

COMPETENCIAS BLANDAS EN LOS GERENTES DE PROYECTO DE LAS ORGANIZACIONES

Marlon Santiago Leal Paredes, Mgs.

Magíster en Dirección de Proyectos (Ecuador).

Participante del programa doctoral DBA de Centrum Católica (Ecuador).

marlonsantiagoleal@hotmail.com

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Recibido: 17 de enero 2020.

Aceptado: 25 de marzo de 2020.

RESUMEN

El presente estudio pretende generar un pensamiento reflexivo dentro de la comunidad científica sobre la necesidad de desarrollar las competencias blandas como habilidades y capacidades interpersonales, sociales y de comunicación en la gerencia de proyectos. El objetivo de la presente investigación fue determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia de las organizaciones. Para alcanzar los objetivos se utilizaron las bases teóricas de los autores Gray y Larson (2009), Gido y Clements (2012) y Swasti (2015), entre otros. La metodología se fundamenta en la revisión de los enfoques teóricos sobre las competencias, competencias blandas y gestión de proyectos. Las conclusiones permiten evidenciar sobre la literatura que las competencias blandas para el éxito en la gestión de proyecto se fundamentan en la comunicación, automotivación, liderazgo, conciencia de sí mismo, trabajo en equipo, capacidad para trabajar bajo presión, flexibilidad y negociación para la resolución de los conflictos.

Palabras clave: competencias blandas, gestión de proyecto, gerente de proyecto.

ABSTRACT

This study aims to generate reflective thinking within the scientific community about the need to develop soft skills such as interpersonal, social and communication skills and abilities in project management. The objective of this research was to determine soft skills as the basis for success in project management in the management of organizations. To achieve the objectives, the theoretical bases of the authors Gray and Larson (2009), Gido and Clements (2012) and Swasti (2015) were used, among others. The methodology is based on the review of theoretical approaches to skills, soft skills and project management. The conclusions make it possible to demonstrate on the literature that soft competencies for success in project management are based on communication, self-motivation, leadership, self-awareness, team work, ability to work under pressure, flexibility and negotiation for resolution of conflicts.

Keywords: soft skills, project management, project manager.

INTRODUCCIÓN

Las personas, son seres humanos, que por naturaleza necesitan establecer relaciones entre sí y con entorno que les rodea. Las organizaciones, están constituidas por un conjunto de personas, que persiguen objetivos en común, donde las relaciones personales están muy presentes en el entorno laboral, y en el que se forman equipos de trabajo, bajo la coordinación de uno o varios empleados quienes conforman la gerencia, definida por Druker (1998) como el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos los recursos.

En palabras de Garrido (2006), la gerencia es un proceso que coordina la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles de una organización: humanos, físicos, tecnológicos y financieros; para lograr los objetivos previamente establecidos. En este sentido, se puede acotar que los gerentes deben desarrollar habilidades para dirigir a los empleados, de manera tal que trabajen con eficiencia, pues la forma en que la gerencia ejerce su autoridad repercute en la productividad de la organización. De ahí que las empresas cada vez inviertan más esfuerzos y dinero en la

formación de competencias de sus directivos para sus proyectos impulsando la innovación de los negocios y el cambio, pues, la única forma en que las organizaciones pueden cambiar, implementar una estrategia, innovar o ganar ventaja competitiva es a través de proyectos (Shenhar y Dvir, 2007). No obstante, el éxito en la gestión de proyectos requiere que los gerentes tengan un alto nivel de competencias.

En los últimos años ha tenido mucha importancia el estudio de las competencias blandas para la gerencia de proyectos. Las competencias blandas reflejan la relación de una persona con otras personas a través de sus rasgos de carácter y habilidades interpersonales, hacen que el entorno de trabajo sea más flexible y más fácil de administrar a través de comportamientos sutiles y comunicación, incluyen atributos como adaptabilidad y flexibilidad, y también incluye pensamiento creativo, resolución de conflictos, gestión del tiempo y auto-motivación.

Las competencias blandas en el contexto de gerencia de proyecto consisten en la aplicación de habilidades, herramientas y técnicas para planear, supervisar y controlar un proyecto con el propósito de alcanzar sus objetivos, razón por la cual el objetivo de este estudio se centró en determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia de las organizaciones. Para ello, se acudió a una amplia revisión bibliográfica que permite detallar el alcance teórico sobre el que se fundamenta el objetivo del presente artículo.

REVISIÓN TEÓRICA

Competencias

En una forma general, Pimienta (2012) enuncia que competencia, es un término polisémico, argumentando que cuando se piensa en el concepto de competencia, se identifican acepciones como: competir para ganar en un concurso, realizar algo que es de incumbencia o lo que compete; y estar apto para alguna actividad o ser competente. El concepto de competencia como un constructo molar, sirve para referirse al conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitan para desarrollar algún tipo de

actividad (Tabón, 2005). Boyatzis (1982), define competencias como los patrones de conducta de una persona para rendir eficientemente en su cargo.

Climént (2010) acota 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. La definición de competencia que ofrecen Villa y Poblete (2007), se fundamenta en el ejercicio un buen desempeño en contextos diversos y auténticos basado en la integración y activación de conocimientos, normas, técnicas, procedimiento, habilidades y destrezas, actitudes y valores.

