

Las habilidades blandas en la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo

Laura Roselvi Aguilar Escobar

LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO

Laura Roselvi Aguilar Escobar

RESUMEN

El objetivo del presente artículo es determinar las habilidades blandas como factor de éxito en la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo en seis departamentos de El Salvador. Para alcanzar los objetivos se utilizaron las bases teóricas para el desarrollo de competencias de la dirección de proyectos, del Project Management Institute, autores de comportamiento organizacional y artículos de revistas científicas en gestión de proyectos, en el cual aparecen relacionadas una serie de competencias personales con sus correspondientes elementos y criterios de desempeño que profundizan estas habilidades que pueden ser evaluadas a partir de evidencias. Este artículo presenta un enfoque epistemológico de paradigma positivista. El tipo de investigación fue descriptivo con un diseño no experimental, transeccional y cuantitativo. El instrumento de recolección de datos fue una encuesta. La población es de 72 profesionales en la gestión de proyectos, con una muestra seleccionada aleatoriamente de 65 profesionales que compartirán sus experiencias a la hora de identificar las habilidades blandas necesarias para el éxito de la intervención tanto en el director del proyecto como en los colaboradores de este. Los resultados arrojaron la prevalencia de las habilidades blandas dentro de las competencias personales claves para el éxito de una intervención, acompañado de las habilidades interpersonales como clave en la adquisición de tales competencias, a la vez del papel implícito de estas en cada paso del desarrollo de tales intervenciones y la necesidad de una formación más extensa en habilidades blandas.

PALABRAS CLAVE: habilidades blandas - competencias - dirección de proyectos - cooperación al desarrollo - habilidades interpersonales.

SOFT SKILLS IN MANAGEMENT OF DEVELOPMENT COOPERATION PROJECTS

Laura Roselvi Aguilar Escobar

ABSTRACT

The objective of this article is to determine soft skills as a factor for success in project management of cooperation for development in six departments of El Salvador. In order to achieve the objectives, the theoretical bases used were the Project Manager competency development framework developed by the Project Management Institute, authors of organizational behavior, and articles of journals of high scientific impact in project management were used. The methodological framework was focused on an epistemological approach of positivist or quantitative paradigm. The type of research was descriptive, non-experimental and transectional. The instrument for data collection was a survey. The population were 72 professionals with a sample of 65 project management professionals that will share their experiences at the time to evaluate the soft skills necessary to the success of the intervention as in their project manager or its collaborators. The results showed the prevalence of soft skills inside the personal competencies necessary for the success of an intervention, accompanied by the interpersonal skills key in the acquisition of these competencies, also the implicit role that these play in the development of those intervention and the impending necessity of an extensive formation in soft skills.

KEYWORDS: Soft skills - competencies - project management - cooperation for development - interpersonal abilities.

Las habilidades blandas en la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo

Laura Roselvi Aguilar Escobar¹

Introducción

Durante los últimos años, el estudio de las habilidades o competencias blandas en la gerencia de proyectos ha tomado mayor relevancia a nivel de la academia, debido a que se ha descubierto que las competencias técnicas tradicionales o habilidades duras de la gestión de proyectos no son requisito suficiente para asegurar la consecución exitosa de un proyecto. De esta forma, las organizaciones han comenzado a mostrar un mayor interés en las llamadas habilidades o competencias blandas, las cuales han ganado espacio dentro de las investigaciones en la gestión de proyectos en los años recientes.

Dicho cambio no solo ha provocado una variación en el enfoque de la gestión de proyectos, sino que dichas investigaciones han influido en la formación de aquellos que inician su carrera en el área, el cambio de enfoque de uno que tradicionalmente ha enfatizado las habilidades técnicas y académicas

¹ Laura Roselvi Aguilar Escobar es profesional en Relaciones Internacionales en la Universidad de El Salvador. Actualmente persigue una especialización en Evaluación de Proyectos al Cooperación al Desarrollo. Dispone alrededor de cuatro años de experiencias trabajando como voluntaria en organizaciones sin fines de lucro, a la par de su trabajo como agente de servicio al cliente la cual la ha impulsado a investigar los efectos de las habilidades blandas en el mundo de los proyectos y la cooperación, las cuales considera indispensables y constantemente subestimadas en el mundo de los proyectos.

tradicionales. Académicos como Jaafari, habían ya identificado exitosamente en la literatura una brecha entre las habilidades impartidas por la academia y el mundo real de la gestión de proyectos, en la cual se percibía a la educación disponible como poco precisa a la hora de retratar las dificultades de los proyectos de forma realista.²

De esta forma, el objetivo del presente artículo es determinar las competencias que los profesionales de la gestión de proyectos en seis departamentos de El Salvador consideran como eficaces para asegurar el éxito dentro de la gestión de un proyecto, y cómo pregunta de investigación: ¿Cuáles son las competencias que los profesionales de la gestión de proyectos dentro de seis departamentos de El Salvador consideran como eficaces para asegurar el éxito dentro de la gestión de proyectos? Así, la presente investigación pretende determinar cuáles son las habilidades que los profesionales de la gestión de proyectos consideran claves para asegurar el éxito de un proyecto, también, conocer cómo se originan o aprenden estas capacidades, cómo se pueden mejorar, y cómo se pueden evaluar dentro de las organizaciones.

I. Aspectos básicos

Antes de indagar en la investigación realizada, se pretenden aclarar ciertos aspectos básicos para comprender mejor el tema en cuestión. El primer apartado pretende proporcionar un marco conceptual adecuado para comprender en su totalidad el tema en cuestión; cabe aclarar que en esta investigación se usarán de forma indistinta tanto el término habilidades como competencias blandas.

2 Ali Jaafari, "Project Management in the Age of Complexity and Change", *Project Management Journal*, (2003): 34

1.1 ¿Qué son las competencias?

Según la literatura, se tienen una variedad de definiciones, Crawford afirma que *“las competencias constituyen instrumentos o medios de formación, forjados a lo largo de la vida, en el ámbito individual y de la interacción con otros, para la solución de problemas o necesidades complejas”*.³ Zabalza los define como *“el conjunto de conocimientos, saberes, habilidades y aptitudes que permiten a los profesionales desempeñar y desarrollar roles de trabajo en los niveles requeridos para el empleo, y es la capacidad individual para emprender actividades que requieran planificación, ejecución y control autónomos”*.⁴ Crawford define competencia como *“la combinación de conocimiento, habilidades, experiencia, capacidades demostrables y competencia personal, que incluye actitudes, motivación, comportamientos y características personales”*,⁵ y Leal Paredes, concluye que *“las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que las personas adquieren a través de la experiencia”*.⁶

1.2 ¿Cuáles son los tipos de competencia?

