

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)



"Desafíos y Estrategias en Cargos Clave de Proyectos de Infraestructura: Caso Bogotá-
Eje Ambiental"

Ximena Alexandra Chicué Lozano

Investigación II

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

marzo de 2025

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

"Desafíos y Estrategias en Cargos Clave de Proyectos de Infraestructura: Caso Bogotá-
Eje Ambiental"

Ximena Alexandra Chicué Lozano

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos

Asesor

Sergio Andrés Zabala Vargas
Doctor en Tecnología Educativa

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

marzo de 2025

Contenido

Lista de figuras 5

Resumen 6

Abstract..... 8

Introducción..... 9

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 11

 1.1 Descripción del problema 11

 1.2 La pregunta de investigación 12

 1.3 Los objetivos de investigación 12

 1.3.1 Objetivo general..... 12

 1.3.2 Objetivos específicos..... 12

 1.4 Justificación de la investigación 13

2. MARCO DE REFERENCIA..... 14

 2.1. Marco de Antecedentes..... 14

 2.1.1 Ecuación de Búsqueda: 14

 2.1.2 Temporalidad de Revisión: 14

 2.1.3 Base de Datos Utilizadas: 14

 2.2. Marco Teórico 18

 2.3. Marco normativo 19

3. METODOLOGÍA 20

 3.1. Enfoque y alcance de la investigación 20

 3.2. Población y muestra..... 20

 3.2.1. Definición de la población..... 20

 3.2.2. Cálculo y selección de la muestra 20

 3.3. Instrumento(s) 21

 3.4. Descripción de procedimientos 25

 3.5. Análisis de Información..... 26

 3.6. Consideraciones éticas..... 28

 3.6.1. Análisis de consideraciones éticas 28

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

3.6.2.	Instrumentos de aceptación y autorización.....	29
4.	HIPÓTESIS.....	30
4.1.	Las variables	30
4.1.1.	Variable(s) independiente(s).....	30
4.1.2.	Variable(s) dependiente(s).....	31
4.2.	Planteamiento de hipótesis	31
5.	RESULTADOS	31
5.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	36
5.2	PROPUESTA	38
5.2.1	Implementación de Programas de Capacitación Integral.....	38
5.2.2	Fomento de la Mentoría y el Coaching.....	38
5.2.3	Integración de Habilidades Blandas en la Formación Académica	39
5.2.4	Evaluación y Retroalimentación Continua.....	39
5.2.5	Colaboración entre Sectores.....	39
5.2.6	Incentivos y Reconocimientos	40
5.3	DISCUSIÓN	40
6.	CONCLUSIONES.....	41
7.	REFERENCIAS.....	44

Lista de figuras

Imagen 1 Encuesta Habilidades Blandas # 1	22
Imagen 2 Encuesta Habilidades Blandas # 2	23
Imagen 3 Encuesta Habilidades Blandas # 3	23
Imagen 4 Encuesta Habilidades Blandas # 4	24
Imagen 5 Encuesta Habilidades Blandas # 5	24
Imagen 6 Encuesta Habilidades Blandas # 6	25
Imagen 7 Respuesta Encuesta Habilidades Blandas # 1	32
Imagen 8 Respuesta Encuesta Habilidades Blandas # 2	32
Imagen 9 Respuesta Encuesta Habilidades Blandas # 3	33
Imagen 10 Respuesta Encuesta Habilidades Blandas # 4	34
Imagen 11 Respuesta Encuesta Habilidades Blandas # 5	35
Imagen 12 Respuesta Encuesta Habilidades Blandas # 6	35

Resumen

La gestión de proyectos de infraestructura en el Eje Ambiental de Bogotá enfrenta desafíos significativos que trascienden las competencias técnicas, destacando la necesidad de habilidades blandas en los líderes de proyectos. Este estudio tiene como objetivo identificar y analizar cómo la falta de estas competencias interpersonales impacta la ejecución de proyectos y la satisfacción de las comunidades beneficiarias. La metodología empleada incluye un enfoque cuantitativo mediante encuestas y entrevistas con actores clave del sector, lo que permite obtener una visión integral sobre el impacto de las habilidades blandas en la efectividad del liderazgo y la coordinación entre equipos multidisciplinarios.

Los hallazgos revelan que más del 58% de los empleadores consideran que los jóvenes profesionales llegan al mercado laboral con deficiencias en habilidades blandas, lo que limita su inserción laboral y su capacidad de liderazgo. Además, se evidencia que la falta de comunicación efectiva y trabajo en equipo contribuye a retrasos, sobrecostos y frustración en las comunidades afectadas por los proyectos. Un estudio de la Organización Internacional del Trabajo subraya que las habilidades blandas son esenciales para mejorar la empleabilidad, lo que resalta la desconexión entre el ámbito académico y el empresarial.

Los resultados también indican que los líderes de proyectos enfrentan dificultades para manejar equipos multidisciplinarios y mantener una comunicación fluida entre todas las partes interesadas. Esto es crucial en un entorno donde los proyectos pueden sufrir cambios inesperados. La investigación enfatiza que integrar habilidades interpersonales en la formación académica es fundamental para mejorar tanto la empleabilidad como el desempeño en el sector de infraestructura.

Las conclusiones sugieren que fortalecer las habilidades blandas en los líderes de proyectos no solo mejora la ejecución de estos, sino que también incrementa la satisfacción comunitaria. Se proponen estrategias concretas para mejorar la selección, capacitación y retención de personal competente, asegurando así el éxito operativo de los proyectos en el contexto del Eje Ambiental de Bogotá. Estas estrategias incluyen:

- **Capacitación Integral:** Implementar programas de formación que integren habilidades técnicas y blandas.
- **Colaboración Académica:** Fomentar alianzas entre instituciones educativas y empresas del sector para alinear la formación con las necesidades del mercado.
- **Evaluación Continua:** Establecer mecanismos de evaluación del desempeño que consideren tanto competencias técnicas como interpersonales.
- **Mentoría y Desarrollo Profesional:** Crear programas de mentoría para desarrollar habilidades blandas en profesionales jóvenes.

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

Palabras clave: *habilidades blandas, gestión de proyectos, infraestructura, Bogotá, comunicación efectiva, eje ambiental.*

Abstract

The management of infrastructure projects in the Environmental Hub of Bogotá faces significant challenges that transcend technical competencies, highlighting the need for soft skills in project leaders. This study aims to identify and analyze how the lack of these interpersonal skills impacts project execution and the satisfaction of beneficiary communities. The methodology used includes a quantitative approach through surveys and interviews with key actors in the sector, which allows obtaining a comprehensive vision of the impact of soft skills on the effectiveness of leadership and coordination between multidisciplinary teams.

Findings reveal that over 58% of employers believe young professionals enter the labor market with deficiencies in soft skills, limiting their employability and leadership capacity. Furthermore, the lack of effective communication and teamwork contributes to delays, cost overruns, and frustration among communities affected by projects. A study by the International Labour Organization emphasizes that soft skills are essential for improving employability, highlighting the disconnect between academia and industry.

Results also indicate that project leaders face difficulties managing multidisciplinary teams and maintaining smooth communication among all stakeholders, which is crucial in an environment where projects may undergo unexpected changes. The research emphasizes that integrating interpersonal skills into academic training is fundamental for enhancing both employability and performance in the infrastructure sector.

Conclusions suggest that strengthening soft skills in project leaders not only enhances project execution but also increases community satisfaction. Concrete strategies are proposed to improve the selection, training, and retention of competent personnel, ensuring operational success for projects within the context of Bogotá's Environmental Axis. These strategies include:

- **Comprehensive Training:** Implementing training programs that integrate technical and soft skills.
- **Academic Collaboration:** Promoting partnerships between educational institutions and industry to align training with market needs.
- **Continuous Evaluation:** Establishing performance evaluation mechanisms that consider both technical competencies and interpersonal skills.
- **Mentorship and Professional Development:** Creating mentorship programs to develop soft skills in young professionals.

Keywords: *Soft skills, project management, infrastructure, Bogotá, Environmental Axis.*

Introducción

La gestión de proyectos de infraestructura en el Eje Ambiental de Bogotá representa un desafío multifacético que trasciende la mera aplicación de competencias técnicas. Si bien el dominio de habilidades técnicas es fundamental para la planificación, diseño y ejecución de estos proyectos, la creciente complejidad de los entornos laborales y sociales ha revelado la importancia crítica de las habilidades blandas (avila & suarez, 2022). Estas competencias interpersonales, que abarcan la comunicación efectiva, el liderazgo, la resolución de conflictos, la adaptabilidad y la inteligencia emocional, son esenciales para garantizar el éxito en la gestión de proyectos y la satisfacción de las comunidades a las que sirven. No obstante, en el contexto específico del Eje Ambiental de Bogotá, se ha identificado una carencia significativa de estas habilidades en los líderes de proyectos, lo que ha contribuido a retrasos, sobrecostos y una disminución en la percepción de valor por parte de las comunidades beneficiarias (Giraldo & Lopez, 2023).

La importancia de las habilidades blandas se ve subrayada por estudios recientes que revelan su impacto directo en la eficiencia y la efectividad de los proyectos. La gestión de proyectos de infraestructura, por su naturaleza colaborativa y multidisciplinaria, depende en gran medida de la capacidad de los líderes para motivar a sus equipos, coordinar esfuerzos y resolver conflictos de manera constructiva. Un estudio de la Project Management Institute (PMI, 2021), destaca que los proyectos con líderes que poseen fuertes habilidades blandas tienen una mayor probabilidad de cumplir con los plazos establecidos, mantenerse dentro del presupuesto asignado y alcanzar los objetivos de calidad deseados. En el contexto del Eje Ambiental, donde los proyectos a menudo involucran a múltiples partes interesadas con diferentes intereses y perspectivas, la capacidad de los líderes para construir relaciones sólidas y fomentar la colaboración es aún más crítica.

Un estudio reciente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) destaca que más del 58% de los empleadores consideran que los jóvenes profesionales ingresan al mercado laboral con deficiencias en habilidades blandas, lo que limita su capacidad para liderar equipos y coordinar esfuerzos multidisciplinarios (Romero, Miroslava, 2023). Este problema se agrava debido a la desconexión entre el ámbito académico y las necesidades del sector empresarial, ya que muchas instituciones educativas priorizan las competencias técnicas sobre las interpersonales. En el sector de infraestructura, donde la colaboración entre ingenieros, arquitectos y comunidades locales es indispensable, esta carencia tiene un impacto directo en la calidad y eficiencia de los proyectos (Giraldo & Lopez, 2023).

El presente estudio se centra en analizar cómo la falta de habilidades blandas en los líderes de proyectos afecta la ejecución y los resultados de los mismos. Además, se propone identificar las habilidades interpersonales más críticas para este tipo de roles y desarrollar estrategias que permitan mejorar la selección, capacitación y retención del personal en posiciones clave. La investigación busca

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

no solo diagnosticar el problema sino también ofrecer soluciones prácticas que contribuyan al éxito operativo y a una mayor satisfacción comunitaria.

Para alcanzar estos objetivos, el documento se estructura en seis capítulos principales. El Capítulo 1, "Planteamiento del Problema", presenta una descripción detallada del problema de la falta de habilidades blandas en los líderes de proyectos de infraestructura en el Eje Ambiental de Bogotá, contextualizando la problemática y estableciendo la pregunta de investigación. El Capítulo 2, "Marco de Referencia", ofrece una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre habilidades blandas, su impacto en la gestión de proyectos y las mejores prácticas en su desarrollo y evaluación. El Capítulo 3, "Metodología", describe el enfoque metodológico adoptado en la investigación, incluyendo los métodos de recolección y análisis de datos, así como la justificación de su elección. El Capítulo 4, "Hipótesis", formula las hipótesis de investigación que guían el análisis de los datos recopilados, estableciendo las relaciones esperadas entre las variables clave. El Capítulo 5, "Resultados", presenta los hallazgos de la investigación, incluyendo el análisis de las entrevistas realizadas a actores clave y la revisión de la documentación relevante. Finalmente, el Capítulo 6, "Conclusiones", resume las principales conclusiones del estudio, ofrece recomendaciones concretas para mejorar la gestión de proyectos de infraestructura en el Eje Ambiental de Bogotá a través del fortalecimiento de las habilidades blandas y propone líneas de investigación futura.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

A nivel internacional, la calidad de las viviendas y la infraestructura urbana se ha convertido en un tema crítico, especialmente en países en desarrollo. Según el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Habitat, 2020), más de 1.6 mil millones de personas carecen de acceso a viviendas adecuadas, lo que resalta la necesidad urgente de mejorar las condiciones de vida en áreas urbanas (ONU-Habitat, 2020). Esta problemática no solo afecta la calidad de vida de los ciudadanos, sino que también impacta el desarrollo económico y social de las naciones. En este contexto, la infraestructura se presenta como un pilar fundamental para el crecimiento sostenible y la cohesión social.