En términos similares, las competencias son definidas por Zabalza (2003), como el conjunto de conocimientos, saber hacer, 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. No obstante, los autores Monereo y Pozo (2007) advierten que ser competente no es sólo ser hábil en la ejecución de tareas y actividades concretas, sino más allá de ello, ser capaz de afrontar, a partir de las habilidades adquiridas, nuevas tareas o retos que supongan ir más allá de lo aprendido.

De Miguel (2006) conceptualiza una competencia en atención a un diseño reflejado en la figura 1, aludiendo que competencia es la consolidación de tres componentes: los conocimientos, las habilidades y destrezas y las actitudes y valores.



Figura 1. Componentes de una competencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de De Miguel (2006, p.29).

El autor denota que los conocimientos se fundamentan en materia científica o área profesional, las habilidades y destrezas en entrenamientos en procedimientos relacionados con materias científicas o área profesional y las actitudes o valores, como necesarios para el ejercicio profesional, responsabilidad, autonomía e iniciativa ante situaciones complejas. Tomando en consideración estas definiciones, se puede acotar que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que las personas adquieren a través de la experiencia.

Competencias blandas

Alles (2008), establece dos tipos de competencia, enuncia que existen competencias blandas y competencias duras, distinguiendo como competencias blandas las habilidades de la personalidad, y como competencias duras, los conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos, específicos para una tarea o actividad. No obstante, para los efectos de la presente investigación, resulta oportuno revisar las referencias bibliográficas sobre las competencias o habilidades blandas. En este sentido, Bosley (2007) considera que las

competencias blandas son habilidades interpersonales y de comunicación. Los autores Jain y Anjuman (2013), señalan que las competencias blandas son habilidades de comportamiento, también conocidas como habilidades interpersonales o habilidades personales. Repetto (2009) conceptualiza las habilidades o 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 manera efectiva. Sobre la base de las consideraciones anteriores, 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.

Competencias blandas en los gerentes

La formación de los gerentes reside en el desarrollo de sus habilidades personales e interpersonales (Mintzberg, 1991), no obstante, es preciso ir más allá de la transmisión de conocimientos y ofrecer oportunidades para que las personas puedan desarrollar y mejorar sus habilidades gerenciales. Dentro de las habilidades interpersonales (Whetten y Cameron, 2016) está la capacidad del gerente para construir una base sólida de poder y uso adecuado de la influencia expresando sus ideas para lograr que se acepten en una empresa utilizando sus destrezas. Del mismo modo, las competencias personales en los gerentes se reflejan en la capacidad para ser creativos y adaptarse a los cambios hacia las nuevas tecnologías, como en nuevos modelos de gestión, garantizando que la empresa no quede obsoleta (Aparicio y Blanco, 2007). Las competencias blandas en los gerentes, como esencialmente de tipo interpersonal (Hewitt, 2006) determinan la fuerza de un individuo como un líder, oyente, negociador y mediador de conflictos.

Gestión de proyectos

La gestión de proyectos ha evolucionado y se ha desarrollado como arte y profesión durante más de 50 siglos de historia escrita conocida (Roberts y Wallace 2014), algunas organizaciones ni siquiera conocen la gestión de proyectos o no la ven como una estrategia funcional y por esta razón, desconocen los beneficios de la disciplina de la

gestión de proyectos (Srivannaboon, 2006). Con particular relevancia, Pinto (2015) afirma que los términos dirección, administración o gerencia de proyectos se utilizan de forma continua e indistintamente en la literatura y en el argot popular, para referirse a un mismo concepto: la gestión directiva y administrativa de los proyectos. Siles y Mondelo (2015), afirman que la gestión de proyectos, también conocida como gerencia, administración o dirección de proyectos, es una disciplina que sirve para guiar e integrar los procesos necesarios para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar proyectos con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance estipulado dentro de los límites de tiempo y presupuesto definidos en las organizaciones. En este sentido, Gómez (2009) acota que la gestión por proyectos se refiere a una actitud de los sujetos, caracterizada por su tendencia a prever las diferentes intencionalidades cotidianas, organizándolas como bloques articulados de acción, delimitados en el espacio y el tiempo, a los cuales integran sus diferentes recursos.

La gestión de proyectos, es una gran herramienta que sirve de apoyo a las organizaciones y al mismo tiempo influye de manera directa sobre las operaciones futuras (Estrada, 2015), es una disciplina formal de la gestión empresarial mediante la cual los proyectos se planifican y se ejecutan siguiendo un proceso sistemático, repetitivo y escalable (Kent, 2002), es el conjunto de principios, métodos y técnicas para diseñar en forma efectiva el trabajo orientado al logro de un objetivo, estableciendo una base firme para planear, medir y controlar (Prieto, 2009). A este respecto, Kerzner (2017) afirma que la gestión de proyectos es la planeación, organización, dirección y control de los diferentes recursos que tiene una organización con el objetivo de desarrollar un proyecto. Heldman (2005) considera que la gestión de proyectos implica que se apliquen diferentes conocimientos, habilidades y técnicas a lo largo de los procesos de definición, planeación, ejecución y control del proyecto.