Alles establece dos tipos de competencia: competencias blandas y competencias duras, realizando la distinción de las *“competencias blandas como aquellas habilidades de la personalidad y como competencias duras, los conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos y específicos para una tarea o actividad”*.⁷ De igual forma, Westera sugiere dos perspectivas sobre la competencia: aquella

3 Juan Bautista Climént, *“Reflexiones sobre la Educación Basada en Competencias”*, *Re vista Complutense de Educación*, (2010): 92

4 Miguel Ángel Zabalza, *Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional*, (Madrid: Narcea, 2003), 9

5 Lynn Crawford, *“Senior management perceptions of project management competence”*, *International Journal of Project Management*, Vol. 23, (2005): 7

6 Marlon Santiago Leal Paredes, *“Competencias blandas en los gerentes de proyectos de las organizaciones”*, *Res non verba*, (2020): 6

7 Martha, Alles, *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, (Buenos Aires: Gránica, 2006): 27

teórica, que indica que *“la competencia es una estructura cognitiva que facilita un comportamiento determinado, y la operacional, que se refiere a las habilidades y comportamientos que representan la habilidad de producir comportamientos exitosos en situaciones no controladas (incluyendo conocimiento, habilidades, actitudes y pensamiento estratégico)”*.⁸

La literatura de la gestión de proyectos, distingue tres áreas principales de competencia: el contexto, las herramientas de proyectos, las técnicas y el aspecto humano, la última refleja un mayor interés al comenzar a estudiar las contribuciones del factor humano a la gestión de proyecto.⁹

1.3 ¿Qué son las competencias o habilidades blandas?

Bosley considera que *las competencias blandas son habilidades interpersonales y de comunicación*.¹⁰ Jain y Anjuman señalan que *“las competencias blandas como aquellas capacidades, disposiciones o destrezas que se utilizan con un tono agradable para causar una grata experiencia, necesarias para el desarrollo de una tarea de una manera efectiva”*.¹¹ Según Jena y Satpathy, quienes en su investigación dejan ver que *“las habilidades blandas reflejan la relación de una persona con otras a través de sus rasgos de carácter y habilidades interpersonales, hacen de los entornos de trabajo lugares más flexibles y más fáciles de administrar a través de comportamientos sutiles y comunicación”*.¹² Acotado nuevamente por Leal Paredes, se puede inferir que las *“competencias blandas son las habilidades de la personalidad, son habilidades interpersonales o personales que describen un comportamiento ante una situación”*.¹³

8 Wim Westera, “Competences in education: A confusion of tongues”, *Journal of Curriculum Studies*, Vol. 33, (2001): 33

9 Leal Paredes, “Competencias blandas en los gerentes de proyectos de las organizaciones”: 5

10 Bosley, “The impact of “soft skills” in the information-knowledge management economy and the UNC system”: 3

11 Samta Jain y Afreen Syed Anjuman, “Facilitating the Acquisition of Soft Skills Through Training”, *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. VII, (2013): 32

12 Anupama Jena y Swasti Suvasweta Satpathy, “Importance of Soft Skills in Project Management”, *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, Vol. 5, (2017): 6175

13 Leal Paredes, “Competencias blandas en los gerentes de proyectos de las organizaciones”: 9

1.4 ¿Qué es un proyecto?

La gestión de proyectos según Kerzner enuncia que esta “consiste en la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la compañía para cumplir con los objetivos y metas establecidos”.¹⁴ Además, permite combinar la jerarquía vertical con la horizontal mediante la asignación de personas a proyectos. Según el AENOR, “esta es la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un proyecto, llevándose a cabo mediante procesos enfocados desde un punto de vista sistémico”.¹⁵ Incluye, además, la integración de las diversas fases del ciclo de vida del proyecto, las cuales deben tener entregables específicos, revisados regularmente para cumplir los requisitos de los stakeholders y las partes interesadas.¹⁶

1.5 ¿Qué hace un director de proyectos?

Según las palabras de Jena y Satpathy, “la tarea básica de un director de proyectos es dirigir un proyecto o un grupo de proyectos. Esto implica que algunos proyectos son complicados y otros no, y que el alcance de cada proyecto es definido”,¹⁷ de esta forma, la tarea principal de un director de proyectos es de planear y ejecutar el proyecto, en especial la tarea sobre el recurso humano; “es ahí donde el director de proyectos debe de ser cuidadoso, al deber conocer la experticia técnica de las personas que están ubicadas dentro de éste”.¹⁸

14 Harold Kerzner, *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling*, New Jersey: John Wiley & Sons, inc. 2017: 11

15 Asociación Española de Normalización y Certificación, *Directrices para la dirección y gestión de proyectos*, (Madrid: UNE-ISO 21500, 2013): 45

16 Jokohama Ivon Jay Patron, “Competencias blandas como fundamento para el éxito de la gestión de proyectos en la gerencia del instituto de protección social del sector público de Cartagena” (Tesis de Maestría, Universidad tecnológica de Bolívar: 2019): 64

17 Jena y Satpathy, “Importance of Soft Skills in Project Management”: 6176

18 *Ibid.*

1.6 ¿Qué dice la literatura existente sobre el tema?

Existe una buena cantidad de investigaciones previas que han abordado el tema de las competencias blandas en la gestión de proyectos, dichas investigaciones tienen como hipótesis central que el éxito de los proyectos está fuertemente ligado con las competencias blandas tanto del gerente del proyecto como de los equipos de trabajo.