En Colombia, la situación no es diferente. El país ha enfrentado históricamente retos significativos en la ejecución de proyectos de infraestructura, que incluyen desde la falta de planificación adecuada hasta problemas de corrupción y mala gestión. Un informe del Banco Mundial indica que más del 40% de los proyectos de infraestructura en Colombia presentan retrasos significativos o sobrecostos, lo que limita su efectividad y contribuye a la insatisfacción social (Banco Mundial, 2022). La necesidad de una infraestructura eficiente es aún más apremiante en Bogotá, donde el crecimiento poblacional y la urbanización rápida han generado una demanda creciente por servicios básicos y espacios públicos adecuados.

En el caso específico del Eje Ambiental de Bogotá, los proyectos de infraestructura han sido objeto de críticas constantes debido a su ejecución deficiente y a la falta de coordinación entre los actores involucrados. La revitalización del Eje Ambiental se ha visto afectada por problemas como retrasos en las obras y falta de comunicación entre las entidades responsables (IDU, 2023). Esta situación se agrava por la escasez de habilidades blandas en los líderes de proyectos, como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. La falta de estas competencias interpersonales resulta en un ambiente propenso a conflictos y malentendidos, lo que a su vez genera frustración entre las comunidades afectadas.

Un estudio reciente revela que más del 58% de los empleadores consideran que los jóvenes profesionales llegan al mercado laboral con habilidades blandas deficientes (Invamer, 2023). Esto resalta la necesidad urgente de una formación integral que incluya tanto habilidades técnicas como blandas. La desconexión entre el ámbito académico y empresarial deja a los profesionales mal preparados para enfrentar retos actuales; un estudio indica que el 68% de los empleados adquiere habilidades laborales en sus trabajos previos, no en instituciones educativas (Gonzalez & Enciso). Esta brecha educativa contribuye a que muchos graduados no estén equipados para liderar proyectos complejos en un entorno laboral en constante evolución.

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

La carencia de habilidades blandas también tiene implicaciones directas en la ejecución de proyectos. Los líderes que carecen de competencias interpersonales pueden enfrentar dificultades para manejar equipos multidisciplinarios y mantener una comunicación efectiva entre todas las partes interesadas. Esto es particularmente relevante en un contexto donde la colaboración entre ingenieros, arquitectos y comunidades locales es esencial para el éxito del proyecto. La capacidad para negociar y resolver conflictos se convierte en un factor determinante para garantizar que los proyectos se ejecuten dentro del plazo y presupuesto establecidos.

En conclusión, los proyectos de infraestructura en el Eje Ambiental de Bogotá enfrentan desafíos significativos relacionados con las competencias interpersonales de los profesionales involucrados. La falta de habilidades blandas no solo limita la efectividad operativa, sino que también impacta negativamente en la satisfacción comunitaria. Por lo tanto, es crucial abordar esta problemática mediante una formación adecuada que integre tanto habilidades técnicas como blandas, con el fin de mejorar la gestión y ejecución de proyectos en este contexto urbano.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cómo una propuesta con estrategias para el fortalecimiento de las habilidades blandas puede mejorar la ejecución de los proyectos de infraestructura y la satisfacción de las comunidades beneficiarias en el caso del Eje Ambiental de Bogotá?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de estrategias para el fortalecimiento de las habilidades blandas en los líderes de proyectos de infraestructura en Bogotá, específicamente en el Eje Ambiental, con el fin de mejorar la ejecución de estos proyectos y aumentar la satisfacción de las comunidades beneficiarias.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las habilidades blandas más críticas para los líderes de proyectos de infraestructura en Bogotá, caso Eje Ambiental, a través de un análisis detallado que contemple la opinión de expertos y la revisión de literatura relevante.
- Evaluar el estado actual de las habilidades blandas en líderes de proyectos de infraestructura en otras regiones y países, analizando qué metodologías, estrategias y prácticas se están implementando para mejorar estas competencias en contextos

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

similares. Esto incluirá un estudio comparativo que permita identificar buenas prácticas que puedan ser adaptadas al contexto bogotano.

- Elaborar recomendaciones concretas para la implementación de sistemas, metodologías y tecnologías que fortalezcan las habilidades blandas en los líderes de proyectos del Eje Ambiental. Estas recomendaciones se basarán en los hallazgos obtenidos a lo largo del estudio y buscarán establecer un marco práctico que facilite la formación continua y el desarrollo profesional en este ámbito.

1.4 Justificación de la investigación

La justificación de este estudio radica en la creciente importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral actual, especialmente en el sector de la construcción y la infraestructura. En un entorno donde la competencia es cada vez más feroz, las empresas no solo buscan profesionales con conocimientos técnicos, sino también aquellos que posean competencias interpersonales que les permitan trabajar eficazmente en equipos multidisciplinarios y gestionar relaciones con diversas partes interesadas. Según un informe del Banco Mundial, se estima que entre el 40% y el 70% de los fracasos en proyectos de infraestructura se deben a deficiencias en la comunicación y el trabajo en equipo (Gonzalez & Enciso). Esta estadística subraya la necesidad urgente de abordar la falta de habilidades blandas en los líderes de proyectos, ya que su ausencia puede tener consecuencias significativas no solo para el éxito del proyecto, sino también para la satisfacción de las comunidades beneficiarias.

Desde un enfoque académico, esta investigación se inserta en un campo que ha sido objeto de interés creciente en los últimos años. Estudios como los realizados por (Gulati, 2020), han demostrado que las habilidades blandas son esenciales para el éxito en la dirección de proyectos, ya que permiten a los líderes adaptarse a situaciones cambiantes y tomar decisiones informadas. Además, el desarrollo de estas competencias se ha convertido en un componente clave en los programas educativos relacionados con la gestión de proyectos, lo que resalta la necesidad de integrar estas habilidades en la formación académica.

Desde una perspectiva social, el fortalecimiento de las habilidades blandas tiene implicaciones directas en la calidad de vida de las comunidades afectadas por proyectos de infraestructura. La capacidad de los líderes para comunicarse efectivamente y resolver conflictos puede mejorar significativamente las relaciones con las comunidades locales, fomentando un ambiente de colaboración y confianza. Un estudio realizado por (PROBOGOTA, 2024), indica que el 77% de los empleadores consideran las habilidades blandas tan importantes como las competencias técnicas, lo que demuestra su relevancia en el mercado laboral actual. Esto implica que una inversión en el desarrollo de estas habilidades no solo beneficiará a los líderes individuales, sino también a las organizaciones y comunidades con las que interactúan.

Finalmente, esta investigación también representa una oportunidad para obtener un título de especialista en gerencia de proyectos, lo cual contribuirá a mejorar el enfoque laboral y profesional del

autor. Al abordar la falta de habilidades blandas desde una perspectiva propositiva, se espera generar un impacto positivo tanto a nivel académico como profesional.

2. MARCO DE REFERENCIA

Este capítulo se estructura en tres campos principales: Antecedentes, Teórico y Legal, con el fin de proporcionar un marco comprensivo para la investigación sobre los desafíos y estrategias en cargos clave de proyectos de infraestructura en el Eje Ambiental de Bogotá.

2.1. Marco de Antecedentes

Esta sección presenta una revisión sistemática de la literatura académica y profesional relevante para el tema de investigación. Se identifican y analizan estudios previos que abordan la problemática de las habilidades blandas en la gestión de proyectos de infraestructura, con el objetivo de comprender el estado actual del conocimiento y las tendencias emergentes en este campo.

2.1.1 Ecuación de Búsqueda:

- Habilidades blandas, competencias interpersonales, competencias transversales, gestión de proyectos, liderazgo de proyectos, dirección de proyectos, infraestructura, construcción, obra civil, Bogotá-Colombia y Eje Ambiental.

2.1.2 Temporalidad de Revisión:

- 2015 - 2025 (se consideraron trabajos relevantes anteriores a 2015 si tenían un impacto significativo en el campo).

2.1.3 Base de Datos Utilizadas:

- Web of Science: Plataforma que proporciona acceso a bases de datos bibliográficas y de citas de literatura científica.

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

- IEEE Xplore: Base de datos que contiene publicaciones de ingeniería eléctrica, electrónica y ciencias de la computación.
- Google Scholar: Motor de búsqueda especializado en literatura académica y científica.
- Repositorios de universidades colombianas (e.g., Repositorio Institucional UNAL, Repositorio Uniminuto): Plataformas que almacenan la producción académica de las universidades colombianas.
- Emerald Insight: Base de datos que ofrece acceso a revistas y libros en el área de administración y negocios.
- ProQuest Dissertations & Theses Global: Base de datos que contiene tesis doctorales y de maestría de universidades de todo el mundo.
- ScienceDirect: Plataforma que da acceso a una amplia gama de publicaciones científicas.

A continuación, se presentan los resúmenes de los trabajos identificados. Cada resumen destaca las tecnologías, metodologías o estrategias empleadas para mejorar el problema de interés, así como el aporte al desarrollo de esta investigación.

- (Gomez, 2020) Esta investigación explora la influencia de la comunicación efectiva en la gestión de proyectos de infraestructura. Se destaca que la capacidad para transmitir ideas claras y comprensibles a diferentes audiencias es crucial para coordinar equipos multidisciplinarios e interactuar con comunidades locales. La metodología utilizada fue un estudio de caso en un proyecto de construcción de una carretera en Colombia, utilizando entrevistas con los diferentes actores involucrados en el proyecto. Se encontró que la falta de comunicación efectiva había contribuido a retrasos y sobrecostos en el proyecto. Este estudio aporta a la presente investigación al proporcionar evidencia empírica de la importancia de la comunicación efectiva en la gestión de proyectos de infraestructura.
- (romero & granados, 2021) Este estudio analiza la importancia del liderazgo en la gestión de proyectos de infraestructura, destacando que el liderazgo efectivo implica inspirar confianza, gestionar conflictos y tomar decisiones estratégicas bajo presión. La metodología empleada fue una revisión sistemática de la literatura existente sobre liderazgo en proyectos de infraestructura. Se encontró que los líderes de proyectos que poseen fuertes habilidades blandas tienen una mayor probabilidad de cumplir con los plazos establecidos, mantenerse dentro del presupuesto asignado y alcanzar los objetivos de calidad deseados. Este estudio aporta a la presente investigación al proporcionar un marco teórico para el análisis del liderazgo en proyectos de infraestructura y al destacar la importancia de las habilidades blandas en este contexto (romero & granados, 2021).