Resulta oportuno mencionar, que los autores Gray y Larson (2009) alegan que los gerentes de proyecto tienen una función clave en el desarrollo de equipos de proyecto de alto rendimiento, aprovechan los factores situacionales que, de manera natural, contribuyen al desarrollo del equipo mientras improvisan alrededor de los factores que

inhiben el desarrollo del equipo, y al hacerlo, muestran un estilo administrativo muy interactivo que ejemplifica el trabajo en equipo. Dentro de este contexto, estos autores enuncian que sobre la gestión de equipos de proyectos de alto rendimiento se establecen como funciones gerenciales en la gestión de proyectos descritas en la figura 2, las siguientes:



Figura 2. Funciones gerenciales en la gestión de proyectos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gray y Larson (2009).

La función de reclutamiento de los miembros del proyecto radica en pedir voluntarios, buscar individuos con la experiencia necesaria, las habilidades y conocimientos técnicos que sean cruciales para la terminación del proyecto, considerando la necesidad de personas con fuerte habilidad para identificar y solucionar problemas, disponibilidad, experiencia tecnológica, personas con ambición, iniciativa y energía y credibilidad para resaltar el prestigio de la gente que participa en el proyecto. La realización de reuniones del proyecto como función gerencial permite en primer lugar establecer una visión general del proyecto, incluidos el alcance, los objetivos, el programa general, el método y los procedimientos, en segundo lugar, abordar algunas de las preocupaciones interpersonales contenidas en el modelo de desarrollo del equipo y en tercer lugar comenzar a modelar cómo va a trabajar junto el equipo con reglas básicas de operación

para terminar el proyecto. El establecimiento de una identidad de equipo a partir de reuniones periódicas, proporciona un foro importante para comunicar la información del proyecto, la reubicación de los integrantes del equipo para lograr que los integrantes trabajen juntos en un espacio común, la creación del nombre y del logo apropiados para el equipo del proyecto que es una manera común de hacer que un equipo sea más tangible, y finalmente, realizar los rituales del equipo como corporativos para establecer la identidad de la organización a nivel del proyecto. La comunicación en creación de una visión compartida y eficaz que brinde desafíos y realidades sobre la credibilidad en esa visión como fuente de inspiración para los miembros de equipos. El manejo de sistemas de recompensas para el proyecto en los gerentes, permite motivar y reconocer públicamente las contribuciones individuales por un trabajo sobresaliente a los trabajadores brillantes por sus esfuerzos.

En cuanto a la orquestación del proceso en la toma de decisiones, los autores advierten que los gerentes de proyecto deben recordar que su trabajo no es tomar una decisión, sino facilitar la discusión dentro del grupo para que se llegue a un consenso sobre la mejor solución posible considerando los méritos de las soluciones alternas. El manejo de conflicto dentro del proyecto se refiere a la función del gerente al designar roles y responsabilidades claros, desarrollar metas comunes o una visión compartida y utilizar incentivos de grupo que recompensen la colaboración. Finalmente, los autores señalan que el rejuvenecimiento del equipo de proyecto es necesario porque a veces, en un proyecto largo un equipo se sale del curso y pierde fuerza, entonces el gerente del proyecto debe entrar en acción para realinear al equipo dentro de los objetivos del proyecto.

Sobre las consideraciones anteriores, se puede inferir la necesidad de las competencias blandas en los gerentes para la gestión de proyectos en las organizaciones, por ello se precisan a continuación.

Competencias blandas en los gerentes de proyecto

El éxito en los proyectos es el sueño de todo gerente de proyecto (Shenhar y Dvir, 2007).

En los gerentes de proyecto, las competencias blandas como habilidades, hábitos y comportamientos, distinguen a las personas como profesionales que marcan la diferencia en el momento de emprender un proyecto y solucionar un conflicto (Silva, 2013). Las competencias blandas para la gestión de proyecto abarcan actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo, y la capacidad de dirigir el equipo de un proyecto (Wallace, 2002) atribuyendo facultades de decisión o empowerment, estableciendo una cultura de proyectos, delegando autoridad y responsabilidad; y creando un entorno solidario para alcanzar el éxito (Gido y Clements, 2012). El gerente de proyecto requiere competencias personales para administrar un proyecto (Ariza, 2009), por ello es necesario precisar las habilidades fundamentadas en la sinergia bajo los principios intangibles de la confianza y el arte de adaptación para que la gente tenga la voluntad de desempeñarse a sus niveles más altos (Beach, 2011; Wallace, 2014).