Iniciamos, con la investigación de Muller y Turner, quienes han identificado una *correlación positiva entre las habilidades de liderazgo del gerente de proyectos con el éxito del proyecto, en sus dimensiones emocional, gerencial e intelectual*.¹⁹ Posteriormente, Dvir Sadeh y Malach Pines plantean la hipótesis de que *un proyecto con un perfil particular requiere de un gerente con las características personales adecuadas para obtener los resultados óptimos y el éxito del proyecto, observando cuáles características personales son relevantes para la culminación exitosa del proyecto*.²⁰ Así, dichas competencias personales incluyen elementos de la actitud del gerente, así como características personales descritas en la investigación como “habilidades blandas”, concluye con que *“el desarrollo y mejora de estas habilidades son vistas como importantes a la hora de incrementar la adaptabilidad dentro del proyecto e incrementar el desarrollo profesional del individuo”*.²¹ De igual forma, Clarke en su investigación encontró que *la inteligencia emocional y la empatía constituía la base de las competencias del gerente de proyecto tales como trabajo en equipo, atención y resolución de conflictos*.²²

19 Ralf Muller y Rodney Turner, “Matching the project manager’s leadership style to project type”, *International Journal of Project Management*, Vol. 25, (2007): 23

20 Dor Dvir, Arik Sadeh, Ayala Malach-Pines, “Projects and Projects Managers: The Relationship between Project Manager’s Personality, Project Types, and Project Success”, *Project Management Journal*, (2006): 37

21 *Ibid.*

22 Nicholas Clarke, “Emotional Intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences”, *Project Management Journal*, (2010): 41

Otros autores han concentrado sus investigaciones en desarrollar matrices de competencia de dirección de proyectos, estas matrices intentan asistir planes de dirección de proyectos establecidos, diseñar entrenamientos de dirección de proyectos y programas educacionales, así como proveer guías para los gerentes de proyectos, ejemplo de dichos esfuerzos son la Guía de los fundamentos para la gestión de proyectos, o mejor conocida como PMBOK Guide, desarrollada por el Project Management Institute, la cual estructura las competencias de dirección de proyectos dentro de diez bases de conocimiento en gestión de proyectos: *integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, condiciones y actores*.²³ Otro ejemplo de estos esfuerzos es el Guía de desarrollo de competencias para los directores de proyectos, también del PMI, la cual plantea que *un gerente competente no solo debe contar con los conocimientos técnicos y teóricos, sino también debe contar con las competencias personales adecuadas a la hora de reconocer los requerimientos de todos los stakeholders*.²⁴

Villar y Quiroga concluyen que tanto la literatura del PMI como la práctica demuestran que *la gestión exitosa de un proyecto no solo requiere de directores de proyectos calificados en habilidades duras a la hora de aplicar los estándares globales del PMI, sino también valora sus competencias personales*²⁵ tales como las que se mencionan en la tabla 1. Estos autores advierten que *muchas veces no se desarrollan las competencias personales con la misma intensidad que los otros conocimientos de la PMBOK Guide, y que dicha situación puede ocasionar que los proyectos no se ejecuten de la manera más óptima posible*.²⁶ De esta forma, las competencias blandas más importantes de acuerdo a la literatura son:

23 Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*(Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013)

24 Project Management Institute. *Project Manager Competency Development Framework* (2nd ed.). (Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2007)

25 Victor Villar Díaz y Guillermo Quiroga Persivale, "Competencias personales para un director de proyectos exitoso", *Sinerg. Innov.*, Vol. 1, (2013): 32

26 *Ibid.*

Tabla 1. Habilidades o competencias blandas más importantes según la literatura

Fisher	Villar y Quiroga	IPMA ²⁷	Jena y Satpathy	Hussain, Ahmed y Zulqarnain
Manejo de emociones	Buena comunicación	Liderazgo	Comunicación	Comunicación
Confianza	Liderazgo	Compromiso y motivación	Motivación	Habilidades interpersonales
Comunicación	Trabajo en equipo	Autocontrol	Liderazgo	Coordinación
Motivación	Gerencia	Asertividad	Conciencia de sí mismo	Formación de equipos
Influencia	Efectividad	Relajación	Trabajo en equipo	Delegación
Conciencia cultural	Comportamiento ético	Apertura	Capacidad de trabajar bajo presión	Búsqueda de problemas
		Creatividad	Gestión del tiempo	Análisis y resolución de conflictos
		Orientación	Flexibilidad	Liderazgo
		Eficacia	Negociación	
		Consulta	Resolución de conflictos	
		Negociación		
		Conflicto		
		Confiabilidad		
		Valores		
		Ética		

Fuente: Elaboración propia con base en Fisher, Villar y Quiroga, IPMA, Jena y Satpathy, Hussain, Ahmed, y Zulqarnain.

Los resultados de la investigación de Fisher dieron como resultado que los gerentes del proyecto se beneficiarían con la adopción de estas habilidades y comportamientos para fortalecer sus habilidades y conductas para mejorar el desempeño del proyecto y asegurar la entrega exitosa de éste.²⁸ Además, dicho estudio aporta a

27 International Project Management Association, *IPMA 50 years building bridges worldwide (Panama Edition)*, (Zurich: International Project Management Association, 2015): 201

28 Eddie Fisher, *What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager*, (Berlin: GRIN Verlag, 2011): 994

la presente investigación la necesidad de desarrollar una mejor comprensión de lo que es la buena gestión de personas tomando como base los enfoques de estándares de la Association for Project Management y el Project Management Institute para la eficacia en la gerencia de proyectos.

Para Jena y Satpathy, *“la guía PMBOK enfatiza el equilibrio entre las habilidades duras y blandas para gestionar las diferentes fases del proyecto, las cuales requieren de talento humano, así concluye que las habilidades blandas son consideradas como rasgos críticos para el crecimiento de una carrera en gestión de proyectos, y esta es la razón por la que se dice que dichas habilidades exponen el yo interno de las personas”*.²⁹ Este estudio permite obtener una definición y descripción clara y precisa sobre las habilidades blandas, y su importancia en el ámbito de la gestión de proyectos, haciendo referencia especialmente al comportamiento gerencial caracterizado por su capacidad en sus relaciones con otras personas a través de la comunicación, adopción de una actitud flexible, pensamiento crítico y creatividad frente a la resolución de conflictos. De esta manera, la importancia del grupo de habilidades blandas en orden de prioridad es tomado por la presente investigación como un aporte.

Continuando, Hussain, Ahmed y Zulqarnain presentan así un estudio sobre el impacto de las habilidades blandas del gerente de proyecto en el éxito del mismo, cuyo objetivo es identificar y evaluar el impacto de los aspectos abordados en la tabla 1 como habilidades influyentes en el éxito del proyecto. Los resultados de dicha investigación determinaron que, *si dichas habilidades son ejercidas adecuadamente por los gerentes del proyecto, conducirán a la finalización exitosa de los proyectos y la organización será el beneficiario final*.³⁰

De esta forma, se solidifica la importancia de las habilidades blandas a nivel teórico y práctico en la gerencia de proyectos, se reconoce en primer lugar el papel central de las relaciones humanas dentro de cada uno de ellos, y cómo

29 Jena y Satpathy, “Importance of Soft Skills in Project Management”, 6176

30 Manazar Hussain Awan, Kashif Ahmed, Wajid Zulqarnain. “Impact of Project Manager’s Soft Leadership Skills on Project Success”, *Journal of Poverty, Investment and Development*, (2015): 27

es necesario la comprensión de dichas relaciones para conocer sus motivaciones, sus actitudes y así lograr compromiso y entrega por parte de cada uno de los miembros del proyecto en la ejecución del mismo. Debido al carácter intangible y subjetivo de estas habilidades, y que normalmente no están asociadas con ningún entregable o resultado en concreto, éstas normalmente no toman el papel central que deberían dentro de la gestión de un proyecto, sin embargo, están siempre intrínsecas en los pasos para llevarla a su consecución exitosa, y aportan significativamente mejorando el ambiente laboral en que éstos se desarrollan, aumentando el compromiso de los miembros. En conclusión, las habilidades blandas tienen un impacto directo dentro del funcionamiento organizativo de cualquier institución pública o privada.

