

**COMPETENCIAS BLANDAS COMO FUNDAMENTO PARA EL ÉXITO  
EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA GERENCIA DEL INSTITUTO  
DE PROTECCION SOCIAL DEL SECTOR PUBLICO DE CARTAGENA.**

**PSC. JOKOHAMA IVON JAY PATRON**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
CARTAGENA-BOLÍVAR  
2019**

**COMPETENCIAS BLANDAS COMO FUNDAMENTO PARA EL ÉXITO  
EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA GERENCIA DEL INSTITUTO  
DE PROTECCION SOCIAL DEL SECTOR PUBLICO DE CARTAGENA.**

**PSC. JOKOHAMA IVON JAY PATRON**

**TESIS DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**Director:  
ING. RAUL PADRON**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
CARTAGENA-BOLÍVAR  
2019**



## **CARTA DE ACEPTACIÓN**

El Trabajo de Grado  
**“COMPETENCIAS BLANDAS  
COMO FUNDAMENTO PARA EL  
ÉXITO EN LA GESTIÓN DE  
PROYECTOS EN LA GERENCIA  
DEL INSTITUTO DE  
PROTECCION SOCIAL DEL  
SECTOR PUBLICO DE  
CARTAGENA.”**, presentado para  
obtener el título de Magister en  
Gerencia de Proyectos, cumple  
con los requisitos establecidos y  
recibe nota aprobatoria.

---

**Firma del director del Trabajo  
de Grado**

---

**Firma del Jurado 1**

---

**Firma del Jurado 2**

Cartagena de Indias, Marzo de 2019

## **AGRADECIMIENTOS.**

*Mis más profundos agradecimiento a Dios Padre por brindarme la oportunidad de seguir creciendo como persona y como profesional estudiando este magister, por acompañarme y apoyarme a lo largo de mi vida.*

*A mi querida hija Amanda que con su sonrisa me ha impulsado a seguir y querer ser mejor para ella. A mi tía Daisy que ha sido mi madre y que siempre ha estado allí para acompañarme y apoyarme.*

*Un agradecimiento a mis queridos compañeros y amigos Hernando Aguirre, Cristian Saravia, Romidey Castilla que cada momento han estado allí para ser mi apoyo incondicional y al resto de mi clase y ángeles convertidos en personas desde la distancia mil Gracias.*

*A mi Alma Mater, Universidad Tecnológica de Bolívar que me abrió sus puertas en mi carrera como Psicóloga y ahora con la oportunidad para seguir aprendiendo un nuevo y apasionante conocimiento como es la Maestría en Gerencia de Proyectos, de la cual me siento muy orgullosa de haberla escogido.*

*A todo el cuerpo docente que con sus enseñanzas fortalecieron mis conocimientos. A mi asesor Raúl Padrón, quien me guio y ayudó durante todo el desarrollo de mi investigación, le agradezco su disposición y sus consejos los cuales fueron claves para el desarrollo de mi investigación.*

*Quiero agradecer también al Instituto en estudio del sector público de cartagena. y las personas que participaron de manera proactiva en la presente investigación.*

Psc. Jokohama Ivon Jay Patrón

## CONTENIDO

<b>LISTADO DE FIGURAS</b>	8
<b>LISTADO DE TABLAS</b>	9
<b>LISTADO DE GRAFICOS</b>	10
<b>GLOSARIO</b>	11
<b>RESUMEN</b>	13
<b>ABSTRAC</b>	14
<b>INTRODUCCION</b>	13
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	15
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	28
2.1. Objetivo General	28
2.2. Objetivos específicos	28
<b>3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	29
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	31
4.1. El Estado del Arte	31
4.2. Marco Teórico	29
4.2.1. Definición de Proyecto	29
4.2.2. Proyectos, programas y portafolios	30
4.2.3. Gestión de proyectos	31
4.2.4. Asociaciones y estándares de la dirección y gestión de proyectos	33
4.2.4.1. International Project Management Association (IPMA)	34
4.2.4.2. Competence Baseline ICB Versión 4.	34
4.2.4.3. Project Management Institute (PMI)	35
4.2.4.4. Marco de Desarrollo de Competencia del Gerente de Proyecto (PMCDF).	36



4.2.4.5. Association of Project Management (APM)	37
4.2.4.6. Association of Project Management Body of Knowledge (APMBOK)	38
4.2.4.7. Australian Institute Of Project Management (AIPM).	39
4.2.4.8. National Competency Standards for Project Management (NCSPM).	39
4.2.5. Competencias blandas en los gerentes de Gestión de Proyecto	42
4.2.5.1. Liderazgo	46
4.2.5.2. Compromiso y Motivación	47
4.2.5.3. Autocontrol	48
4.2.5.4. Asertividad	48
4.2.5.5. Relajación	49
4.2.5.6. Apertura	50
4.2.5.7. Creatividad	51
4.2.5.8. Orientación a resultados	51
4.2.5.9. Eficiencia	52
4.2.5.10. Consulta	52
4.2.5.11. Negociación	53
4.2.5.12. Conflictos y crisis	54
4.2.5.13. Confiabilidad	54
4.2.5.14. Apreciación de valores	55
4.2.5.15. Ética	56
4.2.5.16. Desarrollo del Espíritu de Equipo	57
4.2.5.17. Comunicación	58
4.2.5.18. Influencia	59
4.2.5.19. Toma de Decisiones	60
4.2.5.20. Conocimientos Políticos y Culturales	60
4.3. Descomposición de la variable	72
4.3.1. Definición Conceptual	72
4.3.2. Definición Operacional	72
<b>5. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>89</b>



5.1. Enfoque epistemológico	90
5.2. Tipo de investigación	91
5.3. Diseño de investigación	92
5.4. Método de investigación	93
5.5. Población	94
5.6. Fuentes, técnicas e instrumento de recolección de datos	95
<b>6. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	<b>118</b>
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>120</b>
<b>8. RECOMENDACIONES</b>	<b>125</b>
<b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>126</b>
<b>10. ANEXOS</b>	<b>131</b>

## **LISTADO DE FIGURAS**

Figura 1: Estructura Orgánica del Instituto en estudio.	18
Figura 2: Etapas de seguimiento en el proceso de supervisión.	19
Figura 3: Portafolio – Programa – Proyecto	31
Figura 4: estándares en la dirección de proyectos.	33



## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Proyectos del instituto en estudio del sector público de cartagena.	20
Tabla 2: cumplimiento de los operadores teniendo en cuenta resultados del seguimiento a la implementación de los lineamientos del en estudio del sector público de cartagena..	22
Tabla 3: Indicador de cumplimiento	24
Tabla 4: Resultado Por Regionales del ICBF	24
Tabla 5: Definición de proyecto.	30
Tabla 6: Comparativo de los Framework.	40
Tabla 7: Aportes de los estándares a las Competencias en la Gestión de Proyectos	42
Tabla 8: Definiciones de competencias blandas	43
Tabla 9: Competencias personales en la Gestión de proyecto	44
Tabla 10: Habilidades humanas del gerente de proyecto	63
Tabla 11: Puntaje percentil de las tres habilidades principales del gerente de proyecto	63
Tabla 12: Habilidades importantes para Fisher (2011)	64
Tabla 13: Habilidades importantes según Keil, Koo y Deng (2013)	65
Tabla 14: Competencias blandas importantes en el gerente de proyectos según el IPMA (2006)	67
Tabla 15: Descripción de las habilidades blandas	69
Tabla 16: Operacionalización de la Variable	73
Tabla 17: Descripción de la Población	78
Tabla 18: Elementos de competencia personal	80
Tabla 19: Validez: Datos del Evaluador	85
Tabla 20: Habilidades Interpersonales	88
Tabla 21 Habilidades Blandas	92
Tabla 22 Plan De Mejora	116

## LISTADO DE GRAFICOS

Gráfico 1: Elementos de competencia personal	83
Gráfico 2: Habilidades Interpersonales	87
Gráfico 3: Diagnóstico de las Competencias Blandas	90
Gráfico 4: Competencias Blandas para el éxito de los proyectos	91

## GLOSARIO

Con el fin de tener un conocimiento más amplio, se hace una descripción de las definiciones de los conceptos más relevantes que componen el entorno en cual se desarrolla el tema de investigación, de la siguiente forma:

**APMBOK:** Association of Project Management Body of Knowledge, organización independiente que agrupa a profesionales vinculados a la administración de proyectos con sede en Reino Unido. Su misión es desarrollar y promover las disciplinas profesionales de dirección de proyectos y programas para el beneficio del público.

**Buenas prácticas:** Son aquellas prácticas profesionales que resultan ser las mejores de entre todas las que los profesionales realizan para lograr los resultados esperados.

**Competencias:** Conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta

**Competencias Laborales Generales:** Son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un joven estudiante debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido.

**Gestión de Proyecto:** aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un proyecto, llevándose a cabo mediante procesos enfocados desde un punto de vista sistémico. para cumplir los requerimientos de un

proyecto particular.

**Habilidades blandas:** Son aquellas que se demuestran en la ejecución del trabajo y están relacionadas con la puesta en práctica de una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, aptitudes y capacidad de acercamiento con los demás.

**Habilidades interpersonales:** Las habilidades interpersonales son los medios por los cuales las personas se relacionan e interactúan con otras personas.

**IPMA:** International Project Management Association, es el estándar global para las competencias individuales en la gestión de proyectos, programas y carteras.

**NCSPM:** National Competency Standards for Project Management. Estándar nacional de competencias para manejo de proyecto. Es el estándar manejado por el AIPM como adaptación a las normas establecidas por el PMBOK.

**PMI:** Project Management Institute, es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente. Esta organización pretende establecer un conjunto de directrices que orienten la dirección y gestión de proyectos, proponiendo aquellos procesos de gestión más habituales que la práctica ha demostrado que son efectivos

**Proyecto:** Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Es temporal dado que tiene un comienzo y un fin definido, y por lo tanto tiene un alcance y recursos definidos.

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social de la ciudad de cartagena. Para alcanzar los objetivos se utilizaron las bases teóricas de los autores del comportamiento organizacional, framework en gerencia de proyectos y artículos de revistas de alto impacto científico en lo que a la gestión de proyectos se refiere. El marco metodológico se centró en un enfoque epistemológico de paradigma positivista o cuantitativo. El tipo de investigación fue descriptivo con un diseño no experimental, transeccional y de campo. El instrumento para la recolección de datos fue el diseño de un cuestionario validados a través del juicio de expertos. La población constituida por 40 sujetos para evaluar las habilidades blandas en la gerencia. Los resultados arrojaron la presencia de las habilidades blandas dentro de los elementos de competencias personales y de las habilidades interpersonales como dimensiones de las competencias blandas en la gerencia de proyectos.

## **ABSTRAC**

The objective of this research was to determine soft skills as a basis for success in project management in the management of the Social Protection Institute of the city of Cartagena. In order to achieve the objectives, the theoretical bases of the authors of the organizational behavior, framework in project management and articles of journals of high scientific impact in terms of project management were used. The methodological framework focused on an epistemological approach of positivist or quantitative paradigm. The type of research was descriptive with a non-experimental, transectional and field design. The instrument for data collection was the design of a questionnaire validated through expert judgment. The population constituted by 40 subjects to evaluate the soft skills in the management. The results showed the presence of soft skills within the elements of personal competences and interpersonal skills as dimensions of soft competencies in project management.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas confían cada vez más en la gestión de proyectos para ayudarles a desarrollar proyectos de forma más eficiente y eficaz. Por lo tanto, el éxito en la gestión de proyectos requiere que los gerentes de proyectos tengan un alto nivel de flexibilidad y comprender y utilizar adecuadamente sus conocimientos y habilidades interpersonales en el área.

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 resolución de problemas, 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 del Instituto en estudio.

El trabajo se estructuró en primera instancia en el planteamiento del problema, la formulación del mismo, objetivo general y específicos, de igual manera, se presenta la justificación del estudio, indicando su importancia teórica, práctica, metodológica y social.

Se elaboró un marco referencial constituido por el estado del arte y el marco teórico sobre los que se sustentaron los objetivos de la investigación tomando en consideración todo lo pertinente a las asociaciones y estándares de la dirección de proyecto con referencias bibliográficas actualizadas para la elaboración de la operacionalización de la variable en dimensiones e indicadores que respondan a los objetivos específicos.

Finalmente se elaboró el marco metodológico explicativo sobre el enfoque epistemológico, tipo y diseño de la investigación, el instrumento de recolección de datos, la validez del instrumento, la recolección de los datos, su procesamiento y el procedimiento de la investigación. Se elaboró el análisis e interpretación de los resultados de la investigación, y se muestran las conclusiones y las recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos correspondientes a la investigación.



## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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, en el que 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, 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 habilidades de sus directivos para que su autoridad no radique únicamente en su poder adquirido sino también en sus competencias para la dirección. En este sentido, Prieto (2014) afirma que la clave del éxito de la gestión de proyectos es que el director o gerente del proyecto desarrolle sus habilidades humanísticas en beneficio de los clientes o de la comunidad definida en el proyecto.

Esto significa que dentro del contexto de la gestión de proyectos los actores deben actuar en armonía y para ello se deben poseer o desarrollar ciertas habilidades personales o competencias blandas como fundamento

para el éxito de los proyectos sobre todo los proyectos destinados a obtener beneficios sociales.

Sobre la base de estas ideas se desarrolla el presente estudio del instituto de protección social del sector público de cartagena, el cual llamaremos así para proteger su identidad. Primero hago una contextualización y posterior planteo una situación problema.

La misión de la institución en estudio está orientada a trabajar con calidad y transparencia por el desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias colombianas. Cabe resaltar que la institución en estudio está conformado por una serie de proceso que son enmarcados en una guía para el seguimiento a la implementación de los lineamientos de Protección de población vulnerable.

En su estructura orgánica está compuesta por una serie de gerentes de proyecto por áreas, entidades contratistas y unidades de servicio contratistas por prestación de servicios, los cuales contribuyen a la formulación de los planes de asistencia para el mejoramiento de la calidad de la prestación del servicio, generando insumos para la supervisión de los contratos de aporte y para el ajuste a los lineamientos técnicos. En la figura 1 se muestra cómo funciona dentro de una estructura orgánica del instituto de protección social del sector público de Cartagena.

**Figura 1:** Estructura Orgánica del instituto de protección social Regional Bolívar.



**Fuente:** Elaboración propia

Dentro de esta estructura orgánica se desarrollan los procesos y proyectos del instituto de protección social, teniendo en cuenta lo que está definido en su portafolio de servicios, que hace referencia a proyectos, programas, y operaciones administrativas en grupo con el fin de alcanzar objetivos estratégicos. Es así como se crea la estructura del instituto de protección social enmarcada en un mapa estratégico donde se identifican macro procesos constituidos como programas, los cuales se definen a nivel de gestión regional, mientras que los procesos formados por proyectos están orientados a la prestación directa de los servicios por parte del instituto en estudio. De esta manera se desarrolla una caracterización de proyectos para cada población que se resumen en la tabla 1.

**Tabla 1:** Caracterización de Proyectos del Instituto de Protección Social.

MACROPROC. Ó PROGRAMAS	OBJETIVO PROGRAMA	PROYECTO	INDICADORES	ESTRATEGIA
<b>PRIMERA INFANCIA</b>	Lograr la atención integral de alta calidad a la primera infancia	Programa atención integral a la primera infancia.	Niños y niñas con atención a la primera infancia.	Modelo institucional de atención integral.
		Construcción de centros de desarrollo infantil para la primera infancia.	Centro de desarrollo infantil temprano construido para la atención integral a la primera infancia.	
		Atención a la primera infancia en hogares ICBF	Niños y niñas atendidos en el ICBF, que brindan atención, cuidado y nutrición.	
<b>NIÑEZ Y ADOLESCENCIA</b>	Prevenir vulnerabilidades o amenazas y proteger a los niños, niñas y adolescentes.	Sistema de responsabilidad penal.	Centros de atención especializados de adolescentes en conflicto con la ley.	Sistema de responsabilidad penal para adolescentes.
		Infraestructura responsabilidad penal.	Número de centros de atención especializada construido	
<b>FAMILIAS</b>	Lograr el bienestar de las familias colombianas	Familia con bienestar.	Familias beneficiadas por el programa familias con bienestar.	Familias con bienestar
<b>PROYECTOS TRANSVERSALES</b>	Indicadores transversales - Restablecimiento de derechos	Restablecimiento o de derechos vulnerados.	Niños, niñas y adolescentes que reingresan al proceso de restablecimiento de derechos.	Proceso de restablecimiento de los derechos.
		Niños, niñas y adolescentes en protección con situación legal definida.	Niños, niñas y adolescentes de menores de 18 años en protección con situación legal definida en menos de seis meses.	
	Restablecimiento de derechos	Niños, niñas y adolescentes con declaratoria de adoptabilidad con familia asignada.	Niños, niñas y adolescentes en situación de adoptabilidad en firme, CON o SIN características especiales presentados a comité de adopciones, con familia asignada.	Proceso de restablecimiento de derechos.
		Víctimas de la violencia	Atención a niños, niñas adolescentes y a su grupo familiar víctimas de la violencia.	Niños, niñas y adolescente víctimas del desplazamiento forzado con proceso de restablecimiento de derechos.



Recuperación Nutricional con enfoque en comunidades.	Promoción de estilos de vida saludable.	Formación de Agentes Educativos en la implementación de las Guías alimentarias Basadas en Alimentos.	Promoción, Prevención y Recuperación Nutricional con enfoque en comunidades y Producción y/o distribución de complementos nutricionales.
	Seguimiento nutricional.	Niños y niñas reportados al sistema de seguimiento nutricional - con desnutrición aguda que mejoraron en su estado nutricional.	
Recuperación Nutricional con enfoque en comunidades.	Enfoque diferencial.	Niños y niñas que mejoran su estado nutricional que se encuentran en los centros de recuperación nutricional con implementación del modelo ABC.	Promoción, Prevención y Recuperación Nutricional con enfoque en comunidades y Producción y/o distribución de complementos nutricionales.
	Producción y distribución de complementos nutricionales.	Oportunidad en la Distribución de la Bienestarina Eficiencia en la Producción de Bienestarina.	
Perspectiva de género y Enfoque diferencial.	Atención a población con enfoque diferencial.	Niños, niñas y Adolescentes indígenas, Afros y Rom atendidos en servicios de Prevención	Perspectiva de género y enfoque diferencial.
Redes estratégicas.	Redes públicas privadas.	Numero de redes público – privadas creadas y en funcionamiento.	Redes Estratégicas.
Sistema Nacional de Bienestar Familiar.	Formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas de infancia y adolescencia nacional, departamental y municipal.	Número de departamentos con asistencia técnica del ICBF en la formulación de Políticas diferenciales.	Sistema Nacional de Bienestar Familiar como promotor de la garantía de los Derechos.
		Número de municipios con asistencia técnica del ICBF el desarrollo de Políticas diferenciales	
Sistema Nacional de Bienestar Familiar	Departamentos y Municipios con los Consejos de Política Social monitoreados.	Número de departamentos con los Consejos Departamentales de Política Social monitoreados.	Sistema Nacional de Bienestar Familiar como promotor de la garantía de los Derechos.
		Número de municipios con los Consejos Municipales de Política Social monitoreados.	
	Fortalecimiento de la articulación y gestión interinstitucional del SNBF.	Número de planes de acción del SNBF implementados y monitoreados en entidades territoriales e instituciones.	



<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	Lograr una organización apreciada por los colombianos que aprende orientada a resultados.	Consolidar una cultura organizacional orientada a resultados.	Índice de cultura organizacional implementado.	Cultura organizacional orientada a resultados. Administración por competencia..
		Modelo de gestión humana por competencias.	Modelo de gestión humana por competencias implementado.	
	Lograr una organización apreciada por los colombianos que aprende orientada a resultados.	Atención al ciudadano.	Quejas y reclamos solucionados.	Operación territorial eficiente y atención al cliente con calidad y calidez.
		Operación territorial.	Nivel de satisfacción de atención al cliente. Implementación del proceso de adecuaciones la operación territorial.	
	Lograr una organización apreciada por los colombianos que aprende orientada a resultados.	Estrategia de comunicación para generar un mayor entendimiento sobre las acciones del ICBF.	Campañas y programas de movilización para promoción y prevención de derechos de los niños.	Estrategia efectiva de comunicaciones
Lograr una organización apreciada por los colombianos que aprende orientada a resultados.	Evaluación de programas estratégicos del ICBF.	Evaluaciones realizadas a los programas del ICBF.	Sistema de gestión del conocimiento y la innovación.	
	Instituciones que trabajan con el ICBF con certificación de calidad.	Numero de Instituciones de servicios que trabajan con el ICBF, certificadas en calidad.		
	Certificación cuatro ejes del sistema de gestión.	Sistemas de gestión certificados en todos los procesos con seguimiento y renovación.		
<b>FINANZAS</b>	Lograr la máxima eficiencia y efectividad en la ejecución de recursos.	Cadena de abastecimiento	Eficiencia en la cadena de abastecimiento.	Optimización de la adquisición de bienes y servicios.
		Estrategia plan de compras locales.	Porcentaje de ejecución de la estrategia del plan de compras locales en 3 fases.	

**Fuente:** Adaptado de marco estratégico del Instituto de Protección Social.

Cada uno de estos proyectos está conformado por un equipo de dirección liderado por un gerente de proyecto, sobre quien recae la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos para la prestación de servicios de atención a la comunidad.

Teniendo claro en contexto, entramos a describir a continuación la problemática que está pasando en el área técnica del institución en estudio y de la cual queremos determinar la causa que le antecede, teniendo en cuenta una serie de hechos problemas de los cuales se desconoce el origen, generando un déficit en los resultados que presenta la regional Bolívar ante las demás regionales del país, la cual podemos apreciar en la tabla 2 que muestra el resultado por regionales del instituto en estudio.

**Tabla 2:** Resultado Por Regionales del Instituto de Protección Social.

Resultado Por Regionales							
REGIONAL	RESTABLECIMIENTO DE DERECHO			RESPONSABILIDAD PENAL			
	II - 2016	I - 2017	II - 2017	II - 2016	I - 2017	II - 2017	
1	Caqueta	100%	94%	98%	100%	99%	100%
2	Boyaca	85%	81%	95%	93%	93%	97%
3	Antioquia	94%	94%	96%	93%	94%	96%
4	Putumayo	98%	96%	95%	97%	97%	96%
5	Risaralda	83%	88%	93%	79%	93%	96%
6	San Andres	93%	95%	97%	98%	99%	96%
7	Santander	81%	86%	93%	90%	90%	95%
8	Atlantico	84%	88%	94%	81%	89%	94%
9	Quindio	80%	83%	89%	77%	82%	92%
10	Bogota	84%	90%	91%	62%	89%	91%
11	Caldas	85%	86%	90%	92%	84%	91%
12	Casanare	78%	-	-	73%	72%	91%
13	N. Santander	85%	84%	95%	69%	77%	91%
14	Tolima	86%	84%	96%	63%	88%	91%
15	Choco	61%	73%	86%	58%	82%	90%
16	Cundinamarca	86%	88%	91%	75%	79%	90%
17	Nariño	85%	89%	95%	91%	89%	90%
18	Meta	81%	86%	96%	79%	84%	88%
19	Valle	86%	85%	91%	82%	82%	88%
20	Guajira	-	82%	81%	89%	89%	85%
21	Huila	79%	71%	80%	92%	83%	85%
22	Magdalena	93%	88%	90%	86%	97%	83%
23	Cauca	87%	83%	82%	67%	72%	81%
24	Bolivar	80%	79%	86%	74%	73%	78%
25	Cesar	81%	83%	95%	91%	79%	77%
26	Arauca	89%	91%	94%	96%	72%	76%

**Fuente:** Balance Seguimiento a la Implementación de Lineamientos del Instituto 2017.

Los resultados arrojados en la tabla 2 muestran que los indicadores de cumplimiento que presenta la Regional Bolívar en 2 años consecutivos, se encuentra posesionada en un nivel entre adecuado y de riesgo ante los resultados que se presenta como parte del Balance de resultados por regionales del instituto de protección social a nivel nacional, apoyado en la tabla 3 que enseña el porcentaje de cumplimiento y su indicador rangos establecidos según el instituto de protección social.

**Tabla 3: Indicador de cumplimiento**

Crítico		En Riesgo		Adecuado		Optim	Opti
Míni	Maxi	Míni	Máxi	Míni	Máxi	Míni	Máxim
mo	mo	mo	mo	mo	mo	mo	o
o%	59,90	60%	79,90	80%	99.9	100	100%
	%		%		%	%	

**Fuente:** Guía para el seguimiento a la implementación de los lineamientos de protección, del Instituto de protección social 2018.

A nivel regional de la institución en estudio en la tabla 4 se muestra cada uno de los operadores que le prestan servicio a la institución en estudio y se observa el resultado de desempeño según el *Indicador de cumplimiento* en el primer semestre de 2018, en el cual indica que aún persiste un déficit y repercute en sus resultados. se denota que muestra claramente que el resultado que presenta los operadores con respecto a los proyectos que desarrollan 8 de 22 empresas operadoras se encuentran en un estado en riesgo según sus resultados de cumplimiento y las 14 restantes están el presentando un resultado apenas adecuado.



**Tabla 4:** cumplimiento de los operadores teniendo en cuenta resultados del seguimiento a la implementación de los lineamientos del instituto de protección social regional Bolívar.