Las competencias del gerente de proyecto abarcan las habilidades socioemocionales, que son habilidades de carácter o rasgos de personalidad (Ortega, 2016), que como en un director de orquesta actúan en el líder para alcanzar los objetivos del proyecto (Lledó, 2017) y que le permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales (Schulz, 2008). Por su parte, Gido y Clements (2012) distinguen entre las competencias blandas, reflejadas en la figura 3, las habilidades del gerente de proyectos, denotando que los gerentes de proyectos efectivos deben poseer un conjunto de habilidades y capacidades que inspiren al equipo para alcanzar el éxito, pues el gerente lidera la planeación, la organización y el control del proyecto y para ello consideran necesarias las siguientes habilidades:

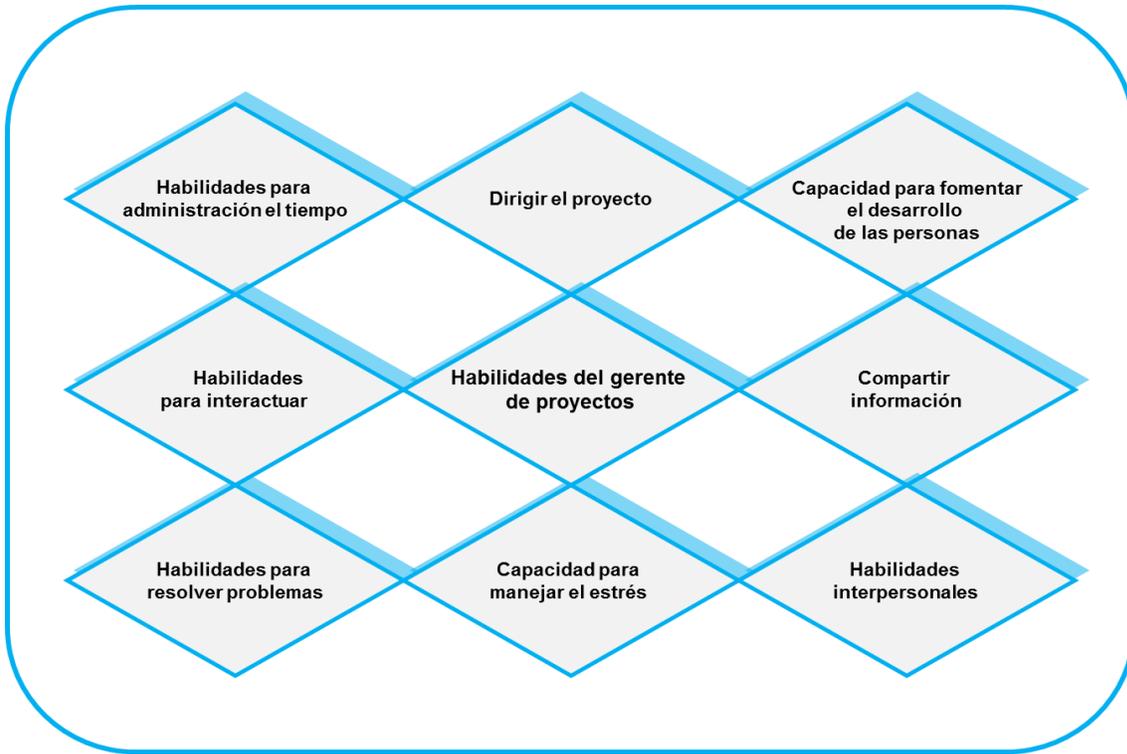


Figura 3. Habilidades del gerente de proyecto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gido y Clements (2012).

Gido y Clements (2012) explican que liderar un proyecto requiere que el gerente estimule a las personas al trabajo en equipo, motive al equipo otorgándole facultades para que se sientan dueños de su trabajo y adopte un estilo de liderazgo participativo y consultivo con habilidades de guía y consejero del equipo. El gerente de proyecto debe tener la capacidad de fomentar el desarrollo de las personas que trabajan en el proyecto creando un ambiente en el cual las personas se sientan valiosas brindando oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento. De igual manera, debe contar con habilidades para la comunicación compartiendo información de diversas maneras, con habilidades interpersonales para conversar de manera informal con las personas y conocerlas mejor creando empatía cuando se presentan circunstancias especiales. Debe tener la capacidad de manejar el estrés para conservar la calma, habilidades para resolver problemas evaluando la información para encontrar la solución óptima, habilidades para interactuar escuchando para establecer negociaciones positivas y sanas; y debe contar con

habilidades para administrar el tiempo en actividades simultáneas y hechos inesperados estableciendo prioridades y disposición para delegar.

Competencias blandas en los gerentes para la gestión de proyectos

El ámbito para describir los elementos de competencia personal para la dirección de proyectos, cubre las actitudes y destrezas del gerente (Gómez, González y Capuz, 2010). En la gerencia de proyecto, las competencias blandas reflejan la relación de una persona con otras personas que a través de sus rasgos de carácter y habilidades interpersonales, hacen que el entorno de trabajo sea más flexible y más fácil de administrar a través de comportamientos sutiles y comunicación, incluyen atributos como adaptabilidad y flexibilidad, y también incluye resolución de problemas, pensamiento creativo, resolución de conflictos, gestión del tiempo y auto-motivación (Swasti, 2015). En este sentido, Villar y Quiroga (2013) arguyen que tanto en la literatura del Project Management Institute (2017) como en la práctica, se muestra que la exitosa gestión de un proyecto no solo requiere de directores de proyectos calificados con conocimiento y habilidad en aplicar los estándares globales del PMI, sino también es importante sus competencias personales, tales como la buena comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, gerenciar, efectividad y el comportamiento ético.