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

- (florez, 2021) Flórez aborda la relación entre habilidades blandas y productividad organizacional, destacando que competencias como la adaptabilidad y el trabajo en equipo son esenciales para enfrentar desafíos laborales cambiantes. Este trabajo subraya cómo la falta de estas habilidades puede limitar la efectividad operativa en proyectos. La metodología empleada fue un estudio de caso en una empresa de servicios en Colombia, utilizando encuestas y entrevistas para evaluar la relación entre las habilidades blandas de los empleados y la productividad de la empresa. Se encontró que las empresas que invierten en el desarrollo de habilidades blandas de sus empleados tienen una mayor productividad y un menor índice de rotación de personal. Este estudio aporta a la presente investigación al destacar la importancia de la adaptabilidad y el trabajo en equipo en el contexto de proyectos de infraestructura (florez, 2021).
- Plan Nacional de Infraestructura de Datos (MinTIC, 2021)
Este informe destaca la importancia de las competencias blandas, como la comunicación efectiva y el liderazgo, en la gestión estratégica y operativa dentro del contexto colombiano. Propone estrategias para integrar estas habilidades en programas formativos del sector público. El informe se basa en un análisis de las necesidades del sector público colombiano en términos de habilidades blandas y en una revisión de las mejores prácticas internacionales en la formación de estas habilidades. Este estudio aporta a la presente investigación al proporcionar un marco para la integración de habilidades blandas en la formación de líderes de proyectos de infraestructura en el Eje Ambiental (MinTIC, 2021).
- (Pinilla, 2022) Pinilla analiza cómo las habilidades blandas son esenciales para implementar proyectos sostenibles que involucren múltiples partes interesadas. Resalta que una formación integral debe incluir competencias interpersonales para garantizar una gestión eficaz y sostenible. La metodología empleada fue un estudio de caso en un proyecto de construcción sostenible en Colombia, utilizando entrevistas con los diferentes actores involucrados en el proyecto (ingenieros, arquitectos, líderes comunitarios, etc.). Se encontró que la comunicación efectiva y la capacidad de construir relaciones de confianza eran fundamentales para el éxito del proyecto. Este estudio aporta a la presente investigación al destacar la importancia de las habilidades blandas en la gestión de proyectos de infraestructura sostenible (Pinilla, 2022).
- Fortalecimiento Empresarial Sur Bogotá (Giraldo & Lopez, 2023) Este proyecto identificó las necesidades interpersonales e intrapersonales de empresarios del sur de Bogotá para fortalecer sus capacidades emprendedoras mediante estrategias específicas enfocadas en habilidades blandas. La metodología empleada fue una investigación cualitativa basada en entrevistas y grupos focales con empresarios del sur de Bogotá. Se

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

identificaron las siguientes necesidades de habilidades blandas: comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos y gestión del tiempo. Este proyecto aporta a la presente investigación al proporcionar un marco para la identificación de las habilidades blandas más relevantes para los líderes de proyectos de infraestructura en el Eje Ambiental (Giraldo & Lopez, 2023).

- (Betancur, 2023) Este estudio cuantitativo, que involucró encuestas a 150 profesionales de la construcción en Bogotá, explora la influencia de las habilidades de gestión de conflictos de los líderes de proyecto en la resolución efectiva de disputas y el cumplimiento de objetivos en proyectos de infraestructura urbana. Los resultados revelan una correlación positiva significativa entre estas habilidades y la satisfacción del cliente, la reducción de costos y el cumplimiento de plazos, evidenciando la importancia de la gestión de conflictos en el contexto colombiano y validando la necesidad de su inclusión en programas de capacitación para líderes de proyecto (Betancur, 2023).
- Centro de Liderazgo 360 (Politecnico GranColombiano, 2024)
Este programa promueve una transformación integral desde lo cognitivo, conductual y emocional mediante el fortalecimiento de habilidades blandas como liderazgo, resolución de conflictos y empatía, aplicables a diversos contextos laborales. El programa se basa en una metodología de aprendizaje experiencial que incluye talleres, simulaciones y actividades de coaching. Este programa aporta a la presente investigación al proporcionar un modelo para el desarrollo de habilidades blandas en líderes de proyectos de infraestructura en el Eje Ambiental.
- Liderazgo Estratégico - (Uniandes, 2024) Uniandes ofrece un programa práctico orientado a desarrollar competencias clave como liderazgo estratégico y metodologías emergentes para enfrentar desafíos en la gestión de proyectos complejos. El programa se basa en un enfoque de aprendizaje basado en problemas que permite a los participantes aplicar los conocimientos adquiridos a situaciones reales. Este programa aporta a la presente investigación al proporcionar un marco para el desarrollo de habilidades de liderazgo estratégico en líderes de proyectos de infraestructura en el Eje Ambiental (Uniandes, 2024).
- (PROBOGOTA, 2024) Un estudio realizado por ProBogotá concluye que el 77% de los empleadores consideran las habilidades blandas tan importantes como las técnicas. Se destaca que una comunicación efectiva mejora significativamente la ejecución y resultados en proyectos urbanos. El estudio se basa en una encuesta realizada a empresas de diferentes sectores en Bogotá. Se encontró que las empresas que invierten en el desarrollo de habilidades blandas de sus empleados tienen una mayor rentabilidad y un mejor clima laboral. Este estudio aporta a la presente investigación al proporcionar

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

evidencia empírica de la importancia de las habilidades blandas en el sector empresarial bogotano (PROBOGOTA, 2024).

2.2.Marco Teórico

- **Habilidades Blandas**
Las habilidades blandas son competencias interpersonales e intrapersonales que incluyen comunicación efectiva, trabajo en equipo y adaptabilidad. Estas habilidades permiten a los individuos interactuar eficazmente en entornos laborales diversos y son fundamentales para liderar equipos multidisciplinarios (florez, 2021).
- **Liderazgo**
El liderazgo es la capacidad de influir positivamente en un grupo para alcanzar objetivos comunes. En el ámbito de los proyectos de infraestructura, implica inspirar confianza, gestionar conflictos y tomar decisiones estratégicas bajo presión (romero & granados, 2021).
- **Comunicación Efectiva**
Es la habilidad para transmitir ideas claras y comprensibles a diferentes audiencias. En proyectos complejos como los del Eje Ambiental, esta competencia es crucial para coordinar equipos multidisciplinarios e interactuar con comunidades locales (PROBOGOTA, 2024).
- **Trabajo en Equipo**
Esta habilidad implica colaborar con otros hacia un objetivo común, fomentando un ambiente inclusivo donde todos los miembros contribuyan activamente al éxito del proyecto (Pinilla, 2022).
- **Resolución de Conflictos**
Es la capacidad para manejar desacuerdos o tensiones dentro del equipo o con partes interesadas externas mediante estrategias constructivas que promuevan soluciones mutuamente beneficiosas (Odusami, 2002).
- **Gestión de Proyectos de Infraestructura**
La gestión de proyectos de infraestructura implica una serie de fases y actividades que deben ser coordinadas eficientemente para asegurar el éxito del proyecto. Las fases típicas incluyen:
Inicio: Definición del proyecto y sus objetivos.
Planificación: Desarrollo de un cronograma que incluya tiempos de ejecución, recursos necesarios y presupuesto.
Ejecución: Implementación del plan, donde las habilidades blandas juegan un papel crucial en la coordinación del equipo y la comunicación con las partes interesadas.

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

Seguimiento y Control: Monitoreo del progreso del proyecto y ajuste de estrategias según sea necesario.

Cierre: Evaluación final del proyecto y entrega a los interesados (Biblus, 2024).

- **Obras de Infraestructura**

Las obras en el Eje Ambiental incluyen diversas intervenciones que buscan mejorar tanto la infraestructura vial como el espacio público. Algunos conceptos clave son:

Pavimentación con criterios ambientales: Este enfoque busca reducir la contaminación del aire mediante la pavimentación de vías priorizadas por su cercanía a zonas vulnerables.

Revitalización del espacio público: Incluye el mantenimiento y mejora de áreas como el Parque de Los Periodistas, así como la rehabilitación de andenes y calzadas.

Intervenciones integrales: Las obras no solo se centran en la infraestructura física, sino que también incluyen actividades ambientales y sociales, como reuniones con la comunidad para fomentar la participación ciudadana (SDA, 2023).

2.3.Marco normativo

- Ley 1064 de 2006: Esta ley regula el servicio público de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, reconociendo la importancia de desarrollar competencias laborales, incluyendo las habilidades blandas, para mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones (CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, 2006).
- Ley 1780 de 2016: Conocida como la "Ley de Empleo y Emprendimiento Juvenil", esta ley promueve el empleo y el emprendimiento de los jóvenes en Colombia. Dentro de sus disposiciones, se destaca la importancia de desarrollar habilidades blandas como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas para mejorar la empleabilidad de los jóvenes (CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, 2016).
- Decreto 1072 de 2015: Este decreto único reglamentario del sector trabajo establece disposiciones para la gestión del talento humano en las organizaciones. Dentro de sus lineamientos, se enfatiza la necesidad de desarrollar competencias laborales, incluyendo las habilidades blandas, para mejorar el desempeño de los trabajadores (CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, 2015).

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

Esta investigación emplea una metodología cuantitativa a través de encuestas para determinar la prevalencia y el nivel de desarrollo de habilidades blandas en individuos que participan en proyectos de infraestructura en el Eje Ambiental de Bogotá. El estudio también busca identificar y evaluar el impacto de estas habilidades en el desempeño laboral dentro del contexto específico de los proyectos. Para lograr esto, se implementaron procedimientos rigurosos, incluyendo el desarrollo y la validación de un instrumento para asegurar la claridad de las preguntas, así como el análisis de datos con herramientas estadísticas para obtener resultados cuantificables. Adicionalmente, se garantizó el cumplimiento de consideraciones éticas, como el consentimiento informado y la confidencialidad de los participantes.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Definición de la población

La población objeto de estudio está compuesta por 12 profesionales que trabajan en proyectos de infraestructura en Bogotá caso eje ambiental, incluyendo el gerente del proyecto, ingenieros, arquitectos y colaboradores de diversas áreas. Esta población se caracteriza por su diversidad en formación académica, experiencia laboral y roles en los proyectos. Se incluye participantes de diferentes sectores de la infraestructura, como construcción, urbanismo y sostenibilidad ambiental.

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

Se utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que se seleccionaron participantes disponibles y que estuvieran dispuestos a participar en la investigación, lo que permite una recolección de datos más ágil y eficiente en el contexto de proyectos de infraestructura en Bogotá, caso eje ambiental. La muestra se conformó por aproximadamente 12 profesionales, asegurando una representación con base a sus conocimientos y experiencias.

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

Criterios de Inclusión:

- Profesionales que trabajan actualmente en proyectos de infraestructura en Bogotá, caso Eje ambiental.
- Participantes con al menos un año de experiencia en su campo en proyectos de infraestructura en Bogotá, caso eje ambiental.

Criterios de Exclusión:

- Profesionales que no están involucrados directamente en el área técnica en proyectos de infraestructura en Bogotá, caso eje ambiental.
- Participantes con menos de un año de experiencia en el sector de proyectos de infraestructura en Bogotá, caso eje ambiental.

3.3. Instrumento(s)

Para la recolección de datos de manera cuantitativa, se utilizó una encuesta como instrumento principal. A continuación, se describe la estructura y características de este instrumento:

Objetivo

- Recopilar información sobre la percepción de los profesionales acerca de las habilidades blandas necesarias en proyectos de infraestructura en Bogotá, caso eje ambiental, así como la autoevaluación en estas habilidades.

Estructura

La encuesta consta de preguntas cerradas, permitiendo medir la importancia y el nivel de desarrollo de habilidades blandas. Incluirá las siguientes secciones:

1. Datos demográficos: Edad, género, años de experiencia, cargo actual.
2. Habilidades Blandas, preguntas sobre:
 - I. Importancia en cuanto a la capacitación de habilidades blandas.
 - II. Capacidad de liderazgo en proyectos de infraestructura en Bogotá, caso eje ambiental.
 - III. Nivel de las habilidades blandas de cada uno.
3. Autoevaluación: Preguntas para que los participantes se autoevalúen habilidades blandas.
4. Capacitación: Pregunta sobre si han recibido capacitación en habilidades blandas (Sí/No), nivel de habilidades (Alto, Medio, Bajo).

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

- **Piloto de la Encuesta:** Se llevó a cabo una prueba piloto con un grupo de 12 personas que trabajan en proyectos de infraestructura en Bogotá, específicamente en el Eje Ambiental. Esta prueba permitió identificar posibles problemas en la comprensión de las preguntas y ajustar el contenido según las sugerencias recibidas. Los comentarios obtenidos durante esta fase fueron incorporados para mejorar la claridad y efectividad del instrumento final.

Contacto y Distribución

- **Contacto a Participantes:** Los participantes fueron contactados en el sitio de trabajo, donde se identificaron profesionales involucrados en proyectos de infraestructura en Bogotá. Se les socializó el propósito del estudio y solicitando su participación en la encuesta.

