, p.48).

La toma de decisiones no se limita solo a temas financieros y económicos, más bien aparece el factor emocional, el cual es determinante para la causa y valorar la consecuencia de la decisión. Las emociones guían la toma de decisiones simplificando el proceso, reduciendo la complejidad y atenuando conflictos similares (Martínez Selva et al., 2006, p.8).

5.5 Planificación de proyectos

“Consiste en llevar a cabo un plan de acción para todas las fases de un proyecto. En este sentido, hablamos de organización sistemática porque requiere que se realicen una serie de pasos. Además, necesita conocer de qué dispone, o podrá disponer, para conseguir los fines” (Econopedia, 2020, p.2).

Este término hace referencia a las fases previas para ejecución de un proyecto en donde las áreas de trabajo de las empresas de construcción realizan y exponen sus planes de ejecución y control a la alta gerencia con el fin de lograr el éxito de estos.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Modalidad

➤ Primera Etapa

El siguiente documento está enfocado a la investigación de las habilidades gerenciales y en la toma de decisiones, por tal motivo se realizará una búsqueda mediante el método cualitativo con énfasis a la correlación explicativa y evaluativa, puesto que se realizará investigación de documentos que se aproximen al enfoque de las habilidades gerenciales más influyentes en pymes constructoras.

➤ Segunda Etapa

Después de esto se realizará una encuesta en el sector de las pymes constructoras con el fin de verificar el funcionamiento de las habilidades gerenciales dentro de las organizaciones de la actualidad.

A partir de estos datos, se analizarán las situaciones y comportamientos gerenciales más influyentes con el fin de proporcionar un lineamiento u orientación para gerentes de pymes constructoras según la experiencia de sus competidores.

➤ Tercera Etapa

Finalmente se opta por un explicativo el cual aportará a la información existente del estado del arte con, el fin de proporcionar alternativas a la alta gerencia de las empresas constructoras.

6.2 Actividades

Figura 3

Orden de las actividades a realizar.

ELEMENTO	DESARROLLO	ACTIVIDAD
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1	ANÁLISIS DE PROBLEMAS ENFOCADOS EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
	2	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN CON RESPECTO AL TEMA GENERAL DEL DOCUMENTO
	3	PLANTEAMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS
OBJETIVO ESPECÍFICO 1	4	RECUPERACIÓN DE DOCUMENTOS ENFOCADOS EN EL DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO
	5	DESARROLLO DEL ARGUMENTO QUE RESPONDERÁ AL OBJETIVO PLANTEADO
	6	GENERACIÓN DE LAS RESPECTIVAS CONCLUSIONES BASADAS EN EL ARGUMENTO EXPUESTO PARA RESPONDER EL OBJETIVO PLANTEADO
OBJETIVO ESPECÍFICO 2	4	RECUPERACIÓN DE DOCUMENTOS ENFOCADOS EN EL DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO
	7	DESARROLLO DEL ARGUMENTO QUE RESPONDERÁ AL OBJETIVO PLANTEADO
	8	GENERACIÓN DE LAS RESPECTIVAS CONCLUSIONES BASADAS EN EL ARGUMENTO EXPUESTO PARA RESPONDER EL OBJETIVO PLANTEADO
OBJETIVO ESPECÍFICO 3	4	RECUPERACIÓN DE DOCUMENTOS ENFOCADOS EN EL DESARROLLO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO
	9	DESARROLLO DEL ARGUMENTO QUE RESPONDERÁ AL OBJETIVO PLANTEADO
	10	GENERACIÓN DE LAS RESPECTIVAS CONCLUSIONES BASADAS EN EL ARGUMENTO EXPUESTO PARA RESPONDER EL OBJETIVO PLANTEADO

Nota. Organización de las actividades en las que se enfoca el desarrollo del documento.

6.2 Cronograma

Figura 4

Cronograma de actividades.

ACTIVIDAD	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA	■	■											
PRESENTACIÓN INICIAL DE LA PROPUESTA			■										
DESARROLLO DEL PROBLEMA			■	■	■								
PRESENTACIÓN DEL DESARROLLO DEL PROBLEMA PARA APROBACIÓN DEL COMITÉ DE GRADO					■								
APROBACIÓN DE LA PROPUESTA					■								
ESTRUCTURACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL PROBLEMA					■	■	■	■	■	■	■	■	■
PRESENTACIÓN TRABAJO FINAL												■	
APROBACIÓN DEL TRABAJO FINAL													■

Nota. Resumen del cronograma de actividades planteado para la ejecución del proyecto.

7. HABILIDADES GERENCIALES (DURAS Y BLANDAS) QUE INTERVIENEN EN LA TOMA DE DECISIONES

Las habilidades gerenciales se dividen en dos tipos las soft skills “habilidades blandas” y hard skills “habilidades duras”, habilidades que se explican a continuación, cabe resaltar que mediante la búsqueda de diferentes autores se han seleccionado ciertas habilidades duras y blandas enfocadas en el sector construcción.

7.1 Hard skills

Las hard skills corresponden a las habilidades que se han ido adquiriendo por medio de la experiencia laboral, Según (Doyle, 2022, p.2) They include the technical skills required to accomplish specific tasks, and the expertise necessary for an individual to successfully do a job.

De igual manera, las habilidades duras se adquieren a través de la educación formal, la participación en capacitación y cursos, así como el trabajo en un puesto determinado. Este desarrollo, por lo tanto, depende de la ocupación que persigamos (Muñoz Heredia y Huacón García, 2021, p.50), Enfocándose en la gerencia de construcción las habilidades duras que se pueden exaltar son:

➤ Manejo de herramientas ofimáticas:

Las herramientas ofimáticas son aquellos programas, aplicaciones y herramientas que permiten organizar informáticamente la información de interés para oficinas de ámbitos laborales (Berezín, 2022, p.3).

En la gerencia de construcción podemos encontrar el uso de programas como:

- Hojas de cálculo, las cuales le permiten al profesional realizar el análisis de presupuestos, la organización de cantidades de obra, creación de programas básicos, recopilación de datos, elaborar tabulaciones y gráficos de seguimiento, etc.
- Procesadores de texto, que permiten redactar sus documentos, cartas, requerimientos, y cualquier comunicado pertinente al desarrollo del ejercicio laboral y personal.
- Correos electrónicos, los cuales permiten el trámite e intercambio de información por medios digitales, así como la comunicación entre dos partes.
- Agendas y blocs de notas. Estas son herramientas que facilitan al profesional para organizar sus espacios laborales, realizar programaciones personales y almacenar información de manera portable y digital sin necesidad de cargar útiles físicos que impiden los desplazamientos.

En la actualidad, los gerentes administran proyectos, no siempre se cuenta con el conocimiento para el manejo de las herramientas que facilitan el ejercicio laboral de manera eficaz. Esto, lleva a los equipos a usar herramientas tales como una hoja de cálculo, que es excelente para organizar y programar el trabajo, pero no permite acceder a actualizaciones en tiempo real (Raeburn, 2022, p.1), con el fin de optimizar tiempos y mejorar la ejecución de actividades hoy en día la gerencia debe trabajar de la mano con softwares de gestión como Microsoft y google workspace que permiten facilitar la organización y estructuración de proyectos. También existen herramientas computacionales para el trabajo colaborativo, pero no siempre se tiene el conocimiento de las mismas.

➤ Manejo de herramientas de diseño:

Conforme se generan avances en tecnología en el sector construcción también se generan softwares para facilitar el diseño de proyectos, por eso en el diseño y construcción de un espacio o edificio, el plano sigue siendo una herramienta vital e importante que no debe pasarse por alto. Cuando surgen problemas que comprometen un edificio, el mejor lugar para iniciar una intervención es el plano del edificio; (Ramos, 2022, p.2); en la actualidad se pueden encontrar softwares que ayudan a las empresas de construcción a gestionar desde el diseño inicial sus cantidades, programaciones, diseños, coordinaciones, como lo son

- Sketch up
- Revit
- Autocad
- Civil 3D
- Sap2000
- Cypecad
- Tekla
- ArchiCad

➤ Definición del alcance de proyectos a ejecutar

La definición del alcance del proyecto infiere en aclarar los límites en cuanto a recursos, costos y entregables se refiere para completar un proyecto de obra de forma exitosa refiriéndose a las empresas constructoras. En este sentido es importante definir un análisis de cada proyecto para esclarecer las pautas y limitantes de cada entregable (GanttPRO, 2023, P.4).

➤ Creación y seguimiento de programas de obra

Los programas de trabajo se definen por la creación de un plan claro y conciso que garantice la finalización con éxito de un proyecto y tener la certeza de generar utilidades del mismo (Ardila, 2015, p.10).

➤ Creación de diccionarios WBS

Los diccionarios WBS son los puntos de inicio para elaborar la estructura de un proyecto nuevo. Aclarando que no es un diccionario tradicional, su propósito es referenciar con mayor detalle cada tarea (Raeburn, 2021, p.3).

➤ Planeación y desarrollo de kick off

Las reuniones Kick Off se realizan con el fin de generar un espacio para conversar sobre requerimientos y detalles pendientes de un proyecto de manera profunda, con la presencia de todos los efectivos humanos involucrados (expositores, colaboradores y receptores). (Bonilla, 2022, p.3)

➤ Planificación de proyectos

La planificación de proyectos involucra realizar a detalle la definición de las actividades, duración y recurso de las mismas con el fin de considerar diferentes aspectos del proyecto que contienen algunas etapas en su producción (Bastidas, 2022, p.2).

➤ Creación y seguimiento de presupuesto

El manejo de la información del presupuesto y estados financieros anticipan condiciones de estabilidad y rentabilidad dentro de los proyectos en ejecución y en los que se quiere intervenir (Periche, 2020, p.22), por

eso es importante estructurar presupuestos que sean completos para así lograr el óptimo seguimiento presupuestal y financiero de la empresa y proyectos a ejecutar.

➤ Entendimiento del entorno

Es una herramienta eficaz a la hora de realizar un procedimiento previo a la aceptación de diferentes contratos con el fin de valorar riesgos con respecto a lo que sucede en el entorno y con el fin de garantizar la ganancia en las utilidades y para elaborar estrategias dentro del mercado y condiciones funcionales del sector (Rivera, 2022, p.3).

➤ Toma de decisiones

En el campo gerencial es importante tener claras las decisiones que beneficien a las organizaciones, por eso, se deben tener en cuenta diferentes aspectos como los son, al menos 3 propuestas para enrutarse en el camino del mejor procedimiento. La claridad de objetivos se relaciona con la correcta toma de decisiones.

Cuando se consideran muchas ideas se debería realizar un árbol de decisión, con el fin de optimizar incertidumbres y para identificar alternativas en los eventos, analizando probabilidades y resultados. Las decisiones estarían completas y bien tomadas si se asumen las consecuencias con responsabilidad y claridad de los eventos.(Correa Lozano, 2008, p.132).

➤ Seguimiento económico

Es una de las condiciones a considerar más importantes a nivel gerencial con el fin de evitar declives en la organización constructora ya que las

decisiones no se deben tomar con base a supuestos, puesto que estos pueden llevar a cualquier empresa a la banca rota o en el peor de los casos un mal análisis del entorno puede convertir una inversión en pérdida como lo es el caso de Blockbuster y Netflix, en donde Netflix en búsqueda de dinero para seguir operando acudió a Blockbuster y este rechazó la oferta de venta tres años después de esta negociación fallida “Netflix lanzaba su primer servicio de streaming, y tres después más, con Antíoco ya fuera del liderazgo de Blockbuster con cuentas en rojo, la empresa de videoclubs anunciaba la bancarrota.(Millán, 2020, p.4).