Existen varias asociaciones y estándares de la dirección de proyectos que son necesarias para que las organizaciones tengan la capacidad de coordinar diversas actividades de acuerdo al mismo estándar (Grau, 2013). Los cuerpos de conocimiento y los estándares son guías o directrices desarrolladas por asociaciones y organizaciones, profesionales e investigadores, que definen y validan el campo conceptual y las competencias requeridas para un desempeño apropiado en la disciplina de la dirección y gestión de proyectos, conteniendo la información más importante. Detallan las competencias interpersonales como requeridas en el gerente de proyecto que, en términos generales, son las habilidades para las relaciones humanas, se refieren a la capacidad de tratar con personas que están dentro y fuera de la organización (Hirt y Ferrel, 2010), son habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver

las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes (Madrigal, 2009).

La gestión de proyecto, como área de la gestión empresarial requiere de un gerente como responsable de gestionar la eficacia del proyecto. Para ello, requiere habilidades interpersonales, sociales y de comunicación. En este sentido, Swasti (2015), agrupa las competencias blandas clave en el gerente de proyecto, reflejadas en la figura 4:



Figura 4. Competencias blandas en gerente de proyecto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Swasti (2015).

Comunicación

A juicio de autor, la comunicación dentro de las competencias blandas, no se centra en las sílabas o discursos, sino que otorga importancia al tono y el estilo en el que los comunicadores hablan a su público, analizan los problemas y desafíos con los colegas y clientes por igual, de manera clara y comprensible. El gerente de proyecto debe comunicarse de manera eficaz, tener presente los diferentes estilos de comunicación, los matices y normas culturales, las relaciones, las personalidades y el contexto global de la situación (Project Management Body of Knowledge, PMBOK, 2017). Además, la comunicación permite en la organización, consultar a sus miembros las acciones que les afectan para que el gerente pueda determinar los problemas y buscar soluciones para el

éxito de los proyectos en empresa (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). El gerente de proyecto debe desarrollar competencias blandas para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.

Automotivación

Es una cualidad que no sólo exhibe fiabilidad y compromiso, sino que también muestra que, sin la necesidad de una supervisión constante, puede encajar fácilmente de manera eficiente en una estructura organizativa, por ello se espera que un empleado tome la iniciativa y trabaje positivamente para su organización durante todo el día, lo cual es una habilidad suave vital para un empleado (Swasti, 2015). El compromiso, a juicio de los autores Robbins y Coulter (2014), es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos, y desea mantener su filiación a la misma. Goleman (2012), plantea que la motivación es la capacidad que tiene la voluntad de seleccionar sentimientos y filtrar emociones para definir, reforzar o cambiar la motivación espontánea de tal manera que la persona con una afectividad desarrollada toma decisiones correctas con mayor facilidad y provecho.

Por su parte, Feldman (2018), la conceptualiza como una característica aprendida y estable en la que la persona obtiene satisfacción al esforzarse por alcanzar un nivel de excelencia y conseguirlo. Acentúa que las personas con motivación alta hacia él tienen una esperanza más fuerte de tener éxito que su temor al fracaso y persisten en el esfuerzo cuando las tareas se vuelven difíciles. El International Competence Baseline, ICB (2015), establece que el gerente de proyecto con esta competencia, hace que los miembros del equipo del proyecto se comprometan, crean en él y quieran ser parte del proyecto, dándole vida a la visión a través de la motivación de las personas, para unirse detrás de un objetivo común. Acoge las iniciativas estimulando el compromiso de los demás, es entusiasta y positivo, trabaja con una sonrisa y está orientado al servicio sin perder de vista los objetivos del proyecto. La automotivación dentro del desarrollo de las competencias blandas consiste en la habilidad gerencial para aprender a pensar de forma

positiva de tal manera que los miembros del equipo de proyecto puedan hacerle frente a cualquier obstáculo que pueda afectar el objetivo del proyecto.

Liderazgo

El liderazgo es un pilar importante de las competencias transversales necesaria para una actitud positiva, la comunicación eficaz y para motivar a los demás (Swasti, 2015). Una gestión de proyecto exitosa requiere el desarrollo de competencias blandas en el gerente (Kloppenborg, 2008). El liderazgo como habilidad blanda, es un elemento clave para el director de proyectos, que presenta una propuesta de combinación de modelos de liderazgo transformacional para apoyar la ejecución exitosa de los proyectos (Javed, Khan y Long, 2015). Los elementos de esta competencia están orientados hacia la conformación de un equipo de proyecto comprometido para alcanzar acuerdos que beneficien a todos (Bernal, 2016) para ello, el gerente debe contar con la habilidad de influencia de manera asertiva (Englund y Bucero, 2013) para ganar la colaboración de los subalternos (Bateman y Snell, 2009).

El liderazgo es dirigir los esfuerzos de un grupo de personas hacia una meta común y hacer posible que trabajen como un equipo, esto significa que el liderazgo es la capacidad de lograr que las cosas sean realizadas a través de otras personas (Project Management Body of Knowledge PMBOK, 2013). Esta competencia blanda le permite al gerente, tener una visión clara del proyecto dándole vida, delegando tareas, confiando en los demás manifestando su autoridad en forma natural para que su equipo de trabajo sienta orgullo por trabajar con él (International Project Management Association, IPMA, 2017). El desarrollo de esta competencia blanda permite al gerente de proyecto adquirir la capacidad de negociación con eficacia y utilizar la persuasión cuando sea necesario para asegurar el éxito tanto del equipo como del proyecto.