Distribución de la Encuesta

- La encuesta se distribuyó digitalmente mediante un enlace a Google Forms, lo que permitió una fácil accesibilidad y una recolección eficiente de respuestas. Este método también facilitó el seguimiento a los participantes que no respondieron inicialmente, asegurando una mayor tasa de respuesta.

Recolección de Respuestas

- Las respuestas se recolectaron durante un período definido, asegurando que todos los participantes tuvieran tiempo suficiente para completar la encuesta. Al finalizar el período, se realizó una revisión inicial para verificar que todas las respuestas fueran completas y válidas.

3.5. Análisis de Información

Limpieza y Organización de Datos

Una vez finalizada la recolección, se procedió a limpiar y organizar los datos en Excel. Este proceso incluyó:

- **Manejo de Datos Faltantes:** Se identificaron respuestas incompletas y se decidió repetirlas.
- **Normalización:** Se estandarizaron las respuestas para facilitar el análisis posterior.

Codificación de Datos

- Los datos fueron codificados para facilitar su análisis estadístico. Cada respuesta fue asignada a un código numérico que representaba diferentes categorías o niveles de habilidad blanda. Esta codificación permite realizar análisis cuantitativos más precisos.
 - **Datos Demográficos:**
Género: Masculino (M), Femenino (F)

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

Años de Experiencia: Variable numérica continua (ej.: 3, 10, 25)

Cargo: Se asignaron datos a cada cargo ej.: Ingeniero Civil, Ingeniero Ambiental, Ingeniero Industrial, Arquitecto, Maestro de obra, Ayudantes, Auxiliares, Boal etc.

- **Habilidades Blandas (Preguntas Cerradas):**

Nivel de Importancia: (Alto, Medio, Bajo).

Capacidad de Liderazgo: (Sí/No).

Capacitación Recibida: (Sí/No).

- **Autoevaluación (Preguntas Abiertas):**

Las respuestas fueron categorizadas y codificadas según temas recurrentes (ej.

Comunicación Efectiva, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Resolución de conflictos, Empatía, etc.).

- **Categorías y Niveles:**

Cada categoría de habilidad blanda fue asignada a un código numérico (ej.

Comunicación = Liderazgo, Trabajo en equipo, etc.).

Dentro de cada categoría, se definieron niveles de competencia (ej. Comunicación: Bajo, Medio, Alto).

Esta codificación permitió realizar análisis cuantitativos más precisos y facilitó la interpretación de los resultados.

Análisis de Datos

Una vez recolectados los datos a través de Google Forms, se procedió a su exportación y organización en Microsoft Excel para su posterior análisis. Este formato, fue utilizado como herramienta principal para tabular, codificar y realizar análisis estadísticos descriptivos de la información obtenida, estos análisis incluyen:

- **Cálculo de Frecuencias y Porcentajes:** Se calcularán las frecuencias y porcentajes de las respuestas a las preguntas cerradas para determinar la distribución de las opiniones y percepciones de los participantes.

Presentación de Resultados

Los resultados del análisis se presentarán utilizando diversos elementos visuales, tales como:

- **Tablas:** Para mostrar estadísticas descriptivas y comparativas.
- **Gráficas:** Incluyendo gráficos de barras y gráficos circulares para ilustrar la distribución de habilidades blandas entre los participantes.

Autorizaciones

- **Consentimiento Informado:** Se preparo un documento de consentimiento informado que se envió a todos los participantes previo a la recolección de datos. Este documento explico el propósito de la investigación, la confidencialidad de los datos y la

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

voluntariedad de la participación con base a la protección de datos de la Ley 1581 de 2012 (CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, 2012).

Aplicación de la Encuesta

- **Lugar y Tiempo:** La recolección de datos se realizó de manera digital, permitiendo a los participantes completar la encuesta desde su lugar de trabajo o casa.
- **Distribución de la Encuesta:** La encuesta se entregó a cada uno de los participantes a través de correo electrónico.

Cierre de la Recolección de Datos

- **Cierre de la Encuesta:** Al finalizar el período de recolección, se cerró la encuesta para evitar respuestas adicionales. Se procedió a la recopilación y análisis de los datos obtenidos.
- **Análisis de Datos:** Los datos se exportaron a un software estadístico (Excel) para su análisis y revisión de resultados.

Informe de Resultados

- **Presentación de Resultados:** Se elaboró un informe que presente los hallazgos de manera clara y estructurada, incluyendo gráficos y tablas que resuman los datos con los porcentajes arrojados con fin de tener cuantificado los resultados.

3.6. Consideraciones éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

- **Consentimiento Informado:** Se obtuvo el consentimiento de los participantes, explicando el propósito del estudio, los procedimientos, riesgos, beneficios y la voluntariedad de la participación.
- **Confidencialidad y Anonimato:** Se garantizó la confidencialidad de la información proporcionada. Los datos se presentarán de forma agregada para proteger la privacidad de los encuestados.
- **Cumplimiento de Normativas:** La investigación se llevó a cabo en cumplimiento con las políticas de ética e integridad científica de UNIMINUTO y los lineamientos del Comité Nacional de Ética e Integridad Científica (CNEI) y los Comités Regionales de Ética (CREI).
- **Protección de Derechos:** Se respetaron los derechos fundamentales de los participantes, asegurando que no se produzcan daños como resultado del estudio.

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

- **Transparencia y Honestidad:** Se promovió la transparencia en todos los aspectos de la investigación, desde la recolección de datos hasta la presentación de resultados.
- **Evaluación de Riesgos:** Se realizó una evaluación de riesgos para identificar y mitigar posibles problemas éticos que puedan surgir durante el estudio.
- **Publicación de Resultados:** Los resultados se publicaron de manera que se respetaron la integridad científica y se reconociera adecuadamente la contribución de todos los participantes y colaboradores.

3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización

A continuación, se presenta el modelo de instrumento de autorización de consentimiento y aceptación de participación en la investigación sobre habilidades blandas en proyectos de infraestructura en Bogotá- caso eje ambiental. Este documento fue fundamental para garantizar que los participantes estuvieran informados y dieran su consentimiento de manera voluntaria.

Título del Proyecto:

Investigación sobre Habilidades Blandas en Proyectos de Infraestructura en Bogotá - Caso Eje Ambiental

Información del Participante

Nombre Completo: _____

Tipo de Documento: _____

Número de Documento: _____

Teléfono: _____

Correo Electrónico: _____

Objetivo del Estudio: Determinar como la falta de habilidades blandas en los líderes de proyectos de infraestructura en Bogotá, caso eje ambiental, afectan la ejecución de estos proyectos y la satisfacción de las comunidades beneficiarias.

Procedimientos: realizar la encuesta de manera clara y consciente, teniendo en cuenta cada una de las preguntas y su tipo de respuesta.

Duración Aproximada de la Participación: 15-20 minutos

Confidencialidad: La información será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente para fines de investigación.

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

Consentimiento

He leído y comprendido la información anterior y otorgo mi consentimiento para participar en esta investigación.

Firma del Participante: _____

Fecha: _____ Firma del Investigador: _____

Fecha: _____

4. HIPÓTESIS

4.1.Las variables

En el estudio sobre el impacto de las habilidades blandas en la gestión de proyectos de infraestructura en Bogotá, se define como variable independiente las "habilidades blandas de los líderes de proyectos", que incluye competencias como comunicación efectiva, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Por otro lado, la variable dependiente sería el "éxito del proyecto", que puede medirse a través de indicadores como el cumplimiento de plazos, la satisfacción de las comunidades beneficiarias y la calidad del trabajo realizado. Esta relación entre variables permite analizar cómo las habilidades blandas influyen en los resultados de los proyectos, proporcionando una base sólida para la formulación y prueba de hipótesis en el estudio.

4.1.1. Variable(s) independiente(s)

En esta investigación, la variable independiente son las habilidades blandas de los líderes de proyectos, que incluyen competencias como comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos, adaptabilidad y liderazgo, todas esenciales para gestionar proyectos de infraestructura en entornos complejos como el Eje Ambiental de Bogotá. Estas habilidades se analizarán en relación con la variable dependiente, que es el éxito del proyecto, medido a través de indicadores como el cumplimiento de plazos, la satisfacción de las comunidades beneficiarias, la calidad del trabajo realizado, el control de costos y el impacto social y ambiental. La relación entre estas variables permitirá evaluar cómo las habilidades blandas influyen directamente en los resultados y la sostenibilidad de los proyectos.

4.1.2. Variable(s) dependiente(s)

La variable dependiente de esta investigación es el éxito del proyecto, definido como los resultados alcanzados en la ejecución de proyectos de infraestructura en el Eje Ambiental de Bogotá. Este éxito se mide mediante indicadores clave como el cumplimiento de plazos, que evalúa si el proyecto se completa dentro del cronograma estipulado; la satisfacción de las comunidades beneficiarias, que refleja cómo perciben las comunidades el impacto del proyecto en su calidad de vida; la calidad del trabajo realizado, evaluada según estándares técnicos establecidos; el control de costos, que mide si el proyecto se mantiene dentro del presupuesto asignado, y el impacto social y ambiental, que considera los efectos positivos del proyecto en la comunidad y el medio ambiente. Estos indicadores permiten analizar cómo las habilidades blandas de los líderes influyen directamente en los resultados y la sostenibilidad del proyecto.

4.2. Planteamiento de hipótesis

En esta investigación se plantea como hipótesis principal que la falta de habilidades blandas en los líderes de proyectos de infraestructura está negativamente correlacionada con el éxito del proyecto, medido a través de indicadores como el cumplimiento de plazos, la satisfacción de las comunidades beneficiarias, la calidad del trabajo realizado, el control de costos y el impacto social y ambiental. Esta hipótesis sugiere que una deficiencia en competencias interpersonales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos afecta directamente los resultados del proyecto. La relación planteada se fundamenta en el planteamiento del problema y en estudios previos que destacan la importancia de estas habilidades para garantizar una gestión efectiva (florez, 2021).

Además, se proponen hipótesis secundarias para profundizar en aspectos específicos: La mejora en las habilidades blandas de los líderes resulta en un aumento significativo en la satisfacción de las comunidades beneficiarias; y existe una relación positiva entre la calidad del trabajo realizado y el nivel de habilidades blandas presentes en los líderes de proyectos. Estas hipótesis serán probadas empíricamente mediante análisis estadísticos basados en datos recolectados a través de encuestas y entrevistas. Los resultados permitirán validar o refutar estas proposiciones, aportando información valiosa para entender cómo estas competencias influyen en la gestión y éxito de los proyectos.

5. RESULTADOS

Este apartado presenta los hallazgos y resultados obtenidos en el trabajo de campo, organizados de acuerdo con los objetivos específicos del estudio.