Hablando un poco de las condiciones económicas con respecto a las empresas de construcción en Colombia se evidencian deficientes procesos de planificación y control. Un mal manejo de tiempos, técnicas, herramientas y materiales provocarían el colapso de la construcción desempeñada y posiblemente el colapso de la capacidad de la propia organización. En este caso, el desempeño de las empresas de construcción involucra el control de los ítems mencionados anteriormente y en cómo estos intervienen en el sector organizacional interno de la empresa. Una de las maneras de adaptación es el lean construcción. Este contiene procesos de logística muy aferrados al desarrollo de cada uno de los capítulos de cualquier proyecto. En este sentido y con el correcto manejo de la información mitiga el sobre costo de ciertos eventos, dando la oportunidad de mirar alternativas eficientes a la hora de realizar inversiones o comprar del proyecto (Ramírez, Lay y Sukier, 2020, p.26).

7.2 Soft Skills

Las soft skills son destrezas que se asocian a la inteligencia emocional que tiene cada persona para interactuar de manera idónea a nivel personal y profesional. Estas son transversales a las habilidades duras y se relacionan con el quehacer diario de cada individuo (Iglesias y Delgado, 2020, p.244).

Las empresas con capacidades gerenciales exitosas convergen al posicionamiento comercial, el cual es permitido por un valor agregado en el que influye el comportamiento de la organización y la importancia de una estrategia organizacional (Duran et al., 2017, p.30).

➤ Adaptabilidad en el entorno

Para el manejo de la alta gerencia se deben tener capacidades de manera integral que permitan el desarrollo efectivo de la organización de manera intuitiva, en este punto interviene la capacidad de adaptación que se tiene frente al cambio dinámico del entorno, una estrategia se puede ser ineficaz si es afectada por el ambiente (García Guilianny, Marcano y Campo, 2019, p.320).

En el estudio de (Fisher, 2011, p.29) se pudo concluir que las habilidades gerenciales blandas más influyentes dentro de la alta gerencia como caso de éxito se evidencian comprender las características del comportamiento del personal, liderar a otros, influencia en los demás, el manejo de un comportamiento autentico y la gestión de conflictos

➤ Resolución de problemas

Según Zuo et al., (2018) en su estudio realizado para una construcción vietnamita, los factores de éxito empresarial dependen del sistema de gestión del gerente. Desarrollar estrategias para la resolución de conflictos influye directamente en el ejercicio laboral del personal ya que conduce a un nivel de confianza mayor enalteciendo la inteligencia emocional (p.430).

➤ Liderazgo

Asumiendo una gestión para el manejo y la resolución de conflictos se logra mitigar el disgusto entre el personal, lo que mitigaría el bajo desempeño con respecto a su comportamiento profesional (Largacha-Martínez, Pinzón y León Velásquez, 2015, p.80).

Al generar confianza dentro de la organización se genera indirectamente una influencia dentro de los subordinados y esto permite el correcto desglose del liderazgo de la compañía.

➤ Comunicación

En ocasiones, la falta de comunicación con el trabajador hace que este desarrolle una labor ineficaz, según Ardila (2021) por medio de capacitaciones sobre las habilidades personales e interpersonales se genera satisfacción grupal con el personal de trabajo, esto con el fin de producir satisfacción y confianza dentro del grupo (p.3).

Un buen gerente utiliza el medio de comunicación en doble vía con el fin de dar la oportunidad a su interlocutor de que sea participe del proceso provocando la revelación de las capacidades en cada trabajador. En este caso se logra una comunicación eficiente donde se exploran ideas y diferentes puntos de vista. Todo esto genera confianza y crea un lazo efectivo entre el personal de la organización, intensifica la autoestima en cada quien. (Paladines Galarza, Yaguache Quichimbo y Altamirano Benítez, 2016, p.41).

➤ Resolución de conflictos

Para Acosta-Rangel, Bazante-Beltrán y Ojeda-Yacumal (2017) la falta de liderazgo en la gestión de conflictos genera un clima organizacional insatisfactorio, lo que desacelera el desenvolvimiento de las labores en la parte interna de la organización (p.152).

➤ Innovación

La innovación se toma en cuenta referenciándola en tres aspectos: productos, procesos y gestión. Esta se ejerce con el fin de conseguir equilibrio en el crecimiento y rentabilidad de una organización. Las empresas con convicción de innovación son más propensas a la adaptación al cambio, obteniendo este como obligación por factores externos y dependientes de manera continua de la misma innovación. En esta investigación se logra identificar que la innovación es un aspecto positivo en cuanto a procesos, productos y gestión, llevando a las organizaciones a un rendimiento externo sobresaliente y sustentable en aspectos organizacionales. La indagación y el manejo de la información financiera produce mejoras en la utilidad del producto o servicio y el crecimiento de la organización. Para desarrollar cambios a nivel de este ámbito es total y completamente pertinente realizar no solo capacitaciones sino generar entornos de culturización y adaptación que voluminicen el deseo por optar esa decisión (González et al., 2009, p.257).

➤ Competitividad

La innovación y la competitividad están estrechamente ligadas, pero hay que entender que tener la innovación no garantiza el posicionamiento. Para poder lograr tenerlo en el sector en el que se trabaja, se deben tener procedimientos internos encaminados a la evolución de la innovación y en

cómo estos prevén necesidades y plantean objetivos nuevos para cada proyecto (Manjarres Márquez, 2017, p.20).

Las habilidades gerenciales manejan una estrecha relación con las capacidades de los emprendedores, en estas se evidencia el manejo del riesgo, la confianza, la creatividad y el valor agregado de la innovación (Ovalles Toledo et al., 2018, p.223).

➤ Manejo de la información

Para caracterizar un buen gerente en este punto, se puede armonizar una serie de actividades que organicen micro-procesos de actualización de la innovación y la proyección para afrontar los cambios del entorno cambiante del sector pertinente del proyecto.

➤ Aprendizaje continuo

Si bien es cierto que con el apoyo de herramientas tecnológicas se permite establecer conductas de adaptación al entorno es válido considerar los cambios que están generando los competidores. En el sector de la construcción es conveniente estar actualizados en referencia al competidor directo, al proveedor con diferentes posibilidades, al cliente con capacidad de aprendizaje, a los posibles entrantes al nivel económico actual de la empresa y a los productos sustitutos en el caso del mercado de elementos de construcción (Porter, 2008, p.18)

➤ Toma de decisiones

Cuando una persona o un gerente toma una decisión, lo hace en busca de resultados óptimos, entendiendo este como lo máximo logable para las

diferentes alternativas que tuvo en cuestión. En este sentido, lo que se espera es obtener una máxima subjetiva objetiva esperada.

Por otro lado, el enrutamiento de un proceso se hace en busca de cierta satisfacción de lo esperado, en el cual se debe percibir y asumir riesgos posibles para solventar sus necesidades o deseos. En la actualidad lo que se percibe es la transición de maximizar a satisfacer, con el fin de trabajar en los objetivos misionalmente de manera aferrada y con responsabilidad. En este caso, de manera gerencial, intervienen los intereses propios (self-interest), entendiendo que a nivel de satisfacción no se puede encasillar en un concepto lo que es perteneciente a cada gerente, según sus anhelos empresariales. Ahora bien, dentro de las capacidades cognitivas de un gerente y sus habilidades gerenciales, de qué manera se puede estandarizar un proceso indagatorio que sea pertinente en la labor de tomar decisiones, que de una u otra manera terminan en resultados organizacionales, económicos o financieros (González y G. Bonome, 2009, p.9).

Para lograr entender el nivel de racionalidad utilizado a nivel gerencial, es válido orientarnos un poco en diferentes condiciones con respecto a los tipos de entorno. Por esta razón se indagó un poco sobre las conductas ejercidas en España y otros países europeos según la bibliografía consultada.

A nivel gerencial, se evidencia ciertas variaciones en el comportamiento del personal o recurso humano.

Las organizaciones son interdependientes con respecto a factores de éxito posicionamiento, diferenciación y puesta en marcha de las estrategias corporativas. La toma de decisiones es relacionada y decidida de acuerdo a la actual economía del sector. Las decisiones de hoy pueden ser

condicionantes para el presente, pero en un futuro puede ser una mala idea este concepto a decidir. Se deben determinar procesos de medición, determinación y proyección. Anteriormente, las decisiones eran directamente enfocadas en el camino contable y financiero; actualmente se requiere de mejor confiabilidad, precisión y proyección de versatilidad del negocio. El crecimiento de una empresa depende del personal sujeto a diferentes grados de responsabilidad en donde se demuestre individualmente un compromiso global, es ahí donde interviene la gestión del recurso humano (Collins, 2002, p.2).

➤ Pensamiento crítico

Hoy en día el ejercicio gerencial no solo depende de tener los conocimientos técnicos y gerenciales, según (Chiavenato y Arao, 2017, p.32) los desarrollos de los procedimientos gerenciales dependen de suposiciones y consideraciones que el gerente tenga sobre la naturaleza del ser humano como trabajador y en virtud de la organización. En el evento de la toma de decisiones interviene la presión, capacidad de planeación del trabajo y capacidad del control y dominio técnico del mismo. En este sentido se debe mantener un proceso de equilibrio operacional. Las habilidades comunicacionales intervienen en el proceso de los objetivos organizacionales.

➤ Organización

A nivel organizacional, por lo general la alta gerencia considera que el capital humano es fundamental para el desarrollo de los procesos, pero esto no es del todo comprobado ya que se requiere entender el nivel de responsabilidad que cada agente está dispuesto a satisfacer en beneficio de la empresa (Becker, 2001, p.1047).

➤ Colaboración

La colaboración se debe sobrellevar como un estilo de vida y como una forma deliberada de convivir entre sí con las demás personas. No se trata de algo rápido o azaroso, es un proceso de lleva tiempo, energía seguridad y hermandad de manera constante (St. George, 2009, p.7).

➤ Coaching

Acompañamiento a una persona o equipo a partir de sus necesidades profesionales para el desarrollo de su potencial y de sus conocimientos para identificarlos y optimizarlos. (Villa y Caperán, 2010, p.170).

➤ Gestión del tiempo

La planificación y ejecución pretende ejercer un control de la cantidad de tiempo que se dedica a desarrollar diferentes tareas, con el fin de ganar eficiencia y productividad. Conocer el tiempo de cada actividad permite definir prioridades, plazos y objetivos, lo que ayudará a mantener la organización empresarial y a evitar retrasos, tanto en el trabajo de los empleados como en el de las máquinas y sistemas (Ardila, 2022, p.2).