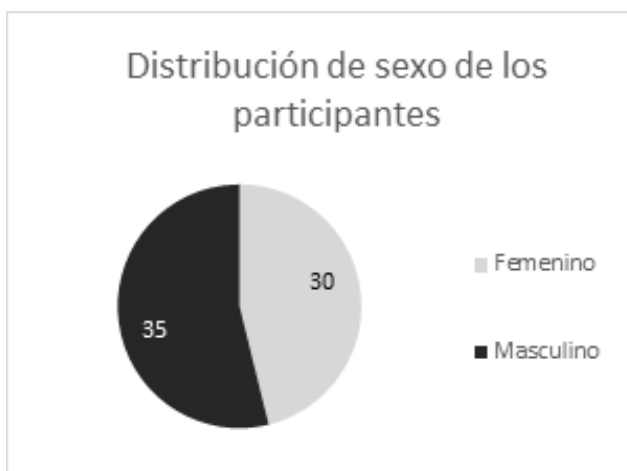
II. Resultados de la investigación realizada

A través de los antecedentes mencionados anteriormente, se concluye la importancia que merecen las competencias personales, y que dichas competencias sean entendidas por todos los profesionales de la gestión de proyectos en toda su integridad de tal manera que sea percibida y aceptada como una función indispensable para el desarrollo del proyecto.

La presente investigación fue realizada con un carácter cuantitativo, de naturaleza positivista, con una población de 76 profesionales en el área de gestión de proyectos, de los cuales se selecciona una muestra de 65 profesionales para detectar las áreas cruciales de competencias blandas en la gerencia de proyectos, así como el origen de dichas habilidades, además, obtener información sobre cómo dichas habilidades influyen dentro de un proyecto, y cómo pueden medirse y evaluarse. Con dicha muestra se tiene un nivel de confianza del 95 %, así los resultados de dicha investigación enuncian la prevalencia de las habilidades blandas como fundamento para el éxito del proyecto.

Se utilizó como instrumento una encuesta virtual constituida por 9 ítems: cinco preguntas cerradas, una escala de Likert de 25 ítems y tres preguntas abiertas. Las limitaciones de la presente investigación fueron su carácter puramente virtual a la hora del llenado del instrumento y la limitada interacción con la muestra. Dichos resultados fueron procesados con Microsoft Excel. La primera pregunta es sobre la distribución de sexo de cada uno de los participantes: La distribución de sexo de los 65 participantes fue de 35 profesionales del género masculino y 30 del género femenino, mostrando una proporción de 54 % masculino y 46 % femenino.

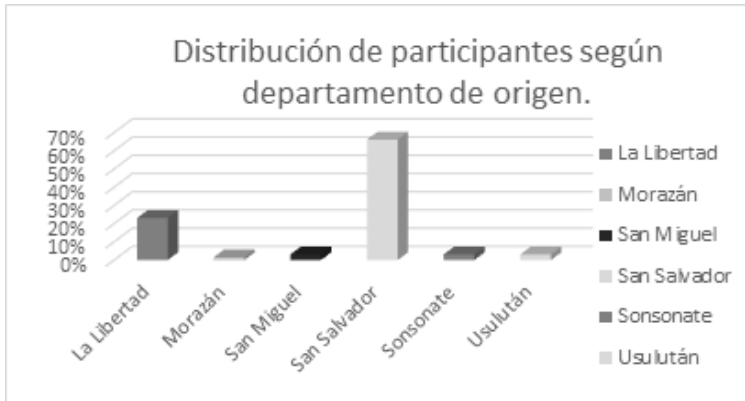
Figura 1. Distribución de sexo de los participantes



Fuente: Elaboración propia.

Continuando, como segundo ítem, se tiene una selección del departamento de origen de los participantes, durante la selección de la muestra se identificaron potenciales profesionales cuya experiencia puede aportar de gran manera a la presente investigación, por lo cual esta abarca 6 departamentos de El Salvador: La Libertad con un 20 %, Morazán con un 3 %, San Salvador con un 60 %, Sonsonate, Usulután y San Miguel con un 5 % respectivamente.

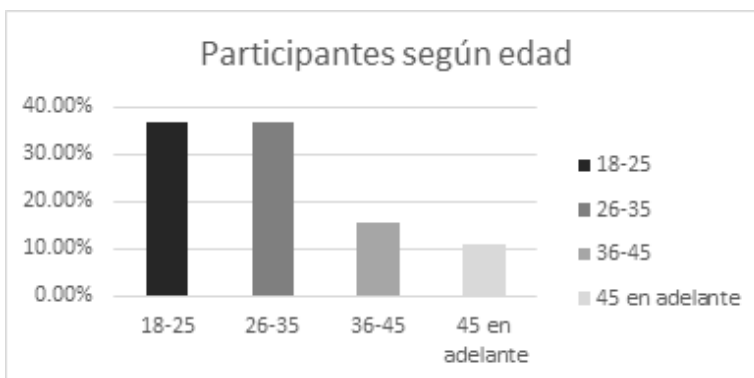
Figura 2. Distribución de participantes según departamento de origen



Fuente: Elaboración propia.

Entonces, el tercer ítem muestra la distribución de edad de la muestra, la cual se presenta con un 37 % de participantes tanto de los sectores poblacionales de 18 a 25 años, como de 26 a 35 años, disminuyendo a un 15 % luego de las edades de 36 a 45 años, y finalizando con una proporción de 11 % entre los profesionales de 45 años en adelante. A través de esto, se puede concluir que los resultados presentados a continuación responden a una perspectiva joven y dinámica mayormente de adultos jóvenes dedicados al trabajo de los proyectos de desarrollo.