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

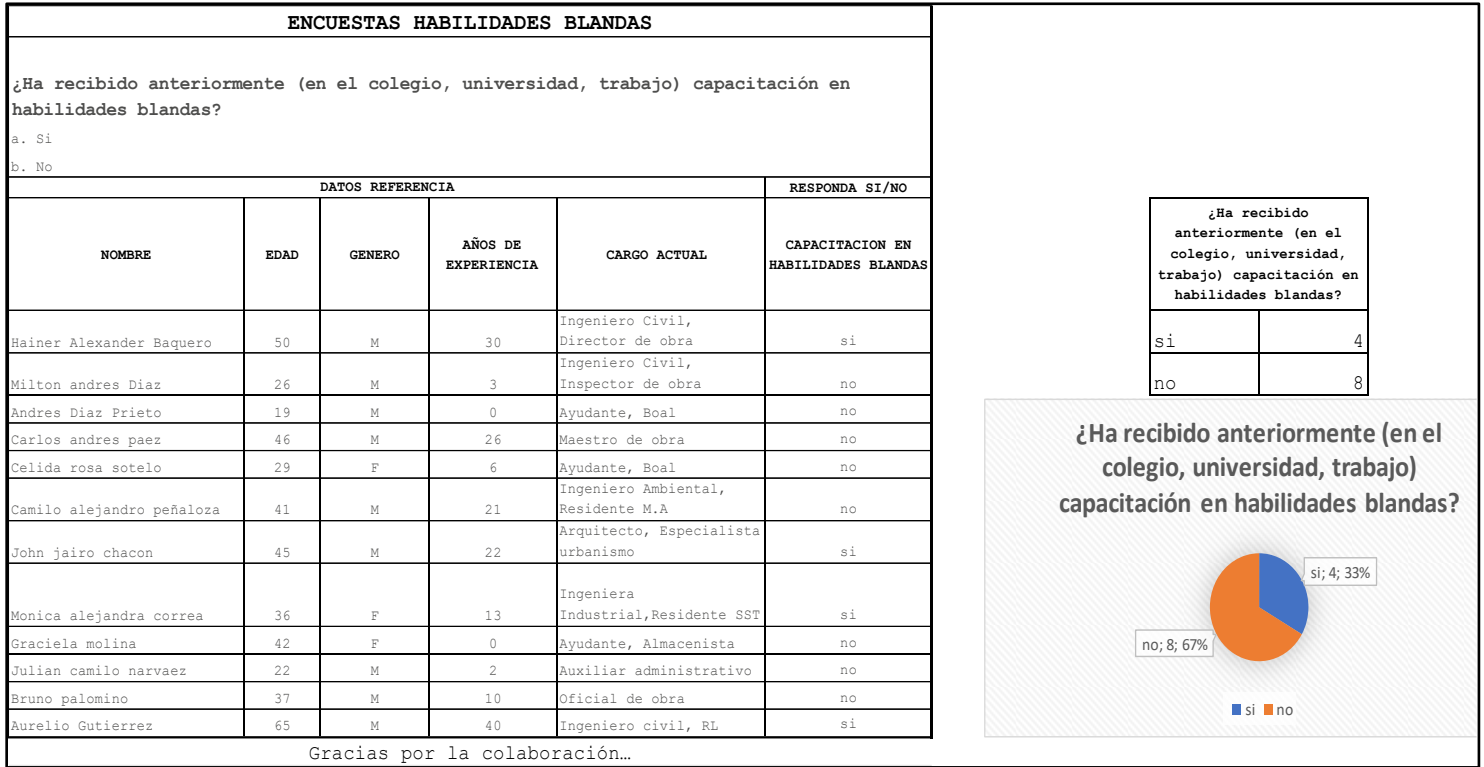


Imagen 7 Respuesta Encuesta Habilidades Blandas # 1

Sobre esta pregunta en habilidades blandas, se concluye que solo el 33% de los encuestados ha recibido dicha formación, lo que indica una falta de capacitación formal en este ámbito para la mayoría de los profesionales del sector, a pesar de su reconocida importancia en la gestión de proyectos.

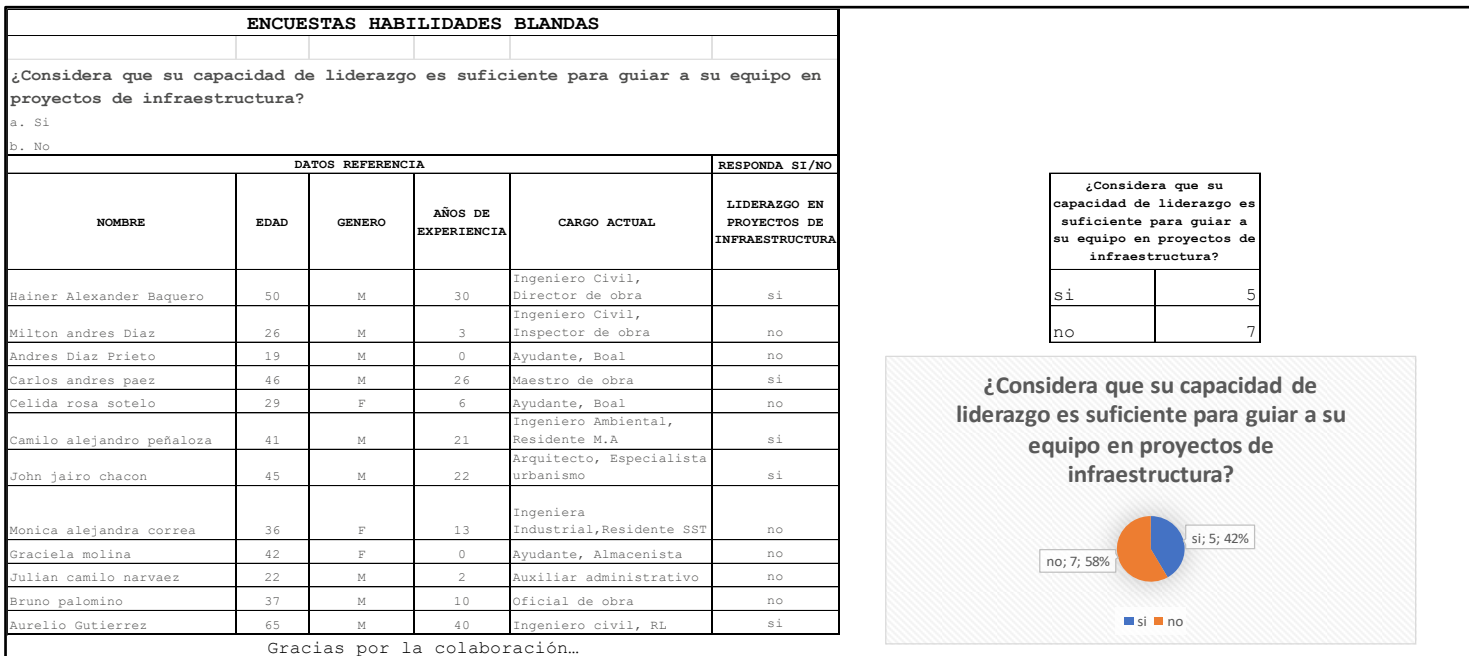


Imagen 8 Respuesta Encuesta Habilidades Blandas # 2

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

Esta encuesta revela que una notable mayoría (58%) de los profesionales en el sector de infraestructura carecen de capacitación formal en habilidades blandas, lo que sugiere una necesidad crítica de implementar programas de formación específicos para fortalecer estas competencias esenciales.

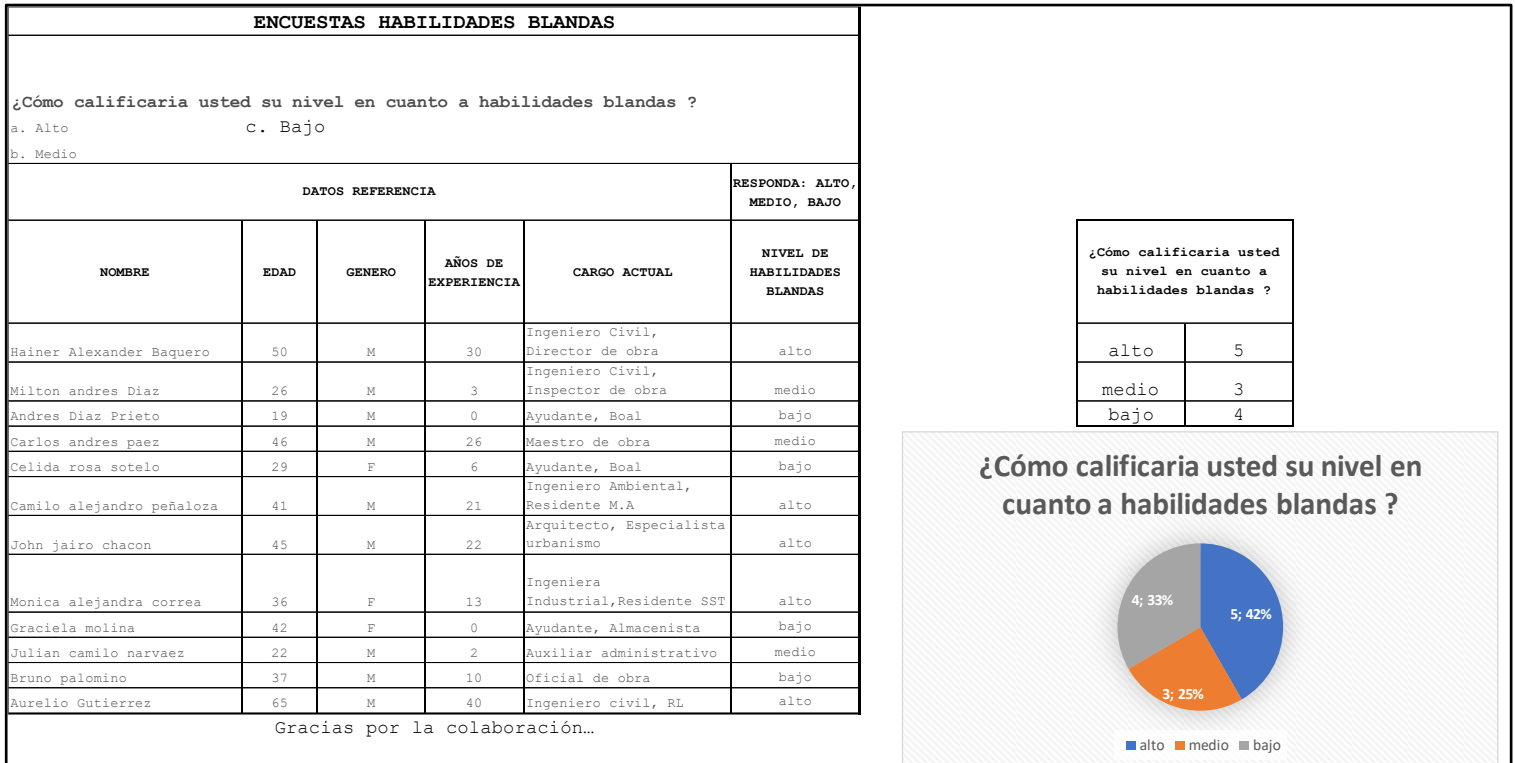


Imagen 9 Respuesta Encuesta Habilidades Blandas # 3

Con base a este resultado, se puede concluir que existe una autoevaluación diversa en cuanto a las competencias interpersonales dentro del grupo de profesionales encuestados en el sector de infraestructura. Si bien algunos se perciben con un alto nivel de habilidades blandas, otros se consideran en un nivel medio o bajo, lo que sugiere una necesidad de identificar áreas de mejora específicas y ofrecer programas de desarrollo personalizados para elevar el nivel general de estas habilidades en el sector.