8. EL COMPORTAMIENTO GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES

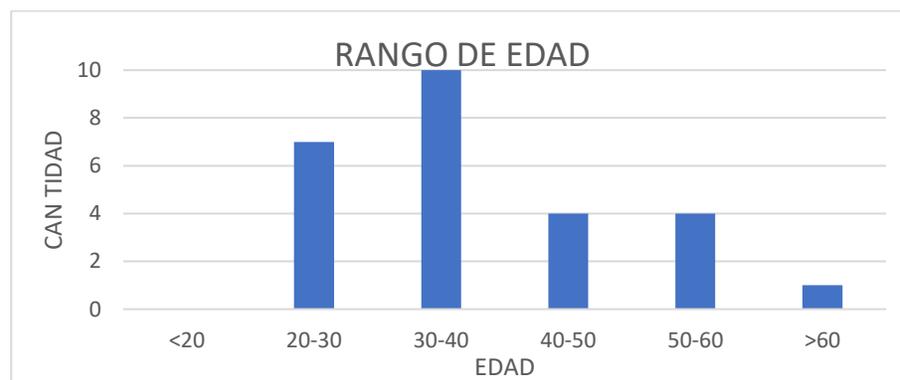
Con la información recopilada anteriormente e identificando las habilidades gerenciales más influyentes dentro del sector de las empresas constructoras se desarrolla un cuestionario “anexo 1”. En este se busca caracterizar las habilidades duras y blandas más importantes según las experiencias vividas por profesionales de todo el campo gerencial, los cuales dirigen grupos de construcción en Colombia.

Posterior al desarrollo de la encuesta se logran obtener datos relevantes que se explican a continuación.

8.1 Encuestados

Dentro del grupo de 26 personas encuestadas pertenecientes a diferentes empresas constructoras. se cuenta con un rango promedio de edad correspondiente a los 38 años, en donde la mayor cantidad de personas encuestadas están entre los 30 y 40 años.

Figura 5
Rango de edades encuestados.



Nota. Diagrama del rango de edades versus la cantidad de encuestados.

8.2 Cargos de los encuestados

Como se muestra en la tabla 4, se hace un filtro en los cargos de las personas encuestadas, donde se encuentran 4 gerentes de los cuales 3 son gerentes de proyectos e igualmente se puede observar que 2 de los 4 son ingenieros civiles.

Figura 6

Filtro de Cargos.

Edad	Cargo	Profesión
34	GERENTE DE PROYECTOS	INGENIERIA CIVIL
42	GERENTE DE DESARROLLO	ARQUITECTURA
46	GERENTE DE PROYECTOS	INGENIERIA CIVIL
54	GERENTE DE PROYECTOS	INGENIERIA ELECTRONICA

Nota. Tabla con el resumen de la edad, cargo y profesión de los encuestados que son gerentes.

8.3 Profesiones de los encuestados

Posterior al análisis de la encuesta se puede observar que se obtuvieron respuestas de diferentes profesiones que intervienen dentro de las empresas construcciones y los cuales se presentan en la figura 7 de forma porcentual.

Figura 7
Profesiones de los encuestados.



Nota. Diagrama de porcentajes de las profesiones de los encuestados.

9. ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Con el fin de establecer un perfil gerencial mediante la encuesta desarrollada se logró obtener los siguientes datos.

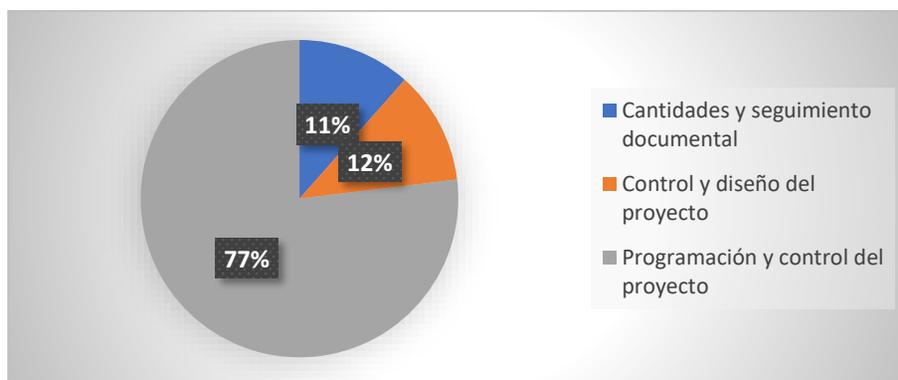
9.1 Habilidades duras

- Pregunta 1: ¿A cuál de las siguientes habilidades recurre más en sus actividades diarias?

Iniciando con las habilidades ofimáticas y como se aprecia en la figura 8, el 77% de los encuestados respondió que “la programación y control del proyecto” es prioridad en sus actividades rutinarias, donde al compararlo con un perfil gerencial estos se enfocan en actividades de programación con el fin de hacerle el seguimiento a los procesos y el estado en que se encuentren estos con el fin de mantener informada a las respectivas personas como lo son los clientes, asociados, entre otros.

Figura 8

Análisis resultados obtenidos pregunta 1.



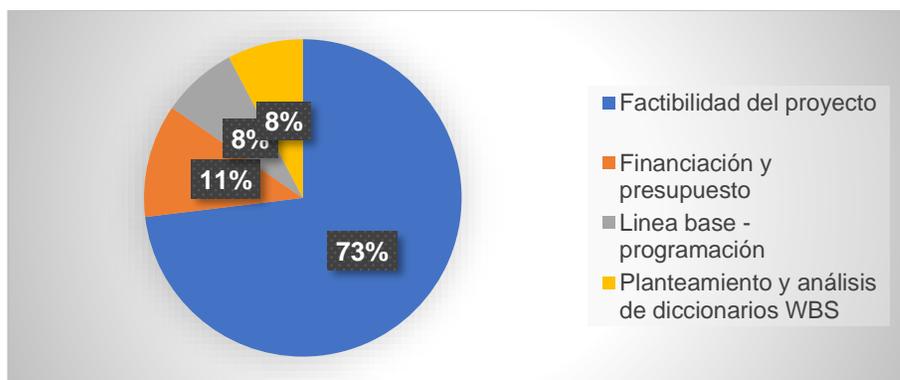
Nota: Diagrama representativo correspondiente a las respuestas de la pregunta 1 de la encuesta “Análisis de habilidades duras y blandas en el sector construcción” donde el 77% eligió la programación y control del proyecto. Autores.

- **Pregunta 2:** En estos momentos hace parte del equipo para el planteamiento y análisis para un nuevo proyecto; ¿A qué actividad le dará prioridad para analizar?

Continuando con las habilidades duras, en la figura 9, se observa que el 73% de los encuestados se inclinan hacia “la factibilidad del proyecto”, en donde para este grupo de personas es importante el análisis de los recursos disponibles para la ejecución del proyecto, cabe resaltar que con estos recursos se empezará a gestionar la línea bases y los respectivos diccionarios WBS de los proyectos.

Figura 9

Análisis resultados obtenidos pregunta 2.



Nota. Diagrama representativo correspondiente a las respuestas de la pregunta 2 de la encuesta “Análisis de habilidades duras y blandas en el sector construcción” donde el 73% eligió el planteamiento y análisis de diccionarios WBS.

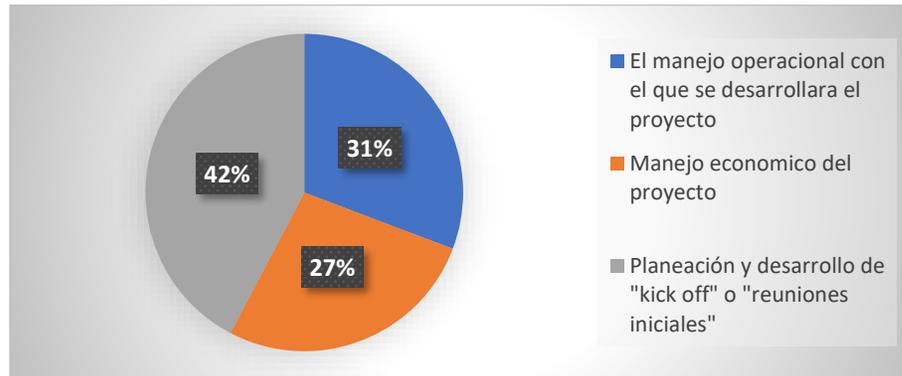
- **Pregunta 3:** Acorde a su experiencia profesional, ¿cuál de las siguientes opciones tiene mayor relevancia para ejecutar un proyecto?

Como se puede apreciar en la figura 10, se tiene un porcentaje más balanceado en las respuestas en donde prima “la planeación y desarrollo

de reuniones iniciales” con un 42%, con esta pregunta se busca analizar que priorizan los encuestados, continuando así con el perfil profesional que los interesados en este documento pueden analizar y así obtener una base del perfil gerencial.

Figura 10

Análisis resultados obtenidos pregunta 3.



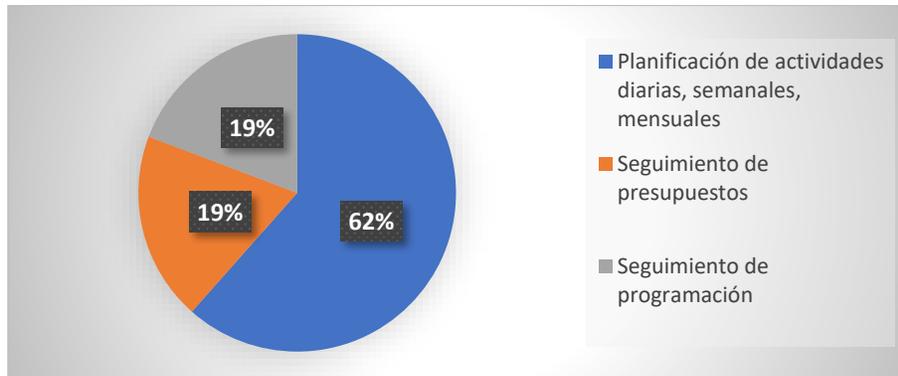
Nota. Diagrama representativo correspondiente a las respuestas de la pregunta 3 de la encuesta “Análisis de habilidades duras y blandas en el sector construcción” donde el 42% eligió la planeación y desarrollo de “kick off” o “reuniones iniciales”.

➤ Pregunta 4: Durante la ejecución de un proyecto de construcción cuál de las siguientes actividades tiene mayor relevancia:

Mediante esta pregunta se inicia a valorar internamente los subconceptos de las gestión y seguimiento de proyectos, tales como la planificación de proyectos 62% el seguimiento de presupuestos 19% y el seguimiento a la programación 19% como se muestra a en la figura 11; con una buena planeación de las actividades que se ejecutaran se puede lograr un seguimiento adecuado a la programación y presupuesto de los proyectos y así lograr un balance adecuado durante la ejecución de estos.

Figura 11

Análisis resultados obtenidos pregunta 4.



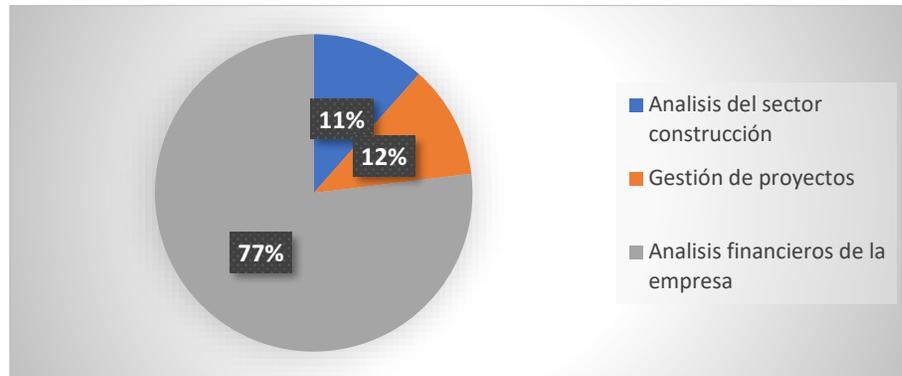
Nota. Diagrama representativo correspondiente a las respuestas de la pregunta 4 de la encuesta “Análisis de habilidades duras y blandas en el sector construcción” donde el 62% eligió la planificación de actividades diarias, semanales, mensuales.