Conciencia de sí mismo

Esta competencia blanda no solo ayuda a aceptar responsabilidades por cualquier error,

sino que también demuestra la voluntad de aprender y progresar, señala Swasti (2015) distinguiendo a Daniel Goleman, como el gurú de la emocional inteligencia, identificó que la conciencia de sí mismo en una forma triangular se compone de la conciencia emocional, el autocontrol precisa y confianza en sí mismo y que las personas no pueden llevar una vida feliz y próspera, sin conciencia de sí mismo. El autocontrol es definido por Goleman (2012), como la capacidad de controlar los impulsos, lo cual constituye un fundamento mismo de la voluntad, puesto que toda emoción por su misma naturaleza, implica un impulso para actuar, por tanto, la capacidad de resistir al impulso, de reprimir el movimiento incipiente, se traduce a nivel de función cerebral en una inhibición de las señales límbicas que se dirigen al córtex motor. Desde esta perspectiva, el autocontrol afectivo es una competencia fundamental en los directivos y base fundamental del liderazgo.

El ICB (2015) define el autocontrol o la autogestión como un enfoque sistemático y disciplinado para hacer frente al trabajo diario, los requisitos cambiantes y para hacer frente a situaciones estresantes. Indica que el gerente del proyecto es responsable de mantener una conciencia de los niveles de estrés en el equipo y tomar las medidas correctivas apropiadas para prevenir cualquier situación en la que sea probable que se salga de control. En este sentido, se puede acotar la necesidad del desarrollo de la autoconciencia en el gerente de proyecto para percibir y justificar su manera de pensar y de actuar, adquirir la capacidad para el manejo de conflictos a través de la negociación, mantener la motivación en los miembros del equipo de proyecto y elevar el potencial de satisfacción de las necesidades en la gestión de proyecto.

El trabajo en equipo

Swasti (2015), explica que el trabajo en equipo incluye habilidades y hábitos mencionando el trabajo de cooperación, la contribución a grupos con las ideas, dar y recibir a través de la comunicación, tener un sentido de responsabilidad, respetar sanamente las diferentes opiniones, costumbres y preferencias individuales y la capacidad de brindar la participación en la toma de decisiones al grupo. Compara esta habilidad con un equipo de

baloncesto en el cual el líder asigna un rol específico que desempeñar para completar el trabajo con éxito. En la gestión de proyecto, el gerente debe desarrollar competencias blandas basadas en habilidades de interacción y cooperación para la gestión del trabajo en equipo, asignando roles adecuados en función a las tareas, responsabilidades y la capacitación profesional, generando una filosofía de esfuerzo y logros compartidos para impulsar el compromiso hacia el éxito del proyecto.

Capacidad para trabajar bajo presión y gestión del tiempo

Swasti (2015) acota que esta competencia blanda en los gerentes de proyecto se requiere para enfrentar grandes riesgos, para ello se debe tener una actitud decisiva, una capacidad inquebrantable para pensar clara y profundamente y la capacidad de compartimentar y dejar de lado el estrés. De igual forma, señala que la gestión del tiempo está muy relacionada con la capacidad de trabajar bajo presión, y también dentro de los plazos dándole prioridad a las tareas para alcanzar el éxito. La necesidad del desarrollo de esta competencia blanda en el gerente de proyecto se fundamenta en adquirir la capacidad para realizar un trabajo cuando el tiempo requerido para su realización es limitado y para ello debe tomar decisiones, establecer prioridades, controlar las emociones y organizar con efectividad los cambios respectivos.

Flexibilidad

El autor distingue esta competencia blanda explicando que la flexibilidad son las dos caras de una misma moneda, es decir, la creatividad ante los cambios tanto pequeños como grandes. En este sentido, define la flexibilidad como la capacidad de aceptar el hecho real y cambiar según la situación y advierte que para ello se requiere capacidad y la voluntad de adquirir nuevas habilidades y enfrentar nuevas tareas y desafíos. Un gerente de proyecto debe desarrollar su capacidad de evaluación de circunstancias internas y externas que puedan afectar el éxito del proyecto proporcionando a los miembros del equipo la posibilidad de controlar su propio trabajo, otorgando autonomía y utilización de métodos y procedimientos para llevar a cabo diversas tareas y solucionar

los problemas que se puedan presentar.

Negociación y resolución de conflictos

En palabras de Jones y George (2010) los conflictos son una parte inestable en la vida de las organizaciones porque en ocasiones existe la incompatibilidad de las metas de los grupos de interés, como los administradores y los trabajadores, por lo tanto, deben desarrollarse habilidades y competencias necesarias para poder resolver los conflictos. Una de las capacidades que el gerente de proyecto debe desarrollar es la negociación, (Bonifaz, 2012), como competencia necesaria para solucionar conflictos y lograr un acuerdo del tipo personal, laboral, económico y comercial, que sea satisfactorio para las partes que intervienen. International Competence Baseline, ICB, 2015 indica que la negociación es el medio utilizado por la gerencia de proyectos a través del cual las partes pueden resolver los desacuerdos relacionados con un proyecto o un programa, explica que el gerente que posee una capacidad de negociación bien desarrollada puede ayudar a evitar conflictos reales ya que las negociaciones del proyecto deben llevarse a cabo teniendo en cuenta los intereses y las posiciones de cada parte.