ITEM	ENTIDAD	PORCENTAJE
1	FUNDASEM	94%
2	FUNDACION TALID INTERNADO	92%
3	FUNDACION ALUNA	92%
4	HOGARES CREA	89%
5	FUNDACION DIGNITA APOYO PSICOLOGICO	88%
6	CASA DEL NIÑO INTERNADO	88%
7	CORGESTACOL CARTAGENA	87%
8	RENACER EXTTERNADO	86%
9	HIJOS DE BOLIVAR INTERNADO (CASA DE DIOS)	86%
10	HIJOS DE BOLIVAR INTERNADO (SAGRADA FAMILIA)	84%
11	RENACER INTERNADO	84%
12	TALID EXTERNADO	82%
13	CORGESTACOL MENTAL PSICOSOCIAL	81%
14	ALDEAS ENTIDAD	81%
15	CASA DEL NIÑO- ENTIDAD.	79%
16	FUNDACION EL ROSARIO	78%
17	HIJOS DE BOLIVAR GESTANTES Y LACTANTES	78%
18	MAREA NIÑOS DE PAPEL	75%
19	ASOMENORES CAE	71%
20	ASOMENORES IP	71%
21	DONES DE MISERICORDIA	70%
22	DIGNITA INTERVENCION DE APOYO	70%

**Fuente:** Balance general de primer semestre 2018 del instituto de protección social Regional Bolívar.

Esta situación preocupa fuertemente a los gerentes de proyectos, coordinador del área y el director de la institución en estudio y desarrolla una reunión con los equipos de trabajo del instituto de protección social, el cual arrojó como resultado un gran malestar hacia sus gerentes de proyectos investido en el equipo de supervisión en el que se anotó el descontento de algunos operadores quienes manifestaban que el trato que reciben por parte de los gerentes de proyectos investidos en el equipo de supervisión que hace

parte del grupo de asistencia técnica Regional Bolívar; no es cordial ni adecuado, dado que son visto como una amenaza que solo llegan a evaluar y ver los errores y se veía reflejado de hecho en los resultados que puenteaban a nivel nacional en el departamento de Bolívar que era apenas aceptable en comparación con otros departamentos de Colombia dado que el nivel de respuesta al éxito de muchos operadores en Cartagena no era bueno; ocupando puestos alejados de la cifra de éxito, durante el momento de evaluar la implementación de los lineamientos técnicos de modalidades para la atención de niños, niñas y adolescentes, con derechos amenazados y/o vulnerados y del cual se rige el instituto en estudio en la ejecución de cada uno de sus proyectos, los operador no veían a los gerentes de proyectos del equipo de supervisión como un aliado sino como una amenaza , alguien que llega a evaluar y ver solo lo negativo del proceso de atención que ellos realizan a los usuarios que son básicamente los niños y sus familias en condición de vulnerabilidad.

Es aquí donde nace una fuerte preocupación por determinar si la ausencia de habilidades blandas en la gerencia de proyectos encabezada por el equipo de supervisión es el factor que obstaculizar el éxito de los proyectos de la institución en estudio, pues los autores del International Project Management Association, Project Management Institute, journal y papers de alto impacto científico, entre otros, explican que la ausencia de competencias blandas en la dirección de proyectos trae serias consecuencias. Denota un comportamiento en el que la gerencia culpa a los miembros del equipo y permite la presión de otros para cambiar objetivos, tareas o la especificación del proyecto tomando medidas correctivas de manera incorrecta.

Otra de las consecuencias que denotan un comportamiento con ausencia de habilidades blandas que se observó durante el estudio, es que la gerencia habla en tiempos inapropiados, critica, no motiva a sus

compañeros, aparece alejado del equipo ignorando a los demás, en ocasiones es pesimista, se angustia ante la presión, se alinea solo con la opinión mayoritaria. Además, gestiona el equipo como una máquina, cierra los ojos a los demás, parece a distancia, no realiza la gestión de las partes interesadas, evita los contactos con las partes involucradas y no tiene tiempo para la informalidad. La comunicación no se desarrolla de manera fluida en ambos sentidos generando brechas entre Miembros del equipo de supervisión y operadores del instituto en estudio, reflejándose en la baja motivación hacia la labor desarrollada.

Por estos motivos se hace necesario y fundamental que los gerentes de proyectos de la organización en estudio cuenten con habilidades blandas como el conjunto de los rasgos o elementos de competencia personal como habilidades sociales, control del estrés, comunicación, motivación, entre otras cualidades para promover el éxito en los proyectos.

Como es sabido y sustentado según varios autores la ausencia de habilidades blandas en los gerentes de proyecto genera debilidad en la gestión, situación que conlleva a no lograr exitosamente las tareas a través de las personas que conforman el equipo. Los gerentes de proyectos sin habilidades de compromiso y motivación no son capaces de entender la dinámica del comportamiento humano, en consecuencia, crean un ambiente inadecuado en el cual los miembros de equipo no se sienten motivados.

La ausencia del autocontrol en la gerencia de proyecto, obstaculiza la fluidez de la comunicación ante los inconvenientes que puedan presentarse durante la ejecución del proyecto, porque el estrés puede generar en el gerente comportamientos personales distante de los objetivos del proyecto.



Del mismo modo, la negociación en la gerencia sin competencias blandas, puede bloquear la integración de los miembros de equipo para lograr acuerdos con los involucrados en el proyecto en lo concerniente a la transferencia de recursos, la generación de información y el cumplimiento de las tareas, en consecuencia, administrar los conflictos a través de una negociación integradora. Cuando la gerencia de proyecto no cuenta con competencias blandas adopta un mal manejo de equipo, origina frustración, conflictos y competencia negativa, falta de cooperación, reuniones improductivas y el desinterés en miembros de equipo.

Todos estos problemas que produce la ausencia en alguna de las competencias blandas en la gerencia de proyectos conducen a desviaciones con lo planificado, personas desmotivadas, pérdida de recursos, conflictos injustificados, equipos disfuncionales, atraso en los resultados y pérdida de tiempo, porque estos factores determinan la productividad del proyecto. En resumen, la ausencia de competencias blandas provocan descoordinaciones, generan malentendidos, incrementan la posibilidad de aplazar deberes y responsabilidades o procrastinación, se resiente el clima laboral, emergen los silos funcionales, la productividad disminuye, se cometen más errores, fallan las comunicaciones, la gente se estresa, la calidad del servicio empeora, surgen los conflictos, aumenta la rotación laboral y, por si fuera poco, se produce una fuga importante de buenos talentos.

Es claro entonces, el éxito en los resultados arrojados a nivel nacional por parte del equipo de supervisión en cuanto a los proyectos ejecutados por cada operador es bajo debido a muchos factores que pueden estar influyendo y por tanto, se hace necesario determinar si el comportamiento profesional es un factor influyente de éxito en los proyectos.

### **1.1. Formulación del problema**

Dado el problema planteado, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos están presentes en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de cartagena?

## 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. Objetivo General.

Determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de cartagena.

### 2.2. Objetivos específicos.

- Identificar los elementos de competencia personal que cubren las actitudes y destrezas para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del en el sector público de la ciudad de Cartagena.
- Establecer las habilidades interpersonales fundamentadas en indicadores de comportamientos para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del instituto de Protección social en el sector público de la ciudad de Cartagena.
- Diagnosticar la presencia de habilidades blandas para contemplar la necesidad de un plan dentro del marco de desarrollo de competencias, como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social en el sector público de la ciudad de Cartagena.

### 3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Son diversos los motivos que inspiran la realización de este estudio, al considerar la importancia de determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social., pues con ella se genera conocimientos de carácter teórico, práctico y metodológico:

Desde una dimensión teórica, ofrece constructos teóricos recientes sobre las habilidades blandas y la gestión de proyecto como variables o componentes importantes en el comportamiento gerencial. Se construyó un documento significativo que estableció como punto de partida la aplicación de las competencias blandas que requieren de la capacidad para comprender a las personas, conocer las actitudes y motivaciones, para lograr su compromiso y entrega en la ejecución de proyectos. De esta manera, la investigación reviste los enfoques sobre competencias blandas haciendo posible que la gerencia de cualquier organización pueda aprovechar el mejoramiento de las relaciones laborales de manera vertical y horizontal, impactando directamente en la ejecución efectiva y exitosa de un proyecto.

Desde el punto de vista práctico, la investigación genera aportes que describen las organizaciones como equipos de personas y no como un ente abstracto que produce bienes y/o servicios, liderados por gerentes quienes tienen la posibilidad de aprovechar los lineamientos y nuevas herramientas para potenciar las características personales, mejorando su conducta, ayudando en la solución de problemas o en la toma de decisiones. Para lograr los objetivos de los programas y proyectos de la mencionada institución, se

hace necesario que los gerentes de proyecto cuenten con competencias blandas, por lo que la presente investigación, estima conveniente en primera medida diagnosticar las habilidades blandas para contemplar la necesidad de un plan dentro del marco de desarrollo de competencias, como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos con el propósito de satisfacer las necesidades de comportamiento en la gerencia de la organización.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación constituye un aporte doctrinal para futuros estudios sobre competencias blandas y gestión de proyecto, por cuanto la metodología utilizada permite descubrir anomalías organizacionales, como resultado del análisis de teorías, bibliografías e investigaciones anteriores sobre las variables investigadas. De igual manera, se debe acotar que con el propósito de alcanzar los objetivos de este estudio, se empleó técnicas de investigación para la búsqueda de la información, para lo cual se diseñó un cuestionario, que transforma los objetivos en afirmaciones, como instrumento de recolección de datos, validado por expertos y con la confiabilidad requerida; de tal manera que sirve de ayuda para las organizaciones interesadas en investigar los temas de este estudio.

Finalmente, la pertinencia de este trabajo de grado, hace posible la generación de nuevos conocimientos sobre el comportamiento gerencial en competencias blandas en los gerentes de proyecto para la solución de problemas en el ámbito de la dirección de proyectos.



## 4. MARCO REFERENCIAL

En el marco referencial están plasmados los diferentes conceptos y teorías sobre el problema o tema de investigación expuesto previamente según diferentes autores o investigadores; está constituido por el estado del arte y el marco teórico conceptual.

### 4.1. El Estado del Arte

El Estado del Arte constituye la base más profunda de la investigación científica que permite descubrir conocimiento nuevo al revisar la literatura asociada al tema de investigación de manera que pueda determinarse quienes, cómo, cuándo, dónde y por qué han tratado de resolver el problema de investigación planteado, determinar su actualización y verificar si el tema sigue vigente, así como descubrir hasta donde ha avanzado el conocimiento admisible más reciente sobre el tema planteado. Con el propósito de orientar la presente investigación, es importante realizar una significativa revisión bibliográfica en función de los aportes teóricos de diferentes autores, que contribuyeron a la literatura sobre la importancia de las competencias blandas en la gestión de proyectos. De esta forma, se consideran como antecedentes del estudio sobre competencias blandas las publicaciones de los siguientes autores:

Es oportuno mencionar el trabajo de El-Sabaa (2001), quien realizó una investigación sobre las habilidades humanas de un gerente de proyecto efectivo, en la cual evalúa cómo los gerentes de proyecto y los gerentes funcionales, difieren con respecto a los atributos, habilidades y experiencias que se asocian con el desempeño exitoso de la administración de proyectos.

Este autor explica la importancia de las habilidades en la gerencia de proyecto evaluando cómo los gerentes de proyecto y los gerentes funcionales difieren con respecto a los atributos, habilidades y experiencias que asocian con el desempeño exitoso de su trabajo.

Denota que las habilidades humanas o habilidades blandas se reflejan en la capacidad de un gerente de proyecto para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y para construir un esfuerzo cooperativo dentro del equipo que dirige. Esto significa que, la habilidad humana se ocupa principalmente de trabajar con personas, es decir, un gerente de proyecto con una habilidad humana altamente desarrollada es suficientemente sensible a las necesidades y motivaciones de otros en su proyecto. Asimismo, en la revisión bibliográfica, toma como base el enfoque de Katz (1991), en el que un administrador efectivo debe desarrollar su propio punto de vista personal hacia la actividad humana, de modo que: (a) reconozca los sentimientos y sentimientos que trae a una situación; (b) tener una actitud acerca de sus propias experiencias que le permitirán reevaluar y aprender de ellas; (c) desarrollar la capacidad de entender lo que otros, por sus acciones y palabras (explícita o implícitamente), están tratando de comunicarse con él; y (d) desarrollar la capacidad para comunicar con éxito sus ideas y actitudes a los demás.

A partir de este enfoque El-Sabaa (2001), establece las habilidades humanas que considera más importantes en un gerente de proyecto, agrupadas en la tabla 10.

**Tabla 10: Habilidades humanas del gerente de proyecto**

Habilidades humanas del gerente de proyecto
Movilización: movilizar la energía mental y emocional de su subordinado
Comunicación: escuchar, persuadir y entender lo que otros quieren decir con su comportamiento
Afrontar situaciones: es flexible, paciente y persistente
Delegación de autoridad: dar a las personas la oportunidad como miembros del grupo de participar en la toma de decisiones
Sensibilidad política
Alta autoestima
Entusiasmo

**Fuente:** Elaboración propia

La muestra fue seleccionada en proporciones bastante equitativas de tres sectores: proyectos de sistemas de información, proyectos de electricidad y proyectos agrícolas. Se les pidió que describieran la importancia de habilidades principales del gerente de proyecto. Los resultados la importancia de las habilidades humanas reflejados en la tabla 11.

**Tabla 11: Puntaje percentil de las tres habilidades principales del gerente de proyecto**

Habilidades principales	Proyectos agrícolas	Proyectos de electricidad	Proyectos de sistemas de información	Puntaje porcentual promedio
Habilidad humana	85.6%	84.4%	85.9%	85.3%
Habilidad conceptual y organizativa	77%	82.9%	78.9%	79.6%
Habilidad técnica	48.4%	50.5%	52.5%	50.46%

**Fuente:** El-Sabaa (2001, pág. 4)

El hallazgo mostró que las habilidades humanas de los gerentes de proyectos tienen la mayor influencia en las prácticas de gestión de proyectos y las habilidades técnicas, en términos relativos, tienen la menor influencia. Se

concluye que se apoyen con un marco conceptual para mejorar la selección y el desempeño de los gerentes de proyectos efectivos.

Con particular relevancia, dentro del estado del arte, se debe hacer mención de la investigación de Fisher (2011), quien aborda lo que los profesionales consideran las habilidades y los comportamientos de un gerente de proyectos de personas efectivas, destacando que los académicos y la comunidad de práctica reconocen que la gestión de personas desempeña un papel importante en la gestión de proyectos. Considera que las investigaciones sobre las habilidades de las personas expresan la necesidad de desarrollar una mejor comprensión de lo que es la buena gestión de personas.

El objetivo de esta investigación fue describir lo que los profesionales de la gestión de proyectos consideran como las habilidades y comportamientos de un gestor de proyectos eficaz personas. El autor lleva a cabo su investigación considerando la importancia de las habilidades del gerente de proyecto agrupadas en la tabla 12.

**Tabla 12: Habilidades importantes para Fisher (2011)**

Habilidades	Descripción
<b>Manejo de emociones</b>	Mostrar un entendimiento honesto de las necesidades de otras personas
<b>Confianza</b>	Mostrar preocupación abierta para otros. Aceptar a las personas por lo que son y darles responsabilidades
<b>Comunicación</b>	Desarrollar la comunicación efectiva, conversaciones informales, explorar el punto de vista de los demás antes de tomar decisiones
<b>Motivación</b>	Decirle a la gente que tienen talento y habilidades para ganar más compromisos a largo plazo en lugar de cumplimiento.
<b>Influencia</b>	Vender los beneficios por hacer algo diferente. Compartir lo que se siente al trabajar en un gran equipo exitoso.
<b>Conciencia cultural</b>	Desarrollar, mostrar y aplicar el conocimiento y comprensión de las diferencias y valores culturales de miembros del equipo.

**Fuente:** Elaboración propia

Se identificaron seis habilidades específicas y conductas asociadas

como las más importantes: emociones, confianza, comunicación, motivación, influencia y cultura. Los resultados sugieren que los gerentes de proyecto se beneficiarían de la adopción de estas habilidades y comportamientos para fortalecer sus habilidades y conductas de la gente de gestión para mejorar la entrega exitosa de proyectos. Finalmente el autor expresa que los resultados de su investigación fueron sorprendentes recomendando los marcos teóricos y prácticos de gestión de proyectos, tales como APM Cuerpo de Conocimiento (2006) y PMI (2004) pues, ellos consideran lo que debe hacer un administrador de proyectos eficaz con las personas en sus respectivas secciones en el lado humano de la gestión de proyectos.

Además de la agrupación de las habilidades importantes para Fisher, este estudio aporta para 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 los estándares del APM y PMI para la eficacia en la gerencia de proyecto.

Keil, Koo y Deng (2013) realizaron un estudio usando el método Delphi sobre los gerentes de proyectos de Tecnología de la Información (TI) para comprender las habilidades más críticas para administrar este tipo de proyectos. Al considerar que los requisitos de habilidades para los gerentes de proyectos en proyectos de (TI) no se han estudiado ampliamente en el pasado, especialmente en términos de su importancia relativa, abordan esta brecha en la literatura al realizar un estudio del método Delphi con 19 gerentes de proyectos de TI.

Los datos se recolectaron en forma aleatoria de las 48 habilidades identificadas se pidió a cada panelista seleccionar las 20 habilidades más importantes para un administrador de proyectos de TI, asimismo se realizaron entrevistas de seguimiento centradas en la importancia de las habilidades.

Los autores agrupan las categorías de habilidades importantes, entre las que se distinguen dentro del contexto de habilidades blandas las que se describen en la tabla 13.

**Tabla 13: Habilidades importantes según Keil, Koo y Deng (2013)**

<b>Categoría de Habilidades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Habilidades</b>
<b>Gestión de equipos</b>	Deben proporcionar liderazgo, motivar y capacitar a los miembros del equipo para que ejecuten el proyecto con éxito.	Capacidad para motivar a los miembros del equipo. Habilidad para empoderar a futuros líderes. Celebrando logros Liderazgo Colaboración Habilidad para unir diversos equipos. Habilidades de equipo virtual
<b>Comunicación</b>	La comunicación implica las habilidades necesarias para comunicarse eficazmente con los involucrados en el proyecto, incluye escuchar e identificar los problemas que surgen durante el curso del proyecto.	Comunicación verbal Comunicación escrita Escuchar Habilidad para construir argumentos persuasivos.
<b>Talentos de la gente</b>	Se requieren habilidades personales para mantener buenas relaciones con las personas asociadas con el proyecto, incluye ejercer influencia sobre las personas.	Construir una relación Comprender la psicología de las personas. Manejo de conflictos Habilidades de la honesta Negociación
<b>Características personales</b>	Características personales que pueden ser inherentes a la naturaleza, pero que aún pueden ser alimentadas.	Sentido del humor Paciencia Habilidad para manejar el estrés. Buscar consenso Persistencia Cooperación Atención a los detalles

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados arrojados en la investigación permitieron inferir las habilidades del gerente de proyectos en orden de importancia, considerando que las habilidades de liderazgo son las más importantes pues, el gerente del

proyecto debe ser un líder capaz de proporcionar una visión, demostrar carisma, y motivar a la gente hacia el logro de los objetivos del proyecto. Las habilidades de comunicación verbal fueron la segunda habilidad de más alto rango identificado por el panel, considerando que los gerentes de proyecto efectivos deben ser capaces de comunicarse con los diferentes grupos de interés para controlar el proyecto y resolver los problemas. Los resultados de esta investigación se consideran como antecedente al analizar y agrupar en orden de importancia las habilidades de liderazgo y comunicación, entre otras, en el gerente de proyecto.

Trivellas y Drimoussis (2013), examinaron la relación entre los perfiles de competencia de comportamiento en los gerentes de proyectos y el éxito del proyecto en un enfoque holístico en Grecia, utilizando el Modelo de Valores en Competencia (MVC) por ser un modelo mexicano que contextualiza el clima organizacional y lo vincula con la cultura organizacional regido por un sistema de valores, creado por los autores Cameron y Quinn en el año 1999 y la conceptualización de ICB (IPMA) como base para la operacionalización de las competencias de gestión y comportamiento. Se tomaron en cuenta quince elementos críticos de competencia de comportamiento: liderazgo, compromiso y motivación, autocontrol, asertividad, relajación, apertura, creatividad, orientación a resultados, eficiencia, consulta, negociación, conflicto y crisis, confiabilidad, valoración de valores, ética, entre otros.

Seleccionan los 15 elementos de competencia conductual del IPMA (2006) considerando los más importantes en la gestión de proyectos, agrupados y descritos en la tabla 14 como las competencias blandas importantes en el gerente de proyectos.

**Tabla 14:** Competencias blandas importantes en el gerente de proyectos según el IPMA (2006)

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
<b>Liderazgo</b>	Son patrones de comportamiento, así como a las actitudes sobre comunicación, resolución de conflictos, crítica, trabajo en equipo, toma de decisiones y delegación.
<b>Compromiso y Motivación</b>	El compromiso y la motivación del gerente del proyecto y los miembros del equipo reflejan la aceptación personal de todos los individuos asociados con el proyecto.
<b>Autocontrol</b>	El autocontrol o la autogestión reflejan un enfoque sistemático y disciplinado para enfrentar la rutina diaria y las situaciones estresantes
<b>Asertividad</b>	Implica la capacidad de expresar puntos de vista de manera persuasiva y autoritaria teniendo en cuenta su impacto en la toma de decisiones.
<b>Relajación</b>	Se enfoca en el alivio de la tensión en situaciones difíciles para reenergizar a las personas.
<b>Apertura</b>	Se refiere al cultivo de un clima abierto entre individuos para beneficiarse de sus aportes, sugerencias, preocupaciones e inquietudes, evitando la discriminación cultural.
<b>Creatividad</b>	Describe la capacidad de pensar y actuar de manera original e imaginativa para lograr el éxito del proyecto
<b>Orientación</b>	Describe la atención del equipo del proyecto sobre los objetivos clave para obtener el resultado óptimo para todas las partes involucradas
<b>Eficiencia</b>	Se refiere a la asignación y explotación eficiente de todos los recursos disponibles para el proyecto
<b>Consulta</b>	Se centra en la toma racional de decisiones y la presentación de argumentos sólidos para encontrar soluciones
<b>Negociación</b>	Se establecen los medios por los cuales las partes involucradas pueden resolver los desacuerdos hacia una solución mutuamente satisfactoria
<b>Conflicto</b>	Se describirse como un momento de gran dificultad, que exige un análisis de riesgos y una planificación de escenarios para manejar estos obstáculos
<b>Confiabilidad</b>	Capacidad de cumplir con las especificaciones de tiempo y calidad del proyecto
<b>Valores</b>	La apreciación de los valores se basa en el respeto mutuo y en la receptividad de las opiniones, juicios de valor y estándares éticos de los demás
<b>Ética</b>	Conducta moralmente aceptada que representa las libertades personales y profesionales, así como los límites

**Fuente:** Elaboración propia

El tipo de investigación fue de campo, con una muestra seleccionada de 97 gerentes de proyecto para detectar las áreas cruciales de competencia



conductual, gerencial y emocional, así como los estilos de liderazgo que más contribuyen al éxito del proyecto.

Los resultados enunciaron respecto a las competencias de comportamiento, que los gerentes de proyecto exitosos consideran los valores éticos, la apertura y la confiabilidad como los más dominantes, mientras que la relajación, la creatividad y la orientación a los resultados son las menos expuestas. En particular, se detectaron brechas más amplias en las competencias relacionadas con la eficiencia, la apreciación de los valores y la apertura.

El enfoque de la CVM como un marco de diagnóstico de las competencias de gestión reveló que los PM exitosos son deficientes en la gestión de la competitividad y la energía de los empleados. Refiriéndose a las competencias emocionales, los PM en proyectos exitosos exhiben altos niveles de autoconciencia y niveles relativamente bajos de gestión de relaciones. La mayor diferencia entre los PM en proyectos exitosos y menos exitosos se detectó para la conciencia social.

Las recomendaciones fueron que el CVM puede servir como una herramienta de diagnóstico y brindar orientación a los PM en la identificación y el cultivo de las habilidades y competencias clave que necesitarán mejorar para fomentar la efectividad individual y el éxito del proyecto.

La investigación realizada por estos autores representa un aporte para la presente investigación por la utilidad que representan los enfoques del Modelo de Valores en Competencia (MVC) y la conceptualización de ICB del IPMA, para medir los elementos críticos de competencia de comportamiento: liderazgo, compromiso y motivación, autocontrol, asertividad, relajación, apertura, creatividad, orientación a resultados, eficiencia, consulta,

negociación, conflicto y crisis, confiabilidad, valoración de valores, ética, entre otros; como habilidades blandas.

Swasti (2015), explica en su investigación, la importancia de las habilidades blandas en la gestión de proyectos. Las habilidades 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 resolución de problemas, pensamiento creativo, resolución de conflictos, gestión del tiempo y auto-motivación. En oportunidades, las personas refieren las habilidades blandas como habilidades transferibles o habilidades profesionales, que son mucho menos especializadas, pero más alineadas con la disposición general y la personalidad del candidato, advierte el autor.