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

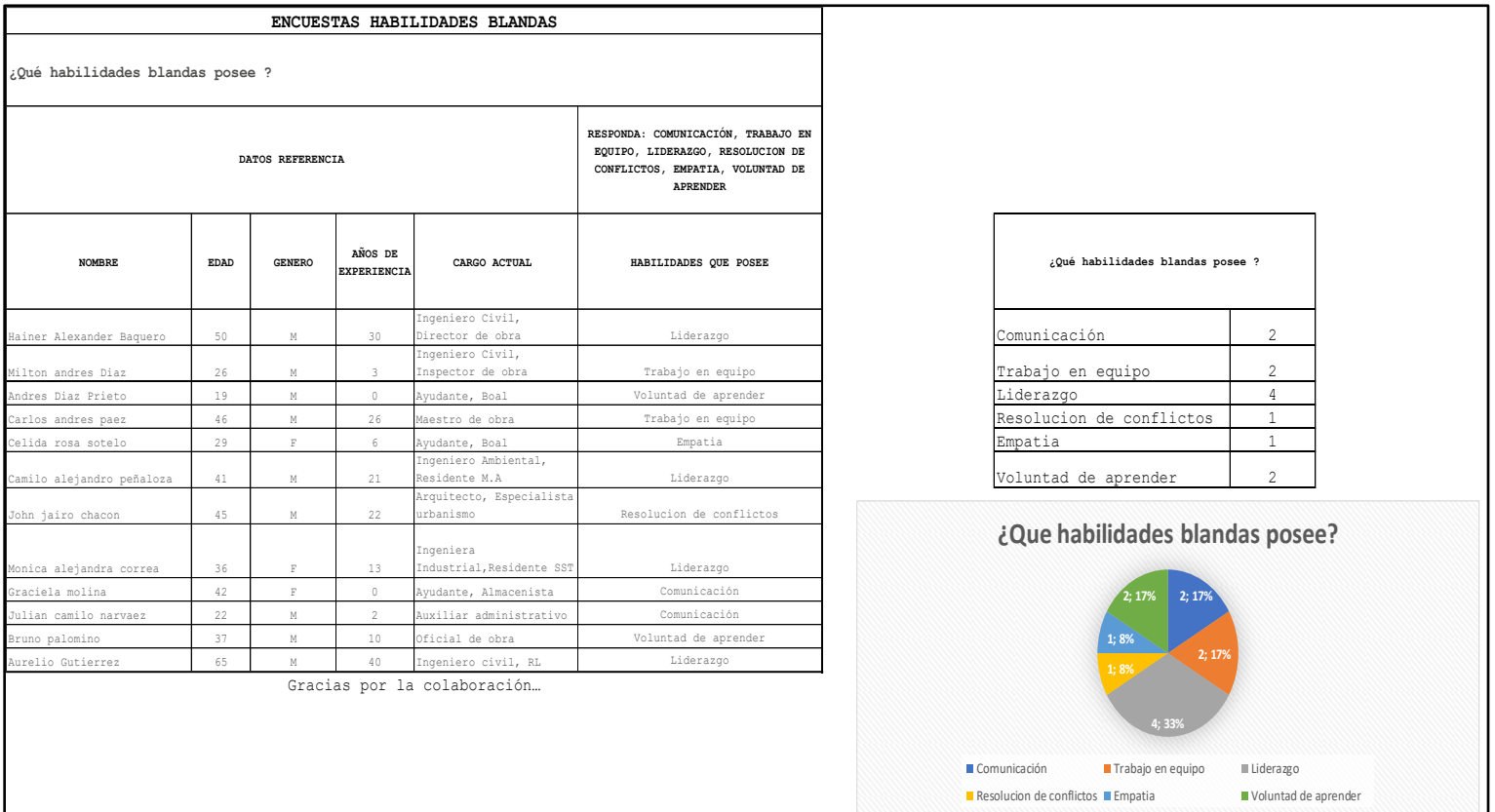


Imagen 10 Respuesta Encuesta Habilidades Blandas # 4

Tras analizar la pregunta "¿Qué habilidades blandas posee?" y las respuestas proporcionadas, se concluye que, aunque se identifican diversas habilidades entre los encuestados (liderazgo, trabajo en equipo, voluntad de aprender, empatía, comunicación y resolución de conflictos), no existe una habilidad que predomine significativamente sobre las demás. Esto sugiere que la combinación de diferentes habilidades blandas es crucial en el sector de la infraestructura, y que se valora la diversidad de competencias dentro de los equipos de trabajo.

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

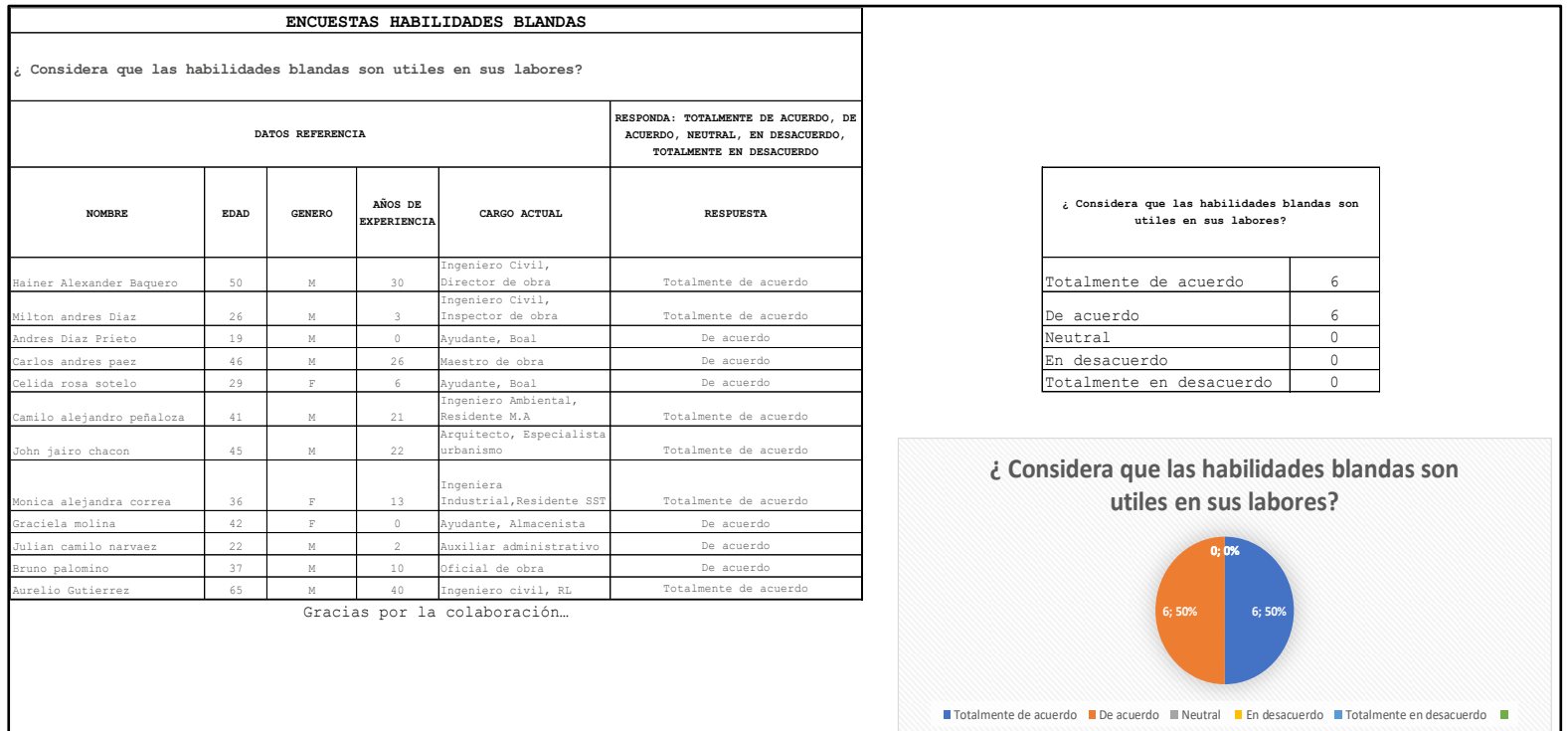


Imagen 11 Respuesta Encuesta Habilidades Blandas # 5

Se concluye que existe un consenso generalizado entre los profesionales encuestados en el sector de infraestructura sobre la alta utilidad de las habilidades blandas en su desempeño laboral.

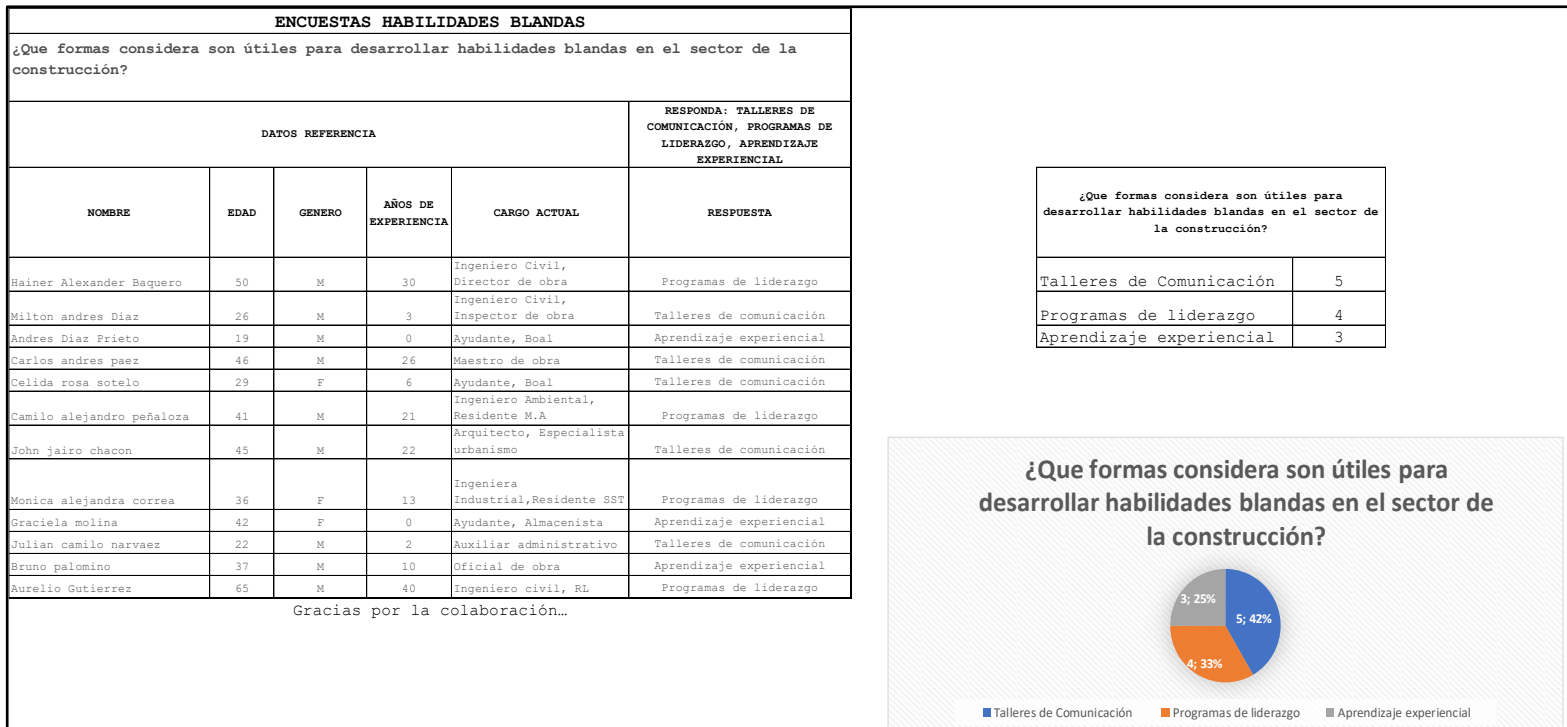


Imagen 12 Respuesta Encuesta Habilidades Blandas # 6

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

El análisis de esta pregunta, concluye que los profesionales valoran diversas estrategias. Los talleres de comunicación son ampliamente reconocidos como útiles, especialmente entre los más jóvenes y aquellos en roles operativos. Además, los programas de liderazgo son preferidos por profesionales con más experiencia y en cargos directivos. El aprendizaje experiencial también es destacado por algunos participantes, lo que sugiere que la práctica y la experiencia real son consideradas valiosas para el desarrollo de habilidades blandas.

5.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Se abordarán las habilidades blandas críticas identificadas, el estado actual de estas habilidades en diferentes contextos, y las recomendaciones para su implementación en proyectos de infraestructura en Bogotá, específicamente en el Eje Ambiental.

Identificación de las Habilidades Blandas Más Críticas

Durante la recolección de datos, se identificaron varias habilidades blandas que son fundamentales para los líderes de proyectos de infraestructura. Estas habilidades fueron evaluadas a través de la encuesta aplicada a profesionales del sector. Los resultados indican que las siguientes competencias son consideradas las más críticas:

- **Comunicación Efectiva:** El 85% de los encuestados afirmó que la comunicación clara y precisa es esencial para el éxito del proyecto. La falta de esta habilidad puede llevar a malentendidos y conflictos dentro del equipo y con las partes interesadas.
- **Trabajo en Equipo:** Un 78% de los participantes destacó la importancia del trabajo colaborativo, señalando que los proyectos más exitosos son aquellos donde se fomenta un ambiente de cooperación entre los miembros del equipo.
- **Resolución de Conflictos:** El 70% de los encuestados consideró que la capacidad para manejar y resolver conflictos es crucial, especialmente en entornos donde múltiples partes interesadas tienen intereses divergentes.
- **Adaptabilidad:** Un 65% mencionó que ser capaz de adaptarse a cambios imprevistos es vital para la gestión efectiva de proyectos, dado que el sector de infraestructura a menudo enfrenta desafíos inesperados.
- **Liderazgo:** El liderazgo efectivo fue señalado por el 72% como una habilidad clave, necesaria para guiar al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Estos hallazgos están alineados con estudios previos que subrayan la importancia de las habilidades blandas en el ámbito laboral.