Swasti (2015) distingue una serie de pasos como competencia blanda requerida para la negociación:

Paso 1: Determinar el objetivo negociación.

Paso 2: Identificar los problemas de ambas partes

Paso 3: Pensar en las fortalezas y debilidades de la emisión en ambos lados

Paso 4: Acordar la actitud que se va a tener en la negociación

Paso 5: Decidir sobre una estrategia para cada tema

Paso 6: Planificar la posición de negociación para cada tema

Paso 7: Seleccionar las estrategias que se van a utilizar

Paso 8: Planificar las preguntas y buscar las evidencias

Paso 9: Contar con un plan B.

Los conflictos son situaciones que ocurren en la gestión de proyectos, por ello es

necesario que el gerente desarrolle habilidades para manejar situaciones conflictivas reflejadas en la capacidad para escuchar activamente, utilizando un lenguaje neutral ante la perspectiva de cada participante, planteando una serie de propuestas que respeten las necesidades de las partes con el propósito de lograr una negociación integradora.

CONCLUSIONES

En la gerencia de proyecto, las competencias blandas son las habilidades personales, interpersonales y sociales que se deben tener para lograr resultados efectivos con las personas y el equipo del proyecto. Los factores críticos en las tareas de gerencia de proyecto son los relacionados a factores humanos. De acuerdo a esta información en la actualidad, el impacto que pueden generar las competencias blandas toma un papel fundamental en el perfil de los gerentes de proyectos aumentando las probabilidades en el éxito de un proyecto como herramienta que sirve de apoyo para incrementar la productividad y la competitividad en las organizaciones.

La gestión de proyecto implica la planeación, organización, dirección y control de los diferentes recursos que tiene una organización con el objetivo de desarrollar un proyecto para el cual el gerente debe desarrollar equipos de alto rendimiento que le permita aprovechar los factores situacionales en el cumplimiento de sus funciones.

Al determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia de las organizaciones, se puede inferir que las competencias blandas para la gestión de proyecto abarcan actitudes, características básicas de la personalidad y la capacidad de dirigir el equipo de un proyecto. Estas competencias son la base fundamental para que el gerente de proyecto pueda tener éxito en el área de la gestión empresarial. La comunicación en la gestión de proyecto permite identificar los problemas para buscar la mejor solución, la capacidad para generar el compromiso hace posible que el empleado se identifique sentimentalmente con la organización y la motivación otorga satisfacción laboral impulsando esfuerzos para alcanzar niveles de excelencia en la gestión de proyecto.

El liderazgo permite al gerente, tener una visión clara del proyecto dándole vida, delegando tareas, confiando en los demás haciendo un buen trabajo en equipo. La conciencia de sí mismo, le ayuda a mantener una conciencia de los niveles de estrés en el equipo y tomar las medidas correctivas apropiadas para prevenir y controlar cualquier situación. Del mismo modo, el trabajo en equipo permite hacer uso de la comunicación para dar y recibir la responsabilidad y el respeto hacia las costumbres, opiniones, cultura y las preferencias individuales brindando la participación en la toma de decisiones. La capacidad de trabajar bajo presión, permite enfrentar nuevas tareas y desafíos para nuevos retos y finalmente, desarrollar la negociación es la competencia blanda que le permite al gerente de proyecto solucionar conflictos sobre los desacuerdos relacionados con el proyecto. Por todas estas razones, se hace necesario reflexionar sobre la necesidad que tienen los gerentes en el desarrollo de las competencias blandas para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos en las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Aparicio, P. y Blanco, R. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid. España. Editorial McMillan Profesional.
- Ariza, D. (2009). Competencias de un Gerente de Proyecto, soporte a la Administración del Recurso Humano. VII Jornadas de Gerencia de Proyectos de TI.
- Bernal, J. (2016). Revisión de habilidades blandas en el marco de desarrollo de competencias del director de proyectos del PMI. *Ide@s*, 11(133), pp. 71-85.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Octava edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Beach, S. (2011). *Confianza, adaptación y habilidades blandas, intangibles en el liderazgo de equipos*. Centro de Conocimiento del PMI.ashx.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México. Editorial Red Tercer Milenio.
- Bosley, D. (2007). *The Impact of Soft Skills in the Information-Knowledge Management*