A partir de la importancia que Swasti (2015), atribuye a las habilidades blandas en el gerente para la gestión de proyectos, éstas se pueden agrupar con su respectiva descripción en la tabla 15.

**Tabla 15: Descripción de las habilidades blandas**

Habilidades Blandas	Descripción
<b>Comunicación</b>	Tono y estilo en que los comunicadores hablan a su audiencia, analizan los problemas y desafíos con colegas y clientes por igual.
<b>Motivación</b>	Alentar el equipo de trabajo para que tome la iniciativa y trabaje positivamente, mostrando su compromiso en el proyecto.
<b>Liderazgo</b>	Pilar de habilidad blandas, es la capacidad de comunicarse de manera efectiva y la aptitud para motivarse a sí mismo y motivar a los demás.
<b>Conciencia de sí mismo</b>	Aceptar responsabilidades por cualquier error, demuestra la voluntad de aprender y progresar. la autoconciencia.
<b>Trabajo en equipo</b>	Hace referencia a la planificación, cooperación y coordinación de cada persona, la capacidad de trabajar de manera eficiente con otros y el respeto saludable de las diferentes opiniones, costumbres y preferencias individuales.
<b>Capacidad de trabajar bajo la presión y la gestión del tiempo</b>	Habilidad de mostrar una actitud decisiva, pensar con claridad, trabajar bajo presión, dentro de los plazos al priorizar las tareas.
<b>Flexibilidad</b>	Capacidad para evolucionar, cambiar de acuerdo a la situación, capacidad de adquirir nuevas habilidades y enfrentar nuevas tareas.
<b>Negociación y resolución de conflictos</b>	Hace referencia a los pasos de negociación: determinar el objetivo de la negociación, identificar problemas, actitudes, estrategias, planificar la posición de negociación y decidir el plan de acción.

**Fuente:** Elaboración propia.

Swasti (2015), comenta que la guía PMBOK enfatiza el equilibrio entre habilidades duras y blandas para gestionar las diferentes fases del proyecto, las cuales requieren recursos humanos. Concluye que en las organizaciones se espera que un gerente de proyecto tenga una visión estratégica, confianza en sí mismo, coraje, ejecución e impulso de resultados como sus competencias básicas. Un gerente de proyecto necesita una observación aguda para que los miembros de su equipo realicen tareas múltiples. Finalmente, infiere 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 las habilidades blandas exponen el yo interno de alguien.

El estudio realizado por Swasti (2015), 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 hacia el comportamiento gerencial caracterizado por su capacidad en sus relaciones con otras personas a través de la comunicación, adoptando una actitud flexible y un pensamiento crítico y creativo ante la resolución de conflictos. De esta manera, se toman como antecedentes de aporte para esta investigación la importancia del grupo de habilidades blandas en orden de prioridad para un gerente de proyecto.

Hussain, Ahmed y Zulqarnain (2015) en su estudio sobre el impacto de las habilidades blandas del gerente de proyecto en el éxito del proyecto, se trazan como objetivo identificar y evaluar el impacto de la comunicación de los gerentes de proyecto, las relaciones interpersonales, la coordinación, la formación de equipos y la delegación, la búsqueda de problemas, el análisis y la resolución de habilidades en el éxito del proyecto.

Los resultados determinaron que al identificar las habilidades de liderazgo de los gerentes de proyecto como factores que deben ejercerse de manera efectiva para asegurar la finalización exitosa de los proyectos, el primer factor son las habilidades de comunicación y su impacto en el éxito del proyecto, las habilidades interpersonales son el segundo factor medido como la capacidad de los gerentes de proyecto para tratar, motivar y persuadir a las personas con diferentes antecedentes.

El tercer factor son las habilidades de coordinación medido como la capacidad del gerente del proyecto para desarrollar una relación armoniosa no solo con los miembros del equipo, sino también dentro del equipo. El cuarto

factor obtenido fue la formación de equipos y habilidades de delegación y la localización de problemas. Finalmente, el estudio sugiere varias habilidades de liderazgo, que, si son ejercidas adecuadamente por los gerentes de proyecto, llevarán a la finalización exitosa de los proyectos y la organización será el beneficiario final. Ejercicio de habilidades de liderazgo conducen al éxito de los proyectos. La investigación constituye un aporte para el presente estudio al considerar el liderazgo como habilidad blanda fundamental en la gerencia de proyecto.

Gillard (2017) analiza el elemento humano en la gestión de proyectos, exponiendo que en los escritos sobre los factores humanos, las habilidades "blandas", se han centrado normalmente en los elementos de comunicación y conducta apropiados para la gestión del proyecto, dejando a menudo el "cómo hacer" en la sujeción o falta. El autor indica que el gerente de proyecto con habilidades blandas en comunicación debe ser consciente de que se puede perder más tiempo por falta de comunicación que por tomarse el tiempo para considerar a la audiencia y elegir las palabras adecuadas para transmitir un significado preciso.

Es útil establecer y reafirmar puntos importantes, reconocer expresiones y gestos de comprensión y solicitar un resumen del oyente, especialmente cuando las posibilidades de malentendidos parecen ser particularmente altas. Por esta razón, se considera la investigación del autor un aporte sobre la importancia de la comunicación como competencia blanda en el gerente de proyecto.

Después de elaborar el estado del arte del presente estudio se concluye la importancia de las habilidades blandas en la gerencia de proyecto para comprender a las personas, conocer sus actitudes y motivaciones, para lograr su compromiso y entrega en la ejecución del proyecto. Por eso los directores

de proyectos no sólo deben ser evaluados en sus conocimientos técnicos, títulos profesionales, capacitaciones o los postgrados que posean, sino que cada vez es más exigible como requisito a un profesional que cuente con habilidades interpersonales bien desarrolladas. Las habilidades blandas son en gran parte intangibles, no están asociadas con un entregable o una salida concreta, pero mejoran las relaciones laborales de manera vertical y horizontal, impactando directamente en la ejecución efectiva y exitosa de un proyecto. Aunque no es posible determinarlas con exactitud, entre las más demandadas por las organizaciones se pueden mencionar: el liderazgo, el desarrollo del espíritu de equipo, la motivación, comunicación, influencia, la habilidad para resolver conflictos y la negociación.

#### **4.2. Marco Teórico.**

El marco teórico es el producto de la revisión documental y bibliográfica que consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que constituyen la base a la presente investigación. Es por ello que tomando en consideración que la variable “Competencias Blandas” se inserta dentro del contexto de la variable “Gestión de Proyectos”, se estima conveniente estructurar el marco teórico iniciando con la definición de Proyectos:

##### **4.2.1. Definición de Proyecto.**

Hoy en día se tienen proyectos industriales, de investigación, técnicos, informáticos o estudios de factibilidad como ante-proyectos y, según el caso, en sí mismo o no, pueden ser proyectos para el desarrollo de nuevos productos, la construcción de un edificio o de desarrollo social o incluso, proyecto de ley o proyecto educativo. Esta diversidad sólo refleja que un proyecto es referente de un actuar para conseguir algo y, según ese algo, el

proyecto se especializa debiendo acompañarse de un término que le aclare o defina.

En la tabla 5 señala se define que es un proyecto según la postura de varios autores que han trabajado en el tema.

**Tabla 5:** Definición de proyecto.

Autor	Definición
Kerzner (2017)	Define un proyecto como el un conjunto de actividades o tareas multifuncionales que consumen recursos, como el dinero, las personas, equipos entre otros, y se caracterizan por tener un objetivo específico a cumplir, con una fecha definida de comienzo y finalización, así como con límites presupuestarios asignados.
Estrada (2015).	Destaca que el objetivo de un proyecto es buscar respuestas o soluciones a un problema planteado o a una necesidad
Sapag, Sapag y Sapag (2014)	Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana.
Project Management Institute (2017)	Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
Arias (2012)	Afirma que un proyecto social, según el área de atención o intervención se define como una serie de ideas por concretar, plasmadas en un documento que incluye el conjunto de posibles acciones que serán desarrolladas en un período establecido, con recursos determinados, para satisfacer necesidades y resolver problemas específicos de una comunidad con la participación activa y protagónica de sus miembros.

**Fuente:** Elaboración propia.

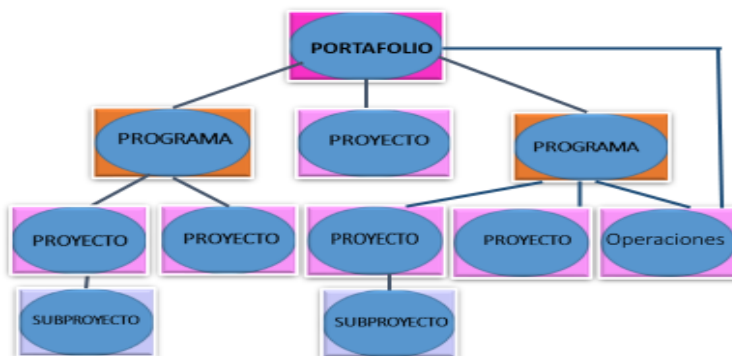
Los proyectos existen y operan en entornos que pueden influir en ellos. Estas influencias pueden tener un impacto favorable o desfavorable en el proyecto. A pesar de la urgencia de contar con un producto o servicio, de la gran variedad de proyectos y de estilos de liderazgo, es necesario utilizar un método sistemático y replicable para ejecutar proyectos. Lo más importante es que este método se utilice. Es bien sabido que no existe metodología perfecta para unos contextos específicos, pero si unos principios básicos que, bien entendidos y aplicados, sirven de herramienta de ayuda para que los proyectos

se ejecuten y finalicen con éxito.

#### 4.2.2. Proyectos, programas y portafolios

Es propicio distinguir las definiciones de los proyectos, programas y portafolios según las asociaciones y estándares de la gestión de proyectos, cabe destacar que, el Project management institute (2017), establece una relación entre la dirección de proyectos, programas, portafolios y operaciones, explicando que el uso de los procesos, herramientas y técnicas de la dirección de proyectos establece una base sólida para que las organizaciones alcancen sus metas y objetivos. Un proyecto puede dirigirse en tres escenarios separados: como un proyecto independiente (fuera de un portafolio o programa), dentro de un programa, o dentro de un portafolio. Cuando un proyecto está dentro de un programa o portafolio, los directores de proyecto interactúan con los directores de portafolios y programas, podemos verla en la figura 3.

**Figura 3:** Portafolio – Programa – Proyecto



**Fuente:** Adaptación del PMBOK (2017).

Se ejemplifican estas definiciones para aclarar que un proyecto puede estar conformado por múltiples proyectos a fin de lograr un conjunto de metas y objetivos para una organización. En tales situaciones, los proyectos pueden agruparse juntos en un programa. Un programa se



define como un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. Enmarcado en el PMBOK (2017).

#### **4.2.3. Gestión de proyectos.**

Kerzner (2017), enuncia que la gestión de proyectos consiste en la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la compañía para cumplir con objetivos y metas establecidos. Además, permite combinar la jerarquía vertical con la horizontal, mediante la asignación de personas a proyectos.

La gestión de proyectos es la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un proyecto, llevándose a cabo mediante procesos enfocados desde un punto de vista sistémico. Incluye, además, la integración de las diversas fases del ciclo de vida del proyecto, las cuales deben tener entregables específicos, revisados regularmente para cumplir con los requisitos del patrocinador, de los clientes y de otras partes interesadas (AENOR, 2013).

Estrada (2015) enmarca que la gestión de proyectos, es una gran herramienta la cual sirve de apoyo y al mismo tiempo influye de manera directa sobre las operaciones futuras, es por ello la importancia de conocer la profesión, para que las mejores prácticas puedan ser ejecutadas por las pequeñas, medianas y grandes empresas, con el fin de brindar ese conocimiento necesario que permita mejorar los procedimientos y aumentar su desempeño, para que los proyectos a desarrollar sean capaces de lograr afrontar las condiciones fluctuantes del mercado.

El Project Management Institute (PMI 2017), es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, se destaca en desarrollar estudios para el conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo. Esto se logra mediante la aplicación de varias actividades como: planificación de trabajos y objetivos, análisis y diseño de objetivos, acciones para valorar y controlar el riesgo, estimar, detectar y adquirir recursos, organizar trabajos, asignar y dirigir actividades, entre muchas otras.

Dobson (2016), menciona que la gestión de proyectos se lleva a cabo en una oficina conocida mundialmente como Project Management Office o por sus siglas en inglés PMO. Las oficinas de gestión de proyectos, consolidan varias funciones relacionadas con los proyectos, pueden establecer políticas, asignar recursos, proporcionar asistencia técnica a los gerentes y equipos de proyectos individuales, consolidar informes de estado y mejorar las habilidades de gestión de proyectos. Tal como opera la gestión de proyectos en el Instituto de Bienestar familiar, el cual está ajustada al modelo del PMI El objetivo principal de este Instituto ICBF, es establecer estándares para la Dirección de Proyecto, por ende, basa su estructura en Lineamiento técnico, documento que integra y describe el conjunto de acciones planificadas y organizadas. Todo esto orientado desde la oficina de asistencia técnica. Bajo sus ejes misionales y de protección.

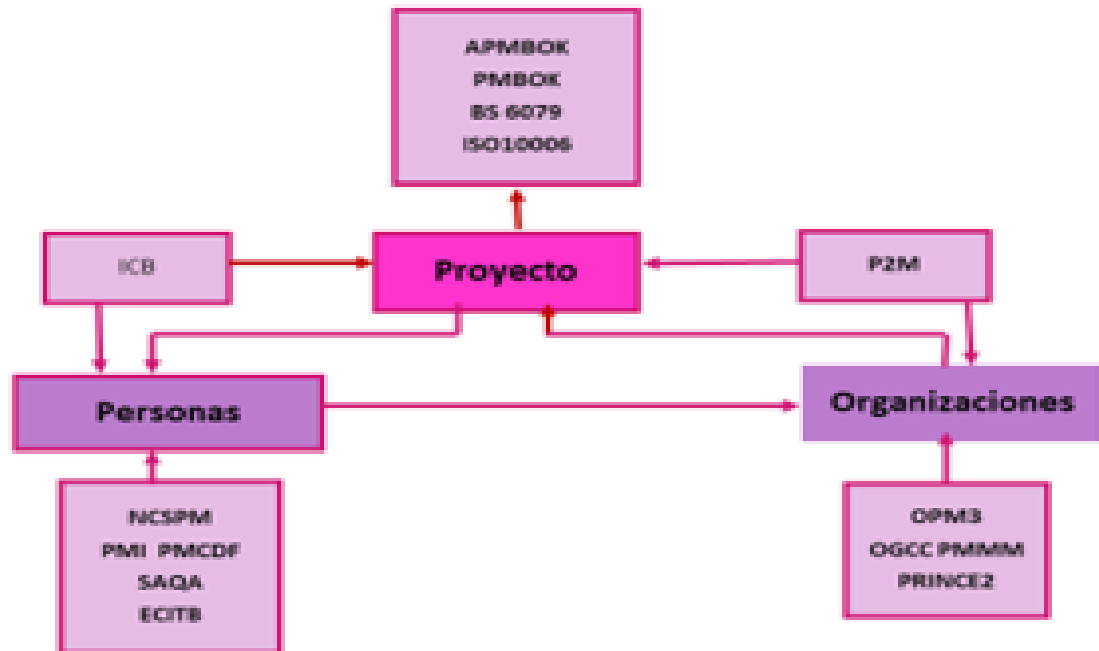
#### **4.2.4. Asociaciones y estándares de la gestión de proyectos.**

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 gestión de proyectos, conteniendo la información más importante.

Montes-Guerra et al., (2015) destacan que estas guías, han sido adoptadas por un gran número de organizaciones y empresas, ya que su contenido se considera como buenas prácticas que ayudan a conseguir el éxito en la gestión de proyectos. En la figura 4 se muestra el resumen de los estándares de acuerdo a su orientación.

**Figura 4:** Estándares en la dirección de proyectos.



**Fuente:** Adaptación de Crawford 2014.

Dentro del grupo de asociaciones y estándares sobre la gestión de proyectos estaremos trabajando con las que tienen mayor pertinencia en el tema de investigación como son el IPMA, PMI, APMBOK, en las cuales profundizaremos sus aportes en la gerencia de proyecto.

#### 4.2.4.1. International Project Management Association IPMA.

Es la primera asociación internacional de gestión de proyectos. La visión de IPMA consiste en promover las competencias en gestión de proyectos en toda la sociedad, aplicando las mejores prácticas en todos los niveles de las organizaciones públicas y privadas, para conseguir un mundo en el cual todos los proyectos sean exitosos.

Por otro lado, su misión se fundamenta en promover el reconocimiento de la gestión de proyectos, así como facilitar la creación conjunta, impulsar la diversidad, ofrecer conocimientos y maximizar las sinergias, con el fin de conseguir beneficios para la profesión, la economía, la sociedad y el medio ambiente. Cada una de ellas desarrolla las competencias en sus áreas geográficas de influencia, interactuando con miles de profesionales y desarrollando relaciones con corporaciones, agencias estatales, universidades, centros de enseñanza y consultorías (IPMA, 2016).

El IPMA ha definido un estándar mundial para las competencias en las áreas de gestión de cartera, proyectos y programas. Para las personas, han definido IPMA Individual Competence Baseline®, ICB versión 4.

#### **4.2.4.2. Competence Baseline ICB Versión 4.**

El ICB4 es el estándar internacional sobre competencia para gerentes de proyectos, programas y carteras. Para lograr la competencia necesaria para cada uno de estos dominios se define 29 elementos de competencia en las siguientes 3 áreas de competencia:

**Competencia de Perspectiva:** La iniciativa que está ejecutando en el contexto y el vínculo a lo que debe lograrse. Consta de 5 Elementos de competencia de la perspectiva.

**Competencia de Personas:** Se determina cómo interactúan las personas con otras y consigo mismo. Consta de 10 Elementos de competencia de personas.

**Competencia de práctica del trabajo:** Necesaria para proyectos, programas y portafolios. Consta de 14 elementos de Practica de competencia.

Cada elemento de competencia consiste en una definición, el propósito, una descripción del contenido, áreas de conocimiento, habilidades y una lista de elementos de competencia relacionados, así como un conjunto de indicadores clave de competencia con una descripción y medidas. Mas adelante en el presente estudio en el cuadro 10 se hace hacer referencia y se define cada competencia de personas, que son el objeto de nuestro estudio.

Un concepto central del ICB4 es el "ojo de la competencia", que representa los tres dominios de gestión del proyecto, programa y gestión de cartera. Basado en un modelo genérico, cada individuo debe tener competencias de perspectiva que aborden el contexto de su proyecto, programa o portafolio, competencias de personas que abordan temas personales y sociales, y prácticas que abordan aspectos técnicos específicos para la gestión de su proyecto, programa o portafolio.

Elementos de competencia conductual El dominio de competencia conductual contiene los elementos de competencia de gestión de proyectos personales, que abarcan actitudes y habilidades. El alcance de las competencias de comportamiento incluye los elementos relacionados con: el gerente del proyecto específicamente; la relación del gerente del proyecto con los contactos directos dentro y alrededor del proyecto; la interacción del gerente del proyecto con todo el proyecto y las partes involucradas; la interacción del administrador del proyecto con el entorno más amplio, como el

contexto político, económico, sociológico, cultural e histórico.

#### **4.2.4.3. Project Management Institute (PMI)**

El Project Management Institute (PMI) se centra en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo. Esto se logra mediante la aplicación de varias actividades como: planificación de trabajos y objetivos, análisis y diseño de objetivos, acciones para valorar y controlar el riesgo, estimar, detectar y adquirir recursos, organizar trabajos, asignar y dirigir actividades, entre muchas otras.

El director del proyecto debe ser la un líder y gestor del equipo del proyecto. Además de las actividades de dirección de proyectos, como la iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y el cierre de las diversas fases del proyecto, el director del proyecto es responsable de la formación del equipo como un grupo eficaz. El director del proyecto debería ser consciente de los diferentes aspectos que influyen sobre el equipo. Siendo líder, el director del proyecto también es responsable del desarrollo proactivo de las aptitudes y las competencias del equipo, conservando y mejorando al mismo tiempo la satisfacción y la motivación del equipo. El director del proyecto debería estar atento a un comportamiento profesional y ético, comprometerse a ello y asegurarse de que todos los miembros del equipo adopten el mismo comportamiento.

El Project Management Institute (PMI) ha revisado el marco de desarrollo de competencias de gestión de proyectos (PMCDF). El marco se basa ahora en un importante proyecto de investigación que PMI llevó a cabo para respaldar el proceso de examen de PMP. Este documento presentará el marco y explicará cómo utilizarlo para mejorar la competencia de gestión de

proyectos individuales y la capacidad de gestión de proyectos organizativos.

#### **4.2.4.4. Marco de Desarrollo de Competencia del Gerente de Proyecto (PMCDF).**

El marco de PMCDF, estudiado desde 1997, es el primer estándar del Instituto de Gestión de Proyectos (PMI) que trata el tema de "mejorar el desempeño del personal del proyecto". Este estándar es un paso importante para continuar la misión de esta asociación para la definición del cuerpo de conocimientos que respalda la profesión de gestión de proyectos y el suministro de estándares para su aplicación. El marco de PMCDF tiene como objetivo ayudar a los gerentes de proyectos y aquellos interesados en la gestión de proyectos a gestionar el desarrollo de su profesión.

La competencia de Project Manager consta de tres dimensiones separadas:

**Competencia de conocimiento de gestión de proyectos:** Lo que sabe el gerente de proyecto sobre gestión de proyectos

**Competencia de desempeño de gestión de proyectos:** Lo que el gerente de proyecto puede hacer o lograr al aplicar sus conocimientos de gestión de proyectos.

**Competencia personal:** Cómo se comporta el gerente de proyecto al realizar el proyecto o actividad; sus actitudes y características de personalidad principales.

Competencias abordadas por el marco de PMCDF (2017), la competencia de conocimiento se puede demostrar al aprobar un examen con

credenciales adecuadas. La competencia de desempeño se puede demostrar mediante la entrega exitosa de proyectos. La competencia personal puede ser demostrada por el comportamiento del gerente de proyecto al entregar proyectos exitosos. El marco del PMCDF proporciona los detalles para evaluar el desempeño y las competencias personales. La investigación del Estudio de delimitación de roles proporcionó la base para la estructura de las competencias de desempeño. Las competencias de rendimiento en el PMCDF ahora se ven desde una perspectiva de proceso, lo que hace que el modelo sea más simple y fácil de usar. La sección de competencias personales incluye responsabilidad profesional y ética, y se ha reestructurado para reflejar las competencias personales de la gestión de proyectos. El capítulo sobre el desarrollo de competencias ahora incluye un modelo para la evaluación, el crecimiento personal y el aprendizaje.

#### **4.2.4.5. Association of Project Management (APM)**

Es una organización independiente que agrupa a profesionales vinculados a la administración de proyectos con sede en Reino Unido, sin embargo, su alcance es global. Su misión es desarrollar y promover las disciplinas profesionales de dirección de proyectos y programas para el beneficio del público, sin importar en qué tipo de sector industrial o de la sociedad se requiera su implementación. Se encuentra comprometida con el desarrollo y promoción de proyectos y gestión de programas a través de cinco dimensiones o ejes para el desarrollo profesional. Éstas son:

- Miembros
- Calificaciones
- Eventos
- Publicaciones
- Servicios en línea



Entre sus actividades está la certificación de carreras y la provisión de diversos estándares, siendo el más conocido y divulgado es el APM Body of Knowledge.

#### **4.2.4.6. Association of Project Management Body of Knowledge (APMBOK)**

El APM (2012) Manifiesta que los proyectos, programas y portafolios son, en última instancia, motivan y coordinan a las personas para lograr objetivos específicos. Para hacer esto, un gerente individual necesita entender varias habilidades y entregarlas de una manera profesional. La organización de acogida debe promover la gestión de P3 como una profesión y también proporcionar un entorno que aliente a las personas a actuar profesionalmente. La sección de habilidades interpersonales cubre las habilidades que todos los gerentes necesitan, pero son de suma importancia para los profesionales de P3. El objetivo es describir modelos y procesos típicos del comportamiento humano en cada área.

Toma gran acuerdo las habilidades interpersonales, que se describen como los medios por los cuales las personas se relacionan e interactúan con otras personas. Los proyectos, programas y portafolios son entregados por personas. La dinámica, las actitudes y las relaciones entre esas personas son los facilitadores clave del éxito de P3. La aplicación de habilidades interpersonales brinda la oportunidad de crear equipos de alto rendimiento, desarrollar la efectividad individual, desarrollar confianza e impulsar el éxito. Las personas que desarrollan activamente su conjunto de habilidades personales pueden gestionar su trabajo con más éxito.

El gerente de P3 no puede administrar todos los aspectos del trabajo y

debe delegar con eficacia. En un entorno empresarial, el simple comando y control rara vez es efectivo. Por lo tanto, el gerente de P3 debe dominar las habilidades de negociación e influencia para mantener al equipo de administración y las partes interesadas externas comprometidas con el objetivo final.

#### **4.2.4.7. Australian Institute Of Project Management (AIPM).**

De Australia, ha sido un instrumento de progreso en el desarrollo profesional de la Dirección de Proyectos. El AIPM ha desarrollado y documentado su propio estándar, conocido como National Competency Standards for Project Management (NCSPM) usado para los procesos de certificación profesional. Entre las actividades del AIPM tenemos certificaciones en distintos niveles (Director de Proyectos/Gerente de Proyectos, miembros de equipo, especialistas, etc.).