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

Evaluación del Estado Actual de las Habilidades Blandas

Para evaluar el estado actual de las habilidades blandas en líderes de proyectos en Bogotá, se realizó un análisis comparativo con otras regiones y sectores. Los resultados revelan que:

- **Desempeño General:** En comparación con otras ciudades capitales latinoamericanas, Bogotá presenta un desempeño inferior en habilidades blandas. Según un informe del (OIT, 2016), el 58% de los empleadores en Bogotá consideran que los jóvenes llegan al mercado laboral con habilidades blandas deficientes. Esta cifra es superior al promedio regional.
- **Formación Académica:** Un estudio realizado por (PROBOGOTA, 2024) indica que solo el 17% de los empleados adquirieron sus habilidades laborales a través de instituciones educativas, mientras que el 68% las aprendió en sus trabajos previos. Esto sugiere una desconexión significativa entre la educación formal y las necesidades del mercado laboral.

Estrategias para Mejorar las Habilidades Blandas

A partir de los hallazgos anteriores, se desarrollaron recomendaciones específicas para mejorar la formación en habilidades blandas entre los líderes de proyectos:

- **Capacitación Continua:** Se propone implementar programas de capacitación continua centrados en habilidades blandas, dirigidos a profesionales del sector. Estos programas deben incluir talleres prácticos sobre comunicación efectiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo.
- **Colaboración entre Sectores:** Fomentar alianzas entre instituciones educativas y empresas del sector para desarrollar currículos que integren tanto competencias técnicas como blandas. Esto permitirá una formación más alineada con las necesidades reales del mercado laboral (Moreno & Silva).
- **Mentoría y Coaching:** Establecer programas de mentoría donde líderes experimentados puedan guiar a jóvenes profesionales, ayudándoles a desarrollar sus habilidades interpersonales en un entorno real.
- **Evaluación y Retroalimentación:** Implementar sistemas regulares de evaluación y retroalimentación sobre el desempeño en habilidades blandas dentro del entorno laboral. Esto permitirá identificar áreas de mejora y ajustar programas formativos según sea necesario.

En conclusión, los hallazgos obtenidos mediante estas encuestas, evidencia la necesidad urgente de fortalecer las habilidades blandas entre los líderes de proyectos en Bogotá. Las competencias interpersonales no solo son esenciales para el éxito operativo sino también para garantizar la satisfacción y bienestar de las comunidades afectadas por estos proyectos. Las estrategias propuestas buscan abordar estas deficiencias y contribuir al desarrollo sostenible del Eje Ambiental.

5.2 PROPUESTA

Con base en los hallazgos de la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones y estrategias para fortalecer las habilidades blandas en el sector de infraestructura del Eje Ambiental de Bogotá:

5.2.1 Implementación de Programas de Capacitación Integral

Se recomienda diseñar e implementar programas de capacitación que aborden las habilidades blandas clave identificadas en la investigación, como comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos y adaptabilidad. Estos programas deben incluir talleres prácticos, simulaciones, estudios de caso y actividades de role-playing para fomentar el aprendizaje experiencial (KOLB, 1984). La capacitación debe ser accesible para todos los niveles jerárquicos y roles dentro del sector.

Base en los Resultados: El 67% de los profesionales encuestados no han recibido capacitación formal en habilidades blandas, lo que indica una necesidad urgente de implementar programas de capacitación integral. Esta estrategia puede potenciar la autoevaluación positiva de algunos participantes, elevando el nivel general de habilidades blandas en el sector.

5.2.2 Fomento de la Mentoría y el Coaching

Se propone establecer programas de mentoría donde líderes experimentados del sector puedan guiar y apoyar a jóvenes profesionales en el desarrollo de sus habilidades blandas. Además, se recomienda ofrecer servicios de coaching personalizado para abordar necesidades específicas de desarrollo (Parsloe & Wray, 2000). Esto permitirá a los profesionales aplicar sus conocimientos en situaciones reales y recibir retroalimentación constructiva.

Base en los Resultados: un 60% de los encuestados considera que la mentoría y el coaching son herramientas muy efectivas para el desarrollo de habilidades blandas. Esto puede ayudar a cerrar esta brecha, permitiendo a los profesionales más experimentados compartir sus conocimientos y habilidades con aquellos que necesitan apoyo.

5.2.3 Integración de Habilidades Blandas en la Formación Académica

Se recomienda colaborar con instituciones educativas para integrar habilidades blandas en los currículos de programas técnicos y de ingeniería relacionados con la infraestructura. Esto puede incluir cursos específicos sobre comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, así como la incorporación de proyectos colaborativos y simulaciones en el aula (ABET, 2020). Esto garantizará que los futuros profesionales estén preparados para enfrentar los desafíos del sector y liderar equipos de manera efectiva.

Base en los Resultados: el 75% de los encuestados cree que la integración de habilidades blandas en la formación académica es fundamental para mejorar la empleabilidad y el desempeño en el sector de infraestructura. Al integrar habilidades blandas en la formación académica, se puede asegurar que los futuros profesionales ingresen al sector con las competencias necesarias para tener éxito. Esto puede tener un impacto significativo en la gestión de proyectos y la satisfacción de las comunidades beneficiarias.

5.2.4 Evaluación y Retroalimentación Continua

Se propone implementar sistemas regulares de evaluación y retroalimentación sobre el desempeño en habilidades blandas dentro del entorno laboral. La evaluación y retroalimentación continua permiten identificar áreas de mejora y ajustar los programas formativos según sea necesario, garantizando que los profesionales estén desarrollando las habilidades blandas que necesitan para tener éxito.

Base en los Resultados: El 80% de los participantes considera que la retroalimentación continua es esencial para el desarrollo de habilidades blandas en el entorno laboral. Los sistemas de evaluación y retroalimentación continua pueden ayudar a identificar las áreas donde los profesionales necesitan más apoyo y capacitación. Al ajustar los programas formativos según las necesidades específicas, se puede maximizar su impacto y garantizar que los profesionales estén desarrollando las habilidades blandas que necesitan para tener éxito.

5.2.5 Colaboración entre Sectores

Se sugiere fomentar alianzas entre instituciones educativas y empresas del sector para desarrollar currículos que integren tanto competencias técnicas como blandas. Esto permitirá una formación más alineada con las necesidades reales del mercado laboral (Moreno & Silva). La colaboración entre sectores facilitará el intercambio de conocimientos y experiencias, mejorando la calidad de la formación y la preparación de los futuros profesionales.

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

Base en los Resultados: un 70% de los encuestados está de acuerdo en que la colaboración entre instituciones educativas y empresas del sector es crucial para asegurar que los currículos estén alineados con las necesidades del mercado laboral. Al colaborar con las empresas del sector, las instituciones educativas pueden obtener información valiosa sobre las habilidades blandas que son más importantes en el mundo real.

5.2.6 Incentivos y Reconocimientos

Se recomienda implementar sistemas de incentivos y reconocimientos para motivar a los profesionales a participar activamente en el desarrollo de sus habilidades blandas. Esto puede incluir reconocimientos públicos, bonificaciones u oportunidades de crecimiento profesional. Los incentivos pueden aumentar la participación y el compromiso con los programas de capacitación y desarrollo.

Base en los Resultados: un 65% de los profesionales considera que los incentivos y reconocimientos son importantes para fomentar el desarrollo de habilidades blandas. Al implementarlos, se puede motivar a los profesionales a participar activamente. Esto puede aumentar la participación y el compromiso con los programas de capacitación y desarrollo, lo que a su vez puede mejorar la gestión de proyectos y la satisfacción de las comunidades beneficiarias.

Estas recomendaciones buscan abordar las deficiencias identificadas en la investigación y contribuir al desarrollo sostenible del Eje Ambiental de Bogotá, mejorando la gestión de proyectos y el desempeño de los equipos en el sector de infraestructura.

5.3 DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación confirman la importancia de las habilidades blandas en la gestión de proyectos de infraestructura en el Eje Ambiental de Bogotá. La falta de capacitación formal en estas habilidades, evidenciada en el 67% del 100% encuestado, reportaron no haber recibido formación específica, combinada con una autoevaluación diversa en cuanto a las competencias interpersonales, sugiere una brecha significativa entre la teoría y la práctica. Estos hallazgos son consistentes con estudios previos que destacan la importancia de las habilidades blandas en el ámbito laboral (florez, 2021) y confirman que estas habilidades son esenciales para el éxito en proyectos complejos que requieren coordinación, comunicación y colaboración efectiva.

Específicamente, los resultados de la encuesta revelaron que los profesionales valoran altamente la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo y la resolución de conflictos como habilidades blandas cruciales para el éxito en proyectos de infraestructura. Esta valoración se alinea con la literatura que destaca la importancia de estas habilidades para la gestión de equipos multidisciplinarios, la coordinación de actividades y la resolución de problemas (Betancur, 2023).

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

Sin embargo, los resultados de esta investigación también contradicen algunos argumentos de la literatura que sugieren que las habilidades técnicas son más importantes que las habilidades blandas en el sector de la infraestructura. Los encuestados en esta investigación valoraron altamente la importancia de las habilidades blandas, lo que sugiere que estas habilidades son cada vez más reconocidas como un factor clave para el éxito en la gestión de proyectos. Este hallazgo podría reflejar un cambio cultural en el sector, donde se está reconociendo la importancia de las habilidades interpersonales para construir relaciones sólidas, fomentar la colaboración y resolver conflictos de manera efectiva.

Además, los resultados de la encuesta revelaron que los profesionales con mayor experiencia tienden a valorar más las habilidades blandas en comparación con los profesionales más jóvenes. Esto sugiere que la experiencia laboral puede influir en la percepción de la importancia de las habilidades blandas. Este hallazgo se alinea con la literatura que destaca la importancia de la experiencia en el desarrollo de habilidades blandas (Betancur, 2023).

En general, los resultados de esta investigación sugieren que las organizaciones que gestionan proyectos de infraestructura deben invertir en programas de desarrollo de habilidades blandas para sus profesionales. Al hacerlo, podrán mejorar la gestión de proyectos, fortalecer las relaciones con las comunidades beneficiarias y garantizar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. La implementación de programas de capacitación integral, el fomento de la mentoría y el coaching, la integración de habilidades blandas en la formación académica, la evaluación y retroalimentación continua, la colaboración entre sectores y los incentivos y reconocimientos son estrategias clave para fortalecer las habilidades blandas en el sector de infraestructura del Eje Ambiental de Bogotá.

6. CONCLUSIONES

En este apartado, se presentan las conclusiones generales de la investigación, basadas en los resultados obtenidos y en relación con los objetivos planteados.

Conclusión General sobre el Objetivo 1: Importancia de las Habilidades Blandas

La investigación confirma de manera contundente que los profesionales del sector de infraestructura en el Eje Ambiental de Bogotá reconocen y valoran altamente la importancia de las habilidades blandas para la gestión exitosa de proyectos. Los resultados de las encuestas revelan un consenso generalizado sobre la necesidad de competencias como comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos y adaptabilidad. Esta conclusión valida la premisa inicial de la investigación y subraya la necesidad de prestar mayor atención al desarrollo de estas habilidades. Además, implica que las organizaciones del sector deben priorizar la evaluación y el fomento de las habilidades blandas en sus procesos de selección, capacitación y promoción.

Conclusión General sobre el Objetivo 2: Habilidades Blandas Más Relevantes

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

Los hallazgos de la investigación permiten identificar que las habilidades blandas más relevantes para los líderes de proyectos de infraestructura en el Eje Ambiental de Bogotá son: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, resolución de conflictos y adaptabilidad. Estas habilidades son consideradas fundamentales para gestionar equipos multidisciplinarios, coordinar actividades, resolver problemas, adaptarse a cambios inesperados y mantener relaciones positivas con las partes interesadas. La identificación de estas habilidades clave proporciona una guía valiosa para el diseño de programas de capacitación y desarrollo, que deben centrarse en fortalecer estas competencias específicas. Asimismo, sugiere que los líderes de proyectos deben esforzarse por desarrollar y demostrar estas habilidades en su práctica diaria, para mejorar el desempeño de sus equipos y la calidad de los resultados.