- Economy and the UNC System, Major Trends Facing North Carolina: Implications for Our State and for the University of North Carolina.* University of North Carolina.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager; A model for effective performance.* New York. Wiley and Sons.
- Climént, J. (2010). Reflexiones sobre la Educación Basada en Competencias. *Revista Complutense de Educación*, 21(1), pp. 91-106.
- De Miguel, M. (Coord.) (2006) *Modalidades de Enseñanza centradas en el desarrollo de competencias.* Orientaciones para promover el cambio metodológico en el espacio europeo. Ediciones Universidad de Oviedo.
- Druker, P. (1998). *La gerencia de empresas.* España. Editorial Sudamericana, S.A.
- Englund, R. y Bucero, A. (2013). How to develop your personal skills for project success. *PM World Journal*, II (VI), pp. 1-17.
- Estrada, J. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*, N° 12, pp. 61-98.
- Feldman, R. (2018). *Psicología con aplicaciones de países de américa latina.* España. McGraw-Hill Interamericana.
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica.* 2da. Edición. España. Mc Graw Hill.
- Gido, J. y Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos.* Quinta edición. México: Cengage Learning Editores.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia Emocional.* España. Editorial Kairos S.A.
- Gómez, R. (2009). *Manual de gestión de proyectos.* Colombia, Universidad de Antioquia.
- Gómez, E., González, M. y Capuz, S. (2010). Análisis de las competencias de la NBC3 de IPMA en relación a la teoría del proyecto. *XIV International Congress on Project Enginneering.* Madrid.
- Grau, N. (2013). Standards and excellence in project management: In who do we trust? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, pp. 10-20.
- Gray, C. y Larson, E. (2009). *Administración de proyectos.* Cuarta edición. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Heldman, K. (2005). *PMP project management professional study guide.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hewitt. (2006). *9 Soft Skills for success.* Obtenido de Askmen.com:

- http://www.askmen.com/money/career_100/121_career.html.
- Hirt, G. y Ferrel, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Séptima edición. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- International Project Management Association (2015). Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management, 4ª version. Zurich.
- Jain, S. & Anjuman, A. (2013). Facilitating the acquisition of soft skills through training. *The IUP Journal of Soft Skills*, 7(2).
- Javed, S., Khan, S. & Long, C. (2015). Importance of transformational leadership in project success. A theoretical framework, *Actual Problems of Economics*, 163(1), pp. 67- 76.
- Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea*. Sexta edición. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Kent, H. (2002). *Manual de Dirección de proyectos*. Estados Unidos: Harvard Business School.
- Kerzner, H. (2017). *Project management, a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Twelfth edition. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Kloppenborg, T. (2008). *Contemporary Project Management*. Mason, OH: South-Western College Pub.
- Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012) *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 14ª edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- Lledó, P. (2017). *Director de proyectos. Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. 6ta ed. USA, Project Management Institute, Inc.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. Segunda Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo Editorial.
- Monereo, C. y Pozo, J. (2007). Competencias para (con) vivir con el siglo XXI. En C. Monereo, y J.I. Pozo, (Coords.) *Monográfico sobre competencias básicas*. Cuadernos de Pedagogía, 370, pp. 12- 17.
- Ortega, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Banco de Desarrollo de América Latina. El diálogo, liderazgo para las Américas. Informe de educación.

- Ortega, C. (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Centro de Publicaciones, Universidad ECOTEC. Guayaquil, Ecuador.
- Pimienta, J. (2012) *Las competencias en la docencia universitaria*. México: Editorial Pearson Educación.
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de Proyectos. Cómo lograr la ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Project Management Institute (2013). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos. (Guía del PMBOK®)*. Quinta edición. EE.UU.
- Project Management Institute (2017). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos. (Guía del PMBOK®)*. Sexta edición. EE.UU.
- Repetto, G. 2009. *Toxicología fundamental*. 4ª edición. Madrid, España. Díaz de Santos.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Decimosegunda edición. Editorial Pearson Educación de México.
- Roberts, A., y Wallace, D. (2014). *Gestion de Proyectos*. Edimburgo, Gran Bretaña: Edinburgh Business School.
- Schulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge. *NAWA Journal of Language and Communication*, 2(1), pp. 146-154.
- Shenhar, A. y Dvir, D. (2007). Project management research. The challenge and opportunity. *Project Management Journal*, 38 (2), pp. 93-99.
- Siles, R. y Mondelo, E. (2015). *Gestion de proyectos de desarrollo. Certificación Project Management Associate (PMA). Guía de Aprendizaje*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES).
- Silva, M. (2013). Habilidades blandas, fundamentales para el desarrollo personal. *Evaluación & Evaluaciones*. pp. 22-23.
- Srivannaboon, S. (2006). Linking Project Management with Business Strategy. *Project Management Journal*, 37(5), pp. 88.
- Swasti, A. (2015). Importance of Soft Skills in Project Management. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 5(7), pp. 6173-6180.
- Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Villa, A. & Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias*. Universidad de Deusto. Bilbao. Ed. Mensajero.
- Villar, V. y Quiroga, G. (2013). Competencias personales para un director de proyecto exitoso. Perú, Congreso internacional de dirección de proyectos PMI Tour Cono Sur.
- Wallace, W. (2002). *Gestión de proyectos*. Gran Bretaña. Edinburgh Business School Heriot-Watt University Edimburgo.
- Wallace, W. (2014). *Gestión de Proyectos*. Reino Unido, Edinburgh Business, School Heriot-Watt University.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava Edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Novena Edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Zabalza, M.A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario*. Madrid: Narcea