#### **4.2.4.8. National Competency Standards for Project Management (NCSPM).**

Elaborado por Australian Institute of Project Management [AIPM] (Australia). El Marco de Competencia APM proporciona una guía para las competencias de gestión de proyectos. Es parte de su conjunto de herramientas profesionales; Mapeando los niveles de conocimiento y experiencia para ayudarlo a progresar sus habilidades.

Asociaciones y estándares de la gestión de proyectos y su relación con las competencias, 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 gestión de proyectos, conteniendo la información más importante. Estas

guías, han sido adoptadas por un gran número de organizaciones y empresas, ya que su contenido se considera como buenas prácticas que ayudan a conseguir el éxito en la gestión de proyectos. Montes-Guerra et al., (2015).

Estrada (2015) expresa que los estándares en la gestión de proyectos sirven como una guía fundamental en la ejecución de cualquier tipo de proyecto, sin importar su tamaño, lo complejo que este sea, el idioma en el que se realice o si es utilizado por personas o empresas, además ayuda a que el resultado esperado del proyecto sea más exacto al comprender de manera más amplia un entorno para disminuir las visiones sesgadas o subjetivas. Teniendo en cuenta los fundamentos sobre los que se basa cada estándar, se diseña un resumen de cada uno de los framework y sus aportes a las habilidades blandas, se muestra en La tabla 6.

**Tabla 6:** Comparativo de los Framework.

Organización	PMI	IPMA	APM	AIPM	
Estandar	<b>PMBOK</b>	<b>ICB</b>	<b>APM</b>	<b>AIPMBOK</b>	
Framework	<b>PMCDF</b>	<b>ICB v4</b>	<b>APM</b>	<b>NCSPM</b>	
Nación	Estados Unidos	Suiza	Reino unido	Australia	
Definición	El propósito principal del Marco de PMCD es proporcionar una guía para la evaluación de la Competencia del Gerente de Proyecto.	Es el estándar del IPMA para la competencia en la dirección de proyectos. está formada por una red de asociaciones nacionales de gestión de proyectos.	Proporciona la base para la entrega exitosa de proyectos, programas y carteras de todos los sectores y las industrias.	Desarrolló estándares de competencia de gestión de proyectos para su proceso de certificación. El AIPM adoptó la Guía PMBOK® como la base de conocimientos para los estándares.	
Características	Comprende 3 ámbitos (técnico, comportamiento y contextual) con 46 elementos de competencia: 20 competencias técnicas de la dirección de proyectos. 15 competencias de comportamiento del personal de dirección de proyectos. 11 competencias de la relación de los proyectos, programas y carteras con el contexto.	3 Define elementos de competencia en las siguientes áreas de competencia: Elementos de la perspectiva, 10 Elementos de competencia de personas, 14 elementos de Practica de competencia.	29 Define elementos de competencia en 3 áreas de competencia: 5 Elementos de la perspectiva, 10 Elementos de competencia de personas, 14 elementos de Practica de competencia.	-Trabaja con 6 áreas de conocimiento y 47 puntos clave. -Indicadores clave de rendimiento / Control de Calidad Estrategia. Mecanismos: Personas, técnicas y herramientas, equipo-organización Necesidades y Requerimientos de negocio	Las unidades de competencia dentro de la NCSPM se establecen actualmente con los niveles de certificado IV, Diploma y Diploma Avanzado establecidos en el Marco de Calificaciones Australiano
Ventajas	-Uso del lenguaje común, permite que cualquier profesional pueda comprender fácilmente los conceptos. -Cubra el rango de	-Enfocado en una evaluación de las habilidades y mejoras del gerente de proyectos. - Este modelo es aplicable a	-Este modelo es aplicable a proyectos de diferente escala, industria o el tipo de proyecto.	Mejorar las normas para satisfacer las necesidades de la industria. - Mayores niveles de rendimiento de los gerentes de	



	competencias que un gerente de proyecto requiere para un desempeño exitoso. -Cuenta con estándares, Guías, evaluación y certificación de persona.	proyectos de diferente escala. Puede ser aplicado independientemente de la industria o el tipo de proyecto.	proyectos, en particular los que trabajan en el nivel de alta dirección.
Desventajas	-Complejo para campos pequeños	-No tiene como propósito desarrollar sus guías y estándares para brindar conocimiento y prácticas para la dirección de proyectos empresariales.	-Sólo reconocido fuertemente en el Reino Unido. -No proporciona un método específico listo de usar plantillas. Es una adaptación de las normas trabajadas por el PMBOK, así que sus aportes particulares son pocos.

**Fuente:** Elaboración Propia

Crawford (1997) citado por Garnica (2012) agrupa las competencias como un conjunto de conocimientos, destrezas, conductas y actitudes que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad. En investigaciones realizadas se estableció que los modelos de competencia más reconocidos en el marco de dirección de proyectos son: el modelo de competencias de IPMA, el Modelo de competencias del PMI. Pero, asimismo, se toman en cuenta los aportes de los otros modelos en estudios previamente y que generan aporte a la investigación como es el APMBOK (Association of Project Management Body of Knowledge) y el Estándares de gestión de proyectos de AIPM. Garnica (2012).

Desarrollo de estos estándares de competencia y el contenido de estas nuevas normas se ha basado en una revisión y alineación de las normas nacionales e internacionales de gestión de proyectos.; manifestó el Estándares de la Asociación británica de gestión de proyectos (APM).

En la tabla 7 observamos los aportes que estos estándares de competencia hacen en la gerencia de proyecto,

**Tabla 7:** Aportes de los estándares a las Competencias en la Gestión de Proyectos

FRAMEWORK APORTES A LAS COMPETENCIAS	
ICB	Se centra principalmente en las capacidades que poseen los gerentes de proyectos para tener un reconocimiento de su pericia independiente de la empresa donde se encuentra laborando.
PMCDF	Su campo de aplicación es amplio, tiene en cuenta aspectos técnicos y metodológicos como de recurso humano; donde se describe requisitos de manera general aplicables a cualquier tipo de organización. El director del proyecto debería invertir esfuerzos adecuados en la adquisición, gestión, motivación y empoderamiento del equipo del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto. se esfuerza por alinear sus propias ofertas de capacitación con los principios básicos del PMCDF
APM	Va más allá de la planificación, instrumentos de control y técnicas e incluye la dirección de tecnología, la organización, la economía y finanzas, habilidades de la gente, el comportamiento humano social y el contexto ambiental. Incluye competencias como liderazgo y trabajo en equipo. Ayuda a establecer el propio nivel de competencia del gerente de proyecto proporciona un "marco" multidimensional de las habilidades y el comportamiento requeridos por los gerentes de proyecto para cumplir su rol dentro de la organización. El Marco de PMCD se puede usar para identificar las habilidades existentes de la fuerza laboral, así como cualquier brecha que pueda existir que pueda requerir capacitación o educación adicional.
NCSPM	Fue desarrollado para proporcionar a las personas y organizaciones orientación sobre cómo evaluar, planificar y gestionar el desarrollo profesional de un Gerente de Proyecto.

**Fuente:** Elaboración Propia

#### **4.2.5. Competencias blandas en los gerentes de Gestión de Proyecto.**

Enuncia Ariza (2009), requiere utilizar técnicas que le ayuden a administrar su equipo. Por tanto, debe preocuparse por desarrollar las competencias personales que lo habiliten para esto. Esta autora, señala que el concepto de competencia fue implementado por el psicólogo David McClelland en los años 70, quien califica la competencia como una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo.

Sobre estas definiciones se infiere que las competencias son habilidades. No obstante, las habilidades blandas, también conocidas como socio-emocionales o no cognitivas, están referidas a características como apertura a nuevas experiencias, trabajo en equipo, perseverancia de largo plazo, y autocontrol de corto plazo (Heckman, 2012 citado por Ortega, 2017). Además, otros autores expresan su opinión en la Tabla 8.

**Tabla 8:** Definiciones de competencias blandas

Autores	Definiciones
Alles (2008)	Explica 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. Martin (2000), indica que las habilidades duras son aquellas objetivas con criterios de ciencia e ingeniería, mientras que las blandas son las subjetivas y sociales.
Beach (2011)	Afirma que el gerente de proyectos, debe alcanzar el éxito de los proyectos, por ello es necesario precisar las habilidades fundamentadas en la sinergia bajo los principios intangibles de la confianza, el arte de adaptación y el cultivar las habilidades blandas ya que estos tres principios ayudarán a crear un ambiente en el cual la gente tenga la voluntad de desempeñarse a sus niveles más altos.
Villar y Quiroga (2013)	Definen como competencia la capacidad de una persona para hacer un trabajo correctamente, distinguiendo en la competencia la combinación integral de conocimientos prácticos y teóricos, habilidades desarrolladas con la experiencia y actitudes reflejadas por el comportamiento y los valores que se utilizan para mejorar el rendimiento
Wallace (2014)	Destaca que las competencias en materia de gestión de proyectos, abarcan actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo, y la capacidad de dirigir el equipo de un proyecto.
Ortega (2016)	Las habilidades socioemocionales, habilidades sociales y emocionales, habilidades de carácter o rasgos de personalidad, que aunque la literatura actual tiende a evitar deliberadamente referirse a ellos como “rasgos” puesto que se supone que los rasgos generalmente permanecen invariables, mientras que las habilidades pueden ser desarrolladas.
Lledó (2017)	Asevera que el director de proyecto es como un director de orquesta, donde actúa como líder del equipo para alcanzar los objetivos del proyecto.
Ortega (2017)	Las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales. Marca que los especialistas en educación coinciden en que las habilidades técnicas se pueden enseñar mucho más fácilmente que las habilidades blandas; y enuncia que muchos empresarios, directivos y expertos en materia laboral especialmente capacitadores plantean que si tiene trabajadores con una gran comunicación, negociación y habilidades interpersonales, éstos deben ser retenidos en su organización.

**Fuente:** Elaboración propia

Por su parte Swasti (2015), destaca que las habilidades 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 resolución de problemas, pensamiento creativo, resolución de conflictos, gestión del tiempo y auto-motivación. El autor sugiere como enfoque teórico para el estudio de las habilidades blandas en la gestión de proyectos la guía PMBOK. No obstante, se hace necesario identificar los estándares que describen las competencias personales y sociales, descrita en la Tabla 9.

**Tabla 9:** Competencias personales en la Gestión de proyecto

Framework	Competencia
PMCDF	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Desarrollo del espíritu de equipo</li> <li>➤ Motivación</li> <li>➤ Comunicación</li> <li>➤ Influencia</li> <li>➤ Toma de decisiones</li> <li>➤ Conocimientos políticos y culturales</li> <li>➤ Negociación</li> <li>➤ Generar confianza</li> <li>➤ Gestión de conflictos</li> <li>➤ Entrenamiento</li> </ul>
ICB4	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Auto reflexión y autogestión</li> <li>➤ Integridad personal y confiabilidad</li> <li>➤ Comunicación personal</li> <li>➤ Relación y compromiso</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Conflicto y crisis</li> <li>➤ Inventiva o recursos</li> <li>➤ Negociación</li> <li>➤ Orientación del resultado</li> </ul>
APM	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comunicación</li> <li>➤ Manejo de conflictos</li> <li>➤ Delegación</li> <li>➤ Influencia</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Negociación</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Villar y Quiroga (2013), marcan que tanto la literatura del Project Management Institute (PMI) como la práctica, demuestran 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.

Estos autores advierten que muchas veces no se desarrollan las competencias personales con la misma intensidad que los otros conocimientos de la Guía del PMBOK y que esta situación puede ocasionar que los proyectos no se ejecuten de la manera más óptima posible. Arguyen que, coincidiendo con el Project Manager Competency Development Framework (Marco de Desarrollo de Competencias del Director de Proyecto, o PMCD) del PMI, un gestor competente no solo debe contar con los conocimientos de gestión de proyectos, sino también debe contar con las competencias personales a la hora de reconocer los requerimientos de todos los “stakeholders” (PMI 2017)

De igual manera, explican que la importancia que merecen las competencias personales y que éstas 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.

Gómez-Senent, González-Cruz y Capuz-Rizo (2010), marcan que el ámbito para describir los elementos de competencia personal para la dirección de proyectos, cubre las actitudes y destrezas del gerente, no obstante, para alcanzar el objetivo de la presente investigación: Identificar los elementos de competencia personal que cubren las actitudes y destrezas para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, se consideró pertinente tomar como enfoque teórico los enunciados de los estándares estudiados

anteriormente, pues se establece los modelos de comportamiento fundamentados en los siguientes indicadores en cuestión teniendo en cuenta la postura de cada una de los framework, según sus estudios y campo de aplicación.

#### **4.2.5.1. Liderazgo**

Javed, Khan y Long (2015), explican que el liderazgo es un elemento clave para el director de proyectos, presentan una propuesta de combinación de modelos de liderazgo transformacional que apoyan la ejecución exitosa de los proyectos.

Por su parte, Bernal (2016) asevera que los elementos en la competencia de liderazgo del marco de competencias del director de proyecto están orientados hacia la conformación de un equipo de proyecto comprometido, se demuestra a través de los criterios de desempeño que el director de proyectos hace uso de habilidades orientadas a la motivación del equipo.

Englund y Bucero (2013) mencionan que para negociar con los proveedores tanto externos como internos y alcanzar acuerdos que beneficien a todos es fundamental que el director de proyectos cuente con la habilidad de influir de manera asertiva. Esto significa que el gerente del proyecto debe saber qué estilos de liderazgo existen y decidir cuál es el adecuado para el proyecto, el equipo que se está administrando y al tratar con la alta gerencia y las partes interesadas, en todo tipo de situaciones.

El estilo de liderazgo adoptado incluye patrones de comportamiento, métodos de comunicación, actitud frente a conflictos y críticas, formas de controlar el comportamiento de los miembros del equipo, procesos de toma de decisiones y la cantidad y el tipo de delegación. Las organizaciones tienen

éxito o fracasan no sólo por la manera en que son dirigidas, sino por lo bien o mal que los subalternos colaboran, señalan Bateman y Snell (2009).

Según el PMCDF (2017), se debe Inspirar y motivar a los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto para gestionar y superar los problemas para lograr efectivamente los objetivos del proyecto.

El ICB (2015), establece dentro de los patrones de comportamiento, que un director de proyectos, es una persona con competencias personales y sociales, es decir, con competencias blandas que le permiten, tener una visión clara del proyecto dándole vida, delegar tareas, confiar en los demás, entrenarlos, manifiesta su autoridad en forma natural, es un moderador experto que combina el poder con el carisma haciendo que su equipo de trabajo sienta orgullo por trabajar con él. De igual manera, enuncia que el director de proyectos con competencias de liderazgo, sabe cómo recompensar a los miembros del equipo, delega responsabilidades asegurando los objetivos del proyecto, protege los miembros del equipo ante los cambios generados por la negociación, controla el comportamiento de los miembros del equipo en forma consciente y constructiva, tiene disciplina y permite tiempo para la comunicación.

APM (2012) El liderazgo es la capacidad para establecer una visión y dirección, para influenciar y alinear a otros hacia un propósito común, y para capacitar e inspirar a las personas para lograr el éxito. Los líderes transformacionales hacen todo lo posible para ayudar a las personas a tener éxito por derecho propio y convertirse ellos mismos en líderes. Ayudan a esas personas a transformarse y lograr más de lo que se pretendía o incluso se creía posible. Los líderes deben conocer los requisitos motivacionales de los miembros de su equipo para poder gestionar su enfoque hacia las personas de manera flexible.

#### 4.2.5.2. Compromiso y Motivación

Whetten y Cameron (2011) expresan que la motivación representa el deseo y el compromiso de un empleado para desempeñarse, y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. 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 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.

#### **4.2.5.3. Autocontrol**

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.

#### **4.2.5.4. Asertividad**

Robbins y Coulter (2014) definen el asertividad como el grado en que la sociedad alienta a la gente a ser fuerte, agresiva, asertiva y competitiva en lugar de modesta y sensible.

Llacuna, y Pujol (2004) declaran que el asertividad es, una "técnica" comunicativa que nos permite, a partir del receptor hacia nosotros mismos, incidir en la modificación de la conducta de los demás. Definen el asertividad como la habilidad personal que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni

desconsiderar los derechos de los demás. Es decir, es una forma para interactuar efectivamente en cualquier situación que permite a la persona ser directa, honesta y expresiva.

El ICB (2015) como la capacidad que posee una persona para expresar sus opiniones de manera persuasiva y autoritaria, es una competencia que el gerente del proyecto necesita para ayudar a garantizar una comunicación efectiva con el equipo del proyecto y otras partes interesadas, de modo que las decisiones que afectan el proyecto se tomen con pleno conocimiento de sus consecuencias. La persuasión es la capacidad de lograr un consenso sobre objetivos comunes, a través del debate o la fuerza del argumento, puede ayudar a asegurar que se escuchen e implementen ideas valiosas para lograr los objetivos del proyecto.

#### **4.2.5.5. Relajación**

La relajación es una técnica, que según Montes (2012) que tiene como objetivo controlar el nivel de activación mediante la modificación de las condiciones fisiológicas sin la utilización de ningún recurso externo (ni personas, ni instrumentos), mediante el control de la respiración, de su ritmo cardíaco y de sus pensamientos.

El ICB (2015) expone que esta competencia blanda como la capacidad de aliviar la tensión en situaciones difíciles destacando que la reducción de una situación tensa es importante para mantener una cooperación fructífera aliviando la tensión de una situación o revitalizando a un grupo de personas cuando sea necesario. Otro factor importante en una buena gestión de proyectos es que el gerente puede relajarse, recuperarse y reagruparse después de un evento particularmente estresante y asegurarse de que el equipo haga lo mismo. Es de saber que, en cualquier proyecto,

inevitablemente ocurrirán situaciones estresantes y esto puede hacer que las diferencias o las irritaciones entre individuos estallen repentinamente, de modo que la situación pueda volverse hostil y amenazar el resultado del proyecto. En este caso, el gerente de proyecto debe tomar una postura proactiva para anticipar tales situaciones y minimizar su impacto.

#### **4.2.5.6. Apertura**

Costa y McCrae (2008) anota la apertura a la experiencia como una de las dimensiones de la personalidad describe la apertura mental, creatividad, originalidad, imaginación y curiosidad intelectual de una persona. Hace referencia a la búsqueda de nuevas experiencias, así como a la atracción por lo desconocido y su exploración. Son personas con mentes flexibles y abiertas, con ideas no convencionales y gran cantidad de intereses diferentes y variados, que se interesan tanto en su propio mundo interior como en el exterior.

El ICB (2015) define la apertura como la capacidad de hacer que otros se sientan bienvenidos a expresarse, para que el proyecto pueda beneficiarse de sus aportes, sugerencias, preocupaciones e inquietudes, señala que es necesaria como un medio para beneficiarse del conocimiento y la experiencia de otros. Explica que, dado que un gerente de proyecto trabaja con varios profesionales, la apertura es una competencia importante: la mayoría de los miembros del equipo tienen un área de especialización en la que están más informados que el gerente de proyecto. Igualmente, ilustración que el director del proyecto debe decidir su política en relación con la apertura, de "puertas abiertas", donde siempre está accesible para los miembros del equipo, Además, debe estar abierto a temas como evitar la discriminación por motivos de edad, género, orientación sexual, religión, diferencias culturales o discapacidad. El gerente de proyecto debe fomentar la apertura haciéndose



agradable trabajar con él, prestando atención al aseo personal y al atuendo y estimular las opiniones en el equipo para promover la participación activa.

#### **4.2.5.7. Creatividad**

De Bono (2010), declara que la creatividad es un ingrediente fundamental para el éxito de un individuo u organización, razón por la cual debe emplearse de modo efectivo, eso le facilitará al gerente obtener los resultados deseados, ser eficiente en la utilización de recursos y diseñar nuevos métodos de trabajo apoyados en la tecnología.

El ICB (2015), expresa que la creatividad es la capacidad de pensar y actuar de manera original e imaginativa, el director del proyecto explota la creatividad de los individuos, la creatividad colectiva del equipo del proyecto y la organización en la que trabajan para el beneficio de su proyecto. Enuncia que el gerente del proyecto necesita fomentar procesos en el equipo para estimular, registrar, evaluar y actuar sobre cualquier idea creativa que el equipo pueda aportar y que pueda ser beneficiosa para el proyecto. Destaca que cuando surgen problemas en el proyecto, el gerente del proyecto necesita decidir qué métodos usar. Una sesión de "lluvia de ideas" puede ser apropiada, donde los miembros del equipo del proyecto y otros miembros de la organización que podrían contribuir pueden reunirse para que sus ideas se capturen y luego se evalúen.

#### **4.2.5.8. Orientación a resultados**

La orientación a resultados se presenta en las organizaciones cuando los gerentes valoran el asertividad, el desempeño, el éxito, la competencia y los resultados, acuerdan los autores Jones y George (2010).

El ICB (2015), establece que la orientación a los resultados significa enfocar la atención del equipo en los objetivos clave para obtener el resultado óptimo para todas las partes involucradas. Expresa que el gerente del proyecto debe garantizar que los resultados del proyecto satisfacen a las partes interesadas relevantes, describe que esta competencia en el comportamiento de la gestión de proyectos está estrechamente vinculada al éxito del proyecto y que el director del proyecto debe gestionar la implementación y el desarrollo de los miembros del equipo teniendo en cuenta sus expectativas.

#### **4.2.5.9. Eficiencia**

Robbins y Coulter (2014), destacan que el término eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos. Con frecuencia se usa la palabra eficiencia como sinónimo de “hacer bien las cosas”, lo cual implica no desperdiciar recursos.

Define el ICB (2015) la eficiencia como competencia en el director de proyecto, que es la capacidad de utilizar el tiempo y los recursos de manera rentable para producir los entregables acordados y satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Marca que también incluye el uso de métodos, sistemas y procedimientos de la manera más efectiva.

#### **4.2.5.10. Consulta**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indican que son pocas las veces que no se motiva a las personas cuando se les consulta sobre una acción que las afecta, es decir, cuando se las hace ser parte del acto; además, la mayoría de quienes están en el centro de una operación tienen conocimiento de los problemas y su solución. En consecuencia, el tipo de participación correcta rinde motivación y conocimientos valiosos para el éxito de los proyectos en empresa.

El ICB (2015) define la consulta como la competencia, la habilidad para razonar, presentar argumentos sólidos, escuchar otros puntos de vista, negociar y encontrar soluciones a través del intercambio de opiniones sobre los temas del proyecto. Se consultan y se analizan los eventos ocurridos en las etapas de los proyectos con respeto para tomar las decisiones mutuamente aceptadas. El gerente de proyectos con esta competencia, es justo, capaz de liderar una discusión, solicita y acepta retroalimentación sin resentimiento, se basa en los hechos y confrontaciones lógicas, menciona con tacto el mal comportamiento de los demás, apoya el comportamiento constructivo de otros, se comporta positivamente en caso de crítica constructiva, reacciona con calma a los ataques, y perdona. Además, crea una cultura consultiva tomando y explicando las decisiones con argumentos claros, aporta energía al grupo y aprovecha la energía de todos los miembros del grupo, tiene resistencia para encontrar soluciones y toma un Interés serio en las personas involucradas.

#### **4.2.5.11. Negociación**

Bonifaz (2012) revela que un directivo empresarial tiene que desarrollar una de las habilidades más importantes: la negociación. Esta capacidad es necesaria, principalmente para solucionar conflictos, lograr acuerdos con el personal, formalizar su respectiva contratación. La negociación es un proceso, cuyo objetivo es lograr un acuerdo del tipo personal, laboral, económico y comercial, que sea satisfactorio para las partes que intervienen.

El ICB (2015). 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, las negociaciones del proyecto deben llevarse a cabo

teniendo en cuenta los intereses y las posiciones de cada parte. Una situación de ganar-ganar es el resultado deseable, realizado de manera abierta. El gerente del proyecto debe tratar de establecer y mantener buenas relaciones entre todas las partes y mantener esto durante todo el proceso de negociación. Su comportamiento, denota su capacidad de negociar y la resistencia para llevar el proceso a una conclusión exitosa, su apoyo para evitar y corregir conductas inapropiadas, su habilidad para expresarse con eficacia y claridad, evitando detalles innecesarios, para negociar de manera justa y equilibrada.

APM (2012), La negociación es una discusión entre dos o más partes con el objetivo de llegar a un acuerdo. Las negociaciones pueden tener lugar en cualquier momento en un proyecto, programa o portafolio y pueden ser de naturaleza formal o informal. Las habilidades de negociación se utilizan en muchas áreas de la gestión de P3, como la gestión de conflictos, gestión de contratos, gestión de requisitos y gestión de partes interesadas. Buenas habilidades de negociación incluyen: habilidad para establecer metas y límites, control emocional, excelentes habilidades de escucha, excelentes habilidades de comunicación verbal, Conocimiento de cuándo y cómo cerrar la negociación.

#### **4.2.5.12. Conflictos y crisis**

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.