- Pregunta 5: Acorde a su experiencia profesional, que actividad requiere un mayor enfoque al momento de plantear un proyecto de construcción:

Finalizando el análisis de las habilidades duras, la pregunta 5 se enfoca en la formación que han obtenido los profesionales en el planteamiento de los proyectos en donde el 77% de los encuestados respondió que su prioridad se encuentra en los estados financieros de la empresa, cabe aclarar que con base a estos los proyectos finalmente pueden tener un impulso adicional mientras se recuperan ganancias o se generan mayores ganancias ya que así mismo se podrá invertir desde el inicio o durante la ejecución de los proyectos para avanzar de manera más eficiente o veloz con estos.

Figura 12

Análisis resultados obtenidos pregunta 5



Nota. Diagrama representativo correspondiente a las respuestas de la pregunta 5 de la encuesta “Análisis de habilidades duras y blandas en el sector construcción” donde el 77% eligió el análisis financiero de las empresas.

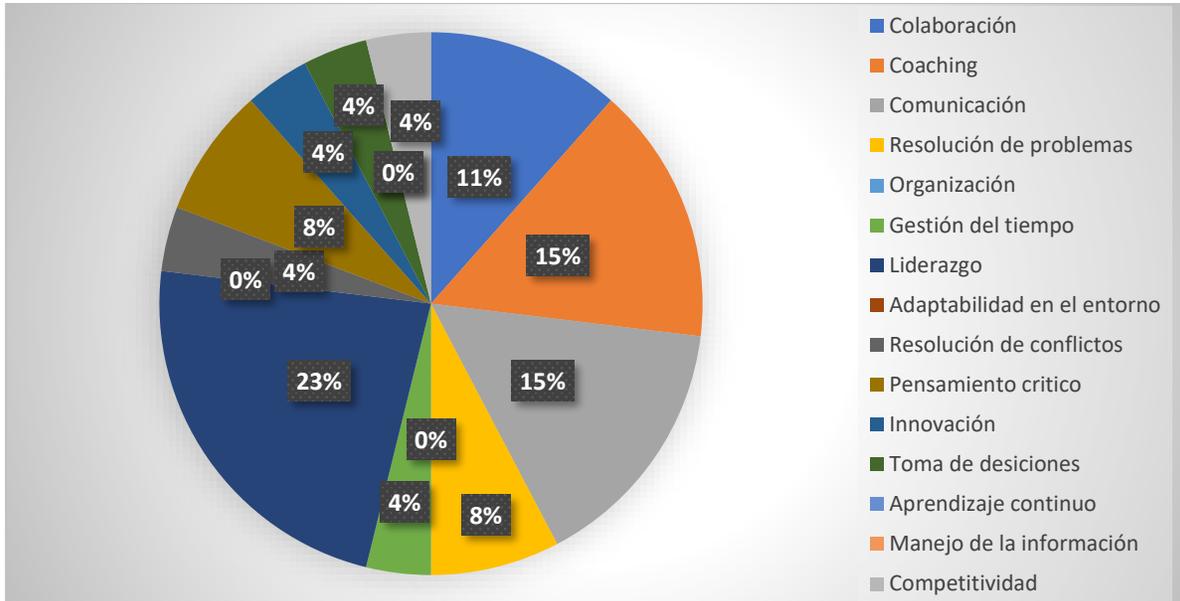
9.2 Habilidades Blandas

Dando continuidad al análisis del perfil gerencial entramos en la sección de las habilidades blandas en donde se recuerda son las que se han adquirido en el transcurso de la formación personal de las personas.

- Pregunta 6: A continuación, se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que más lo identifiquen en su crecimiento profesional.

Figura 13

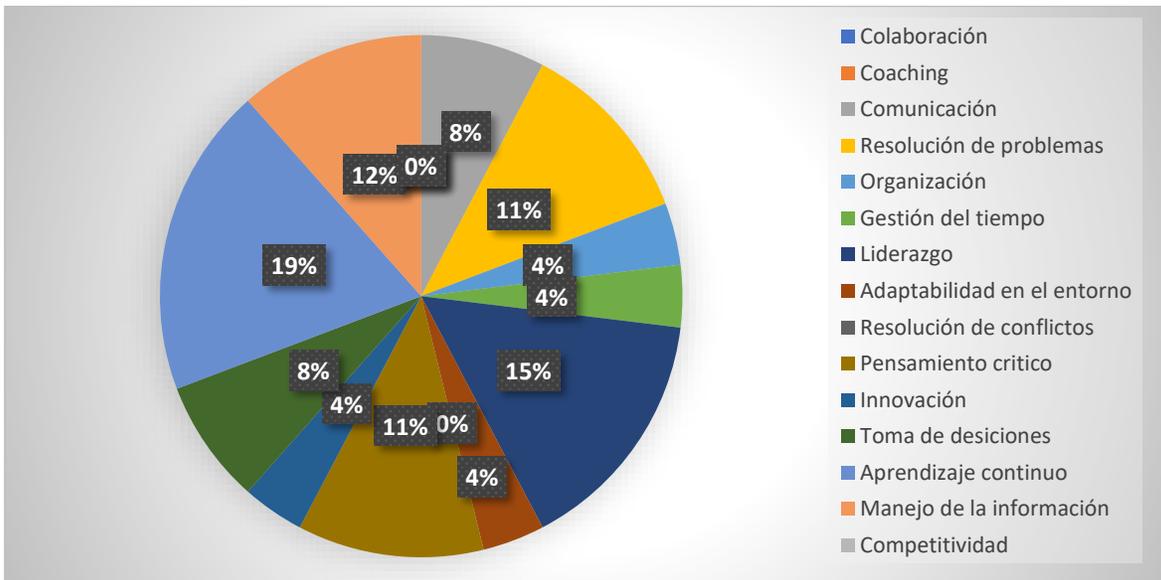
Análisis resultados obtenidos pregunta 6.



Nota. Diagrama representativo correspondiente a las respuestas de la pregunta 6 de la encuesta “Análisis de habilidades duras y blandas en el sector construcción” donde el 23% eligió la innovación. Autores.

Figura 14

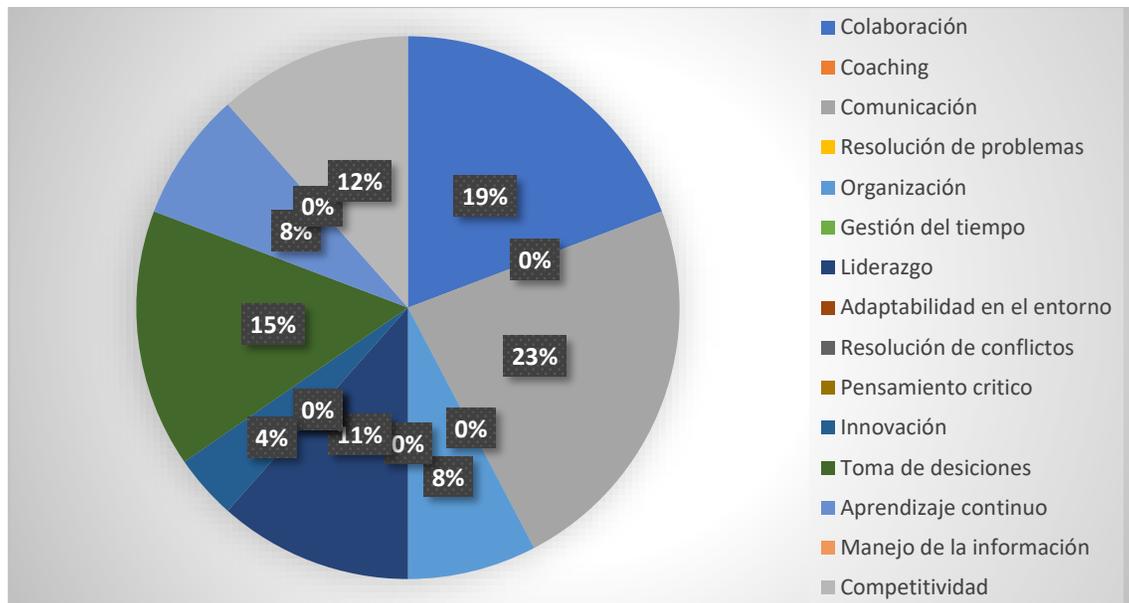
Análisis resultados obtenidos pregunta 6.



Nota. Diagrama representativo correspondiente a las respuestas de la pregunta 6 de la encuesta “Análisis de habilidades duras y blandas en el sector construcción” donde el 19% eligió la organización.

Figura 15

Análisis resultados obtenidos pregunta 6



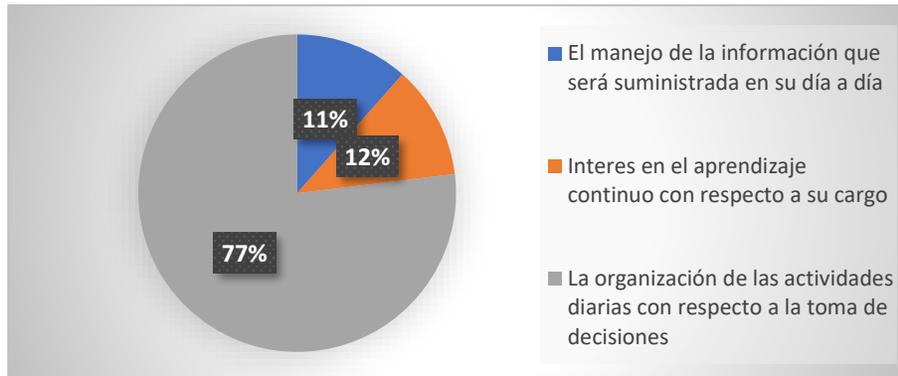
Nota. Diagrama representativo correspondiente a las respuestas de la pregunta 6 de la encuesta “Análisis de habilidades duras y blandas en el sector construcción” donde el 23% eligió la comunicación.

Se presentaron 15 habilidades blandas seleccionadas acorde a los textos estudiados donde se procede a separar en 3 habilidades primordiales para el gerente como se muestra en las gráficas X, X Y X; la habilidad seleccionada como principal fue “Liderazgo”, secundaria “Aprendizaje continuo” y finalmente la terciaria “Comunicación”; se inicia con este análisis para así mismo con las preguntas que siguen filtrar que habilidades son esenciales para el gerente del futuro hoy.

- Pregunta 7: Tiene que elegir a un profesional para el cargo de gerente de construcción, cuál de las siguientes habilidades cree usted que debe ser el fuerte de este.

Figura 16

Análisis resultados obtenidos pregunta 7.