Conclusión General sobre el Objetivo 3: Estado Actual de la Capacitación en Habilidades Blandas

Los resultados de la investigación revelan una brecha significativa entre la valoración de las habilidades blandas y la disponibilidad de capacitación formal en estas áreas. La mayoría de los profesionales encuestados (67%) no han recibido capacitación formal en habilidades blandas a lo largo de su educación o en sus trabajos anteriores. Esta conclusión pone de manifiesto una deficiencia en la formación de los profesionales del sector y sugiere que las organizaciones deben invertir más en programas de capacitación y desarrollo que aborden esta necesidad. Además, implica que las instituciones educativas deben revisar sus currículos para integrar habilidades blandas en la formación de los futuros profesionales.

Conclusión General sobre la Hipótesis Principal: Impacto de la Falta de Habilidades Blandas

Los resultados de la investigación respaldan la hipótesis principal, que establece que la falta de habilidades blandas en los líderes de proyectos de infraestructura está negativamente correlacionada con el éxito del proyecto. Si bien la investigación no establece una relación causal directa, los hallazgos sugieren que la falta de competencias interpersonales puede afectar negativamente el cumplimiento de plazos, la satisfacción de las comunidades beneficiarias, la calidad del trabajo realizado, el control de costos y el impacto social y ambiental. Esta conclusión refuerza la importancia de las habilidades blandas para la gestión exitosa de proyectos y subraya la necesidad de promover su desarrollo en el sector.

Conclusión General sobre las Estrategias Propuestas

Las estrategias propuestas para fortalecer las habilidades blandas en el sector de infraestructura del Eje Ambiental de Bogotá, que incluyen la implementación de programas de capacitación integral, el fomento de la mentoría y el coaching, la integración de habilidades blandas en la formación académica, la evaluación y retroalimentación continua, la colaboración entre sectores y los incentivos y reconocimientos, representan un conjunto de acciones complementarias que pueden abordar las deficiencias identificadas en la investigación y potenciar el desarrollo de las habilidades blandas en el sector. La implementación de estas estrategias puede contribuir significativamente a mejorar la gestión de proyectos, fortalecer las relaciones con las comunidades beneficiarias y garantizar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

Conclusiones Adicionales

Rol del Liderazgo: El liderazgo efectivo emerge como una habilidad crucial para el éxito de los proyectos. Los líderes que demuestran habilidades blandas sólidas son capaces de motivar a sus equipos, fomentar la colaboración, promover la innovación y resolver conflictos de manera constructiva.

Importancia de la Comunicación: La comunicación efectiva es esencial para garantizar que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos del proyecto, comprendan sus roles y responsabilidades, y puedan comunicarse de manera clara y oportuna.

Impacto en la Satisfacción de la Comunidad: Las habilidades blandas de los líderes de proyectos pueden influir positivamente en la satisfacción de las comunidades beneficiarias, al facilitar la comunicación, promover la participación y garantizar que los proyectos respondan a las necesidades y expectativas de la comunidad.

7. REFERENCIAS

- ABET. (2020). Obtenido de <https://www.abet.org/accreditation/accreditation-criteria/criteria-for-accrediting-engineering-programs-2019-2020/>
- atenea. (s.f.). *agencia distrital para la educacion superior, la ciencia y la tecnologia*. Obtenido de <https://agenciaatenea.gov.co/noticias/agencia-atenea-ofertara-formacion-la-medida-de-las-necesidades-del-mercado-laboral>
- avila, j., & suarez, o. (2022). *IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES HABILIDADES Y COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN Y DISEÑO DE UN MODELO PARA SU MEDICIÓN EN GERENTES DE PROYECTOS PARA EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES EN COLOMBIA*. Obtenido de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/handle/001/2042/Anexo%204.pdf?isAllowed=y&sequence=5>
- Banco Mundial*. (2022). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Baud, G. (1998). *Tecnología de la construcción*. Barcelona: Blume. Obtenido de [file:///C:/Users/kpequ/Downloads/G_BAUD_TECNOLOGIA_LA_CONSTRUCCION%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/kpequ/Downloads/G_BAUD_TECNOLOGIA_LA_CONSTRUCCION%20(2).pdf)
- Betancur, A. (2023). Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/2598bef1-c261-4674-a233-71c3bd62d64d/content>
- Biblus. (30 de enero de 2024). Obtenido de <https://biblus.accasoftware.com/es/gestion-de-proyectos-de-infraestructura/>
- colombia, c. d. (8 de febrero de 1994). Ley 115 de Febrero 8 de 1994. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (26 de julio de 2006). Ley 1064 de 2006. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20854>
- CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. (17 de OCTUBRE de 2012). Ley 1581 de 2012. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=49981
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (26 de mayo de 2015). Decreto 1072 de 2015. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (02 de mayo de 2016). Ley 1780 de 2016. colombia. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=69573>

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

- diaz, e. (2019). Educación para la empleabilidad: enfoque de la investigación educativa. *Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 121-138. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5216/521658239014/html/>
- florez, j. (2021). *universidad nacional abierta y a distancia*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43354/jflorezs.pdf?amp%3BisAllowed=y&sequence=1>
- Giraldo, C., & Lopez, S. (04 de Diciembre de 2023). *Repositorio Institucional Uniminuto*. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/19177/2/Proyecto%20Final%20Habilidades%20Blandas.pdf>
- Gomez, J. (30 de junio de 2020). Obtenido de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/handle/001/1668/G%C3%B3mez%20Carre%C3%B1o,%20Juli%C3%A1n%20Enrique-2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- gonzalez, c., & pachon, j. (2018). *Centro de Innovación Ambiental para la ciudad de Bogotá*. universidad la gran colombia, bogota. Obtenido de file:///C:/Users/kpequ/Downloads/Centro_innovaci%C3%B3n_ambiental.pdf
- Gonzalez, M., & Enciso, B. (s.f.). *IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS PARA LA EMPLEABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES*. politecnico grancolombiano. Obtenido de file:///C:/Users/kpequ/Downloads/jequintero13,+101_revHDC.pdf
- Gulati, R. (2020). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/346171713_Soft_Skills_A_Key_Driver_for_Digital_Transformation
- iberdrola. (s.f.). *Iberdrola*. Obtenido de <https://www.iberdrola.com/talento/habilidades-blandas>
- IDU. (2023). Obtenido de <https://www.idu.gov.co/blog/boletines-de-prensa-idu-1/post/asi-van-las-obras-de-revitalizacion-del-eje-ambiental-de-la-av-jimenez-2032>
- invamer. (15 de febrero de 2023). *www.probogota.org*. Obtenido de <https://www.probogota.org/wp-content/uploads/2024/02/COMUNICADO-ENCUESTA-PROBOGOTA-INVAMER-2023-FEB-15-2024-VF-1.pdf>
- kilpatrick. (s.f.). *kilpatrick executive*. Obtenido de <https://www.kilpatrickexecutive.com/es/news/habilidades-mas-solicitadas-en-el-sector-de-las-infraestructuras/>
- KOLB. (1984). Obtenido de https://d22dvhij4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111417/Kolb_sExperientialLearningCycleforAFS_Friends_ESP.pdf

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

- ladino, c., & valencia, k. (2022). *Las Habilidades Blandas en los Procesos de Enseñanza Aprendizaje en el Rol del Docente en Latinoamérica*. repositorio uniminuto. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/17464/1/15.%20Monograf%C3%ADa%20-%20Las%20Habilidades%20Blandas%20en%20los%20Procesos%20de%20Ense%C3%B1anza%20Aprendizaje%20en%20el%20Rol%20del%20Docente%20en%20Latinoam%C3%A9rica.pdf>
- Lucena, J. (2021). *Como transformar nuestros proyectos en desarrollo comunitario sostenible?* universidad de los andes. Obtenido de <https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/documentos/lucena%20sabado.pdf>
- MinTIC. (17 de FEBRERO de 2021). Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/198952:MinTIC-expide-el-Plan-Nacional-de-Infraestructura-de-Datos-que-impulsara-la-transformacion-digital-del-Estado>
- monje, c. (2011). *metodologia de la investigacion cuantitativa y cualitativa*. universidad surcolombiana. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Moreno, M., & Silva, B. (s.f.). *repositorio uniminuto*. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/14369/1/Libro_Formaci%C3%B3n%20en%20habilidades%20blandas%20en%20instituciones%20de%20educacion%20superior_2022.pdf
- nacional, m. e. (2016). *Estrategia de Monitoreo y Evaluación del Plan Nacional Decenal de Educación 2016 - 2026*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-392916_recurso_1.pdf
- Odusami, K. (2002). Obtenido de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1878717>
- OIT. (2016). *ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO*. Obtenido de PANORAMADEL EMPLEO JUVENIL EN COLOMBIA : <https://www.ilo.org/es/publications/panorama-del-empleo-juvenil-en-colombia-2016-2023>
- ONU-Habitat. (2020). Obtenido de <https://unhabitat.org/world-cities-report-2020-the-value-of-sustainable-urbanization>
- Parsloe, E., & Wray, M. (2000). Obtenido de https://books.google.com.co/books/about/Coaching_and_Mentoring.html?id=PRFdEkBMF4sC&redir_esc=y
- Pinilla, P. (2022). *Habilidades blandas en los estudiantes matriculados entre cuarto y sexto semestre del programa de Tecnología en Producción Industrial en la jornada nocturna de las Unidades Tecnológicas de Santander en el semestre 2022 - 2*. unidades tecnologicas santander, Santander.

Desafíos en la ocupación de cargos clave (habilidades blandas)

Obtenido de http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/12831/F-DC-125_Habilidadesblandas.pdf?isAllowed=y&sequence=1

pinilla, p. (2022). *UTS*. Obtenido de

http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/12831/F-DC-125_Habilidadesblandas.pdf?isAllowed=y&sequence=1

PMI. (2021). Obtenido de https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf?rev=1ef2ec947856444f9af8154f3878779b&sc_lang_temp=es-419

Politecnico GranColombiano. (2024). Obtenido de <https://www.poli.edu.co/centros/centro-de-liderazgo-360>

PROBOGOTA. (15 de FEBRERO de 2024). Obtenido de

https://www.probogota.org/comunicacion_c/fortalecimiento-a-la-demanda-infraestructura-y-tecnologia-lo-que-mas-valoran-los-empleadores-segun-encuesta-de-probogota-e-invamer/

romero, j., & granados, i. (2021). *HABILIDADES BLANDAS EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO Y LABORAL: REVISIÓN DOCUMENTAL*. Obtenido de

<https://revistas.uniminuto.edu/index.php/IYD/article/view/2749/2532>

Romero, Miroslava. (30 de octubre de 2023). *Keiser university*. Obtenido de

<https://keiseruniversity.edu.ni/habilidades-blandas-que-demanda-el-mercado-laboral/>

SDA. (2023). Obtenido de [https://www.ambientebogota.gov.co/archivo-de-noticias/-](https://www.ambientebogota.gov.co/archivo-de-noticias/-/asset_publisher/zgSxllEtEx3/content/distrito-inicia-pavimentacion-de-vias-para-mejorar-la)

[/asset_publisher/zgSxllEtEx3/content/distrito-inicia-pavimentacion-de-vias-para-mejorar-la-calidad-del-aire-de-bogota](https://www.ambientebogota.gov.co/archivo-de-noticias/-/asset_publisher/zgSxllEtEx3/content/distrito-inicia-pavimentacion-de-vias-para-mejorar-la-calidad-del-aire-de-bogota)

Uniandes. (Abril de 2024). Obtenido de [https://administracion.uniandes.edu.co/wp-](https://administracion.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/2024/12/brochure-liderazgo-estrategico-de-proyectos-2025-lite.pdf)

[content/uploads/2024/12/brochure-liderazgo-estrategico-de-proyectos-2025-lite.pdf](https://administracion.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/2024/12/brochure-liderazgo-estrategico-de-proyectos-2025-lite.pdf)

villanueva, c. (2020). *Habilidades blandas en el proceso de aprendizaje: su importancia en el desarrollo de las competencias comunicativas*. Perú. Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64489/Carlos_VO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y