El IBC (2015) precisa que un conflicto es un elemento de competencia que pueden surgir entre diferentes individuos y partes involucradas en un proyecto o programa. Enuncia que los conflictos pueden surgir cuando las

personas que no se conocen se unen para trabajar en un proyecto a veces bajo una enorme presión. Explica que un proceso para manejar los conflictos y las crisis debe establecerse al inicio del proyecto y que la gestión de crisis comienza con un buen análisis de riesgo y planificación de escenarios sobre cómo manejar cualquier crisis que se aproxime.

APM (2012) El conflicto se puede definir como objetivos y actitudes diferentes entre dos o más partes. La gestión de conflictos es el proceso de identificar y abordar las diferencias que, si no se resuelven, podrían afectar los objetivos. El conflicto es un componente necesario de algunos modelos de desarrollo de equipo, pero, incluso allí, debe manejarse con cuidado para evitar que se vuelva contraproducente. El conflicto no resuelto puede ser costoso. Aumenta la incertidumbre, daña la moral y socava la armonía del equipo a largo plazo. En última instancia, esto puede llevar a que no se cumplan los objetivos y a una cultura corporativa poco saludable. Los gerentes de programas necesitan abordar el conflicto a través de una planificación y control efectivos. También deben proporcionar un arbitraje y una toma de decisiones clara y oportuna.

#### **4.2.5.13. Confiabilidad**

El ICB (2016) afirma que la confiabilidad significa entregar lo que se ha establecido al tiempo y la calidad acordados dentro de las especificaciones del proyecto. Describe que ser confiable genera confianza en otros que saben que cumplirán con lo que prometieron hacer. La confiabilidad abarca responsabilidad, comportamiento correcto, robustez y confianza, implica minimizar los errores, así como la apertura y la consistencia; la confiabilidad es una característica que las partes interesadas valoran altamente.

Los gerentes confiables entregan lo acordado con la calidad requerida, a

tiempo y dentro del presupuesto, proporcionan ricos y oportunos informes sobre los proyectos. Un gerente es confiable cuando maneja la confidencialidad discretamente, se siente responsable del éxito del proyecto en nombre de todas las partes interesadas, asume la total responsabilidad, define las responsabilidades de la manera correcta, controla la conducta de los miembros de su equipo de una manera concienzuda y constructiva, tiene disciplina y toma tiempo para la comunicación transmitiendo todo tipo de información.

#### **4.2.5.14. Apreciación de valores**

Robbins (2004), especifica los valores, son nociones preconcebidas que influyen en las actitudes y en la conducta de las personas, lo que significa que los individuos entran en una organización con esas nociones sobre lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”.

Expresa el ICB (2015) declara que los valores es la capacidad de percibir las cualidades intrínsecas de otras personas y comprender su punto de vista, cubre la capacidad de comunicarse con ellos y ser receptivos a sus opiniones, juicios de valor y estándares éticos, Esta competencia se fundamenta en el respeto mutuo, pues, un gerente de proyecto tendrá su conjunto intrínseco de valores y expresará esos valores en sus relaciones con los miembros del equipo del proyecto y las partes interesadas.

Un gerente, con esta competencia, aprecia los valores, sentimientos, deseos y necesidades de los demás, mientras mantiene su enfoque en el alcance del proyecto, permite suficiente libertad de acción a los subordinados para que puedan llevar a cabo el trabajo en sus propios caminos, involucra a los miembros del equipo y a las partes interesadas en las decisiones o tiene una buena razón para tomar decisiones sin su participación.

#### 4.2.5.15. Ética

Mishra, Dangayach, y Mittal (2011) proponen que los aspectos éticos del proyecto tienen tanta importancia que deben ser elevados a una nueva restricción para considerar si un proyecto es exitoso o no, colocando así la ética al nivel de las restricciones de alcance, tiempo y costo que han sido usadas de forma tradicional para evaluar el éxito del proyecto. Se afirma que la integridad y responsabilidad ética merece un trato especial, asevera Barato (2013).

Donawa (2018) advierte que el comportamiento ético de los gerentes en las organizaciones, es originado por el conjunto de valores dentro del contexto filosófico de la moral. Este conjunto de valores denota un comportamiento ético en las personas reflejando la honestidad, el respeto, la tolerancia, la responsabilidad, la cooperación y el amor.

El ICB (2016), explica que la ética abarca la conducta moralmente aceptada de cada individuo, por ello, el comportamiento ético es la base de todo sistema social. Dentro de la gerencia de proyectos se debe respetar la ética para permitir que las personas funcionen sin conflicto moral en el proyecto y en relación con las partes interesadas y la sociedad. La ética permite a las personas realizar el proyecto y entregar los resultados de manera satisfactoria, representa las libertades personales y profesionales, así como los límites.

Y según el PMCDF (2017), el comportamiento ético debe estar gobernado por la responsabilidad, el respeto, la justicia y la honestidad en la práctica de gestión de proyectos. Un gerente ético actúa de manera respetuosa cuando se ponen de manifiesto diferencias morales, mantiene la

integridad y es abierto sobre la ética personal y profesional, respeta los valores éticos incluso en tiempos de conflicto o crisis, está a la altura de los acuerdos, no abusa información o poder, es transparente, justo y categórico en su definición estándares éticos, muestra solidaridad con los miembros del equipo, se complace en aplaudir el éxito de otros.

#### **4.2.5.16. Desarrollo del Espíritu de Equipo**

En palabras de Bonifaz (2012), saber trabajar en grupo es una de las competencias directivas más importantes que debe desarrollar cualquier director o gerente. Ejecutar trabajos en un grupo implica aceptar un gran compromiso y responsabilidad. También involucra seriedad y disciplina, porque se establecen estrategias y procedimientos para alcanzar los objetivos comunes. Es primordial, por tanto, que exista voluntad, creatividad, armonía, liderazgo y cooperación en cada integrante.

El PMCDF (2017) destaca que una gran parte del rol del director del proyecto implica tratar con las personas. Por tal motivo se debe estudiar los comportamientos y las motivaciones de las personas y esforzarse por ser un buen líder, porque el liderazgo es crucial para el éxito de los proyectos en las organizaciones.

APM (2012) El trabajo en equipo es un grupo de personas que trabajan en colaboración o en cooperación hacia un objetivo común. El establecimiento de un equipo implicará inicialmente la selección de individuos en función de sus habilidades, comportamientos y actitudes. El trabajo en equipo es más efectivo cuando las personas con habilidades y comportamientos complementarios están comprometidas con un objetivo y un método de trabajo comunes. El enfoque de los equipos y el trabajo en equipo está en la responsabilidad y el rendimiento mutuos. El concepto de trabajo en equipo se



presenta de manera diferente en todos los proyectos, programas y portafolios, ya que la composición y el entorno de los equipos varían. Dentro del entorno P3 habrá una jerarquía de diferentes equipos. El ejemplo obvio es un equipo de proyecto dentro de un programa, un equipo de programa dentro de un portafolio y el equipo de portafolio general. Independientemente de si participan en la selección del equipo, los gerentes de P3 deben considerar una serie de factores al desarrollar un equipo. Los individuos tendrán diferentes habilidades y personalidades. Pueden provenir de diferentes culturas y ambientes de trabajo. equipo puede estar ubicado físicamente o trabajar virtualmente en diferentes zonas horarias. El impacto de todos estos factores en el trabajo en equipo debe ser considerado.

#### **4.2.5.17. Comunicación**

El PMI (2017) establece que, para comunicarse de manera eficaz, la gerencia de proyectos debe tener presente los diferentes estilos de comunicación de las demás partes, los matices y normas culturales, las relaciones, las personalidades y el contexto global de la situación. Estos factores conducen a un entendimiento mutuo y, en consecuencia, a una comunicación eficaz. Del mismo modo, asegura que los directores o gerentes de proyecto deben identificar los diferentes canales de comunicación, comprender qué información se debe suministrar y recibir, y qué habilidades interpersonales los ayudarán a comunicarse de manera eficaz con los diferentes interesados del proyecto. Finalmente, enuncia que un componente importante de las comunicaciones consiste en escuchar, pues, las técnicas para escuchar, tanto activas como pasivas, proporcionan al usuario una comprensión profunda de las áreas problemáticas, de las estrategias de negociación y gestión de conflictos, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

APM (2012) Precisa que la comunicación es el medio por el cual se intercambian información o instrucciones. La comunicación exitosa ocurre cuando el significado recibido es el mismo que el significado transmitido. La mala comunicación puede llevar a requisitos mal entendidos, objetivos poco claros, alienación de las partes interesadas, planes ineficaces y muchos otros factores que harán que un proyecto, programa o portafolio falle. Ninguna de las herramientas y técnicas descritas en este cuerpo de conocimiento funcionarán sin una comunicación efectiva. La comunicación toma muchas formas. Puede ser verbal, no verbal, activo, pasivo, formal, informal, consciente o subconsciente. La forma en que se ejecuta la comunicación afecta la comprensión y los sentimientos, los cuales afectan el significado recibido. Debe adaptarse para transmitir el significado del comunicador con la mayor precisión posible a la audiencia objetivo. Esta es la razón por la que todos los proyectos, programas y portafolios tienen un plan de gestión de la comunicación que explica qué se debe comunicar: por qué, cómo, cuándo y a quién. Hay muchos factores que afectan la efectividad de las comunicaciones. Los antecedentes culturales y las características transitorias, como el estado de ánimo, el entorno actual y la dinámica del equipo, crean un "objetivo móvil" para el comunicador.

#### **4.2.5.18. Influencia**

A manera de ejemplo los autores Whetten y Cameron (2011), aseguran que el poder se convierte en influencia cuando el individuo que se ubica como "blanco" y acepta comportarse según los deseos de quien detenta el poder. Marcan que las estrategias de influencia que utilizan los gerentes para obtener consentimiento se clasifican en tres grandes categorías: castigo, reciprocidad y razón. Un directivo debe establecer una base de poder para que el trabajo se realice y para obtener compromisos en relación con objetivos importantes. Sin embargo, el poder sin influencia no es suficiente. Por consiguiente,

analizan la forma de convertir el poder en influencia mediante la selección de una estrategia de influencia adecuada y su ejecución, de forma tal que se reduzca la resistencia.

APM (2012) Testifica que influenciar es el acto de afectar los comportamientos y acciones de otros. Los gerentes de P3 rara vez pueden lograr sus objetivos solo a través de la autoridad directa, por lo que su capacidad para influir en otros es una habilidad fundamental. Incluso en aquellos casos en que se puede ejercer la autoridad, es mejor templarla a través de la influencia. De esta manera, las acciones y los comportamientos se vuelven voluntariosos en lugar de simplemente obedientes. La influencia de un individuo se demuestra a través de su comportamiento. Puede estar relacionado con el cargo, la posición en la organización y las percepciones de poder y control, pero no tiene por qué serlo. La influencia evoluciona a medida que las relaciones se construyen entre las partes. Las relaciones pueden basarse en factores positivos, como los valores compartidos, las posiciones éticas, la confianza y el gusto y el respeto genuino. En algunas situaciones, la influencia se basa totalmente en la autoridad percibida. Esto puede ser negativo ya que proporciona una capacidad de influencia basada en el miedo y la inseguridad. Esto, a su vez, puede convertirse fácilmente en una forma de control que conduce al cumplimiento sin compromiso.

#### **4.2.5.19. Toma de Decisiones**

Mosley (2005) citado por Arocha (2016) menciona que la toma de decisiones causa incertidumbre o debate, es considerada una acción entre varias alternativas aprovechable para alcanzar resultados.

El PMCDF (2017) explica que existen cuatro estilos básicos de toma de decisiones que los directores de proyecto utilizan normalmente: ordenar,

consultar, consensuar y lanzar la moneda (aleatorio). Existen cuatro factores principales que afectan el estilo de la toma de decisiones: las restricciones de tiempo, la confianza, la calidad y la aceptación. Los directores de proyecto pueden tomar decisiones individualmente o hacer que el equipo de proyecto participe en este proceso.

#### **4.2.5.20. Conocimientos Políticos y Culturales**

El PMCDF (2017), establece que las políticas organizacionales son inevitables en los ambientes de proyecto debido a la diversidad de normas, antecedentes y expectativas de las personas implicadas en un proyecto. Señala que el uso hábil de la política y el poder ayudan al director del proyecto a tener éxito. Por el contrario, ignorar o evitar la política del proyecto, así como el uso inapropiado del poder, pueden generar dificultades en la dirección de un proyecto. Acota que actualmente, los directores de proyecto trabajan en un entorno global y muchos proyectos existen en un entorno de diversidad cultural.

Enuncia que, mediante la comprensión y el aprovechamiento de las diferencias culturales, es más probable que el equipo de dirección del proyecto logre crear un ambiente de confianza mutua y una atmósfera de tipo ganar-ganar. Las diferencias culturales pueden ser tanto de naturaleza individual como corporativa, y pueden involucrar a interesados internos y externos. Expresa que una manera eficaz de gestionar esta diversidad cultural consiste en conocer a los diferentes miembros del equipo y recurrir a una buena planificación de la comunicación como parte del plan global del proyecto.

### 4.3. Nuevas habilidades gerenciales del siglo XXI.

Muchos de las competencias necesarias para dominar los cambios según revelan las actuales innovaciones emprendedoras en la actualidad aplicada en los diversos escenarios y relaciones laborales, es necesario la adquisición de nuevas habilidades que permitan que el individuo desarrolle su potencial para poder enfrentar a los retos con éxito. Según el IFTF y Cornerstone OnDemand, para que las personas puedan competir y ser relevantes en el mercado laboral, deben dominar las siguientes competencias fundamentales:

- **Marca Personal.** Es saber diferenciarse de los demás, qué ofreceremos con nuestro trabajo. Las habilidades que se desarrollan son ( crear y mantener una reputación, inspirar confianza y conseguir los contactos adecuados para evolucionar profesionalmente. proyectar una imagen profesional en redes sociales como LinkedIn, crear un correo electrónico con el nombre adecuado para reflejar seriedad, Incluir los logros).
- **Fluidez Digital.** Saber cuáles herramientas tecnológicas usar y en qué momento hacerlo, saber cómo poner la tecnología al servicio de la productividad de sus usuarios.
- **Crear un grupo o red personal.** La creación de redes es la forma más efectiva de conseguir un nuevo puesto o un nuevo trabajo, ayuda a abrir oportunidades cuando sea el momento de hacer un cambio.
- **Encontrar el sentido a la complejidad.** La complejidad puede parecer un caos. Saber aprovechar los problemas y desarrollar la capacidad de crear nuevas oportunidades. Adaptarse a el cambio ayuda a desarrollar las habilidades.
- **Resiliencia.** Es transformar las debilidades y dificultades en oportunidades de mejora y fomentar una cultura de innovación

organizacional que permita transformarse y adaptarse a las exigencias del mercado.

Según Zvika Krieger, jefe de “*política tecnológica y cooperación del centro para la cuarta revolución industrial del foro económico mundial*”, las siguientes habilidades son fundamentales para enfrentar los desafíos laborales del 2019:

- **Creatividad para enfrentar los retos de mejor manera** - Pensar creativamente. Demostrar originalidad e inventiva. - Desarrollar, implementar y comunicar nuevas ideas a los otros. - Ser abierto y capaz de responder ante nuevas y diversas perspectivas. - Incorporar retroalimentación grupal en el trabajo. Implementar innovaciones.
- **Pensamiento crítico para cuestionar y analizar.** Razonar de manera efectiva. Resolver diferentes tipos de problemas que no resultan frecuentes de maneras convencionales pero también inusuales. Identificar y hacer preguntas significativas que aclaren puntos de vista y lleven a mejores soluciones
- **Colaboración para intercambiar y confrontar ideas desde el compañerismo.** Articular pensamientos e ideas de manera clara y precisa. Escuchar de forma eficiente para descifrar significados.
- **Comunicación para expresar efectivamente las ideas.** Demostrar la habilidad de trabajar eficaz y respetuosamente con equipos diversos. Ejercer la flexibilidad y la capacidad para comprometerse por una meta común. Asumir la responsabilidad compartida por un trabajo colectivo y valorar las contribuciones individuales de cada miembro de un equipo.

Actualmente los equipos de trabajo están conformados por personas que nacieron conectadas al mundo digital haciendo más fácil su convivencia. Lo que buscan las empresas personas que sepan que hacer aplicando la perfecta

combinación de habilidades blandas como de conocimiento en los diferentes contextos.

A medida que avanzamos continuamente en el estudio de la investigación quedado claro que no existe un enfoque único y correcto para un proyecto; Depende mucho de la situación. La única forma en que puede hacer frente a casi cualquier situación que se pueda enfrentar en un proyecto, es que necesita saber más de lo que nunca se podrá usar. Se señaló que, en lugar de solo ver el lado metodológico de un proyecto (práctica), el estándar de competencia también contempla a las personas en el proyecto y las habilidades que necesita desarrollar, y por último, pero no menos importante, la perspectiva contextual.

La dirección que se evidencia en la presente investigación, conduce a fundamentar la importancia de las competencias blandas, como habilidades que le permiten al gerente desempeñar su rol de gestor de proyectos sociales de manera efectiva, pues para el perfil de la gerencia de proyectos sociales de la organización objeto de estudio, se requiere la aplicación de las herramientas de análisis que denotan un comportamiento dinámico interpersonal y social del entorno, que permita responder adecuadamente al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad y de los operadores prestadores de un servicio para la institución en estudio. El norte del presente estudio, al conceptualizar el conjunto de habilidades blandas agrupadas en el marco teórico, es determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social, poniendo en práctica en función de un diagnóstico en la organización, las actitudes, aptitudes, personalidad, conocimientos y valores adquiridos, aportando a la gestión de políticas públicas, el incremento de la productividad y de la calidad de vida.

#### **4.4. DESCOMPOSICIÓN DE LA VARIABLE**

##### **4.4.1. Definición conceptual**

Competencias blandas son tipos de habilidades socioemocionales, habilidades sociales y emocionales, habilidades de carácter, o rasgos de personalidad, que aun cuando en la literatura estos últimos son invariables, las habilidades pueden ser desarrolladas (Ortega, 2016).

##### **4.4.2. Definición Operacional**

La variable competencias blandas, será medida en su dimensión: con cada una de los Modelo de competencias mencionados anteriormente los cuales fueron tomados como objeto de estudio; PMI, IPMA, APM y AIPM con sus respectivos indicadores; Liderazgo, Compromiso y motivación, Autocontrol, Negociación, Conflicto y crisis, Apreciación de valores y Ética; y en su dimensión: Habilidades interpersonales que indican comportamientos, con sus indicadores: Desarrollo del Espíritu de Equipo, Comunicación y asertividad, Influencia Y Toma de Decisiones; a través del diseño de un cuestionario utilizado como instrumento de recolección de datos. Como muestra la tabla 16 la operacionalización de cada variable.



**Tabla 16:** Operacionalización de la Variable.

<b>Objetivo General:</b> Determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.			
Objetivos Específicos	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores
Identificar los elementos de competencia personal que cubren las actitudes y destrezas para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.	Competencias Blandas	Elementos de competencia personal que cubren las actitudes	Liderazgo Compromiso y motivación Autocontrol Negociación Conflicto y crisis Apreciación de valores y ética
Establecer las habilidades interpersonales fundamentadas en indicadores de comportamientos para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.		Habilidades interpersonales que indican comportamientos	Desarrollo del Espíritu de Equipo Comunicación y Asertividad Influencia Toma de Decisiones
Diagnosticar la presencia de habilidades blandas para contemplar la necesidad de un plan dentro del marco de desarrollo de competencias, como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.	Este objetivo será alcanzado en función de los resultados de los objetivos anteriores, el cual se llevará a cabo a través de la aplicación de un instrumento construido con cada variable, para poder diagnosticar la presencia de habilidades.		

**Fuente:** Elaboración propia

## 5. MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación es de tipo descriptiva transversal no experimental. Esta investigación se ubica en un alcance transversal o también llamada seccional, ya que se recoge información en un momento determinado; donde se aplicó un cuestionario con categorías de respuesta tipo Likert, validado por experto en el área, aplicándole el coeficiente con el método alfa de Cronbach para medir su confiabilidad, donde se obtuvo los resultados y observó la percepción en el grado del desarrollo de habilidades blandas, tomando sólo un momento del tiempo, quiere decir que no se repetirá en el tiempo, dando cuenta de la pregunta problema en estudio y cada uno de sus objetivos, sin restar su trascendencia damos a conocer cada uno de los fundamentos utilizados.

### 5.1. Enfoque epistemológico.

Esta investigación se estableció a través de un paradigma con enfoque epistemológico cuantitativo fundamentado en el positivismo que establece la manera de representar objetivamente el conocimiento. La presente investigación se fundamenta bajo este paradigma, es decir, se orienta a percibir la realidad de manera integral y uniforme, logrando así la cuantificación de los datos, para lograr una mayor coherencia, pertinencia y credibilidad. Primeramente se llevó cabo la descomposición de las variables en dimensiones e indicadores sobre las que se centra la investigación, luego se organiza sobre la base de procesos de operacionalización que permiten descomponer el todo en sus partes e integrar éstas para lograr el todo, agregando además que precisamente, el positivismo es la base del desarrollo formal del método científico y de la investigación cuantitativa.

## **5.2. Tipo de investigación.**

Es una investigación descriptiva que consistió en la caracterización de las habilidades blandas en la gerencia de proyectos de una organización, especificando las propiedades, las características y los perfiles importantes de las variables con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no fue indicar cómo se relacionan éstas.

## **5.3. Diseño de investigación**

Un diseño de investigación es definido por Balestrini (2007) como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos, el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma.

Dentro de los diseños de investigación, es pertinente aclarar que el presente estudio es no experimental. Dado que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hizo en esta investigación no experimental es elegir las variables competencias blandas y gestión de proyectos dentro de la organización para analizarlas. En este mismo orden y dirección, debe marcar que la investigación es transaccional o transversal, pues los datos se recogen en un solo momento y en un tiempo único. Bernal (2010) afirma que en los diseños de investigaciones transaccionales o transversales, se obtiene información del objeto de estudio a través de población o muestra, una única vez en un momento dado.

#### 5.4. Método de investigación.

Tamayo y Tamayo (2005) afirman que, en una investigación, el método orienta la selección de los instrumentos y de las técnicas del estudio hacia el logro de los objetivos, es decir, el método es el conjunto de procedimientos sistemáticos para lograr el desarrollo de una ciencia o parte de ella, expresa la manera determinada de procedimientos para ordenar la actividad a fin de lograr los objetivos.

Bajo esta proposición se desarrolla la investigación del presente estudio el cual consistió en el establecimiento de habilidades blandas en la gerencia de proyectos de la institución en estudio; tuvo en cuenta las características de la información, la literatura existente, la opinión de expertos, las fuentes de información y aplicación de herramientas para recolectar información. Con el desarrollo de cada paso y la manera práctica y concreta se respondió a los objetivos generales y específicos del estudio planteado, el cual da explicación desde diferentes autores hasta la aplicación de la misma.

Una vez selección de los instrumentos y de las técnicas del estudio se empleó los métodos de análisis y síntesis, el método de análisis, denominado también método analítico, describió, ordenó y clasificó la información que representa el punto de análisis; mientras que el método de síntesis, permitió que la nueva información fuera estructurada de tal manera que se logre inferir los resultados obtenidos sobre la variable en estudio.

Asimismo, se consideran en el proceso de la investigación, criterios del método deductivo, cuya premisa general es el inicio para el señalamiento de veracidades contempladas en una situación general. El análisis de las variables, se llevó a cabo bajo los enfoques teóricos de las competencias y habilidades blandas; haciendo énfasis en las cualidades, características, y

actitudes reflejadas en el comportamiento actitudinal de los gerentes de proyectos precedidos por el equipo de supervisión de la institución en estudio.

### **5.5. Etapas de la Investigación**

A continuación sintetizaremos en una tabla las distintas etapas que se desarrollaron en la presente investigación, se puede apreciar en la tabla 17 Etapas del desarrollo de la investigación.

**Tabla 17:** Etapas de desarrollo de la investigación

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Actividades</b>	<b>Actores</b>
<b>Delimitación del problema de estudio.</b>	Se definió el objeto de estudio y se escogió una metodología adecuada al mismo.	Revisión de investigaciones anteriores.	Investigador y tutor
<b>Revisión Teórica</b>	Se ubicó el objeto de estudio en el marco de conocimiento desarrollado en el área de estudio	Consulta de fuentes bibliográficas, revisión de literatura, artículos científicos de alto impacto, estándares, metodología y herramientas.	Investigador
<b>Elaboración de instrumento</b>	Se estableció criterios organizando de los datos que se necesitan en la investigación	- Elaboró instrumento - Se validó a través de juicio de experto el instrumento.	Investigador y expertos que validan el instrumento
<b>Aplicación del instrumento</b>	Se desplazó a la población objeto de estudio para la recolección de datos a través de la encuesta.	Se aplicó el instrumento o encuesta.	Investigador
<b>Análisis de datos</b>	Se agrupó los resultados obtenidos de la encuestas de acuerdo con los resultados que permitieron inferir la situación real en estudio. Y de esta manera analizar la información recopilada a través del instrumento	Se aplicó análisis de paquetes estadístico a los datos obtenidos para inferir conclusión.	Investigador
<b>Conclusiones y recomendaciones.</b>	Se extrajeron los resultados finales de la investigación.	Se elaboró y organizó el informe final	Investigador
<b>Trabajo Futuro</b>	Se puede aplicar el instrumento elaborado a cualquier tipo de empresas, dado que el tema en cuestión es fundamental para lograr el éxito en gestión de proyectos.	Sugerencia y recomendación final	Investigador

**Fuente:** Elaboración propia. Tomado de Arias (2012).

Estas etapas son las que se cumplieron durante el desarrollo de la investigación a nivel macro para poder obtener la información y cubrir los objetivos previstos.