Figura 3. Distribución de participantes según edad

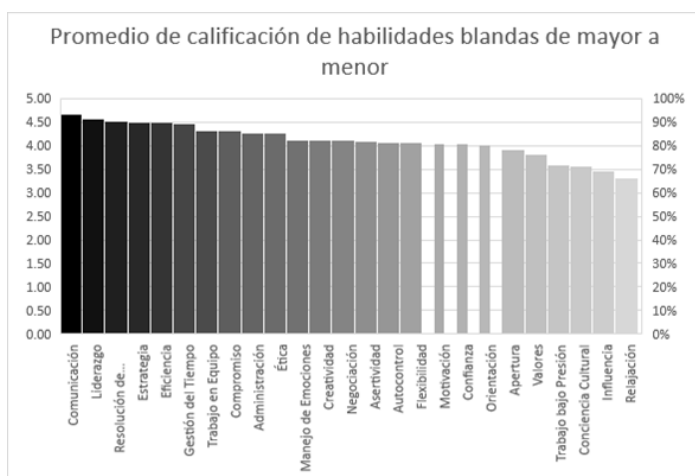


Fuente: Elaboración propia.

Para conocer la perspectiva de la población sobre cuáles habilidades o competencias blandas eran más relevantes dentro de la gestión de un proyecto, se seleccionan las 25 habilidades principales identificadas en la literatura abordada en la tabla 1.³¹ Dichas habilidades fueron evaluadas por medio de una Escala de Likert, en las cuales evaluaban las habilidades en una escala de valor del 1 al 5, iniciando con la puntuación de 1, cuyo significado es “nada importante”, 2 como “poco importante”, 3 como “de algún modo importante”, 4 como “importante” y 5 como “muy importante”. Dichos resultados fueron procesados por medio de la obtención de promedios entre la puntuación del 1 al 5 de cada competencia, los promedios de cada habilidad reflejan de esta forma la nota media de cada habilidad entre los 65 participantes de la muestra.

Aclarado este aspecto, las habilidades más valoradas son aquellas que califican entre 5 y 4.25 (100 % a 85 %), las habilidades medianamente valoradas serán aquellas que califiquen entre 4.24 a 4 (84 % a 80 %), y aquellas de menor valor para la muestra serán aquellas cuya puntuación sea menor a 3.99 (79 %).

Figura 4. Promedio de calificación de habilidades blandas de mayor a menor



Fuente: Elaboración propia.

31 Véase: tabla 1.

A través de la presente gráfica se observa como las habilidades máspreciadas por los profesionales en la gestión de proyectos son: la comunicación (95 %), valorada como la competencia blanda más importante, seguida por el liderazgo (91 %), resolución de conflictos (90 %), estrategia (89 %), eficiencia (89 %), gestión del tiempo (89 %), trabajo en equipo (85 %), compromiso (85 %), administración (84 %), y ética (84 %). Así, se observa como dichas habilidades representan aquella con mayor relevancia dentro de la gestión de proyectos para la muestra analizada, y se consideran así habilidades dentro de la categoría de “muy importantes”. Dichos resultados coinciden con los planteamientos de Jena y Satpathy que enmarcan la comunicación y el liderazgo como las primeras dos habilidades clave dentro del desarrollo de un proyecto,³² también con los descubrimientos de Alvarenga, quien considera que comunicación, liderazgo y compromiso son las habilidades más importantes que puede tener un manager de proyectos.³³

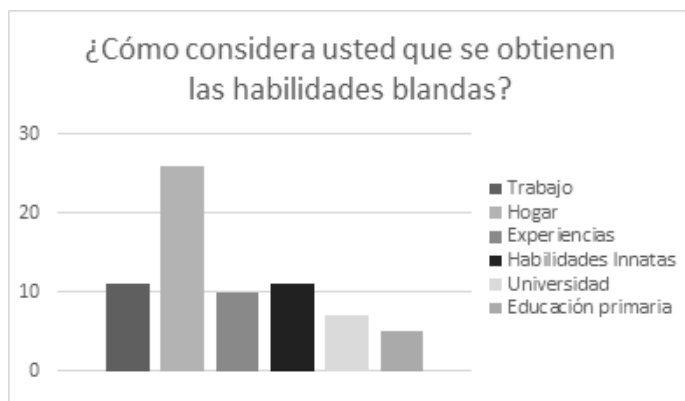
En segundo lugar, se pueden observar las habilidades que, pese a que no estar tan distantes en puntuación de las más relevantes, demuestran que tienen relevancia por sí misma, pero no al nivel que la categoría anterior, encontrándose en un punto medio, dentro de esta categoría tenemos: manejo de emociones (83 %), creatividad (83 %), negociación (83 %), asertividad (82 %), autocontrol (82 %), flexibilidad (82 %), motivación (81 %), confianza (81%) y orientación (80 %). Estas habilidades se constituyen como la categoría de “importantes”. Y como tercer grupo tenemos aquellas habilidades que caen por debajo del 4 y por encima del 3, estas habilidades representan aquellas que la muestra considera como de algún modo relevantes, y son la apertura (78 %), los valores (76 %), el trabajo bajo presión (72 %), la conciencia cultural (71 %), la influencia (69 %) y como la habilidad menos relevante tenemos la relajación (65 %). Finalmente, se destaca la tendencia gradual de importancia de las

32 Jena y Satpathy, “Importance of Soft Skills in Project Management”. 6178

33 Alvarenga *et. al*, “The project manager core competencies to project success”, *International Journal of Managing Projects in Business*, 2020: 277

habilidades blandas, mostrando que al final todas juegan un papel y ninguna es totalmente despreciable dentro de la gestión de un proyecto.

Figura 5. ¿Cómo consideran los participantes que se obtienen las habilidades blandas?



Fuente: Elaboración propia.

En el quinto ítem, la cual constituía una pregunta de elección única sobre cómo consideran los profesionales en la gestión de proyectos que se obtienen las habilidades blandas, se muestra una clara inclinación hacia la idea de que las habilidades blandas se adquieren en primer lugar por medio del aprendizaje en el hogar siendo ésta por encima de un 37 %, seguido por una inclinación por considerarlas como habilidades innatas y además adquiridas en el trabajo, con un 15 % cada una, luego se muestra como tercera tendencia la opción experiencias con un 14 % seguido de la universidad con un 8 %, finalizando con escuela con un 5 %.