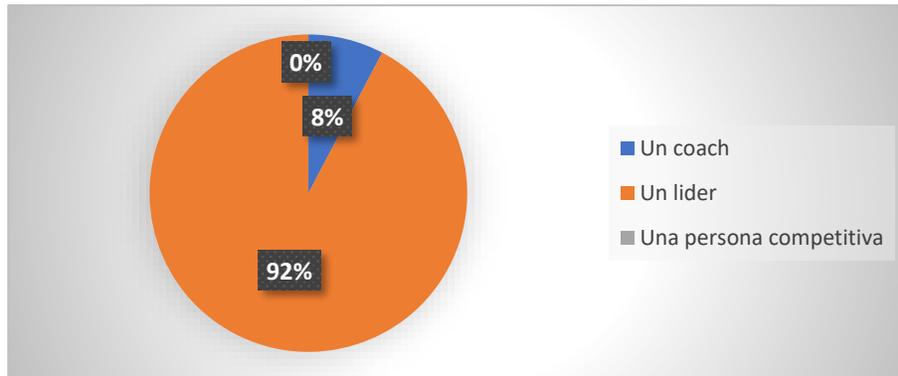
Nota. Diagrama representativo correspondiente a las respuestas de la pregunta 7 de la encuesta “Análisis de habilidades duras y blandas en el sector construcción” donde el 77% eligió la organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones.

Analizando la respuesta como se observa en la figura 16, el 77% selecciono la “organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones”, el cual está asociado con la “Organización”, es decir que este grupo de personas prefiere ser ordenadas antes de tener un aprendizaje continuo y manejar la información.

➤ Pregunta 8: Para usted un gerente se debe ver ante su equipo de trabajo como

Figura 17

Análisis resultados obtenidos pregunta 8.



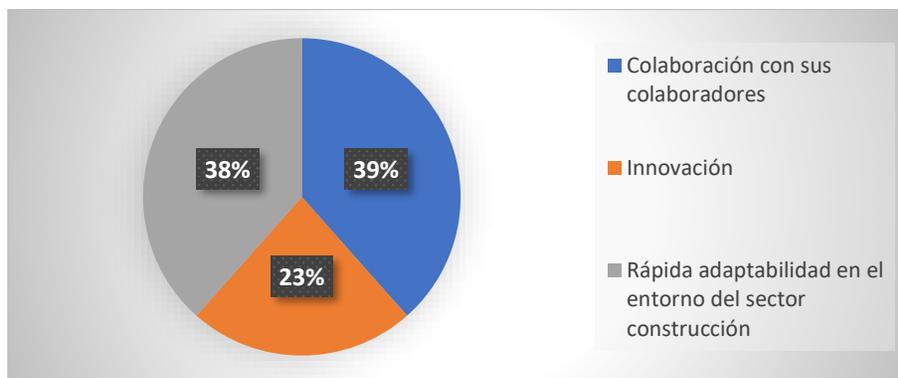
Nota. Diagrama representativo correspondiente a las respuestas de la pregunta 8 de la encuesta “Análisis de habilidades duras y blandas en el sector construcción” donde el 92% eligió ser un líder.

Como dijo Vince Lombardi “los líderes no nacen, se hacen”; y esto ocurre durante el crecimiento personal del ser humano en donde desde temprana edad mediante sus aptitudes demuestra si es o no un líder nato y como observamos en la figura 17, este grupo prefiere que un gerente sea un líder mas no un coach o alguien competitivo.

➤ Pregunta 9:Cuál de las siguientes opciones es acorde a su perfil profesional

Figura 18

Análisis resultados obtenidos pregunta 9.



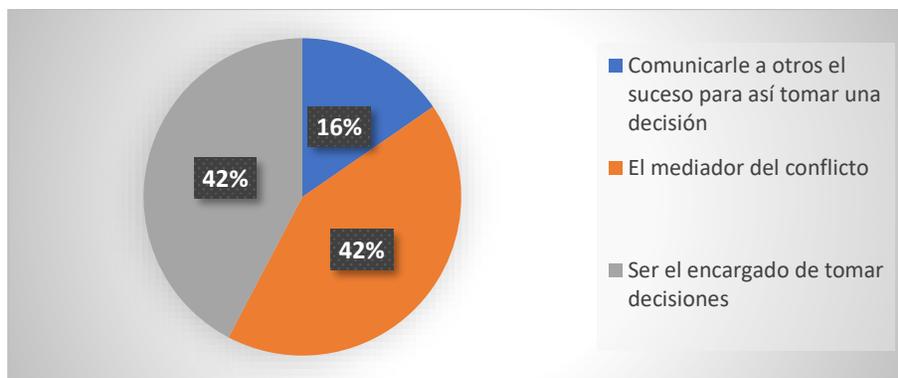
Nota. Diagrama representativo correspondiente a las respuestas de la pregunta 9 de la encuesta “Análisis de habilidades duras y blandas en el sector construcción” donde el 39% eligió la rápida adaptabilidad en el entorno del sector construcción.

Aunque un gerente debería adaptarse fácilmente al entorno, hay que recordar que en la construcción el entorno no es muy cambiante ya que en este sector los procesos de ejecución de obras son similares y son muy pocos los cambios como lo es el tipo de estructura y terreno en el que se trabaja, mientras que la Colaboración con un 38% es la respuesta que predomina como se aprecia en la figura 18, ya que los gerentes deben permanecer trabajando en constante colaboración con sus equipos de trabajo.

➤ Pregunta 10: En un momento de tensión que posición prefiere adoptar Los líderes son los encargados de tomar las decisiones y ser los mediadores no solo en conflictos y momentos de tensión sino en el diario vivir, por eso como se observa en la figura 19, estas 2 respuestas cuentan con un 42%.

Figura 19

Análisis resultados obtenidos pregunta 10



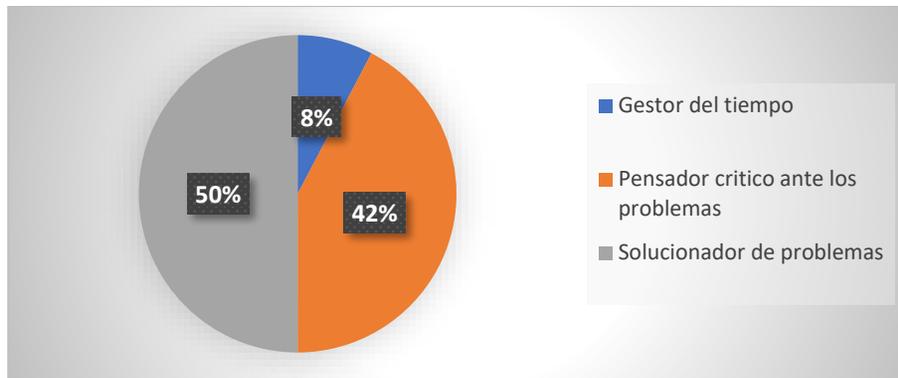
Nota. Diagrama representativo correspondiente a las respuestas de la pregunta 10 de la encuesta “Análisis de habilidades duras y blandas en el sector construcción” donde el 42% eligió el mediador del conflicto y el otro 42% eligió ser el encargado de tomar decisiones.

➤ **Pregunta 11: Como profesional y líder que posición prefiere tomar**

Finalmente, y como se menciona en el análisis de la respuesta 10, los gerentes son los que se encargan finalmente de solucionar problemas por eso con el 50% como se observa en la figura 20, fue la respuesta con mayor porcentaje de respuestas, cabe resaltar que cada persona gestiona su tiempo de la mejor manera posible y cada quien tiene un pensamiento diferente hacia los problemas y los líderes son los que deben escuchar a los demás para así llegar a una solución que los beneficie a todos.

Figura 20

Análisis resultados obtenidos pregunta 11



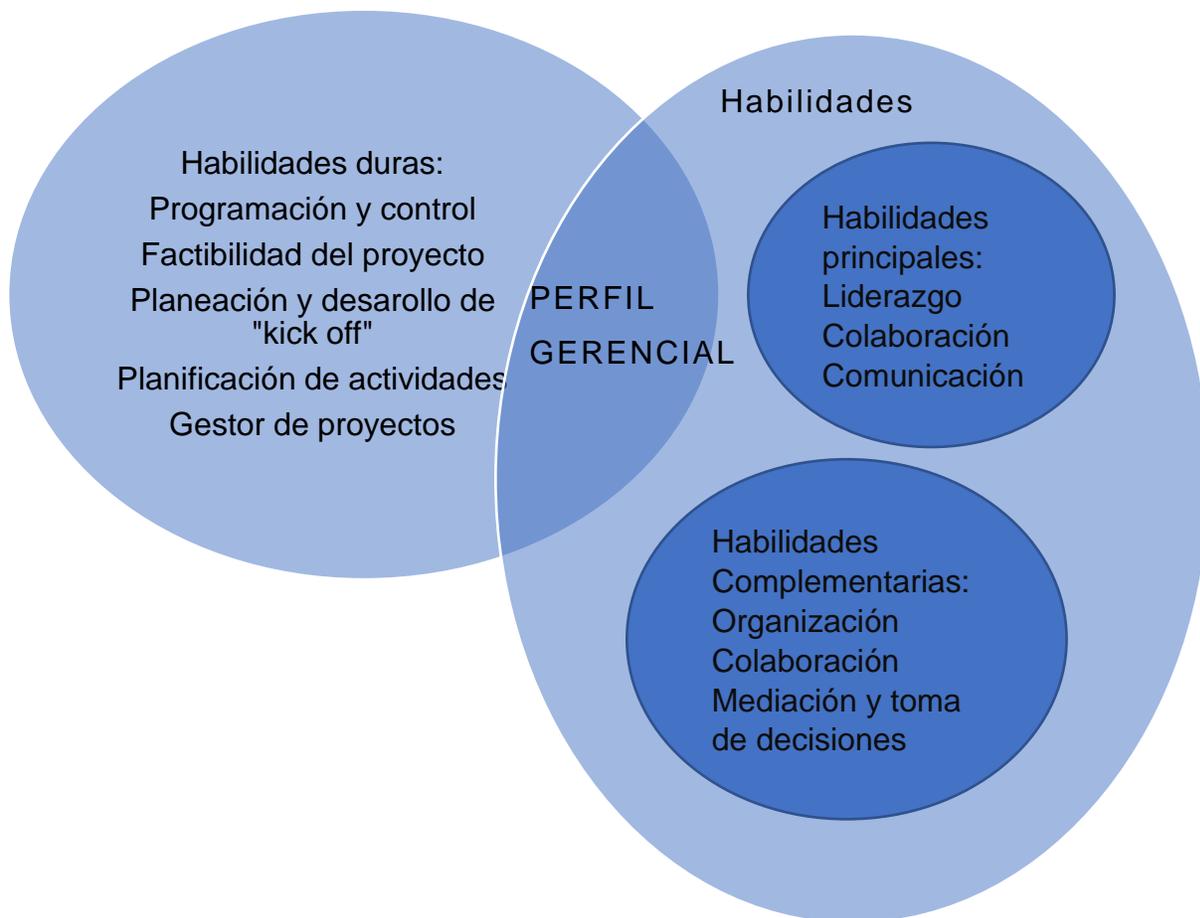
Nota. Diagrama representativo correspondiente a las respuestas de la pregunta 4 de la encuesta “Análisis de habilidades duras y blandas en el sector construcción” donde el 50% eligió ser el solucionador de problemas.

10. ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES MAS IMPORTANTES

Acorde a los resultados obtenidos y la investigación generada se procede a seleccionar las características que debería tener el gerente de empresas de construcción el cual se aprecia en la figura 21, de igual manera la encuesta presentada en este proyecto se puede utilizar como base para analizar el pensamiento gerencial de las personas que sean postuladas para estos cargos.

Figura 21

Habilidades para el perfil gerencial.



Nota. Diagrama representando las habilidades duras y blandas que requiere un perfil gerencial.