## **5.6. Población**

A efectos de la presente investigación, se realizó un estudio poblacional conformados por 14 empresas operadoras de contrato de la institución en estudio, de las cuales cada una maneja un equipo interdisciplinario conformado de 5 a 8 profesionales de diferentes áreas dando un total de 96 personas que tienen contacto directo con el gerente de proyecto encabezado por el equipo de supervisión, apoyándonos en las afirmaciones de Hernández, Fernández y Baptista (2003), "... la selección de elementos depende del criterio del investigador". Asimismo, una vez definida la población se procedió a seleccionar a los sujetos para obtener la información necesaria que permita desarrollar el estudio, de manera que los resultados sean válidos y fiables.

### **5.6.1. Muestra.**

Para efectos de la presente investigación el tipo de muestreo a realizar esta estipulado por la metodología de muestreo Aleatorio simple, que corresponde a 6 diferentes empresas operadoras de contratos de la empresa en estudio, de las cuales se seleccionó entre 6 y 7 empleados de cada empresa, conformando así 40 profesionales de diferentes áreas que tiene contacto directo con los gerentes de proyectos investido en el equipo de supervisión. Cabe resaltar que el instrumento aplicado para recolección de la información primeramente fue evaluado y aprobado por un juicio de experto.

## **5.7. Fuentes, Técnicas E Instrumento De Recolección De Datos.**

### **5.7.1. Fuentes de Información.**

Según su naturaleza, las fuentes de información que se utilizaron fueron documentales, artículos de alto impacto científico, investigaciones, libros entre los principal fuente de información secundarios y vivas como sujetos que aportan datos primarios. Como fuente primaria que suministra información relevante sobre la conducta para determinar las competencias blandas para la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto en estudio.

### **5.7.2. Instrumento De Recolección De Datos.**

Una vez realizado el plan de la investigación y resueltos los problemas que plantea la población, empieza el contacto directo con la realidad objeto de la investigación o trabajo de campo. Se utilizó técnicas e instrumentos de recolección de datos, para el acopio de la información la aplicación de una encuesta respectivamente. Es oportuno mencionar que el cuestionario es considerado un medio de comunicación escrito entre el encuestador y el encuestado, elaborado por el investigador, con el propósito de facilitar la traducción de los objetivos y la variable de la investigación a través de una serie de preguntas o afirmaciones, en las cuales el individuo entrevistado pueda expresar sus pensamientos con respecto a las actitudes del comportamiento de la variable, Balestrini (2007).

En esta investigación se aplicó un instrumento como fuente de recolección de datos ver anexo 10.2, empleando el método de escalamiento de Likert, que se distingue entre los métodos más conocidos para medir por escalas las variables afirma Hernández, Fernández y Baptista, (2014),



desarrollado por Rensis Likert en 1932. Este método consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala.

Explican que a cada punto se le asigna un valor numérico, de tal manera que el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación. Cabe notar que, las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa, y esta dirección, es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud; de este modo, cuanto más de acuerdo con la frase estén los participantes, su actitud será igualmente más favorable. Las categorías de respuestas que contiene el instrumento de recolección de datos son las siguientes:

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Esto significa que se tuvo en cuenta lo citado por los autores antes nombrados, quienes afirman que las alternativas de respuesta aparecen como afirmaciones que reflejan una posición actitudinal favorable, neutral o desfavorable de los individuos acerca de las afirmaciones. Las categorías 5 y 4, con las alternativas de respuestas “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”, reflejan una actitud favorable hacia el indicador que representa el enunciado.

En cuanto a la categoría 3, con la categoría de respuesta “Ni de acuerdo,

ni en desacuerdo”, se reconoce una posición neutral que podría interpretarse como una actitud no definida en relación al enunciado.

Finalmente, las categorías de respuestas 2 y 1, con las alternativas de respuestas “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”, reflejan un comportamiento actitudinal desfavorable hacia la afirmación contenida en el enunciado.

### **5.7.3. Validación Del Instrumento.**

Es de aclarar que previo a la aplicación de la encuesta se diseñó un instructivo de evaluación para la validez del contenido del instrumento de medición de la presente investigación. teniendo unos criterios establecidos se sometió a un juicio de experto quien dio su aprobación para ser aplicado en el campo como instrumento de recolección de información, de la que se saca información valiosa al presente estudio el cual se puede apreciar en el anexo 10.1. El juicio de expertos es un procedimiento que nace de la necesidad de estimar la validez de contenido de una prueba. Para realizarlo se recabó información de manera sistemática. A continuación se muestra la manera que el proceso de juicio de expertos muestra su eficiencia y validez.

**Selección de los jueces:** Para ello se toma en cuenta los criterios especificados, considerando la formación académica de los expertos, su experiencia y reconocimiento en la comunidad. En la tabla 18 se puede conocer la información detallada de los datos de identificación de los expertos.

**Tabla 18:** Validación: Identificación Del Experto.

VALIDACION: IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO						
N°	Nombre y Apellido		Cedula ciudadanía	Cargo que desempeña	Título posgrado	en
1	Yesid Marrugo	Alejandro Ligardo	9201597	Docente	Dr. En Ciencia Mención Gerencia Msc. En Ciencia Y Tecnología De Alimentos	
2	Lorenzo Berrio	Fuenes	73110802	Docente	Magister Ciencias Y Tecnología	En Y
3	José Jaimes Morales		9287219	Docente	Doctor Ciencias Gerenciales	En
4	Piedad Motero	Margarita	45765978	Docente	Doctora Dirección Proyecto	En De

**Fuente:** Elaboración propia.

**Medición de la confiabilidad:** por medio del coeficiente Alpha de Cronbach; este tipo de confiabilidad requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la consistencia de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento. Se explica a los expertos las dimensiones y como los indicadores miden cada uno de los ítems de la prueba. Esto le permite que el evaluar la relevancia, la suficiencia y la pertinencia del ítem.

**Criterios para la validación del instrumento:** se realizó de acuerdo con los siguientes criterios de evaluación: Pertinencia con la Variable, Pertinencia con el Objetivo, Pertinencia con la Dimensión, Pertinencia con el Indicador y Pertinencia con la redacción. En consecuencia, se identificará como Pertinente (P) o No Pertinente (NP) cada criterio.

**Técnica de validación del instrumento:** El juicio de experto se aplica de forma individual, donde cada experto responde el cuestionario y proporciona sus valoraciones y/o recomendaciones de

manera individualizada. Se muestra un conjunto de indicadores, el cual tiene que evaluar, para evaluar dicho instrumento, debe marcar con una (x) una de las categorías contempladas en el cuadernillo.

Con base en la valoración del juicio de expertos se tuvo en cuenta las sugerencias y recomendaciones, adicionando y se suprimieron preguntas del cuestionario, como fueron:

- ◆ El instrumento debe incluir un área de evaluación de procesos de gerencia, externa a los de la industria, que permita identificar en esta área oportunidades de mejora.
- ◆ El instrumento debe incluir la caracterización de los proyectos.
- ◆ Incluir el análisis del grado de madurez en la gestión de proyectos.
- ◆ A las fuentes de elaboración propia colocar la fecha (2019).
- ◆ Sugiero introducir definiciones de autores con respecto los indicadores , que se relacionen con una pregunta en ítem que se responda con los ítems, ejemplo; ¿ considera usted que la institución?
- ◆ El ítems 28. El gerente del proyecto busca que las decisiones tengan objetividad y estén apoyadas en los hechos. Sugiero revisar la redacción para que no se repitan la misma palabra por ejemplo en los ítems del 28 al 30 la palabra decisiones, buscar sinónimo.

### **5.8. Limitaciones**

Los obstáculos que eventualmente se presentaron durante el desarrollo del estudio y que se escaparon del control del investigador fueron:

- ❖ Poca cooperación de los encuestados al suministrar la información,

motivado por la falta de tiempo.

- ❖ Los fundamentos de las habilidades interpersonales no varían en los dominios del proyecto, programa y portafolio. Sin embargo, el contexto y las estructuras organizativas sí cambian y esto conduce a diferentes desafíos y diferentes afectaciones en la puesta en práctica e identificación de las habilidades blandas fundamentales.
- ❖ El instrumento es muy limitado para medir las habilidades blandas, por lo que solo se identifican.
- ❖ El estudio se centra básicamente en el área del equipo de supervisión de contratos, por falta de recursos y tiempo, se deja abierta la posibilidad para que con el instrumento diseñado se amplié a las demás áreas de la organización.

## 6. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El propósito de esta sección es explicar exhaustivamente, pero con precisión a través del análisis cuantitativo datos relevantes suministrados por los sujetos estudiados que reflejan el comportamiento de éstos en el ámbito de la organización formal. En este sentido, la aplicación de estadística en los procedimientos de investigación consiste en clasificar, calcular, resumir y analizar la información numérica que se obtiene de forma sistemática.

Esto fundamenta la realización de un análisis cuantitativo o estadístico para la variable “**Habilidades Blandas**” objeto de estudio, con el fin de describir los datos, valores o puntuaciones en los indicadores de su dimensión a través de la distribución de las puntuaciones o frecuencias. Asimismo, se agrupan en este análisis, las puntuaciones en sus respectivas categorías, lo que se conoce como distribución de frecuencias, que en este caso son la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa.

Los resultados obtenidos dando contestación a:

- **Objetivo Específico:** Identificar los elementos de competencia personal que cubren las actitudes y destrezas para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.

En función de la validez del instrumento a través del juicio de expertos (ver anexo 10.1) los resultados arrojados por el cuestionario de investigación (ver anexo 10.2); en la tabla 19 y el gráfico 1, resumen los resultados de la dimensión del objetivo de la variable: elementos de competencia personal que cubren las

actitudes y destrezas para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto en estudio.

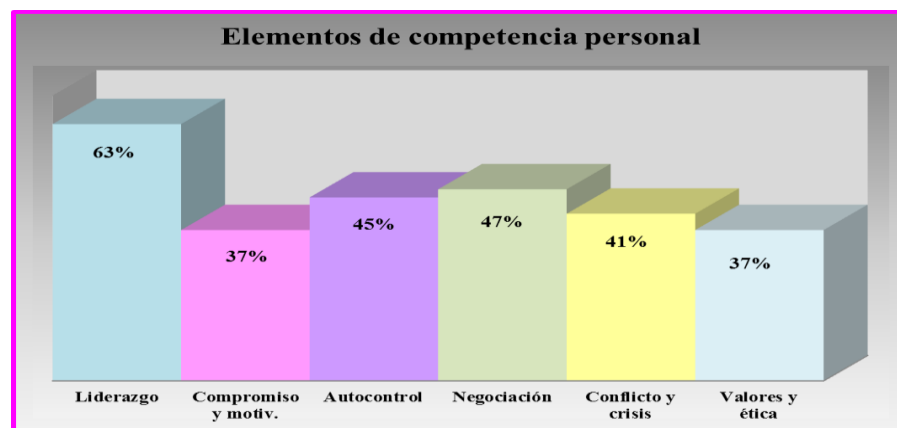
**Tabla 19: Elementos de competencia personal**

Categoría de respuesta	Liderazgo		Compromiso y motivación		Autocontrol		Negociación		Conflicto y crisis		Valores y ética		□	%
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
Muy de acuerdo	4	10	3	6	2	4	4	10	3	8	0	1	3	7
De acuerdo	21	53	12	31	17	41	15	37	13	33	17	36	16	38
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	28	16	41	14	28	14	35	14	35	8	34	13	32
En desacuerdo	4	9	9	22	7	26	7	18	10	24	14	27	8	22
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	2	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla 19 agrupa los resultados obtenidos sobre los ítems de los indicadores de la dimensión en: Elementos de competencia personal, la media aritmética y el porcentaje en las categorías de respuesta. Dando sentido a la evidencia presentada en el gráfico 1, certifica que al sumar las categorías de respuestas positivas se percibe la presencia de los indicadores de elementos de competencia.

**Gráfico 1: Elementos de competencia personal**



**Fuente:** Elaboración propia.

En este sentido, se muestra la presencia del indicador **Liderazgo** señalando un resultado del 63% afianzado en los ítems correspondientes.

- ◆ Los gerentes de proyectos generan en las personas que lidera, un ambiente de entusiasmo y compromiso, entre sus compañeros y las tareas encomendadas.
- ◆ Busca un buen nivel de participación entre todos los miembros del equipo.
- ◆ Que se preocupa por mejorar su talento y sus capacidades para que desarrolle un buen trabajo.

Dentro de la dimensión, elementos de competencia personal, mencionados por los autores Gómez-Senent, González-Cruz y Capuz-Rizo (2010), por el PMCDF (2017) y el APM (2012), como los elementos que cubre las actitudes y destrezas para la dirección del gerente hacia el éxito de proyecto, el indicador liderazgo, expresa que los gerentes de proyecto, combinan modelos de liderazgo transformacional que apoyan la ejecución exitosa de los proyectos como lo explican Javed, Khan y Long (2015), adoptan el estilo adecuado para el proyecto (Englund y Bucero, 2013); y poseen la capacidad de proporcionar una visión, demostrar carisma, y motivar a la gente hacia el logro de los objetivos del proyecto enunciadas por Keil, Koo y Deng (2013).

En este sentido se puede inferir que, los resultados evidencian que en la organización, percibe el liderazgo como competencia personal en la dirección de proyecto, porque los empleados consideran que el gerente genera un ambiente de entusiasmo y compromiso entre sus compañeros y las tareas encomendadas, busca un buen nivel de participación entre todos los miembros del equipo y se preocupa por mejorar su talento y sus capacidades para que



desarrolle un buen trabajo

Con respecto al indicador **compromiso y motivación**, el 37% de los encuestados confirman su apreciación en el comportamiento gerencial, mientras que el 22% lo niega. Determinado según los indicadores:

- ◆ El gerente del proyecto es claro y honesto dando la retroalimentación sobre el rendimiento de las personas.
- ◆ Da reconocimiento inmediato por logros importantes.
- ◆ Solventa problemas, asumiendo culpas y compartiendo créditos.

Esto demuestra que la gerencia de proyecto tiene una esperanza más fuerte de tener éxito que su temor al fracaso y persiste en el esfuerzo cuando las tareas se vuelven difíciles, como lo expresa Feldman (2018). Asimismo, 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, como lo establece el ICB (2015).

Considerando los resultados de este indicador, es de notar que, el gerente de proyecto otorga retroalimentación sobre el rendimiento de las personas, es una persona clara y honesta solventando problemas y compartiendo créditos. Esto significa que expresan la motivación para que el empleado como miembro de equipo se identifique con los objetivos del proyecto de la organización como lo indican Whetten y Cameron (2011) y Robbins y Coulter (2014), entre otros autores.

En relación al indicador **Autocontrol**, se registra que el 45% de los encuestados consideran que la gerencia de proyecto posee esta habilidad,

basadas en la respuesta que señala los ítems:

- ◆ El gerente de proyecto posee habilidades para manejar el estrés que se presenta en ciertas situaciones laborales.
- ◆ El gerente del proyecto es capaz conserva la calma en situaciones difíciles
- ◆ El gerente del proyecto busca el consenso hablando abiertamente ante situaciones de estrés.

Se analiza que los gerentes posee la capacidad de controlar los impulsos y las habilidades sobre el manejo del estrés ante situaciones difíciles, la manifestación de el autocontrol sobre las emociones en el comportamiento del ejercicio del liderazgo, dentro de este marco ha de considerarse, que a criterio de los encuestados, los directores de proyecto mantienen una conciencia de los niveles de estrés en el equipo y toman las medidas correctivas apropiadas para prevenir cualquier situación en la que sea probable que se salga de control como lo expresa el ICB (2015), reflejan un enfoque sistemático y disciplinado para enfrentar la rutina diaria y las situaciones estresantes comentado por Trivellas y Drimoussis (2013); y muestran un entendimiento honesto de las necesidades de otras personas como lo acota Fisher (2011).

En el indicador: **Negociación**, se evidencia según los ítems:

El gerente del proyecto ayuda a evitar conflictos cuando se presenta, generando acuerdo de respeto entre las partes.

El gerente del proyecto implementa la negociación para incrementar las probabilidades de éxito en la tarea desarrollada.

El gerente del proyecto se centra solucionar el problema y no en discutir con la persona.

A la luz de esta evidencia reflejada en los resultados, es importante

mencionar dentro de los elementos de competencia personal, el siguiente indicador que es la habilidad de negociación en el gerente de proyecto, que a juicio del 47% de los encuestados, poseen los gerentes de la organización en estudio, lo que indica que identifican problemas, actitudes, estrategias, planifican la posición de negociación y deciden el plan de acción como lo establece Swasti (2015).

De igual manera son capaces de solucionar situaciones a través de la negociación, para incrementar las probabilidades de éxito en la tarea y lograr acuerdos con el personal, formalizando su respectiva contratación como lo alude Bonifaz (2012). En tal sentido, se puede inferir que, el gerente del proyecto ayuda a evitar conflictos cuando se presentan, generando acuerdo de respeto entre las partes, implementa la negociación para incrementar las probabilidades de éxito en la tarea desarrollada y se centra solucionar el problema y no en discutir con la persona.

Continuando con el siguiente indicador, **los conflictos y las crisis**, los resultados arrojaron que el 41% de los empleados, perciben que es un elemento de competencia personal presente en la gerencia de la organización, según los ítems:

- ◆ El gerente del proyecto El gerente del proyecto trata de llegar a arreglos aceptables para las dos partes.
- ◆ El gerente del proyecto muestro interés genuino y preocupación para solucionar un desacuerdo generando confianza en la solución.
- ◆ El gerente del proyecto trata la dificultad evaluando las causas y consecuencias para llegar a acuerdo.

Esto significa que poseen habilidades para estabilizar los conflictos y las

crisis como parte inestable en la vida de las organizaciones como lo explican Jones y George (2010); y elaboran un buen análisis de riesgo y una planificación de escenarios sobre cómo manejar cualquier crisis que se aproxime como lo expresan Trivellas y Drimoussis (2013) y el IBC (2015). Se infiere que los empleados perciben que la gerencia de proyecto trata de llegar a arreglos aceptables, muestra preocupación para solucionar una crisis y evalúa las causas y consecuencias para llegar a acuerdo.

Finalmente se debe acotar que, el último indicador **valores y ética**, el 37% de los encuestados afirman su apreciación en el comportamiento gerencial; según las respuesta de los ítems:

- ◆ El gerente siente respeto por su sistema de valores y el de sus compañeros.
- ◆ El gerente del proyecto alguna vez ha recibido o dado dádiva que compromete su conducta profesional.
- ◆ El gerente del proyecto ha omitido o alterado información que lo favorezca.

Se puede deducir la apreciación de valores y ética en la gerencia de proyecto, considerando que los gerentes sienten respeto por sus compañeros y la institución donde laboran, se ratifica y explica que la ética abarca la conducta moralmente aceptada de cada individuo, por ello, el comportamiento ético se debe respetar para permitir que las personas funcionen sin conflicto moral en el proyecto y en relación con las partes interesadas y la sociedad. De esta manera se permite a los gerentes realizar el proyecto y entregar los resultados de manera satisfactoria, representa las libertades personales y profesionales, así como los límites. Afirma el ICB (2016).

Reafirmando así, la apreciación de valores y ética de la gerencia de

proyecto, basado en el respeto mutuo y en la receptividad de las opiniones, juicios de valor y estándares éticos de los demás y el reflejo de una conducta moralmente aceptada que representa las libertades personales y profesionales.

En cuanto los resultados obtenidos que dieron contestación a:

**Objetivo Específico:** Establecer las habilidades interpersonales fundamentadas en indicadores de comportamientos para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.

En función de los resultados arrojados por el instrumento de investigación (ver anexo 10.1), se agrupan en la tabla 20 los cuales contienen los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales la media aritmética y el porcentaje en las categorías de respuesta, como fundamento del objetivo enunciado en este estudio.

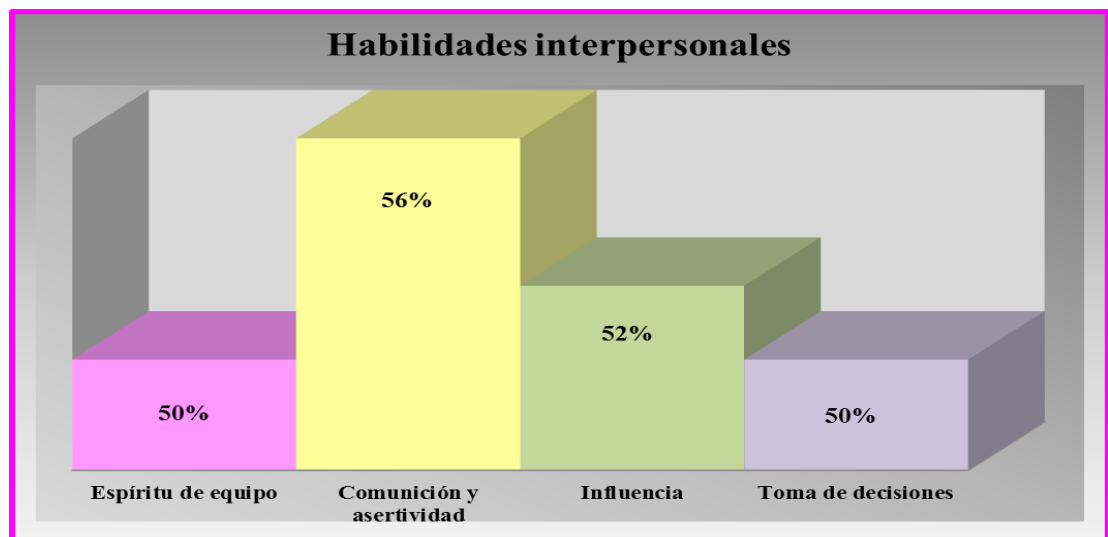
**Tabla 20:** Habilidades Interpersonales

Categoría de respuesta	Espíritu de Equipo		Comunicación y asertividad		Influencia		Toma de decisiones		□	%
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
Muy de acuerdo	5	13	4	10	2	8	4	9	4	10
De acuerdo	15	37	18	46	15	44	16	41	16	42
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	31	10	26	15	28	13	32	13	29
En desacuerdo	8	19	7	18	8	21	6	15	7	18
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	1	3	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Teniendo en cuenta los datos presentado en la tabla 20 cobra sentido a la evidencia presentada en el gráfico 2, certifica que al sumar las categorías de respuestas positivas se percibe la presencia de los indicadores de elementos de competencia.

**Gráfico 2:** Habilidades Interpersonales



Fuente: Elaboración propia

Al analizar el indicador **espíritu de equipo**, los resultados permiten evidenciar que el 50% de los empleados encuestados confirman su presencia en el comportamiento gerencial, determinado por los ítems:

- ◆ Cree usted que su equipo de trabajo se siente orgulloso por el trato que reciben del gerente del proyecto.
- ◆ El gerente del proyecto promueve el desarrollo del espíritu de equipo con el establecimiento de metas.
- ◆ El gerente del proyecto fomenta el compromiso de los miembros del equipo ayudándolos a esforzarse por ser excelente en su trabajo.

Se percibe en los gerentes de proyecto las habilidades trabajo en equipo

a través de la planificación, cooperación y coordinación de cada persona, la capacidad de trabajar de manera eficiente con otros y el respeto saludable de las diferentes opiniones, costumbres y preferencias individuales como lo arguye Swasti (2015).

Esto significa que el trabajo en equipo ejecutado por los líderes, es más efectivo porque las personas con habilidades y comportamientos complementarios están comprometidas con un objetivo y un método de trabajo comunes como lo expresa APM (2012). Este comportamiento gerencial permite inferir que el gerente del proyecto promueve el desarrollo del espíritu de equipo con el establecimiento de metas y fomenta el compromiso, la capacidad de trabajar bajo la presión y la gestión del tiempo, de mostrar una actitud decisiva, pensar con claridad y de trabajar bajo presión dentro de los plazos al priorizar las tareas.

Al considerar los resultados del indicador **comunicación y asertividad**, es de notar que el 56% de los encuestados perciben la presencia de estas habilidades interpersonales de los gerentes de proyecto, según los ítems:

- ◆ El gerente del proyecto da retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en las soluciones.
- ◆ El gerente del proyecto explica al equipo las decisiones tomadas para generar confianza en la organización.
- ◆ El gerente del proyecto tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.

De esta manera queda demostrado que el gerente de proyecto identifica los diferentes canales de comunicación, comprenden qué información se debe suministrar y recibir, y qué habilidades interpersonales los ayudarán a

comunicarse de manera eficaz. Del mismo modo, se presume que los gerentes utilizan técnicas tanto activas como pasivas para escuchar, obteniendo una comunicación exitosa que ocurre cuando el significado recibido es el mismo que el significado transmitido como lo distingue APM (2012). El gerente es consciente de que se puede perder más tiempo por falta de comunicación que por tomarse el tiempo para considerar a la audiencia y elegir las palabras adecuadas para transmitir un significado preciso como lo asevera Gillard (2017), En este sentido, se puede inferir que los gerentes de proyecto, otorgan retroalimentación, explican al equipo las decisiones tomadas para generar confianza en la organización y tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.