Dichos descubrimientos confirman en primer lugar que, para los profesionales encuestados, estas habilidades tienen un origen mayoritariamente doméstico, con esto se indica que dichas son obtenidas en los años formativos de los individuos, seguida de una inclinación posterior a considerarlas habilidades innatas, y luego seguida por la opción de que dichas habilidades son adquiridas en un ambiente laboral o académico ya sea superior o básico. Esto difiere en

gran manera con las aseveraciones del educador Schulz, quien no considera en su investigación el origen doméstico o innato de las habilidades blandas, y quien mantiene una *inclinación hacia el carácter formal de la adquisición de dichas habilidades blandas ya sea en un entorno laboral o de educación superior*.³⁴ Es de gran importancia tomar en cuenta estos datos para futuras investigaciones respecto al tema.

También Wenger señala: *“las personas aprenden patrones conductuales simples y complejos, observado a otros”*.³⁵ Por su parte, Bandura utiliza la teoría del aprendizaje social, *“las personas no están dotadas con un repertorio conductual o habilidades innatas y por tal razón, reconoce que estas son aprendidas socialmente, es decir, son susceptibles de ser entrenadas a través de la observación y el modelado”*.³⁶ Así, las respuestas obtenidas por medio de la investigación apoyan tanto las teorías de Wenger como Bandura respecto a las habilidades aprendidas, pero entran en discordia con ellos de igual forma al considerarlas también de carácter innato.

Figura 6. Habilidades blandas como factor de éxito dentro del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

34 Schulz, Bernd, “The importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge”, 152

35 Étienne Wenger, *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. (Barcelona: Paidós, 1998): 88

36 Serhat Kurt, Social Learning Theory: Albert Bandura, Educational Technology. (Visto el 2 de octubre de 2020) <https://educationaltechnology.net/social-learning-theory-albert-bandura/>

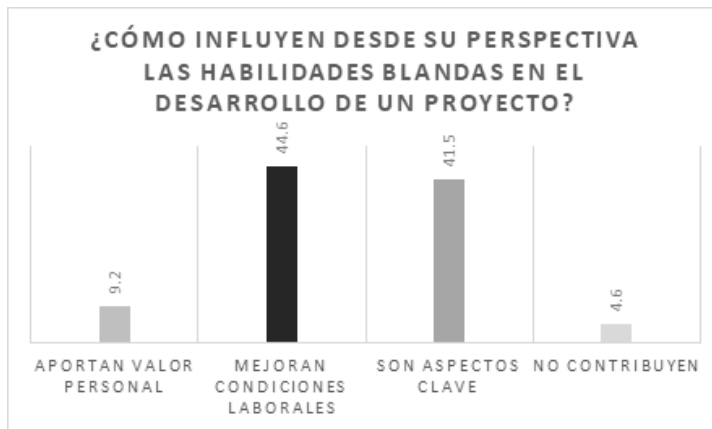
El sexto ítem, una pregunta de carácter cerrado la cual plantea la interrogante sobre si los profesionales consideran que dicho equipo de trabajo que posea estas habilidades es considerado como un factor de éxito dentro del proyecto, se puede observar en el gráfico 6 que un 94 % de la muestra afirmativa esta respuesta, que las competencias blandas en un equipo de trabajo representa un factor de éxito para un proyecto, seguido de una minoría de 6 % de los encuestados que consideran que dichas habilidades no representan un factor de éxito en un proyecto.

Este descubrimiento, coincide en gran manera con las hipótesis expuestas por los autores, los cuales coinciden en el gran valor de las habilidades blandas como un factor de éxito dentro del proyecto. Y de esta forma, prueba las aseveraciones expuestas durante el marco referencial de esta investigación, confirma de esta manera que para los profesionales de la gestión de proyectos esto también es verídico.

En la siguiente sección del instrumento se presentan las preguntas de carácter abierto, las cuales fueron procesadas por medio de la identificación de variables dentro de cada una de las respuestas y agrupando cada respuesta en una o varias de estas variables. La primera pregunta es: ¿Cómo influyen desde su perspectiva las habilidades blandas en el desarrollo de un proyecto?

El procesamiento de las respuestas consistió en la agrupación de cada respuesta de las 65 respuestas en una o varias de cuatro variables identificadas, las cuales son: las habilidades blandas aportan valor personal al proyecto, dichas habilidades mejoran las condiciones laborales, son aspectos clave dentro de la implementación del proyecto, y que no contribuyen significativamente al proyecto.

Figura 7. Influencia de las habilidades blandas dentro del desarrollo de un proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar, a partir de esto, que la variable predominante con un 44.6 % de las respuestas es aquella que indica que el uso de dichas habilidades, mejoran significativamente las condiciones laborales dentro de un proyecto, lo cual coincide con los planteamientos de Jena y Satpathy respecto al tema, quienes mencionan que estas *habilidades hacen que el entorno de trabajo sea más flexible y fácil de administrar*.³⁷

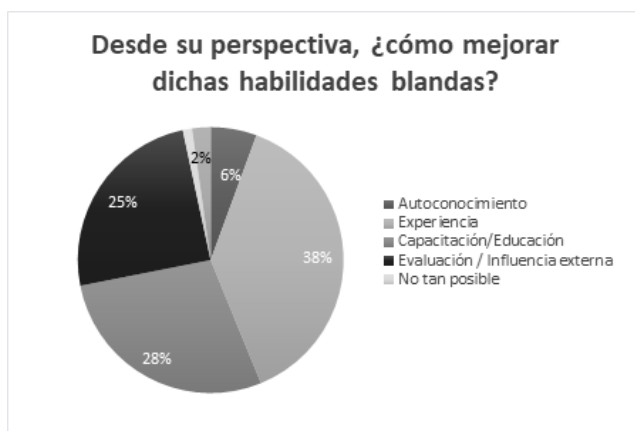
Seguido de la opinión que dichas habilidades son aspectos claves dentro de la implementación de un proyecto con un 41.5 % de las respuestas, coincidiendo con los aspectos destacados por Villar y Quiroga mencionados anteriormente, cuyo planteamiento también coincide con la literatura del Project Management Institute al referir que *la exitosa gestión de un proyecto no solo requiere de directores de proyectos calificados con conocimiento y habilidades duras, sino de competencias personales*³⁸ como las referenciadas en el presente artículo.

37 Jena y Satpathy, "Importance of Soft Skills in Project Management", 6178

38 Villar y Quiroga, "Competencias personales para un director de proyectos exitoso", 34

Continúa con la tercera respuesta que denota que dichas habilidades solo aportan valor personal e individual dentro de la ejecución de un proyecto, al enriquecer la experiencia personal del participante del proyecto, dicha respuesta toma un 9.2 % de las respuestas, dichos planteamientos coinciden con los argumentos de Feldman al mencionar que *dichas cualidades aumentan la motivación y aumentan la esperanza de tener éxito en el proyecto, y persisten en el esfuerzo cuando las tareas se vuelven difíciles*,³⁹ y finaliza con la opinión de que dichas habilidades no contribuyen en la implementación de un proyecto con un 4.6 % de las respuestas.