Finalmente, como lo mencionan (Alexander y Florido, 2023), los gerentes se enfrentarán a las problemáticas que trae el entorno y que estas no se encuentran contempladas y no está dentro de lo establecido, sin embargo estas habilidades o competencias harán que se suplan las necesidades o se busquen alternativas para la solución a todas las problemáticas enfrentadas; por tal motivo las personas que busquen llegar a la gerencia deben empezar a reforzar estas habilidades con el fin de poder enfrentar los retos del mañana.

A partir de los datos obtenido y con respecto al planteamiento de un perfil gerencial que domine a cabalidad los proyectos de una empresa, se pueden plantear como prioridad las siguientes habilidades gerenciales

10.1 Habilidades duras

Como parte fundamental del desarrollo de la empresa constructora se deben contemplar para los diferentes proyectos de obra, la planeación y gestión de cada uno trabajando permanentemente en su seguimiento.

A partir de esto se plantea como prioridad, la planeación; ya que con este proceso se puede tener tranquilidad de asumir diferentes riesgos al ejecutar proyectos. Sin embargo, no se tiene certeza del 100% de los procesos que incurra cada actividad del proyecto, por lo que como parte secundaria del correcto manejo del gerente constructor, se debe tener en cuenta el seguimiento. Esto debido a que durante el proceso o la ejecución se ajustan diferentes parámetros en virtud de reducir costos imprevistos y cantidades no previstas para culminar los proyectos.

Según la experiencia de los profesionales, esta es la manera de evitar contratiempos, los procesos se ejecutan de la mejor manera si la planificación se realiza de manera consciente y con calma. El control de

una obra depende de su planificación, por lo tanto, el éxito de una empresa constructora depende de la planificación de los proyectos.

Si bien todas las habilidades duras son importantes para un perfil gerencial de empresas constructoras, se pueden destacar relevancias de la siguiente manera:

Figura 22

Importancia de las habilidades duras en empresas constructoras.



Nota. Diagrama representativo acorde a la importancia de las habilidades blandas para la gerencia. Autores.

La planificación y seguimiento de los contratos predomina el orden de importancia de los conceptos junto con la factibilidad, esto quiere decir que los profesionales experimentados confían en que, si la preparación y verificación de las actividades se hacen con responsabilidad y con certeza, el proyecto se encamina a ser exitoso. Esto es punto de partida para garantizar el buen funcionamiento de una empresa constructora.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El perfil gerencial ideal de las empresas constructoras debe tener dominio y trabajar de la mano con la estrategia, la cual viene desde la planificación de los procesos para el desarrollo de un proyecto, hasta el manejo del coaching dentro de su organización.
- La toma de decisiones depende de diferentes factores de la organización y se deben tomar en cuenta todos los procesos internos y externos, utilizando las habilidades gerenciales con el fin de mitigar riesgos dentro del futuro de la organización.
- En las habilidades gerenciales destacadas para un perfil en empresas constructoras sobresalen los procesos de planificación y control junto con las aptitudes de liderazgo y trabajo colaborativo (colaboración y organización).
- Con la encuesta desarrollada se pretendió estudiar el pensamiento de diversos perfiles profesionales que estén no solo en la posición de gerencia sino en cargos inferiores, para así poder observar distintos conceptos y observar que buscan las personas que están por debajo de la gerencia y a su vez que perfil demuestran los que actualmente se encuentran en cargos gerenciales, esto con el fin de lograr obtener esa base para el respectivo perfil gerencial planteado.
- Finalmente, se presenta el perfil profesional gerencial con base a los resultados obtenidos con las encuestas realizadas y las bibliografías estudiadas, de igual forma este perfil se puede reforzar acorde a las necesidades de cada empresa e igualmente usar la encuesta como un punto inicial de partida para estudiar el pensamiento gerencial que presenten los futuros gerentes de las empresas constructoras del sector PYME.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta-Rangel, M. L. Bazante-Beltrán, Y. J. y Ojeda-Yacumal, Y.V, (2017) “factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las pymes del sector construcción”, libre empresa, 14, (1), pp. 147-165, DOI: 10.18041/libemp.2017v14n1.27107.
- Florido Hernández, J. A. (2023). La importancia del liderazgo en la gerencia de proyectos (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio Institucional de Administración de empresas: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/44571>.
- Ardila, I. (julio de 2015). Programa de obra: guía a pie de obra. Procedimiento Constructivo Ardila. <https://procedimientoconstructivoardila.com/programa-de-obra-guia-a-pie-de-obra/>.
- Ardila, J. (mayo de 2022). Gestión del tiempo: ¿qué es y cómo aplicarla? descubre su importancia. Sydle. <https://www.sydle.com/es/blog/gestion-del-tiempo-60ccb3d36ed0c97012c9bfef>.
- Ardila, Y. (2021). ¿cuáles son las habilidades blandas más demandadas del mercado?. Universidad Ean. <https://universidadean.edu.co/noticias/cuales-son-las-habilidades-blandas-mas-demandadas-del-mercado>.
- Arroyo Tovar, R. (2017). Habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Ecoe Ediciones.
- Avella Rincon, S.M., (2016). Herramientas de coaching organizacional que contribuyen en el desarrollo de las empresas constructoras en Colombia (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14603>.

- B. Duque M, (1989), "El modelo de contingencia de fiedler en procesos de fabricación progresiva. revista de psicología social", Dialnet, 4, (2), pp. 139-150:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2903563>.
- B. Barreto A.M (2021), "Hacia un comportamiento gerencial eficaz", Business Innova Sciences, 2, (1), pp 76-82, DOI:
<https://doi.org/10.58720/bis.v2i1.32>.
- Bastidas, I. (enero de 2022). Planificación de proyectos: qué es y cómo llevarla a cabo. Tudashboard. <https://tudashboard.com/planificacion-de-proyectos/>.
- Becker, M.C (2001), "Managing dispersed knowledge: organizational problems, managerial strategies, and their effectiveness*", journal of management studies, 38, (7), pp. 1037-1051, DOI:
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00271>.
- Berezín, E. (abril de 2022). Herramientas ofimáticas: qué son, tipos y ejemplos. Santander universidades. <https://www.becas-santander.com/es/blog/herramientas-ofimaticas.html>
- Bonilla, C. (2022). Qué son los «kickoffs» o reuniones de planeación. Smarts speakers. <https://www.smartspeakersweb.com/item/547-kickoff-que-es-y-reuniones-de-planeacion>.
- Chiavenato, I. (2016) "Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones". Elsevier editorial, pp 1-50.
- Collins, J (Mayo de 2022), "Empresas que sobresalen", Universidad Ean, 1(1),pp1-3:
<http://journal.ean.edu.co/index.php/revista/article/viewfile/509/497>.
- Correa, C, Yepes, V. y Pellicer Eugenio (2007), "Factores determinantes y propuestas para la gestión de la innovación en las empresas constructoras" Revista ingeniería de construcción, 22, (1), pp.5-14:
<https://www.scielo.cl/pdf/ric/v22n1/art01.pdf>
- Correa Lozano, J.L (2008), "El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales", revista Escuela de Administración

- de negocios, 1, (63), pp127-137:
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>.
- Correa Lozano, J.L (2008) “El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales”, revista Escuela de Administración de negocios, 1, (63), pp127-137:
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>.
- Del Pilar, M. y Córdoba, R (2005), “Comportamiento ético gerencial”, revista cuatrimestral de las facultades de derecho y ciencias económicas y empresariales, 1, (64), pp. 109-133:
<https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/download/6484/6294>.
- Díaz Palma, R.E, (2018). Modelo de mejoramiento de la efectividad a través del rediseño del proceso de control de obras para una empresa de construcción vial. Universidad Andrés Bello, Repositorio Institucional académico. <https://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/10153>.
- Doyle, A. (Abril de 2022). what are hard skills? Thebalancemoney. <https://www.thebalancemoney.com/what-are-hardskills2060829#:~:text=Hard%20skills%20are%20the%20technical,traits%20that%20impact%20interpersonal%20interactions>.
- Duran, S.E, Crissien Orellano, J.E, Virviescas Peña, J. y Garcia, J.E (2017) “Management strategies for the training of teams of works at construction companies of the colombian Caribbean”. revista espacios, 38, (13), pp. 24-39: <http://hdl.handle.net/11323/1675>
- Enrique, L., Ayasta, V., Regina, E., Yactayo, P., Lourdes, D., Vela, R. y Lidia, S (2019), “coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas revista venezolana de gerencia”, Revista Venezolana de Gerencia 24, (87), pp 904-916:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499017>
- Fisher, M.H (2011) “factors influencing stress, burnout, and retention of secondary teachers”. current issues in education, 14, (1), pp 1-36:
<https://cie.asu.edu/ojs/index.php/cieatasu/article/view/658/165>.

- García Guilianny, J., Marcano, A.P. y Campo, N.C (2018). “Estrategias y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en barranquilla” Revista Curn, 10, (1), pp 312-339: <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1349>.
- González, J. Salazar, F. Ortiz, R. y Verdugo, D (2009) “Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones”, telos, 21, (1), pp. 242-267, DOI: doi 10.36390/telos211.12.
- Gonzalez, W.J. y G. Bonome, M. (2009). La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de herbert a. simón. Madrid: Netbiblo S.L.
- Gutiérrez, E., Preciado, J.M. y Robles, J.M. (2018). “Modelo de toma de decisiones para la construcción sustentable de obra pública”, Estudios sociales, revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional, 28, (51). pp 01-21, DOI: <https://doi.org/10.24836/es.v28i51.567>.
- Gutiérrez, E., Preciado, J.M. y Robles, J.M. (2018). “Modelo de toma de decisiones para la construcción sustentable de obra pública”, Estudios sociales, revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional, 28, (51). pp 01-21, DOI: <https://doi.org/10.24836/es.v28i51.567> .
- Hurtado Romero, L.J., (2014). la gerencia financiera en la toma de decisiones. Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio Institucional UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/12886>
- Iglesias, M.I. y Delgado, M. (2020), “la inteligencia y la emociones: una revisión teórica para comprender su transferencia educativa”, Dialnet. Universidad rioja, 1, (1), pp 235-259: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7716783>.
- Jato-Espino, D., Castillo-Lopez, E., Rodriguez-Hernandez, J. y Canteras-Jordana, J.C. (2014), “A review of application of multi-criteria

- decision making methods in construction”, ScienceDirect, 45, (1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2014.05.013> .
- Largacha-Martínez, C., Pinzón, A. y León Velásquez, E. (2015), “The fusion of humanistic management and organizational learning create sustainable and high quality organizations”, Revista Ean, 1, (78), pp. 74-91: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602015000100006&script=sci_abstract&tlng=en.
- Manjarres Márquez, R.J., (2017). Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo emprendersena regional sucre (Trabajo de Grado). Universidad Tecnológica de Bolívar. Repositorio UTB . <https://hdl.handle.net/20.500.12585/3359>.
- Martinez Selva, J., Sanchez Navarro, J., Bechara, A. y Roman f, (2006), “mecanismos cerebrales de la toma de decisiones” Viguera, 42, (7), pp. 10, DOI: <https://doi.org/10.33588/rn.4207.2006161>.
- Millán, V., (Nov 2020). el día que blockbuster pudo comprar netflix por solo 50 millones de dólares. Hipertextual. <https://hipertextual.com/2020/08/netflix-blockbuster>.
- Montaño Granados, Y.A., (Febrero de 2014). Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/10798>
- Moreno Parra, C.F. y Del Pilar Liz, A. (2009), “la estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica”, Gestión y sociedad, 2, (1), pp 97-107: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs>.
- Muñoz Heredia, C.E. y Huacón García, C.M. (2021). Manual de estrategias de habilidades blandas y duras, 1ª ed., compas, Guayaquil, Ecuador, pp. 1-73: <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/746/3/CECILIA%20MARGOTH%20HUAC%C3%93N%20GARC%C3%8DA.pdf>.