En lo que al siguiente indicador se refiere, los resultados arrojados permiten evidenciar que el 52% de los encuestados manifiesta que el gerente de proyecto posee la habilidad de **ejercer influencia**, según los ítems:

- ◆ El gerente del proyecto comparte la autoridad con habilidad.
- ◆ El gerente del proyecto dirige las obras buscando la cooperación en la consecución de metas comunes.
- ◆ El gerente del proyecto da ejemplo cumpliendo los compromisos

APM (2012) Testifica que influenciar es el acto de afectar los comportamientos y acciones de otros. Los gerentes de P3 rara vez pueden lograr sus objetivos solo a través de la autoridad directa, por lo que su capacidad para influir en otros es una habilidad fundamental. Por estas razones, se puede inferir que el gerente de proyecto comparte autoridad con habilidad, busca influencia a través de la cooperación para lograr las metas comunes y da ejemplo del cumplimiento de los compromisos.

A manera de ejemplo los autores Whetten y Cameron (2011), aseguran



que el poder se convierte en influencia cuando el individuo que se ubica como “blanco” y acepta comportarse según los deseos de quien detenta el poder. Marcan que las estrategias de influencia que utilizan los gerentes para obtener consentimiento se clasifican en tres grandes categorías: castigo, reciprocidad y razón. Un directivo debe establecer una base de poder para que el trabajo se realice y para obtener compromisos en relación con objetivos importantes.

En algunas situaciones, la influencia se basa totalmente en la autoridad percibida. Esto puede ser negativo ya que proporciona una capacidad de influencia basada en el miedo y la inseguridad. Esto, a su vez, puede convertirse fácilmente en una forma de control que conduce al cumplimiento sin compromiso. No se logra determinar si el porcentaje que no identifica en los gerentes de proyecto con esta habilidad, los relaciona como una persona con una autoridad controladora, que genera miedos e inseguridad en las personas que influye.

Finalmente, como se puede visualizar en el gráfico 1, el 50% de los sujetos encuestados perciben **la toma de decisiones** en los gerentes de proyecto, según los ítems:

- ◆ El gerente del proyecto busca que las decisiones tengan objetividad y estén apoyadas en los hechos.
- ◆ El gerente del proyecto toma las decisiones generando ideas en conjunto y evalúa los pros y contras que satisfacen el objetivo general de la labor.
- ◆ El gerente del proyecto recurre a asesores externos para que lo apoyen en la toma de decisiones, antes que directamente con los implicados. Evita que las decisiones sean tomadas por consenso.

En este sentido, se puede inferir que los gerentes buscan que las

decisiones tengan objetividad en apoyo a los hechos, generando ideas en conjunto y recurren a asesores externos para que los apoyen antes que directamente con los implicados evitando que las decisiones sean tomadas por consenso.

El PMCDF (2017) explica que existen cuatro factores principales que afectan el estilo de la toma de decisiones: las restricciones de tiempo, la confianza, la calidad y la aceptación. Los directores de proyecto pueden tomar decisiones individualmente o hacer que el equipo de proyecto participe en este proceso. Sería adecuado que se pudiera determinar cómo anota el PMCDF si los gerentes de proyectos del Instituto de Protección social pueden estar siendo afectados en su toma de decisiones por factores como el tiempo, confianza, calidad y aceptación ante situaciones de urgencia que lo ameriten, denotando en ellos eficiencia y eficacia para dar una respuesta que favorezca los objetivos y el éxito del proyecto.

Con los resultados obtenidos de los elementos de competencia personal y habilidades interpersonales dieron contestación a:

**Objetivo Específico:** Diagnosticar la presencia de habilidades blandas para contemplar la necesidad de un plan dentro del marco de desarrollo de competencias, como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.

Los resultados arrojados por el la tabla 18 y 19, dan lugar a los datos reflejados en la tabla 21 los cuales contienen los indicadores de la dimensión Elementos de competencia personal y habilidades interpersonales, la media aritmética y el porcentaje en las categorías de respuesta, como fundamento del objetivo enunciado en este estudio.

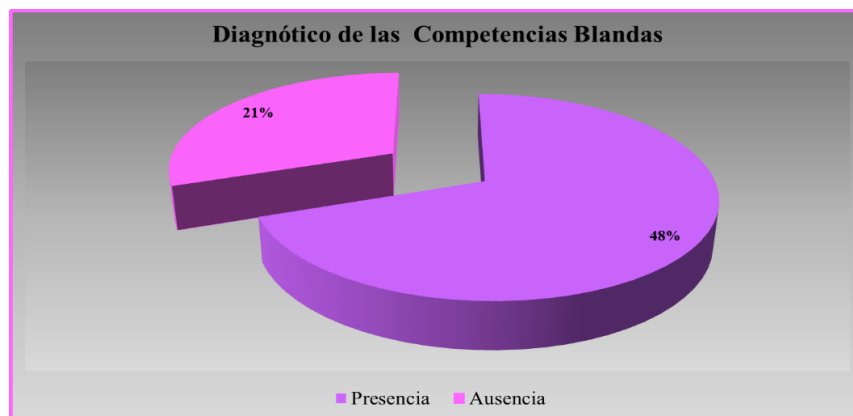
**Tabla 21:** Habilidades Blandas

Categoría de respuesta	Elementos de competencia personal		Habilidades interpersonales		□	%
	Fi	%	Fi	%		
Muy de acuerdo	3	7	4	10	3	8
De acuerdo	16	38	16	42	16	40
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	32	13	29	13	31
En desacuerdo	8	22	7	18	8	20
Muy en desacuerdo	0	1	0	1	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Bajo la óptica reflejada por el gráfico 3, al diagnosticar la presencia de habilidades blandas para contemplar la necesidad de un plan dentro del marco de desarrollo de competencias, como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social; se puede observar con claridad que los elementos de competencia personal y las habilidades interpersonales como dimensiones de las competencias blandas son percibidas de manera positiva por los sujetos encuestados en un 48% en tanto que el solo el 21% nota la ausencia de estas competencias.

**Gráfico 3:** Diagnóstico de las Competencias Blandas



Fuente: Elaboración propia

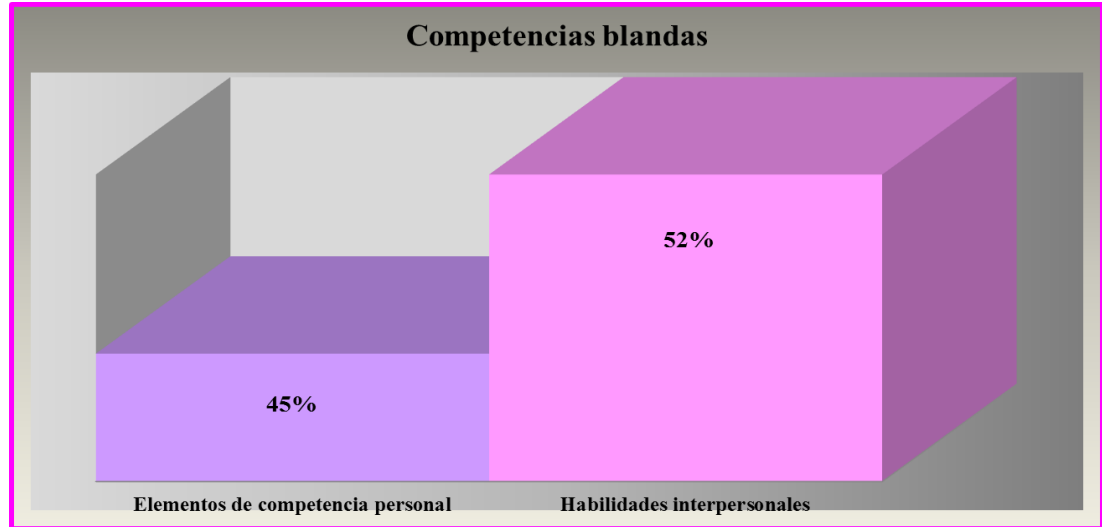
Estos resultados permiten inferir que los gerentes de la organización en estudio poseen habilidades y capacidades personales e interpersonales que ayudan a la organización a generar sinergia bajo los principios intangibles de la confianza, creando un ambiente en el cual la gente tiene la voluntad de desempeñarse a sus niveles más altos. Poseen conocimientos prácticos y teóricos, habilidades desarrolladas con la experiencia y actitudes reflejadas por el comportamiento y los valores que se utilizan para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.

Es así como logramos realizar las deducciones de los análisis del objetivo general, obtenidos de los elementos de competencia personal y habilidades interpersonales que dan contestación a:

**Objetivo General:** Determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.

La evidencia presentada en la tabla 20 y el gráfico 4, permite inducir que, al sumar las categorías de respuestas positivas el 45% de los encuestados consideran el liderazgo, el compromiso y motivación, el autocontrol, la negociación y el conflicto y crisis como, elementos de competencia personal; y además el 52% de los encuestados perciben el desarrollo del espíritu de equipo, la comunicación, la influencia y la toma de decisiones, como habilidades interpersonales en los gerentes de proyecto de la organización en estudio.

**Gráfico 4:** Competencias Blandas para el éxito de los proyectos



**Fuente:** Elaboración propia

Bajo la óptica de estos resultados, se puede inferir que, la gerencia del Instituto en estudio, posee un conjunto de conocimientos, destrezas, conductas y actitudes que le permiten la realización exitosa de los proyectos sociales de la organización haciendo que el entorno de trabajo sea más flexible y más fácil de administrar a través de comportamientos sutiles y comunicación, adaptabilidad y flexibilidad, y habilidades para la resolución de conflictos con pensamiento creativo, gestión del tiempo y auto-motivación.

Tras de realizar el diagnóstico y habiendo identificado la presencia de habilidades blandas en los gerentes de proyectos del instituto de protección social, se sugiere implementar un plan de acción para fortalecer los elementos de competencias y las habilidades interpersonales que contribuyan al perfeccionamiento e incremento en el nivel de desarrollo de estas habilidades generando en los gerentes ser unos profesionales mejor preparados. Se presenta esbozo del modelo del plan de mejora ver tabla 22.

Tabla 22: Plan De Mejora

Plan De Mejora Al Instituto De Protección Social Para Fortalecer Desarrollar Las Habilidades En Los Gerentes De Proyecto.	
<b>Objetivos del Plan:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Articular desde la perspectiva emotiva, motivacional y práctica, la enseñanza de las competencias blandas a partir del conocimiento descentralizado mediante metodologías de aprendizaje basado en problemas y proyectos</li> <li>2. Entender el aspecto humano en las organizaciones que permita al participante comunicar, liderar, motivar, negociar y resolver conflictos. Los participantes mejorarán sus habilidades interpersonales para lograr los objetivos del equipo de trabajo.</li> </ol>
<b>Estrategias Metodológicas:</b>	<p><b>Descripción:</b></p> <p>Elaborar planteamientos metodológicos como lo son el constructivismo, el aula invertida, el aprendizaje basado en problemas y su extensión a proyectos que buscan generar una cohesión entre estos dos enfoques cognitivos (motivación intrínseca y extrínseca), con el fin de mejorar los procesos de aprendizaje en competencias blandas. De esta forma, hacer uso de pedagogías que se adaptan a las necesidades y condiciones de los estudiantes, de manera que se personaliza el aprendizaje, explorando la motivación intrínseca, mientras que se fomenta de manera alternativa haciendo uso de la motivación extrínseca.</p> <p>Utilizar la pedagogía participativa como estrategia de aprendizaje centrada en el estudiante en lugar de en el docente, haciendo especial énfasis en trabajar sobre los intereses que el alumno expresa sobre experiencias significativas que incluyen varias áreas del conocimiento de forma transversal, con el fin de aportar una visión variada sobre un mismo tema, el aprendizaje activo pretende motivar la participación y la reflexión constante del estudiante donde haya un uso permanente del diálogo, que sirva de puente para manifestar conocimientos, sentimientos, experiencias y, finalmente, aprendizaje.</p> <p>Utilizar el lenguaje hablado y escrito, como medio de comunicación cotidiano por excelencia, ya que juega un papel fundamental en el aprendizaje participativo que propone actividades donde los alumnos escuchan de manera activa, hablan reflexivamente, tienen su atención centrada en algo, escriben, leen y representan de forma significativa y siempre con un fin determinado.</p> <p>Realizar dinámicas que permitan reflexionar a partir de las experiencias, compartirlas y comunicarlas de múltiples maneras mediante interacciones para que los participantes aprendan a utilizar el</p>



	<p>lenguaje para dar sentido a sus experiencias y comunicar sus conocimientos.</p> <p>Enfocar el aprendizaje basado en problemas centrado a la sostenibilidad, para que los participantes tengan la oportunidad de desarrollar habilidades, competencias y conocimiento, además de generar un valor agregado a la sociedad por medio de la resolución de problemas donde se articulan las necesidades de los participantes y tengan la posibilidad de aprender resolviendo problemas reales.</p> <p>Desarrollar el aprendizaje a partir de la creación de proyectos y la solución de problemas donde se generan alternativas en cuanto al desempeño de procesos cognitivos, con el propósito de que la aplicación de los conceptos adquiridos en estos procesos tome sentido y resulte de fácil comprensión gracias a su implementación en los proyectos y la solución de problemas orientados a realidades. Con esta estrategia, los participantes adquieren el conocimiento generalmente de manera autónoma, y desarrollan diferentes habilidades como el trabajo en equipo, la retroalimentación, la creatividad, la autonomía, entre muchas otras más habilidades.</p> <p>Utilizar estrategias disruptivas a partir de TICs, como nuevos escenarios de aprendizaje, para facilitar la comunicación de la información y su transformación en conocimiento, estableciendo múltiples formas de compartirlo gracias a la enorme conectividad que proporciona, promoviendo así el aprendizaje colaborativo.</p>
<b>Contenido Programático:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. identificación y diagnóstico de las habilidades blandas.</b></li><li><b>2. Fortalecer el desarrollo de habilidades interpersonales y los elementos de competencia personal. Entre los que se destaca:</b><ol style="list-style-type: none"><li><b>2.1. Liderazgo</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Definiciones de liderazgo</li><li>- Tipo de liderazgo identificado en cada participante</li><li>- Visión estratégica del líder en los proyectos</li></ul></li><li><b>2.2. Trabajo en equipo</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Competencias blandas en los miembros del equipo de proyecto.</li><li>- Crear un grupo o red personal.</li></ul></li><li><b>2.3. Desarrollo del compromiso.</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Apoyo, respeto, responsabilidad, empatía y tolerancia entre compañeros.-</li><li>- Empowerment y retroalimentación</li></ul></li><li><b>2.4. Comunicación</b></li></ol></li></ol>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tipos y formas de comunicación</li><li>- Desarrollo de la comunicación asertiva</li><li>- Estrategias de comunicación efectiva</li></ul> <p><b>2.5. Negociación y Solución de Conflictos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estilos para el manejo de conflictos</li></ul> <p>- Tipos de negociación</p> <p><b>2.6. Estrategias para una negociación integrador</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollo de la Resiliencia.</li><li>- Desarrollo de la creatividad para enfrentar los retos de mejor manera</li><li>- Pensamiento crítico para cuestionar y analizar.</li></ul> <p><b>2.7. Poder y Política e Influencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluación del poder e influencia a través de las acciones de cada miembro de equipo</li><li>- <b>Fluidez Digital</b></li><li>- <b>Importancia de establecer marca personal.</b></li></ul> <p><b>3. Establecer Proyecto de vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Elaboración de fortalezas y debilidades personales</li><li>- Objetivos de vida personales</li><li>- Estrategias para alcanzar los objetivos</li><li>- Limitaciones para alcanzar los objetivos por factores de la personalidad</li><li>- Estrategias de aprendizaje para controlar emociones</li></ul> <p><b>4. Evaluación de las competencias blandas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Diferencias de las fortalezas y debilidades en condiciones normales y situaciones de crisis.</li><li>- Reconocer emociones identificando el tipo de personalidad.</li></ul>
<b>Distribución del programa.</b>	El programa del plan está focalizado en un 70% en la práctica y un 30% en la teoría, simulando el proceso de gestión de un proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Sobre las bases expuestas es necesario la implementación de evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento a través de un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado.



## 7. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos por la investigación permiten concluir lo siguiente:

En cuanto a competencias personales:

- ❖ Se identificó los elementos de competencia personal que cubren las actitudes y destrezas para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto en estudio, Los resultados evidencian que en la organización, se percibe el liderazgo como competencia personal en la dirección de proyecto posee una relación de 63% de capacidad implementada, puesto que los empleados consideran que el gerente genera un ambiente de entusiasmo y compromiso entre sus compañeros y las tareas encomendadas, busca un buen nivel de participación entre todos los miembros del equipo y se preocupa por mejorar su talento y sus capacidades para que desarrolle un buen trabajo.
- ❖ Del mismo modo, cabe notar que, el gerente de proyecto otorga retroalimentación sobre el rendimiento de las personas, es una persona clara y honesta solventando problemas y compartiendo créditos. Esto se expresan con un 37% demostrando que el gerente presenta buen nivel de compromiso y motivación como miembro de equipo se identifique con los objetivos del proyecto de la organización. Además afirman que mantiene una conciencia de los niveles de estrés en el equipo y toman las medidas correctivas apropiadas para prevenir cualquier situación en la que sea probable que se salga de control.

- ❖ Se concluye que los directivos cuentan con un nivel de 47% de desarrollo de competencias que ayudan a evitar conflictos cuando se presentan, generando acuerdo de respeto entre las partes, implementa la negociación para incrementar las probabilidades de éxito en la tarea desarrollada y se centra solucionar el problema y no en discutir con la persona, se observa también que los empleados perciben que la gerencia de proyecto trata de llegar a arreglos aceptables, muestra preocupación para solucionar una crisis y evalúa las causas y consecuencias para llegar a acuerdo soportado en un 41% de los elementos de competencia personal crisis conflicto. Asimismo, la apreciación con un 37% en los elementos de competencia personal de valores y ética en la gerencia de proyecto basada en el respeto mutuo y en la receptividad de las opiniones, juicios de valor y estándares éticos de los demás y el reflejo de una conducta moralmente aceptada que representa las libertades personales y profesionales.

En cuanto a habilidades interpersonales:

- ❖ Al establecer las habilidades interpersonales fundamentadas en indicadores de comportamientos para el éxito en la gestión de proyectos, se concluye que la gerencia del Instituto investigado promueve el desarrollo del espíritu de equipo respaldado con un 50% se muestra que los gerentes fomentan el establecimiento de metas, promueven el compromiso, la capacidad de trabajar bajo la presión y la gestión del tiempo, de mostrar una actitud decisiva, pensar con claridad y de trabajar bajo presión dentro de los plazos al priorizar las tareas.
- ❖ De igual manera se observa soportado con un 50% que otorga



retroalimentación, explicando al equipo las decisiones tomadas para generar confianza en la organización y tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Con equivalente condición, los gerentes buscan que las decisiones tengan objetividad en apoyo a los hechos, generando ideas en conjunto y recurren a asesores externos para que los apoyen antes que directamente con los implicados evitando que las decisiones sean tomadas por consenso.

- ❖ Otra de las conclusiones que se deben mencionar, al diagnosticar la presencia de habilidades blandas para contemplar la necesidad de un plan dentro del marco de desarrollo de competencias, como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia de el Instituto en estudio, aunque la investigación arrojó que los elementos de competencia personal y las habilidades interpersonales como dimensiones de las competencias blandas son percibidas por los sujetos encuestados en un 48% en tanto que el solo el 21% nota la ausencia. señalando así la presencia de habilidades blandas en los gerentes de proyecto del instituto en estudio.
- ❖ Se determinó que aunque existe la presencia de habilidades blandas en los gerentes de proyecto y cuentan con elementos de competencia personal y habilidades interpersonales; los resultados arrojados en la encuesta demuestran que el 21% de los encuestados considera la ausencia de habilidades blandas en los gerentes de proyectos, además el 31% presenta incertidumbre en la presencia de habilidades blandas, por lo que se concluye que aunque el 48% considere la presencia de habilidades blandas en los gerentes, no es lo suficientemente

contundente como para inferir que la gestión de proyecto no se ve afectada por ello; aunado al contexto y conocimientos técnicos en el área de gestión de proyectos, lo cual puede determinarse en futuras investigaciones.

- ❖ Como se puede apreciar a través de revisión bibliográfica e investigaciones pasadas que la existencia de malestar en los equipos de trabajo generan distorsión en la comunicación ocasionando ambientes discordantes; por otro lado la falta de habilidad en la toma de decisiones genera déficit en los niveles de productividad disminuyendo así el éxito de los proyectos. Por tal motivo se concluye que el fortalecimiento de los elementos de competencia y las habilidades interpersonales son un factor clave para lograr el éxito en los proyectos.
- ❖ El desarrollo del presente estudio a través del diseño y aplicación del instrumento demostró la posibilidad de identificar la presencia de habilidades blandas en los gerentes de proyectos e inferir la puesta en práctica en los diferentes escenarios reales en cualquier tipo de organización.
- ❖ La presente investigación aporta un instrumento de medición “cuestionario para la recolección de la información: Competencias Blandas En Gerentes De Proyectos” que brindó aportes importantes a el actual estudio y puede ser utilizado en futuras investigaciones. Esta soportado por los *aportes realizados por* un juicio de experto que dieron validez con su aprobación para ser aplicado en cualquier campo que se desee explorar las habilidades blandas de gerentes de proyectos.



- ❖ Se concluye que a nivel general los gerentes de proyectos del Instituto en estudio, cuentan con las habilidades blandas (competencias personales y habilidades interpersonales) en un 45% y 52% respectivamente, que les permiten gestionar adecuadamente los proyectos asignados.

Finalmente se infiere que es complicado evaluar las habilidades blandas en un gerente de proyecto por medio de la aplicación de una encuesta, ya que estas se evidencian en la ejecución de los diferentes proyectos y contextos. En el caso del presente estudio se trató de determinar la existencia de las competencias blandas en los gerentes de proyectos.

## 8. RECOMENDACIONES.

- ❖ Se recomienda diseñar un programa de mejoramiento continuo que conduzca a la optimización del desarrollo del conocimiento técnico y habilidades blandas de los empleados, que no solo permitan alcanzar el éxito de los proyectos, sino el estímulo y oportunidades de promoción en la organización.
  
- ❖ Desarrollar un plan de evaluación del desempeño en competencias técnicas y blandas.
  
- ❖ Se propone continuar con la investigación donde se permita determinar factores de éxitos y fracasos teniendo en cuenta las tres dimensiones de competencia; contextual, personal y de conocimiento, estableciendo su contribución al mejoramiento en la dirección de proyectos en las empresas.

Queda claro que no es posible encapsular toda la gama de competencias o habilidades blandas posibles a través de encuestas y evaluaciones, pero sí es necesario tomar conciencia de que antes de ser un buen profesional es indispensable ser una buena persona, no solo por un imperativo moral, sino también como un requisito laboral.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Casos. Tercera Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial Granica.
- Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. 6ta. Edición. Editorial Episteme C.A. Caracas. Venezuela.
- Ariza, D. (2009). Competencias de un Gerente de Proyecto, soporte a la Administración del Recurso Humano. VII Jornadas de Gerencia de Proyectos de TI.
- Arocha, J. (2016). Liderazgo Estratégico, más allá de los hábitos efectivos. Maracaibo, Venezuela: Editorial Inver-e-group.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (2013). Directrices para la dirección y gestión de proyectos. UNE-ISO 21500. Madrid, España: AENOR.
- Balestrini, M. (2007). Cómo se elabora el proyecto de investigación. (Para estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y de proyectos factibles). Séptima edición. Caracas, Venezuela. BL consultores asociados, servicio editorial.
- Barato, J. (2013). 'Los hábitos de un director de proyectos eficaz: aprender, enseñar y practicar buenos hábitos en gestión de proyectos', Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Bateman y Snell (2009).
- Bassam, I. (2008). Project management education. The human skills imperative. International Journal of Project Management, 26, pp. 124–128
- Beach, S. (2011). Confianza, adaptación y habilidades blandas, intangibles en el liderazgo de equipos. Centro de Conocimiento del PMI.ashx
- Bernal, J. (2016). Revisión de habilidades blandas en el marco de desarrollo de

- competencias del director de proyectos del PMI. Ide@s CONCYTEG 11(133), pp 71-85.
- Bonifaz Villar Cleopatra (2012) Desarrollo de habilidades directivas. Editorial Red Tercer Milenio. México.
- Brière, S., Proulx, D. Navaro, O. & Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33, pp. 116–125
- Cortés M. e Iglesias M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. México: Colección Material Didáctico, Universidad Autónoma del Carmen.
- Costa, P.T. y McCrae, R.R. (2008). NEO PI-R Inventario de Personalidad NEO Revisado. TEA Ediciones. España.
- De Bono, E. (2010). El pensamiento creativo. España: Paidós.
- Dobson Michael, S. (2016). 1.3.2 Project Management Office (PMO) In, *Successful Project Management - How to Complete Projects on Time, on Budget, and on Target (4th Edition)*. AMACOM – Book Division of American Management Association.
- Donawa, Z. (2018). Comportamiento ético de los gerentes. *Cambios y Permanencias*, Vol. 9 No. 2, pp. 401-421.
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19, pp. 1-7.
- Englund, R. L., y Bucero, A. (2013). 'How to develop your personal skills for project success', *PM World Journal*, II (VI), 1-17.
- Estrada, J. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*, N° 12, pp. 61-98.
- Estrada, J. (2015). Análisis de los estándares internacionales más utilizados en la gestión de proyectos. En J. Estrada, *Análisis de los estándares internacionales más utilizados en la gestión de proyectos*. Buenos Aires: UP.
- Feldman, R. (2018). *Psicología con aplicaciones de países de América Latina*.



- McGraw-Hill Interamericana de España.
- Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*, 29, pp. 994–1002.
- Garnica, E. (2012). Habilidades, competencias, estilos y gustos de los directores de proyectos. X Jornadas de Gerencia de Proyectos TI. Acis
- Gillard, S. (2017). The Human Element Of Project Management. *Contemporary Issues in Education Research*, Third Quarter 2017 Volume 10, Number 3, pp.185-188.
- Goleman, Daniel (2012). *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairos S.A. España.
- Gómez-Senent, E., González-Cruz, M. y Capuz-Rizo, S. (2010). Análisis de las competencias de la NBC3 de IPMA en relación a la teoría del proyecto. XIV International Congress on Project Engineering. Mad
- Grau N. (2013). Standards and excellence in project management: In who do we trust? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, volumen 74: pp. 10-20.
- Grundy, T. (2000). Strategic project management and strategic behavior. *International Journal of Project Management* 18, pp. 93-103.
- Gutierrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad* 3ra. ed. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista L. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. México: Editorial: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hussain, M., Ahmed, K. & Zulqarnain, W. (2015). Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success. *Journal of Poverty, Investment and Development*, Vol. 8, pp. 27-46.
- International Project Management Association (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*, 4<sup>a</sup> version. Zurich.
- International Project Management Association (2015). *IPMA 50 years building bridges worldwide*, Panama edition. Zurich, International Project Management Association.

- Javed, S., Khan, S. & Long, C. (2015). Importance of transformational leadership in project success. A theoretical framework, *Actual Problems of Economics*, 163(1), 67- 76.
- Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea*. Sexta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Keil, M., Koo, H. & Deng, T. (2013). Understanding the most critical skills for managing IT projects: A Delphi study of IT project managers. *Information & Management*, 50, pp. 398–414.
- Kerzner, H. R. (2017). *Project management, a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Twelfth edition. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012) *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 14ª edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Lledó, P. (2017). *Director de proyectos. Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. 6ta ed. USA.
- Maoshan, N., Hanchen, Q. & Xia, B. (2018). Contribution of project managers' capability to project ending performance under stressful conditions. *European Management Journal*, pp. 1-12.
- Méndez C. (2011) *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. 4ta edición. Editorial Limusa Colombia.
- Mishra, P., Dangayach, G. S., y Mittal, M. L. (2011). 'An Ethical approach towards sustainable project Success', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Montequin, V., Nieto, A., Ortega, F. & Villanueva, J. (2015). Managerial style profiles of successful project managers: a survey. *Procedia Computer Science*, 64, pp. 55 – 62.
- Montes, B. (2012). *Comunicación y relajación. Aprendiendo habilidades interpersonales y de autoconocimiento*. 2ª edición. Colección Universitas. Ediciones del lunar.
- Montes-Guerra, M., De-Miguel, A., Pérez-Ezcurdia, M., Ramos, G., Faustino, N.

- y Díez-Silva, H. (2015). Project Management in Development Cooperation. Non-Governmental Organizations. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 25, núm. 56, pp. 53-67.
- Myakenkaya, G. Chubisov, I. & Chubissova, A. (2013). Building-up of the Behavioural Competences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, pp. 255 – 263.
- Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M. & Mitrovic, Z. (2013). Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 74, pp. 274 – 284.
- Ortega, C. (2017). Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. Centro de Publicaciones, Universidad ECOTEC. Guayaquil, Ecuador.
- Ortega, T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. Banco de Desarrollo de América Latina. El diálogo, liderazgo para las Américas. Informe de educación
- Parella S. y Martins F. (2012). Metodología de la Investigación cuantitativa. 3ra. Edición. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDUPEL). La editorial pedagógica de Venezuela.
- Prieto, J. (2014). Proyectos, enfoque gerencial. 4ª. Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Project Management Institute (2017). Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos. (Guía del PMBOK®). Sexta edición. EE.UU. Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2017b). Agile practice guide. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc (Guía de práctica ágil)
- Project Management Institute. (2017b). Pulse of the profession 9th global project management survey. Newtown Square, PA, Estados Unidos.
- Raymond, L. & Bergeron, F. (2008). Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success. *International Journal of Project Management*, 26, pp. 213–220.
- Robbins S. (2004) Comportamiento Organizacional. Décima edición. Editorial

- Pearson Educación de México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. Decimosegunda edición. Editorial Pearson Educación de México.
- Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. (2014). Preparación y evaluación de proyectos. Sexta edición. México, Mc Graw- Hill Interamericana .
- Swasti, A. (2015). Importance of Soft Skills in Project Management. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), Vol. 5, N° 7, pp. 6173-6180.
- Tamayo y Tamayo M. (2005). El proceso de la investigación científica. Cuarta edición. Editorial Limusa México.
- Trivellas, P. & Drimoussis, C. (2013). Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 73, pp. 692 – 700.
- 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, William (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.
- file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Rar\$DIa0.162/Educación%20hacia%20el%20mundo%20productivo.pdf

## 10. ANEXOS

### 10.1 INSTRUCTIVO DE EVALUACION PARA LA VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE MEDICION

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**  
**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**  
**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES**  
**MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



### **INSTRUCTIVO DE EVALUACION PARA LA VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE MEDICION**

**“COMPETENCIAS BLANDAS COMO FUNDAMENTO PARA EL  
ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA GERENCIA DEL  
INSTITUTO DE PROTECCIÓN SOCIAL DEL SECTOR PÚBLICO DE  
CARTAGENA.**

Trabajo presentado como requisito de grado para obtener el título en la  
Maestría Gerencia de Proyectos

**Autora:** Jokohama Ivon Jay Patrón

**Tutor:** Raúl José Padrón

Cartagena, Marzo de 2018

Cartagena, Marzo de 2018

Estimado Experto (a).

Solicito su valiosa colaboración en cuanto a su opinión sobre el contenido literal del cuestionario, anexo a la presente, el cual tiene como propósito obtener información acerca de la variable: **Competencias Blandas**.

La aplicación del siguiente instrumento se fundamenta en obtener información sobre los operadores de contrato que prestan un servicio al ICBF de la ciudad de Cartagena, a fin de concluir la investigación realizada como trabajo de grado, titulada: **“COMPETENCIAS BLANDAS COMO FUNDAMENTO PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA GERENCIA DEL INSTITUTO DE PROTECCIÓN SOCIAL DEL SECTOR PÚBLICO DE CARTAGENA.**

”, requisito fundamental para optar al título de Magister en Gerencia e Proyectos, en la “Universidad Tecnológica de Bolívar”.

La validación del instrumento se realizará de acuerdo con los siguientes criterios de evaluación: Pertinencia con la Variable, Pertinencia con el Objetivo, Pertinencia con la Dimensión, Pertinencia con el Indicador y Pertinencia con la redacción. En consecuencia, se identificará como Pertinente (P) o No Pertinente (NP) cada criterio.

Agradeciéndole su valiosa colaboración en la validación del contenido del instrumento de medición, y en atención, a cualquier observación que considere pertinente acotar, me suscribo de usted:

Atentamente

Psicóloga: Jokohama Ivon Jay Patrón  
Estudiante de la Maestría Gerencia de Proyecto



## IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

**Apellidos:**

**Nombres:**

**C. C. :**

**Empresa o institución donde labora:**

**Cargo que desempeña:**

**Título obtenido en Pregrado:**

**Título obtenido en Posgrado:**

## IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- **Título de la investigación**

Competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.

- **Objetivo General**

Determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.

- **Objetivos Específicos**

- Identificar los elementos de competencia personal que cubren las actitudes y destrezas para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto en estudio.
- Establecer las habilidades interpersonales fundamentadas en indicadores de comportamientos para el éxito en la gestión de

proyectos en la gerencia del Instituto en estudio.

Diagnosticar la presencia de habilidades blandas para contemplar la necesidad de un plan dentro del marco de desarrollo de competencias, como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.

## VARIABLES QUE SE PRETENDEN MEDIR

- **Variable: Competencias Blandas**

- ◆ **Definición conceptual**

Competencias blandas son tipos de habilidades socioemocionales, habilidades sociales y emocionales, habilidades de carácter, o rasgos de personalidad, que aun cuando en la literatura estos últimos son invariables, las habilidades pueden ser desarrolladas (Ortega, 2016).

- ◆ **Definición Operacional**

La variable **competencias blandas**, será medida en su dimensión: Competencias interpersonales, con sus indicadores: Liderazgo, Compromiso y motivación, Autocontrol, Negociación, Conflicto y crisis, Apreciación de valores y ética; y en su dimensión: Elementos de competencia personal, con sus indicadores: Desarrollo del Espíritu de Equipo, Comunicación y asertividad, Influencia y Toma de Decisiones; a través del diseño de un cuestionario utilizado como instrumento de recolección de datos.

En la tabla 1 se puede observar de mejor manera la operacionalización de las variables seleccionadas en el presente estudio.



**Tabla 1:** Operacionalización De Las Variables

**Fuente:** Elaboración propia

<b>Objetivo General:</b> Determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.			
Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	SubDimensiones
Identificar los elementos de competencia personal que cubren las actitudes y destrezas para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.	Competencias Blandas	Elementos de competencia personal que cubren las actitudes	Liderazgo Compromiso y motivación Autocontrol Negociación Conflicto y crisis Apreciación de valores y ética
Establecer las habilidades interpersonales fundamentadas en indicadores de comportamientos para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.		Habilidades interpersonales que indican comportamientos	Desarrollo del Espíritu de Equipo Comunicación y asertividad Influencia Toma de Decisiones
Diagnosticar la presencia de habilidades blandas para contemplar la necesidad de un plan dentro del marco de desarrollo de competencias, como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.	Este objetivo será alcanzado en función de los resultados de los objetivos anteriores, el cual se llevará a cabo a través de la aplicación de un instrumento construido con cada variable, para poder diagnosticar la presencia de habilidades.		

## POBLACIÓN Y MUESTRA

Palella y Martins (2012) distinguen que la población en una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones.

Sobre la base de las definiciones de los autores mencionados, se precisa en la Tabla 2 la población objeto de estudio del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar:

**Tabla 2:** Descripción de la Población

ORGANIZACIÓN	CARACTERISTICAS	POBLACION
Instituto de protección social del sector público de Cartagena.	Gerentes de proyectos, y operadores de contrato, ambos sexos, diferentes edades, ocupando diferentes cargos, profesionales.	40
<b>TOTAL DE LA POBLACIÓN</b>		<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia

## INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Hurtado y Toro (2005), comentan que el cuestionario constituye una forma concreta de la técnica de observación, logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. Permite además aislar ciertos problemas de interés y focalizar los aspectos del fenómeno que se consideren esenciales. En este sentido, es oportuno mencionar que Balestrini (2007), destaca que el cuestionario es considerado un medio de comunicación escrito entre el encuestador y el encuestado, elaborado por el investigador, con el propósito de facilitar la traducción de los

objetivos y la variable de la investigación a través de una serie de preguntas o afirmaciones, en las cuales el individuo entrevistado pueda expresar sus pensamientos con respecto a las actitudes del comportamiento de la variable.

Dentro de este contexto, los autores Hernández, Fernández y Baptista, (2014), distinguen entre los métodos más conocidos para medir por escalas las variables el método de escalamiento de Likert, desarrollado por Rensis Likert en 1932. Este método consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala.

Explican que a cada punto se le asigna un valor numérico, de tal manera que el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación. Cabe notar que, las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa, y esta dirección, es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud; de este modo, cuanto más de acuerdo con la frase estén los participantes, su actitud será igualmente más favorable, señalan los autores.

En este sentido, las categorías de respuesta que contiene el instrumento de recolección de datos son las siguientes:

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Esto significa que se tomará en cuenta lo acotado por los autores antes mencionados, quienes afirman que las alternativas de respuesta aparecen como afirmaciones que reflejan una posición actitudinal favorable, neutral

o desfavorable de los individuos acerca de las afirmaciones. Las categorías 5 y 4, con las alternativas de respuestas “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”, reflejan una actitud favorable hacia el indicador que representa el enunciado.

En cuanto a la categoría 3, con la categoría de respuesta “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, se reconoce una posición neutral que podría interpretarse como una actitud no definida en relación al enunciado.

Finalmente, las categorías de respuestas 2 y 1, con las alternativas de respuestas “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”, reflejan un comportamiento actitudinal desfavorable hacia la afirmación contenida en el enunciado.

## MATRIZ DE ITEMS

**Objetivo General:** Determinar las competencias blandas para la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.

Variable	Dimensión	SubDimensión	ITEMS
Competencias Blandas	Elementos de competencia personal	Liderazgo Compromiso y motivación Autocontrol Negociación Conflicto y crisis Apreciación de valores y ética	1,2,3 4,5,6 7,8,9 10,11,12 13,14,15 16,17,18
	Habilidades interpersonales	Desarrollo del Espíritu de Equipo Comunicación y asertividad Influencia Toma de Decisiones	19,20,21 22,23,24 25,26,27 28,29,30

Fuente: Elaboración propia

## TABLA DE CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

**Objetivo General:** Determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador	Ítems	EVALUACIÓN					
						SUB DIMENSION		ITEMS		REDACCION	
						P	NP	P	NP	A	I
Identificar los elementos de competencia personal que cubren las actitudes y destrezas para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.	Competencias Blandas	Elementos de competencia personal	Liderazgo	Acciones que genera para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	1. El gerente del proyecto genera en las personas que lidera, un ambiente de entusiasmo y compromiso, entre sus compañeros y las tareas encomendadas.						
					2. El gerente del proyecto busca un buen nivel de participación entre todos los miembros del equipo.						
					3. El gerente del proyecto se preocupa por mejorar su talento y sus capacidades para que desarrolle un buen trabajo.						
			Compromiso y motivación	Genera estímulos ante el logro de objetivos del equipo del proyecto.	4. El gerente del proyecto es claro y honesto dando la retroalimentación sobre el rendimiento de las personas.						
					5. El gerente del proyecto le da reconocimiento inmediato por logros importantes.						
					6. El gerente del proyecto solventa problemas, asumiendo culpas y compartiendo créditos.						
			Autocontrol	Promueve una relación de serenidad entre los miembros del equipo de proyecto.	7. El gerente de proyecto posee habilidades para manejar el estrés que se presenta en ciertas situaciones laborales.						
					8. El gerente del proyecto es capaz conserva la calma en situaciones difíciles						
					9. El gerente del proyecto busca el consenso hablando abiertamente ante situaciones de estrés.						

Alternativas de Respuesta	5	4	3	2	1	P	NP	A	I
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Pertinente	No Pertinente	Adecuado	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

## TABLA DE CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

						<b>Objetivo General:</b> Determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.					
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Ítems	EVALUACIÓN					
						SUB DIMENSION		ITEMS		REDACCION	
						P	NP	P	NP	A	I
Identificar los elementos de competencia personal que cubren las actitudes y destrezas para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.	Competencias Blandas	Elementos de competencia a personal	Negociación	Manifiesta la habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.	10. El gerente del proyecto ayuda a evitar conflictos cuando se presenta, generando acuerdo de respeto entre las partes.						
					11. El gerente del proyecto implementa la negociación para incrementar las probabilidades de éxito en la tarea desarrollada.						
					12. El gerente del proyecto se centra solucionar el problema y no en discutir con la persona.						
			Conflicto y crisis	Manifiesta la habilidad para gestionar los conflictos de manera eficaz.	13. El gerente del proyecto El gerente del proyecto trata de llegar a arreglos aceptables para las dos partes.						
					14. El gerente del proyecto nuestro interés genuino y preocupación para solucionar un desacuerdo generando confianza en la solución.						
					15. El gerente del proyecto trata la dificultad evaluando las causas y consecuencias para llegar a acuerdo.						
			Apreciación de valores y ética	Proceder ético y generación de valor en el ejercicio de la labor profesional.	16. El gerente siente respeto por su sistema de valores y el de sus compañeros.						
					17. El gerente del proyecto alguna vez ha recibido o dado dádiva que compromete su conducta profesional.						
					18. El gerente del proyecto ha omitido o alterado información que lo favorezca.						
Alternativas de Respuesta	5 Muy de acuerdo	4 De acuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2 En desacuerdo	1 Muy en desacuerdo	P Pertinente	NP No Pertinente	A Adecuado	I Inadecuado		

**Fuente:** Elaboración propia

**TABLA DE CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO**

<b>Objetivo General:</b> Determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.											
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador	Ítems	EVALUACIÓN					
						SUB DIMENSION		ITEMS		REDACCION	
						P	NP	P	NP	A	I
Establecer las habilidades interpersonales fundamentadas en indicadores de comportamientos para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.	Competencias Blandas	Habilidades interpersonales	Espíritu de Equipo	Promueve en los miembros del equipo alto grado de compromiso para alcanzar el éxito del proyecto.	19. Cree usted que su equipo de trabajo se siente orgulloso por el trato que reciben del gerente del proyecto.						
					20. El gerente del proyecto promueve el desarrollo del espíritu de equipo con el establecimiento de metas.						
					21. El gerente del proyecto fomenta el compromiso de los miembros del equipo ayudándolos a esforzarse por ser excelente en su trabajo.						
			Comunicación y asertividad	Promueve la habilidad interpersonal para comunicarse de manera eficaz.	22. El gerente del proyecto da retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en la soluciones.						
					23. El gerente del proyecto explica al equipo las decisiones tomadas para generar confianza en la organización.						
					24. El gerente del proyecto tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.						
			Influencia	Dominio que ejerce en el comportamiento de los demás.	25. El gerente del proyecto comparte la autoridad con habilidad.						
					26. El gerente del proyecto dirige las obras buscando la cooperación en la consecución de metas comunes.						
					27. El gerente del proyecto da ejemplo cumpliendo los compromisos						

Alternativas de Respuesta	5 Muy de acuerdo	4 De acuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2 En desacuerdo	1 Muy en desacuerdo	P Pertinente	NP No Pertinente	A Adecuado	I Inadecuado
---------------------------	---------------------	-----------------	--------------------------------------	--------------------	------------------------	-----------------	---------------------	---------------	-----------------

**Fuente:** Elaboración propia

### TABLA DE CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

		<b>Objetivo General:</b> Determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.									
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador	Ítems	EVALUACIÓN					
						SUB DIMENSION		ITEMS		REDACCION	
						P	NP	P	NP	A	I
Establecer las habilidades interpersonales fundamentadas en indicadores de comportamientos para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social del sector público de Cartagena.	Competencias Blandas	Habilidades interpersonales	Toma de decisiones	Participación y aceptación en la toma de decisiones de los miembros del equipo.	28. El gerente del proyecto busca que las decisiones tengan objetividad y estén apoyadas en los hechos.						
					29. El gerente del proyecto toma las decisiones generando ideas en conjunto y evalúa los pro y contras que satisfacen el objetivo general de la labor.						
					30. El gerente del proyecto recurre a asesores externos para que lo apoyen en la toma de decisiones, antes que directamente con los implicados. Evita que las decisiones sean tomadas por consenso.						

Alternativas de Respuesta	5 Muy de acuerdo	4 De acuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2 En desacuerdo	1 Muy en desacuerdo	P Pertinente	NP No Pertinente	A Adecuado	I Inadecuado
---------------------------	---------------------	-----------------	--------------------------------------	--------------------	------------------------	-----------------	---------------------	---------------	-----------------



**Fuente:** Elaboración propia

<b>CRITERIOS DE VALIDACION</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
1. ¿Según su opinión los ítems están acordes con la Variable del estudio?		
2. ¿Según su opinión los ítems están acordes con los Objetivos?		
3. ¿Según su opinión los ítems miden las Dimensiones?		
4. ¿Según su opinión los ítems miden los Indicadores?		
5. ¿La redacción de los ítems están acorde a lo exigido (claridad, precisión y pertinencia o propiedad)?		
6. ¿Considera que el instrumento posee adecuada diagramación y presentación?		

<b>PARÁMETROS DEL EXPERTO</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Medianamente Suficiente</b>	<b>Insuficiente</b>
1. ¿Los ítems están relacionados con la Variable en estudio?			
2. ¿Los ítems están relacionados con los Objetivos?			
3. ¿Los ítems miden las Dimensiones?			
4. ¿Los ítems están relacionados con los Indicadores?			
5. ¿La redacción de los ítems está acorde con lo exigido?			
6. ¿El instrumento posee adecuada diagramación y presentación?			
7. ¿Cómo considera la secuencia de los reactivos del instrumento?			





## CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la cédula de identidad con el número, \_\_\_\_\_, de profesión \_\_\_\_\_, certifico que realicé el juicio de experto del cuestionario diseñado por la Psicóloga: Jokohama Ivon Jay Patrón, en la investigación titulada: **“COMPETENCIAS BLANDAS COMO FUNDAMENTO PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA GERENCIA DEL INSTITUTO EN ESTUDIO DEL SECTOR PUBLICO DE BOLIVAR”**, y que dicho instrumento, a mi juicio es válido.

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



## Anexo 10.2.

### CUESTIONARIO PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

#### Competencias Blandas En Gerentes De Proyectos

#### Cuestionario (2019)

El siguiente cuestionario pretende Determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto en estudio. Instrucciones:

1. Lea detenidamente cada afirmación.

2. Atendiendo a cómo usted percibe diversos aspectos sobre las actitudes personales que denotan el comportamiento de los gerentes, se presentan varias opciones (Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo), entre las que usted seleccionará, marcando con una "X", aquella que mejor represente su parecer.

Nº	Ítems	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	El gerente del proyecto genera en las personas que lidera, un ambiente de entusiasmo y compromiso, entre sus compañeros y las tareas encomendadas.					
2	El gerente del proyecto busca un buen nivel de participación entre todos los miembros del equipo.					
3	El gerente del proyecto se preocupa por mejorar su talento y sus capacidades para que desarrolle un buen trabajo.					
4	El gerente <b>del proyecto</b> es claro y honesto dando la retroalimentación sobre el rendimiento de las personas.					



5	El gerente <b>del proyecto</b> le da reconocimiento inmediato por logros importantes.					
6	El gerente del proyecto solventa problemas, asumiendo culpas y compartiendo créditos.					
7	El gerente de proyecto posee habilidades para manejar el estrés que se presenta en ciertas situaciones laborales.					
8	El gerente del proyecto es capaz conserva la calma en situaciones difíciles					
9	El gerente del proyecto busca el consenso hablando abiertamente ante situaciones de estrés.					
10	El gerente del proyecto ayuda a evitar conflictos cuando se presenta, generando acuerdo de respeto entre las partes.					
11	El gerente del proyecto implementa la negociación para incrementar las probabilidades de éxito en la tarea desarrollada.					
12	El gerente del proyecto se centra solucionar el problema y no en discutir con la persona.					
13	El gerente del proyecto El gerente del proyecto trata de llegar a arreglos aceptables para las dos partes.					
14	El gerente del proyecto muestro interés genuino y preocupación para solucionar un desacuerdo generando confianza en la solución.					



<b>15</b>	El gerente del proyecto trata la dificultad evaluando las causas y consecuencias para llegar a acuerdo.					
<b>16</b>	El gerente siente respeto por su sistema de valores y el de sus compañeros.					
<b>17</b>	El gerente del proyecto ha recibido o dado dádiva que compromete su conducta profesional.					
<b>18</b>	El gerente del proyecto alguna vez ha omitido o alterado información que lo favorezca.					
<b>19</b>	Cree usted que su equipo de trabajo se siente orgulloso por el trato que reciben del gerente del proyecto.					
<b>20</b>	El gerente del proyecto promueve el desarrollo del espíritu de equipo con el establecimiento de metas.					
<b>21</b>	El gerente del proyecto fomenta el compromiso de los miembros del equipo ayudándolos a esforzarse por ser excelente en su trabajo.					
<b>22</b>	El gerente del proyecto da retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en la soluciones.					
<b>23</b>	El gerente del proyecto explica al equipo las decisiones tomadas para generar confianza en la organización.					
<b>24</b>	El gerente del proyecto tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.					



<b>25</b>	El gerente del proyecto comparte la autoridad con habilidad.					
<b>26</b>	El gerente del proyecto dirige las obras buscando la cooperación en la consecución de metas comunes.					
<b>27</b>	El gerente del proyecto da ejemplo cumpliendo los compromisos					
<b>28</b>	El gerente del proyecto busca que las decisiones tengan objetividad y estén apoyadas en los hechos.					
<b>29</b>	El gerente del proyecto toma las decisiones generando ideas en conjunto y evalúa los pro y contras que satisfacen el objetivo general de la labor.					
<b>30</b>	El gerente del proyecto recurre a asesores externos para que lo apoyen en la toma de decisiones, antes que directamente con los implicados. Evita que las decisiones sean tomadas por consenso.					





### Anexo 10.3

### CRONOGRAMA DE PROCESO DE LA INVESTIGACION.







**Universidad  
Tecnológica de Bolívar**  
CARTAGENA DE INDIAS