Figura 8. Técnicas de mejora de las habilidades blandas



Fuente: Elaboración propia.

El octavo ítem aborda la interrogante sobre cómo se podrían mejorar las habilidades blandas. Las respuestas fueron agrupadas en seis variables, las cuales son: autoconocimiento, experiencia, capacitación y/o educación, evaluación y/o influencia externa, y no tan posible.

En el gráfico 8, se observa que la respuesta predominante entre el grupo de profesionales es la mejora de dichas habilidades a través de la experiencia

39 Robert Feldman, *Psicología con aplicaciones de países de América Latina*, (Ciudad de México: McGraw-Hill, 2018): 20

con un 38 %, seguido de la capacitación y/o educación con un 28 %, seguido de una tendencia a considerar que una evaluación de dichas habilidades o la influencia de un tercero, siendo este un líder como respuesta predominante en este sentido afectaría positivamente la mejora de las habilidades blandas, seguido del autoconocimiento con un 6 %, aquellos que se decantaron por esta respuesta consideran que la mejora de las habilidades blandas es una responsabilidad autoasignada a la cual cada uno de los miembros del proyecto debería prestar atención. Y finalmente, un 2 % de los profesionales encuestados manifiestan que dichas habilidades no pueden ser mejoradas.

Estos descubrimientos coinciden con los planteamientos del educador Bernd Schulz, quien plantea que *“los métodos para obtener y mejorar dichas habilidades incluyen el entrenamiento formal, siendo esta la formación académica en dichos temas, en segundo ámbito tenemos el autoconocimiento y el autoaprendizaje basado en libros y en entrenamiento auto impuesto, y en tercer aspecto tenemos la experiencia, como la forma de mejorar nuestras habilidades blandas mientras socializamos con amigos, colegas, y otros miembros de la sociedad”*.⁴⁰

Schulz también sugiere *la integración de temas de habilidades blandas dentro de las currículas académicas, de preferencia añadiéndoles a la formación de las habilidades duras para obtener una educación balanceada*.⁴¹ Y también coincide con la hipótesis de Jaafari, quien propone que *“para reducir esta brecha entre teoría y práctica se debe actualizar la currícula de la gerencia de proyectos tanto a nivel institucional como academia”*.⁴²

De esta forma, a través de los resultados se observa una tendencia de pensamiento decantada a la afirmación de que es posible adquirir y mejorar estas habilidades blandas ya sea por medio de la implementación de estas en la vida cotidiana, o por medio de capacitaciones y educación continua que integre

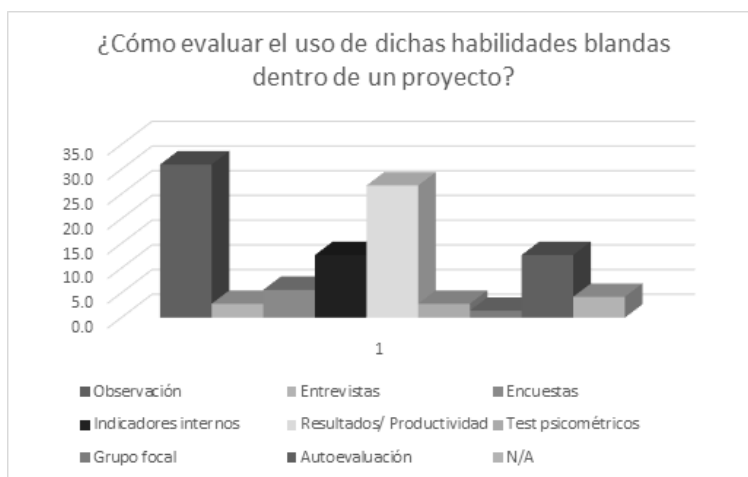
40 Bernd Schulz, “The importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge”, *Journal of Language and Communication*, (2008): 152

41 *Ibid.*

42 Jaafari. “Project Management in the Age of Complexity and Change”

estas perspectivas. Para la muestra, pese a que predomina el punto de vista de que dichas habilidades presentan una naturaleza innata al individuo, no se descarta la posibilidad de trabajar estas capacidades a través de la experiencia o educación formal.

Figura 9. Formas de evaluación de las habilidades blandas dentro de un proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Como noveno y último ítem, se presenta la interrogante sobre cómo evaluar el uso de las habilidades blandas dentro de un proyecto, al igual que las preguntas anteriores esta presenta carácter abierto y su análisis se desarrolló por medio de la identificación de variables y la agrupación de los resultados en una o varias de éstas, las cuales son: observación, indicadores internos, grupo focal, entrevistas, resultados/productividad, autoevaluación, encuestas, test psicométricos y no amplía.

Los resultados son: un 29 % de los encuestados consideran que estas habilidades pueden ser evaluadas por medio de la observación, lo cual significa que los integrantes de la muestra consideran que por medio de las acciones del equipo y los compañeros se puede identificar si las habilidades se están

ejerciendo, un 25 % opina que dichas habilidades se perciben por medio de los resultados del proyecto y por los índices de productividad de estos, ya que impacta positivamente dichos aspectos, lo que significa que, una vez las habilidades blandas existan en un proyecto, este debe influenciar el proyecto de forma tangible y positiva dentro de este; de igual forma, la ausencia de estas habilidades repercutirá en el proyecto de forma negativa, basado en las respuestas de las preguntas anteriores, se infiere que el modo en el cual éstas existen o no repercuten directamente en el entorno laboral dentro del proyecto y se determinan por medio de la observación, por lo tanto ambas respuestas son complementarias.

Así, se tienen como resultados, un 10 % considera que se puede evaluar por medio de indicadores internos y autoevaluación. Así, la respuesta de indicadores internos significa que los participantes consideran que dichas habilidades pueden medirse de forma interna por medio de actividades que no impliquen una calificación como tal, tales como: conversaciones, comentarios, relacionarse de forma amable con los semejantes. A continuación, como siguiente resultado se tiene el medio de la autoevaluación, dicha sección de la muestra considera que cada persona es responsable de evaluar si está cumpliendo con su parte del trabajo en lo que al uso de las habilidades blandas se refiere. Finalmente, se tienen los resultados de la aplicación de test psicométricos a los miembros del equipo del proyecto con un 4 % de los participantes, lo cual implica el uso de herramientas del campo de la psicología para cuantificar los rasgos de personalidad que pueden llevar al uso de estas habilidades.

Los descubrimientos muestran apego con lo expuesto en la teoría, puesto que se afirma que el uso de dichas habilidades repercute positivamente dentro del proyecto y los resultados están a la vista, pero la literatura se decanta por el uso de listas de verificación y rúbricas, que aportan los criterios de confianza y justicia necesarias para calificar el uso de las habilidades que, pese a todo, siguen siendo subjetivas.

Conclusión

Cada profesional del mundo de los proyectos se ha enfrentado al menos en una ocasión a una situación donde las habilidades blandas han sido importantes o cruciales dentro de la realización de un proyecto, y reconocen el papel crucial que estas juegan, puesto que añaden valor y benefician la consecución exitosa del proyecto en muchos aspectos tal como se ha determinado en el presente estudio.

Las habilidades más apreciadas por los profesionales de la gestión de proyectos en seis departamentos de El Salvador son la comunicación, el liderazgo, la resolución de conflictos, la estrategia, la gestión del tiempo, el trabajo en equipo, el compromiso, la administración y la ética. Además, la obtención de dichas habilidades es a través de las experiencias domésticas durante los años de formación de cada individuo, seguida de la afirmación de que estas habilidades son de carácter innato, y en un tercer lugar que estas habilidades se obtienen a través del trabajo y la experiencia. Este planteamiento muestra apego con los planteamientos de varios autores al referirse que dichas habilidades están más relacionadas a aspectos innatos de la personalidad, o habilidades adquiridas en los años formativos de cada individuo.

Estas habilidades influyen en el desarrollo del proyecto beneficiando el ambiente laboral donde se desempeñan actividades, posteriormente afectando directamente la gerencia y el trabajo conjunto, al ser aspectos intrínsecos a la ejecución del proyecto; estas habilidades, pese al carácter innato expuesto anteriormente, pueden ser mejoradas constantemente por medio de la capacitación, educación constante y autoevaluación de éstas. También, la necesidad imperiosa de añadir estas habilidades a los planes de estudio de las universidades para así poder beneficiar la formación de los profesionales de la Cooperación al Desarrollo y brindar capacitaciones a nivel organizacional para seguir reforzándolas y promover la actualización del conocimiento de éstas.

Así, la gerencia de proyecto debe cambiar su enfoque a uno en el cual no solo se califiquen conocimientos técnicos, títulos profesionales, capacitaciones técnicas o postgrados, sino que a un enfoque integral donde las habilidades blandas sean indispensables para dicho personal ya que éstas representan la calidad del ambiente laboral y competencias dentro del proyecto, además que puede impactar positivamente en la experiencia tanto del personal del proyecto como en sus relaciones con los *stakeholders* y beneficiarios por igual. Y, a los profesionales en formación, se hace hincapié en que el entrenamiento de las habilidades blandas tiene una alta relevancia a nivel profesional, pues se reconoce el papel de la demanda de estas habilidades en este mundo globalizado, interconectado y cambiante, al cual los profesionales tanto en formación como consolidados deben enfrentarse, y donde se ha identificado que las competencias duras por sí mismas no aseguran el éxito si no están acompañadas de fuertes habilidades blandas.

Bibliografía

- » Alles, Martha. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Gránica, 2006: 27.
- » Alvarenga et. al. "The project manager core competencies to project success". International Journal of Managing Projects in Business. 2020: 277-292
- » Bosley, Deborah. "The impact of "soft skills" in the information-knowledge management economy and the UNC system". UNC GA Academic Planning: UNC Voluntary Accountability Plan and Performance Measure. (2007): 3
- » Clarke, Nicholas. "Emotional Intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences". Project Management Journal. (2010): 41
- » Clímént, Juan Bautista. "Reflexiones sobre la Educación Basada en Competencias". Revista Complutense de Educación. (2010): 92.
- » Crawford, Lynn. "Senior management perceptions of project management competence". International Journal of Project Management, Vol. 23. (2005): 7-16
- » Driv, Dor, Sadeh, Arik, Malach-Pines, Ayala. "Projects and Projects Managers: The Relationship between Project Manager's Personality, Project Types, and Project Success". Project Management Journal, (2006): 37
- » Feldman, Robert. Psicología con aplicaciones de países de América Latina. (Ciudad de México: McGraw-Hill, 2018): 20
- » Fisher, Eddie. What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. Berlin: GRIN Verlag, 2011: 994-1002
- » Hussain, Manazar, Ahmed, Kashif, Zulqarnain, Wajid. "Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success". Journal of Poverty, Investment and Development. (2015): 27-46
- » Jaafari, Ali. "Project Management in the Age of Complexity and Change". Project Management Journal. (2003): 34, 45-57
- » Jain, Samta Jain y Anjuman, Afreen S Syed. "Facilitating the Acquisition of Soft Skills Through Training". The IUP Journal of Soft Skills, Vol. VII. (2013): 32-39
- » Jena, Anupama y Satpathy, Swasti Susvaweta. "Importance of Soft Skills in Project Management". International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), Vol. 5. (2017): 6175-6178
- » Kerzner, Harold. Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling. New Jersey: John Wiley & Sons, inc. 2017: 11
- » Leal Paredes, Marlon Santiago. "Competencias blandas en los gerentes de proyectos de las organizaciones". Res non verba. (2020): 6-11
- » Muller, Ralf y Turner, Rodney. "Matching the project manager's leadership style to project type". International Journal of Project Management, Vol. 25. (2007): 21-32
- » Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013:
- » Project Management Institute. Project Manager Competency Development Framework (2nd ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2007.
- » Schulz, Bernd. "The importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge". Journal of Language and Communication. (2008): 150 – 152
- » Serhat Kurt, Social Learning Theory: Albert Bandura, Educational Technology. (Visto el 2 de octubre de 2020) <https://educationaltechnology.net/social-learning-theory-albert-bandura/>
- » Villar Díaz, Victor y Quiroga Persivale, Guillermo. "Competencias personales para un director de proyectos exitoso", Sinerg. Innov, Vol. 1, (2013): 32-34
- » Wenger, Étienne. Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad. (Barcelona: Paidós, 1998): 88
- » Westera, Wim. "Competences in education: A confusion of tongues". Journal of Curriculum Studies, Vol. 33. (2001): 33
- » Zabalza, Miguel Ángel. Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional. Madrid: Narcea, 2003.