- Murcia Parada, C. (2017). Transparencia en la gerencia de empresas constructoras (Trabajo de Grado) Fundación Universidad América. Repositorio institucional. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7114/1/52171-2017-I-GEC.pdf>.
- Ochoa Cardoso, M.C. y Alvarado Campos, M.S. (2021). planificación de proyectos de ingeniería civil y toma de decisiones bajo incertidumbre (Trabajo de Grado) Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39683/AlvaradoCamposMichaelStiven2021.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ovalles Toledo, V.L., Moreno Freites, Z., Olivares Urbina, M.A. y Silva Guerra, H. (2018), "Habilidades y capacidades del emprendimiento: un estudio bibliométrico", revista venezolana del zulía, 23, (81), pp 217-230: <https://www.redalyc.org/articulo.oa>.
- Paladines Galarza, F., Vaguache Quichimbo, J. y Altamirano Benítez, V., (2016). "Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional", Razón y palabra, 20, (1-92), pp. 1-32: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036051.pdf> .
- Periche, Dra.Z. (2020). Análisis financiero y su influencia en la toma de decisiones de la empresa constructora única s.a.c (Trabajo de Grado). Universidad Cesar Vallejo. Repositorio Digital Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49707>.
- Porter, M., (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf.
- Raeburn, A., (2021). Edt cómo hacer una para tu proyecto con un ejemplo. Asana. <https://asana.com/es/resources/project-proposal> .

- Raeburn, a., (2022). software y herramientas de gestión de proyectos: las mejores opciones en 2022. Asana. <https://asana.com/es/resources/best-project-management-software>.
- Ramírez, R.I., Lay, N.D. y Sukier, H.B. (2020). Management strategy for people management in the mining sector of venezuela, colombia and chile (Trabajo de Grado). Informacion tecnológica <http://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/20405>.
- Ramos, A., (2022). Los 10 mejores programas y herramientas de planos de construcción para diseñar tu espacio. edraw, wondershare. <https://www.edrawsoft.com/es/10-best-building-plan-software-tools-to-design-your-space.html>.
- Rincón Moreno, C. y Vargas Rodríguez, O., (2019). Análisis financiero para la predicción de quiebra empresarial, en el sector de la construcción en Colombia (Trabajo de Grado). Universidad Autónoma de Bucaramanga. <http://hdl.handle.net/20.500.12749/2052>.
- Rivera, A.S., (2022). El análisis del entorno de una empresa y su importancia. Unir. <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/analisis-del-entorno-empresa/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20del%20entorno%20de%20una%20empresa%20es%20una%20herramienta,factores%20que%20influyen%20en%20ella>.
- Rodriguez, M. Del P. (2005). "Comportamiento ético gerencial. Manizales", Revista Universidad Eafit, 42, (143), pp.41-54: <https://www.redalyc.org/pdf/215/21514305.pdf>.
- Rojas Vásquez, S., (2022). Habilidades gerenciales y calidad de servicio del personal asistencial con labores administrativas en la red de salud rioja (Trabajo de Grado). Universidad Cesar Vallejo. Repositorio Digital Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84264>.

- Rubio, C., (2012). Gestión estratégica organizacional aplicada a las pymes constructoras en Colombia. [Tesis de Maestría] Nebrija Business School. <http://hdl.handle.net/10882/2845>.
- Economipedia. (2020). "Planificación de un proyecto". <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-de-un-proyecto.html>.
- Saenz Luna, F., (2015). "Análisis, planeación y control financiero para la toma de decisiones en empresas constructoras" Instituto Tecnológico de la Construcción. https://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Saenz_Luna_Francisco_45380.pdf.
- SPC Constructora (2016). "¿qué hace una empresa constructora?". <http://www.spconstrutora.es/blog/que-hace-una-empresa-construtora.php>.
- Sánchez Mirón, B. y Boronat Mundina, J. (2014). "Coaching educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales", Educación xx1, 17, (1), pp. 221-241: <https://www.redalyc.org/pdf/706/70629509010.pdf>.
- Solano, A.I. (2003), "Toma de decisiones gerenciales", Tecnología en marcha, 16, (3), pp. 44-51: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835719.pdf>.
- St. George, S. (2009), "Guía para la colaboración", International Journal of Collaborative Practices, 1, (1), pp. 1-8, <https://ijcp.files.wordpress.com/2009/06/london-spanish.pdf>.
- GanttPRO Project Management (2023). "¿qué es el alcance de un proyecto y por qué es tan importante?". <https://blog.ganttpro.com/es/alcance-del-proyecto/>.
- Uribe Delgado, G. y Marín Betancur, A., (2017). Análisis de las competencias y habilidades gerenciales de los estudiantes de posgrado de las ciencias administrativas de la institución

universitaria

esumer:

<https://repositorio.esumer.edu.co/handle/esumer/1890>.

Manual de coaching (guía práctica) (2010), 1ª ed., profit, Bresca editorial, Barcelona, pp 105-205: https://training.crecimiento.ws/wp-content/uploads/2017/09/EBOOK_ManualdeCoaching.pdf.

Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, G.B.M., Ma, T. y Gao, S. (2018). “ soft skills of construction project management professionals and project success factors: a structural equation model” engineering, construction and architectural management, 25, (3), pp. 425-442: DOI: 10.1108/ECAM-01-2016-0016.

ANEXOS

ANEXO 1.

ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA.

Edad	Cargo	Profesión	A cual de las siguientes habilidades recurre mas en sus actividades diarias	En estos momentos hace parte del equipo para el planteamiento y análisis para un nuevo proyecto; a que actividad le dará prioridad para analizar.	Acorde a su experiencia profesional cual de las siguientes opciones tiene mayor relevancia para ejecutar un proyecto	Durante la ejecución de un proyecto de construcción cual de las siguientes actividades tiene mayor relevancia
33	DIRECTOR DE OBRA	ARQUITECTURA	Programación y control del proyecto	Financiación y presupuesto	Manejo economico del proyecto	Seguimiento de presupuestos
32	RESIDENTE DE OBRA	ARQUITECTURA	Programación y control del proyecto	Factibilidad del proyecto	Manejo economico del proyecto	Seguimiento de presupuestos
60	REVISOR FISCAL	CONTADURIA PUBLICA	Programación y control del proyecto	Factibilidad del proyecto	Manejo economico del proyecto	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
26	RESIDENTE AUXILIAR	INGENIERIA CIVIL	Cantidades y seguimiento documental	Factibilidad del proyecto	Manejo economico del proyecto	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
34	GERENTE DE PROYECTOS	INGENIERIA CIVIL	Programación y control del proyecto	Factibilidad del proyecto	El manejo operacional con el que se desarrollara el proyecto	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
24	ANALISTA DE PROGRAMACIÓN	INGENIERIA CIVIL	Programación y control del proyecto	Linea base - programación	Planeación y desarrollo de "kick off" o "reuniones iniciales"	Seguimiento de programación
42	GERENTE DE DESARROLLO	ARQUITECTURA	Programación y control del proyecto	Factibilidad del proyecto	Manejo economico del proyecto	Seguimiento de presupuestos
36	DIRECTOR DE OBRA	INGENIERIA CIVIL	Programación y control del proyecto	Factibilidad del proyecto	Planeación y desarrollo de "kick off" o "reuniones iniciales"	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
24	COORDINADOR BIM	INGENIERIA CIVIL	Cantidades y seguimiento documental	Financiación y presupuesto	El manejo operacional con el que se desarrollara el proyecto	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
26	DISEÑADOR	ARQUITECTURA	Control y diseño del proyecto	Factibilidad del proyecto	Planeación y desarrollo de "kick off" o "reuniones iniciales"	Seguimiento de programación
46	GERENTE DE PROYECTOS	INGENIERIA CIVIL	Programación y control del proyecto	Factibilidad del proyecto	Planeación y desarrollo de "kick off" o "reuniones iniciales"	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
25	RESIDENTE AUXILIAR	INGENIERIA CIVIL	Cantidades y seguimiento documental	Factibilidad del proyecto	Planeación y desarrollo de "kick off" o "reuniones iniciales"	Seguimiento de presupuestos
35	CONTADOR	CONTADURIA PUBLICA	Programación y control del proyecto	Factibilidad del proyecto	El manejo operacional con el que se desarrollara el proyecto	Seguimiento de presupuestos
38	RESIDENTE ADMINISTRATIVO	INGENIERIA CIVIL	Programación y control del proyecto	Factibilidad del proyecto	El manejo operacional con el que se desarrollara el proyecto	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
27	RESIDENTE ADMINISTRATIVO	INGENIERIA CIVIL	Programación y control del proyecto	Financiación y presupuesto	Manejo economico del proyecto	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
31	COORDINADOR BIM	INGENIERIA CIVIL	Control y diseño del proyecto	Factibilidad del proyecto	El manejo operacional con el que se desarrollara el proyecto	Seguimiento de programación
28	DINADOR DE COSTOS Y PRESUPU	INGENIERIA CIVIL	Programación y control del proyecto	Planteamiento y análisis de diccionarios WBS	Planeación y desarrollo de "kick off" o "reuniones iniciales"	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
52	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	INGENIERIA CIVIL	Programación y control del proyecto	Factibilidad del proyecto	Planeación y desarrollo de "kick off" o "reuniones iniciales"	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
33	COORDINADOR DE CALIDAD	INGENIERO AMBIENTAL	Programación y control del proyecto	Factibilidad del proyecto	Planeación y desarrollo de "kick off" o "reuniones iniciales"	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
38	RESIDENTE ADMINISTRATIVO	ARQUITECTURA	Programación y control del proyecto	Linea base - programación	El manejo operacional con el que se desarrollara el proyecto	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
45	DIRECTOR DE CONSTRUCCIÓN	INGENIERIA CIVIL	Programación y control del proyecto	Planteamiento y análisis de diccionarios WBS	Planeación y desarrollo de "kick off" o "reuniones iniciales"	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
54	GERENTE DE PROYECTOS	INGENIERIA ELECTRONICA	Programación y control del proyecto	Factibilidad del proyecto	Planeación y desarrollo de "kick off" o "reuniones iniciales"	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
44	COORDINADOR DE PROYECTOS	INGENIERIA CIVIL	Programación y control del proyecto	Factibilidad del proyecto	El manejo operacional con el que se desarrollara el proyecto	Seguimiento de programación
63	DIRECTOR DE OBRA	INGENIERIA CIVIL	Programación y control del proyecto	Factibilidad del proyecto	El manejo operacional con el que se desarrollara el proyecto	Seguimiento de programación
40	DIRECTOR SSTA	INGENIERO AMBIENTAL	Control y diseño del proyecto	Factibilidad del proyecto	Planeación y desarrollo de "kick off" o "reuniones iniciales"	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
57	DIRECTOR DE OBRA	INGENIERIA CIVIL	Programación y control del proyecto	Factibilidad del proyecto	Manejo economico del proyecto	Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales

Acorde a su experiencia profesional, que actividad requiere un mayor enfoque al momento de plantear un proyecto de construcción	A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Colaboración]	A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Coaching]	A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Comunicación]	A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Resolución de problemas]	A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Organización]	A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Gestión del tiempo]	A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Liderazgo]
Analisis del sector construcción		1	2				
Analisis del sector construcción	3	3	3	3	3	3	3
Analisis del sector construcción			1				2
Gestión de proyectos	1						
Analisis del sector construcción	3			2			
Gestión de proyectos	3	1	3	2	2	2	2
Gestión de proyectos	3	3	3	3	3	3	3
Gestión de proyectos			3				1
Analisis del sector construcción	3	3	3	3	2	2	3
Gestión de proyectos			3				
Gestión de proyectos	3		3				3
Gestión de proyectos				1			
Gestión de proyectos	1				2		
Gestión de proyectos	2	2	2	2	3	3	3
Analisis del sector construcción							3
Gestión de proyectos				3			
Gestión de proyectos	3						1
Analisis del sector construcción	1		1				1
Gestión de proyectos		3					3
Gestión de proyectos							1
Gestión de proyectos					3		1
Gestión de proyectos		3	3	3	3	3	3
Gestión de proyectos		1			3		2
Gestión de proyectos			3	3			
Analisis del sector construcción			3				1
Gestión de proyectos			1				2

A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Adaptabilidad en el entorno]	A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Resolución de conflictos]	A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Pensamiento Crítico]	A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Innovación]	A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Toma de desiciones]	A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Aprendizaje continuo]	A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Competitividad]	A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional. [Manejo de la información]
				3			
3	3	3	3	3	3	3	3
				3			
2					3		
		1					
2	2	3	2	2	3	2	3
3	3	3	3	3	2	2	3
				2			
3	3	3	3	3	2	2	3
			1		2		
		2			3		
							3
2	2	2	2	3	3	2	3
					2		1
		3	3				
						2	
					3		
					2		3
			2				
3	3	3	3	3	3	3	3
				3			
				3			
		2					
				3			

Tiene que elegir a un profesional para el cargo de gerente de construcción, cual de las siguientes habilidades cree usted que debe ser el fuerte de este.	Para usted un gerente se debe ver ante su equipo de trabajo como	Cual de las siguientes opciones es acorde a su perfil profesional	En un momento de tensión que posición prefiere adoptar	Como profesional y líder que posición prefiere tomar
Interes en el aprendizaje continuo con respecto a su cargo	Un coach	Colaboración con sus colaboradores	Ser el encargado de tomar decisiones	Solucionador de problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Rápida adaptabilidad en el entorno del sector construcción	Ser el encargado de tomar decisiones	Pensador crítico ante los problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Innovación	El mediador del conflicto	Solucionador de problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Colaboración con sus colaboradores	Comunicarle a otros el suceso para así tomar una decisión	Pensador crítico ante los problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un coach	Innovación	El mediador del conflicto	Pensador crítico ante los problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Colaboración con sus colaboradores	Comunicarle a otros el suceso para así tomar una decisión	Solucionador de problemas
Interes en el aprendizaje continuo con respecto a su cargo	Un líder	Colaboración con sus colaboradores	Ser el encargado de tomar decisiones	Solucionador de problemas
El manejo de la información que será suministrada en su día a día	Un líder	Rápida adaptabilidad en el entorno del sector construcción	Ser el encargado de tomar decisiones	Pensador crítico ante los problemas
El manejo de la información que será suministrada en su día a día	Un líder	Colaboración con sus colaboradores	Ser el encargado de tomar decisiones	Pensador crítico ante los problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Innovación	El mediador del conflicto	Pensador crítico ante los problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Colaboración con sus colaboradores	Ser el encargado de tomar decisiones	Pensador crítico ante los problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Rápida adaptabilidad en el entorno del sector construcción	El mediador del conflicto	Pensador crítico ante los problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Colaboración con sus colaboradores	El mediador del conflicto	Solucionador de problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Rápida adaptabilidad en el entorno del sector construcción	Comunicarle a otros el suceso para así tomar una decisión	Gestor del tiempo
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Rápida adaptabilidad en el entorno del sector construcción	Ser el encargado de tomar decisiones	Solucionador de problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Innovación	El mediador del conflicto	Solucionador de problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Rápida adaptabilidad en el entorno del sector construcción	Ser el encargado de tomar decisiones	Solucionador de problemas
El manejo de la información que será suministrada en su día a día	Un líder	Colaboración con sus colaboradores	El mediador del conflicto	Pensador crítico ante los problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Rápida adaptabilidad en el entorno del sector construcción	El mediador del conflicto	Pensador crítico ante los problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Rápida adaptabilidad en el entorno del sector construcción	El mediador del conflicto	Pensador crítico ante los problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Colaboración con sus colaboradores	El mediador del conflicto	Gestor del tiempo
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Rápida adaptabilidad en el entorno del sector construcción	Comunicarle a otros el suceso para así tomar una decisión	Solucionador de problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Innovación	Ser el encargado de tomar decisiones	Solucionador de problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Colaboración con sus colaboradores	El mediador del conflicto	Solucionador de problemas
La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones	Un líder	Innovación	Ser el encargado de tomar decisiones	Solucionador de problemas
Interes en el aprendizaje continuo con respecto a su cargo	Un líder	Rápida adaptabilidad en el entorno del sector construcción	Ser el encargado de tomar decisiones	Solucionador de problemas

PREGUNTA 1		TOTAL
Cantidades y seguimiento documental	1	3
Control y diseño del proyecto	2	3
Programación y control del proyecto	3	20
PREGUNTA 2		TOTAL
Factibilidad del proyecto	1	19
Financiación y presupuesto	2	3
Linea base - programación	3	2
Planteamiento y análisis de diccionarios WBS	4	2
PREGUNTA 3		TOTAL
El manejo operacional con el que se desarrollara el proyecto	1	8
Manejo economico del proyecto	2	7
Planeación y desarrollo de "kick off" o "reuniones iniciales"	3	11
PREGUNTA 4		TOTAL
Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales	1	16
Seguimiento de presupuestos	2	5
Seguimiento de programación	3	5
PREGUNTA 5		TOTAL
Analisis del sector construcción	1	8
Gestión de proyectos	2	18
Analisis financieros de la empresa	3	0

		1	2	3
1	Colaboración	3	0	5
2	Coaching	4	0	0
3	Comunicación	4	2	6
4	Resolución de problemas	2	3	0
5	Organización	0	1	2
6	Gestión del tiempo	1	1	0
7	Liderazgo	6	4	3
8	Rápida adaptabilidad en el entorno	0	1	0
9	Resolución de conflictos	1	0	0
10	Pensamiento crítico	2	3	0
11	Innovación	1	1	1
12	Toma de decisiones	1	2	4
13	Aprendizaje continuo	0	5	2
14	Manejo de la información	0	3	0
15	Competitividad	1	0	3
		26	26	26
PREGUNTA 7				TOTAL
	manejo de la información que será suministrada en su día a día		1	3
	Interés en el aprendizaje continuo con respecto a su cargo		2	3
	Organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones		3	20
PREGUNTA 8				TOTAL
	Un coach		1	2
	Un líder		2	24
	Una persona competitiva		3	0
PREGUNTA 9				TOTAL
	Colaboración con sus colaboradores		1	10
	Innovación		2	6
	Rápida adaptabilidad en el entorno del sector construcción		3	10
PREGUNTA 10				TOTAL
	Comunicarle a otros el suceso para así tomar una decisión		1	4
	El mediador del conflicto		2	11
	Ser el encargado de tomar decisiones		3	11
PREGUNTA 11				TOTAL
	Gestor del tiempo		1	2
	Pensador crítico ante los problemas		2	11
	Solucionador de problemas		3	13

ANEXO 2.

DISEÑO ESTRUCTURAL DEL CUESTIONARIO.

ANALISIS DE HABILIDADES DURAS Y BLANDAS EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN

El siguiente test es de caracter educativo y tiene como fin realizar un analisis de habilidades duras y blandas que se pueden presentar en empresas de construcción.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. Nombre

2. Edad

3. Cargo

4. Profesión

HABILIDADES DURAS

Cuando se habla de las habilidades duras o hards skills, se hace referencia a esas habilidades que se han ido adquiriendo por medio de la experiencia laboral y a través de la educación formal, la participación en capacitación y cursos, así como el trabajo en un puesto determinado

5. A cual de las siguientes habilidades recurre mas en sus actividades diarias *

Marca solo un óvalo.

- Cantidades y seguimiento documental
- Programación y control del proyecto
- Control y diseño del proyecto

6. En estos momentos hace parte del equipo para el planteamiento y análisis *
para un nuevo proyecto; a que actividad le dará prioridad para analizar.

Marca solo un óvalo.

- Factibilidad del proyecto
- Linea base - programación
- Planteamiento y análisis de diccionarios WBS
- Financiación y presupuesto

7. Acorde a su experiencia profesional cual de las siguientes opciones tiene *
mayor relevancia para ejecutar un proyecto

Marca solo un óvalo.

- Manejo economico del proyecto
- El manejo operacional con el que se desarrollara el proyecto
- Planeación y desarrollo de "kick off" o "reuniones iniciales"

8. Durante la ejecución de un proyecto de construcción cual de las siguientes actividades tiene mayor relevancia *

Marca solo un óvalo.

- Planificación de actividades diarias, semanales, mensuales
- Seguimiento de programación
- Seguimiento de presupuestos

9. Acorde a su experiencia profesional, que actividad requiere un mayor enfoque al momento de plantear un proyecto de construcción *

Marca solo un óvalo.

- Analisis del sector construcción
- Gestión de proyectos
- Analisis financieros de la empresa

HABILIDADES BLANDAS

Las habilidades blandas o soft skills, son aquellas habilidades que se van adquiriendo durante el proceso de crecimiento personal y profesional y que están asociadas a la inteligencia emocional y a la capacidad que tiene un individuo para interactuar efectivamente a nivel personal y profesional; estas ayudan a las personas a adaptarse positivamente a los retos de la vida personal y profesional

10. A continuación se presentan algunas habilidades blandas que se aplican en el sector construcción, acorde a su concepto seleccione las 3 que mas lo identifiquen en su crecimiento profesional.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3
Colaboración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidad en el entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de conflictos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento Critico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizaje continuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

continuo			
Manejo de la			
información			
Manejo de la	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
información			
Competitividad			
Competitividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Tiene que elegir a un profesional para el cargo de gerente de construcción, *
cual de las siguientes habilidades cree usted que debe ser el fuerte de este.

Marca solo un óvalo.

- Interes en el aprendizaje continuo con respecto a su cargo
- El manejo de la información que será suministrada en su día a día
- La organización de las actividades diarias con respecto a la toma de decisiones

12. Para usted un gerente se debe ver ante su equipo de trabajo como *

Marca solo un óvalo.

- Un lider
- Un coach
- Una persona competitiva

13. Cual de las siguientes opciones es acorde a su perfil profesional *

Marca solo un óvalo.

- Rápida adaptabilidad en el entorno del sector construcción
- Innovación
- Colaboración con sus colaboradores

14. En un momento de tensión que posición prefiere adoptar *

Marca solo un óvalo.

- Ser el encargado de tomar decisiones
- El mediador del conflicto
- Comunicarle a otros el suceso para así tomar una decisión

15. Como profesional y líder que posición prefiere tomar *

Marca solo un óvalo.

- Solucionador de problemas
- Gestor del tiempo
- Pensador crítico ante los problemas

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios