

## Informe final de investigación

### Información General

Información del estudiante 1	Nombre: Angelica del Carmen Cújar Vertel
	Correo institucional: acujarv84110@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: Especialización en Gerencia de Proyectos
Información del estudiante 2	Nombre: Michelle Steffy Pardo Diaz
	Correo institucional: mpardod18580@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: Especialización en Gerencia de Proyectos
Información del estudiante 3	Nombre: Luz Mery Calixto López
	Correo institucional: lcalixt84383@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: Especialización en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación.
Campo de investigación:	Emprendimiento y Gerencia
Grupo de investigación:	Grupo de Gerencia en las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas G3PYMES
Línea de investigación:	Liderazgo organizacional.
Título del proyecto:	Habilidades blandas de los líderes de proyectos en una empresa del sector de manufactura en Colombia

## INTRODUCCIÓN

Actualmente con la evolución en el contexto empresarial, las organizaciones buscan líderes de proyectos con habilidades no únicamente técnicas, sino perfiles capaces de influir, motivar, construir relaciones y mentalidades ganadoras. Este cambio de paradigma ha centrado la atención en la contribución que tienen las habilidades blandas para la gestión de tareas y recursos de manera efectiva en entornos complejos.

Estudios a nivel global han evidenciado la relación directa que tiene el desarrollo de las habilidades blandas en el éxito individual y organizacional. Los líderes que han mejorado y direccionado las habilidades blandas específicas en el entorno organizacional, son más propensos al logro de resultados sobresalientes, fomentando así la creación de equipos motivados y de alto rendimiento.

Debido a que el desarrollo de los proyectos es importante para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones, el objetivo de este estudio es la identificación de las habilidades blandas más importantes que deben tener los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia y que son requeridas para enfrentar los desafíos diarios y plantear futuros programas de capacitación que fortalezcan de sus competencias.

Este estudio no solo contribuirá a enriquecer el conocimiento sobre las habilidades blandas en el ámbito de la gestión de proyectos, sino que también ofrecerá a las empresas del sector manufacturero en Colombia una guía para el desarrollo de sus líderes, mejorando la efectividad de sus proyectos y el desempeño organizacional.

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo identificar las habilidades blandas más importantes que deben tener los líderes de proyectos en empresas del sector de manufactura en Colombia. La creciente complejidad de los proyectos y la necesidad de adaptarse a un entorno globalizado exigen que los líderes no solo cuenten con conocimientos técnicos, sino también con competencias interpersonales que faciliten la gestión efectiva de los equipos y la toma de decisiones. A través de una revisión de la literatura existente y un análisis de las prácticas actuales de gestión de proyectos en una empresa del sector manufacturero colombiano, se identifican las habilidades blandas clave para los líderes de proyectos. Además, se examinan las brechas entre las habilidades blandas ideales y las que tienen actualmente los líderes, con el fin de proporcionar recomendaciones sobre las habilidades específicas que deben desarrollarse para mejorar la gestión de proyectos en este sector. Los resultados de este estudio contribuirán a una mejor comprensión del papel de las habilidades blandas en la gestión de proyectos y ofrecerán pautas prácticas para el desarrollo de líderes en el sector manufacturero colombiano.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes del problema.

Castillo et al (2019) en su investigación en las cinco (5) universidades de Bogotá que ofertan el programa académico de Gerencia de Proyectos, obtienen como resultado que las habilidades blandas que priman son trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional, comunicación, motivación, gestión de comunicaciones, creatividad, gestión del cambio, planeación, toma de riesgos, toma de decisiones e innovación. También, se obtuvo que el 33,3% de las habilidades blandas principales en el mercado de Colombia están en alineación con las inclinaciones globales de Silicon Valle, pero en dicho porcentaje no se ve reflejada, la habilidad de negociación, la cual una de las habilidades blandas primordiales en un gerente de proyectos.

Muñoz (2020) afirma que los líderes más efectivos cambian su estilo de liderazgo para adaptarse a una situación, donde se ven expuestos a condiciones en las que sus habilidades blandas se ponen a prueba. La teoría del liderazgo de contingencia enfatiza que un líder debe coincidir con la situación correcta, mientras que la teoría del liderazgo situacional cree que un líder debe adaptarse a la situación que enfrenta, de allí la importancia del estudio de las habilidades, ya que son componente clave del liderazgo efectivo.

En su estudio, Pérez, Villa y Montenegro (2020) examinan y contrastan teorías y clasificaciones de habilidades blandas y su evolución en los contextos laborales de los líderes de las Pymes de Barranquilla. Los hallazgos sugieren la categorización de competencias en cinco grupos: pensamiento complejo, técnicas necesarias para el puesto, personales, de

interacción grupal-social y para la gestión de grupo o equipo laboral. Esta investigación determinó que las competencias blandas o socioemocionales están vinculadas de manera directa con la administración gerencial; su aprendizaje debe comenzar desde la educación primaria básica, potenciando lo desarrollado en los programas universitarios.

De acuerdo con Rizo (2021), actualmente existen muchos productos y servicios diferentes en el mercado, responsables de mejorar las habilidades blandas en los líderes de las organizaciones. Su análisis muestra que las habilidades comunicativas son las que más se desarrollan desde las soluciones y que los productos en el mercado se concentran en desarrollar habilidades hasta un nivel de aplicar y analizar por lo que no existe suficiente oferta que llegue a desarrollar un nivel de evaluar y crear.

Rodriguez (2019), a través de su investigación integró la sinergia que existe entre el proceso de selección y la importancia de las habilidades personales como herramienta esencial para el desarrollo de cualquier puesto de trabajo en una empresa, a su vez propone que durante el proceso de selección se integre las habilidades blandas y tecnológicas, aspectos que caracterizan a los profesionales 4.0 en Colombia.

Según Jurado (2020), en la actualidad algunas empresas ven la necesidad de formar y fortalecer las habilidades blandas en los niveles directivos con el fin de lograr los objetivos de la estrategia organizacional. Por tanto, las empresas que imparten formación a sus colaboradores logran sentido de pertenencia para con la organización y bienestar en sí mismo.

Fajardo, Cardona y Castillo (2024) estudiaron un nexo en el desarrollo de las teorías de las habilidades blandas en relación con la comunicación asertiva, escucha activa y pensamiento

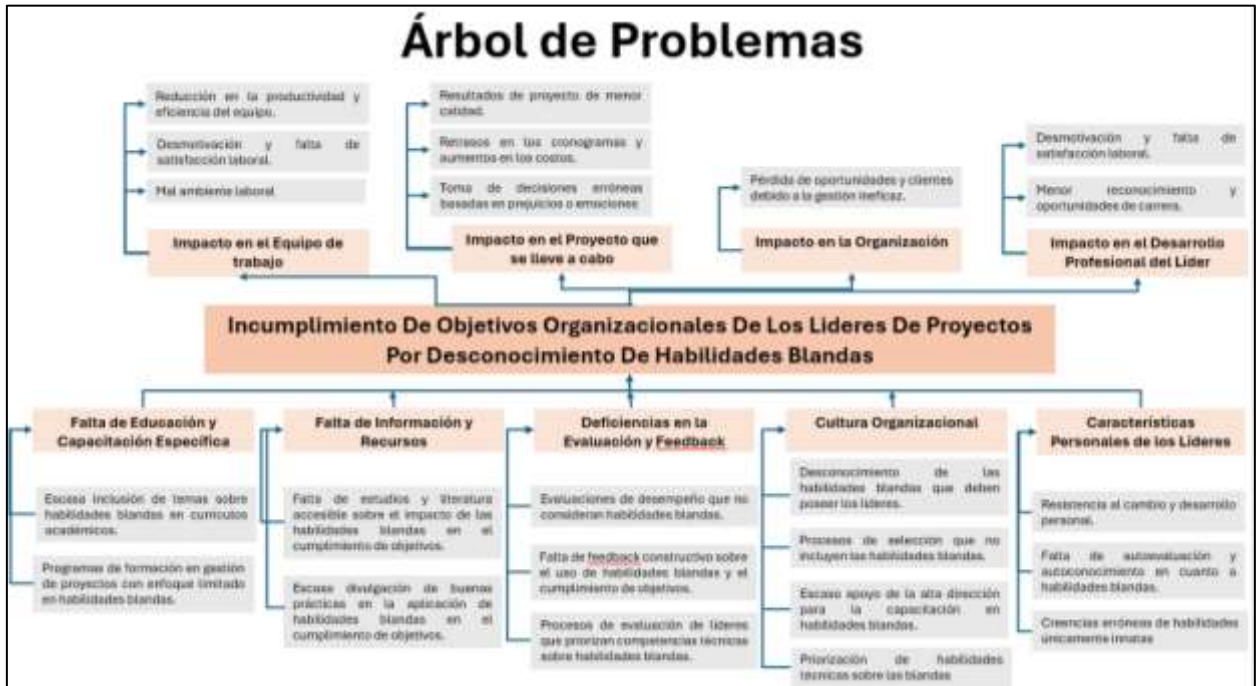
crítico y su incidencia en la formación y en el sector financiero. Además, consideran que *“las habilidades blandas tienen implicaciones motivacionales y constructivistas porque se generan dentro del ambiente de formación y da un valor socioemocional en el desempeño productivo y laboral del aprendiz”*. Además, las empresas del sector financiero que fueron vinculadas a la investigación *“recalcan la importancia de fortalecer el desarrollo de las habilidades socioemocionales, aspecto que marcará la contratación en el corto y mediano plazo”*.

Generándose así la necesidad de que las empresas elijan a sus líderes en función del alcance de los objetivos organizacionales.

Partiendo de lo anterior, el cambio en el entorno organizacional ha evolucionado y las necesidades actuales en cuanto a las competencias en los líderes son cada vez más complejas por lo que es de gran importancia actualizar el conocimiento sobre las habilidades blandas más relevantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **1.2. Descripción del problema.**

A pesar de todas las metodologías, investigaciones e información existente sobre la importancia de las habilidades blandas en el liderazgo efectivo y el cumplimiento de los objetivos, existe un brecha en la comprensión del perfil específico de competencias requeridas por los líderes de proyectos en Colombia, si bien los estudios previos han establecido un amplio listado de las habilidades relevantes, es necesario profundizar y priorizar en la identificación de estas según su criticidad para el éxito de los proyectos. Se desconoce en qué medida los líderes en el sector de manufactura en Colombia poseen estas habilidades y su influencia en el desempeño y logro de los objetivos organizacionales.



Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Pregunta de investigación.

¿Cuáles son las habilidades blandas más importantes que deben tener los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia?

## **2. OBJETIVOS**

### **1.1. Objetivo general.**

Plantear las habilidades blandas más importantes que deben tener los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia.

### **1.2. Objetivos específicos.**

- Identificar las habilidades blandas consideradas cruciales para los líderes de proyectos en general, basándose en la literatura existente y en las prácticas de gestión de proyectos.
- Analizar las habilidades blandas actuales de los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia.
- Examinar las brechas entre las habilidades blandas ideales y las habilidades blandas actuales en los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia.
- Determinar las habilidades blandas específicas que deben tener los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia.

### **3. CONVENIENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación busca establecer un perfil detallado de un líder de proyectos en una empresa del sector de manufactura, al identificar y analizar las habilidades blandas que impactan en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De tal manera, que los resultados contribuyan en la creación y ejecución de estrategias enfocadas en el fortalecimiento de las habilidades que permiten que los líderes sean efectivos y competitivos. Así como, un impacto positivo en los grupos de trabajo, que se traduce en mayor productividad, eficiencia y generación oportunidades y negocios en las organizaciones, al identificar y analizar las habilidades blandas que impactan en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De tal manera, que los resultados contribuyan en la creación y ejecución de estrategias enfocadas en el fortalecimiento de las habilidades que permiten que los líderes sean efectivos y competitivos. Así como, un impacto positivo en los grupos de trabajo, que se traduce en mayor productividad, eficiencia y generación oportunidades y negocios en las organizaciones.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. Habilidades Blandas

Daniel Goleman es uno de los principales autores sobre habilidades blandas o habilidades emocionales. Goleman (1998) en su obra aborda la importancia de las habilidades emocionales, argumentando que las personas que han desarrollado correctamente sus habilidades emocionales tienden a sentirse más complacidas, más eficientes y capaces de controlar los patrones mentales que influyen en la productividad. Según Goleman (1998), competencias como la empatía, la comunicación, la autoconciencia y la administración de relaciones, son esenciales para el triunfo personal y laboral.

Así mismo, Tripathy (2020), menciona que las habilidades blandas son un conjunto de atributos personales, rasgos de personalidad, gestos y cualidades que ayudan a expresar nuestras emociones a través del comportamiento, tanto de la comunicación verbal como no verbal. Estos comportamientos que se rigen por nuestras emociones afectan directa o indirectamente nuestras relaciones, al desarrollarlas o al destruirlas. Las habilidades blandas se denominan y comprenden de diversas maneras y en diversos aspectos, como habilidades para la vida, habilidades interpersonales, habilidades de empleabilidad, habilidades laborales, habilidades sociales y muchas más. La importancia de las habilidades blandas en el ámbito de las oportunidades laborales y del escenario laboral es crucial, ya que las emociones y el comportamiento se vuelven indispensables para construir relaciones y afinar el carácter y la personalidad. Un individuo con buena personalidad crece bien en su carrera y hace un gran trabajo, generando así un cambio social.

También, Havryliuk (2024) menciona que las habilidades blandas, también conocidas como habilidades interpersonales, son un conjunto de características y habilidades personales que permiten a los individuos interactuar de manera efectiva y armoniosa con los demás. Su relevancia ha aumentado en la educación y en el ambiente laboral, ya que son cruciales para el éxito en diversos entornos.

Por tanto, las habilidades blandas son cada vez más importantes en el entorno actual, caracterizado por grandes cambios. Los empleadores en el mercado laboral actual otorgan un gran valor a la adaptabilidad, la cooperación y la comunicación efectiva como cualidades vitales para el avance profesional. (Kaushik y Sharma, 2023).

#### **4.2. Habilidades Blandas estudiadas**

Vaz, Franco y Leal (2022) consideran que no existe consenso respecto a una definición única, sobre habilidades blandas, sin embargo, éstas pueden entenderse como rasgos de personalidad, actitudes y habilidades conductuales, personales e interpersonales esenciales para el desarrollo personal y el éxito en el trabajo. En este caso, se refieren a habilidades no técnicas necesarias para el desarrollo profesional y para el desempeño eficaz de las funciones laborales. Estas son habilidades personales e interpersonales, transversales y transferibles de un contexto a otro a lo largo de la vida.

Vaz, Franco y Leal (2022) de acuerdo con su estudio, presentan el listado de las habilidades blandas más estudiadas.

<b>Ítem</b>	<b>Habilidad Blanda</b>	<b>Definición</b>
1	Amistoso	Ser amable y accesible, sonríe, saluda y muestra preocupación por los demás.
2	Aptitud Positiva	Optimista, entusiasta, alentador

<b>Ítem</b>	<b>Habilidad Blanda</b>	<b>Definición</b>
3	Autoconfianza	Tener confianza en tus competencias y ser capaz de afirmarlas ante los demás.
4	Autodesarrollo	Tener voluntad continua de aprender y capacidad para crear los resultados deseados.
5	Autonomía	Capacidad para decidir sobre tus propias acciones.
6	Autorreflexión	Capacidad para reflexionar sobre el propio desempeño, acciones y comportamientos.
7	Compasión	Capacidad de reconocer y atender las dificultades y sufrimiento de los demás.
8	Comunicación escrita	Habilidad para expresar ideas eficazmente a través de la palabra escrita.
9	Comunicación no verbal	Capacidad para manifestar expresiones corporales en consonancia con el lenguaje verbal.
10	Comunicación verbal	Practicar una comunicación asertiva, transmitiendo mensajes verbales claros.
11	Conciencia cultural	Apreciar y respetar la diversidad de las personas con las que trabajas
12	Construcción de asociaciones	Establecer y mantener relaciones laborales externas al equipo.
13	Cooperación	Colaborar constructivamente y compartir conocimiento con los demás.
14	Cortesía	Tener buenas maneras y educación social.
15	Creatividad	Capacidad para pensar y gestionar cambios significativos en tu trabajo.
16	Dedicación	Mostrar compromiso y participación en lo que haces.
17	Destreza	No tener miedo de intentar algo nuevo y aprovechar nuevas oportunidades.
18	Empatía	Capacidad para ponerte en el lugar del otro y entenderlo.
19	Emprendimiento	Capacidad de idear y poner en práctica nuevos proyectos por iniciativa propia.
20	Escucha activa	Capacidad para escuchar atentamente a los demás.
21	Estabilidad y gestión emocional	Controlar las emociones, reaccionando de forma estable a las situaciones.
22	Ética	Conducta regulada por principios éticos adecuados al lugar de trabajo.
23	Hablar en público	Capacidad de transmitir contenidos orales de forma eficaz.
24	Flexibilidad	Capacidad de adaptación a nuevas situaciones; ser abierto al cambio.
25	Gestión del estrés	Capacidad para lidiar con situaciones estresantes.
26	Gestión del tiempo	Capacidad para hacer un buen uso del tiempo.
27	Gestión y planificación	Definir acciones anticipadamente para alcanzar objetivos.
28	Imparcialidad	Ser capaz de no favorecer a nadie en detrimento de otro.
29	Iniciativa y proactividad	Tener iniciativa en proponer y realizar actividades.
30	Integridad	Respetar tus valores personales y actuar con veracidad.
31	Inteligencia emocional	Reconocer tus propios sentimientos y los de los demás.
32	Manejo de la crítica	Gestionar las críticas y asumirlas como una forma de mejorar.
33	Manejo de la incertidumbre	Lidiar con cambios inesperados.
34	Liderazgo	Influir, inspirar y motivar a los demás para alcanzar resultados.
35	No directividad	Ayudar a otros a pensar y tomar decisiones que potencien sus capacidades.
36	Negociación y gestión de conflictos	Aplicar estrategias para alcanzar acuerdos.
37	Pensamiento crítico	Plantear cuestiones vitales y tomar decisiones fundamentadas.
38	Pensamiento estratégico	Pensar en un escenario general y ofrecer diferentes posibilidades.
39	Perseverancia	Esforzarse y poseer la persistencia necesaria para completar tareas.

Ítem	Habilidad Blanda	Definición
40	Puntualidad	Rigor en el cumplimiento de horarios.
41	Resiliencia	Adaptación positiva ante adversidades.
42	Resolución creativa de problemas	Solucionar problemas de forma imaginativa e innovadora.
43	Responsabilidad	Asumir compromisos y las respectivas consecuencias.
44	Ser de confianza	Ser alguien en quien los demás pueden depositar confianza.
45	Toma de decisiones	Toma de decisiones racionales basadas en hechos y alternativas.
46	Trabajo en equipo	Cooperar con los demás para alcanzar objetivos comunes.
47	Trabajo bajo presión	Trabajar eficazmente en situaciones de estrés.
48	Transparencia	Ser claro, objetivo y real.

**Tabla 1.** Habilidades Blandas más estudiadas. **Fuente:** Vaz, Franco y Leal (2022)

### 4.3. Priorización y evaluación de las habilidades blandas

Priorizar las habilidades blandas implica un enfoque sistemático que integra varias metodologías y criterios en diferentes campos. A continuación, se exponen recientes estudios relacionados a nivel internacional.

Vaz, Franco y Leal (2022) proponen las herramientas de evaluación para priorizar habilidades blandas, es decir, el desarrollo de cuestionarios que evalúen la relevancia y el dominio de las habilidades interpersonales entre los profesionales. La aplicación del cuestionario que ellos proponen podría ser fundamental para analizar la percepción que tienen los profesionales sobre las habilidades blandas que deben guiar su desempeño, basándose tanto en referentes teóricos como en su experiencia en el campo. De esta forma, será posible dotar de más herramientas a los profesionales, ayudándoles a ser más cualificados, diferenciados y conscientes.

Por otro lado, Kondur, Mykhailyshyn y Serman (2022) indican que las habilidades blandas se pueden clasificar en 4 niveles de competencia (inicial, bajo, promedio, alto), lo que permite crear estrategias de desarrollo específicas en programas educativos. A su vez, proponen los siguientes criterios para ser evaluados en los 4 niveles: resolución de problemas complejos y

multicapas, pensamiento crítico, creatividad, gestión de personas, cooperación con los demás, inteligencia emocional, juicios y toma de decisiones, enfoque en el cliente, capacidad de negociación, flexibilidad cognitiva, resistencia al estrés, búsqueda de empleo efectiva. Posteriormente, para establecer el nivel de competencia de cada criterio de las habilidades blandas, utilizaron una metodología integral llamada Autoevaluación de competencias clave, desarrollada por el laboratorio de competencias del Centro de Carreras de Habilidades Blandas de la Universidad Federal del Sur. Así que, con la ayuda de una prueba adaptada para el caso, evaluaron el nivel de desarrollo de las competencias de los encuestados. Por tanto, concluyeron que los futuros especialistas en profesionales son conscientes de que la formación significativa de estas habilidades ocurre en el proceso de mejoramiento propio, buscando nuevos conocimientos, aprovechando todas las oportunidades para el autodesarrollo, motivándose a sí mismos y a otros, y tomando en cuenta la experiencia ajena.

Por otra parte, Kaushik y Sharma (2023) exponen que existen varias teorías que sustentan el desarrollo de habilidades blandas, enfatizando su integración en los planes de estudio educativos. Para mejorar estas habilidades, los autores recomiendan los métodos de aprendizaje experiencial, juegos de roles y proyectos grupales, que incluyan retroalimentación constante. En su caso de estudio, las habilidades blandas clave incluyen: comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad, inteligencia emocional y pensamiento crítico.

Por último, Havryliuk (2024) en su estudio utilizó el aprendizaje experiencial, para involucrar a los estudiantes en escenarios del mundo real, como programas de estudios en el extranjero, evidenciado una mejora significativa en su comunicación y conciencia cultural. En su caso de estudio, las habilidades blandas de comunicación, cooperación, trabajo en equipo,

adaptabilidad, flexibilidad, empatía, conciencia cultural, liderazgo e iniciativa son habilidades importantes que contribuyen a la competencia lingüística e intercultural.

#### **4.4. Estudios de identificación y desarrollo de Habilidades blandas en Colombia**

En Colombia, se han venido adelantando desde la academia y en el entorno laboral estudios relacionados con el desarrollo de las habilidades blandas. A continuación, se citan los más afines y recientes:

Inicialmente, Jay (2019) en su estudio diseñó y aplicó un instrumento que evidenció la capacidad de detectar la existencia de habilidades blandas en los gerentes de proyectos e inferir su implementación en diversos contextos reales en cualquier tipo de empresa. Los hallazgos demostraron que, en las entidades el liderazgo se percibe como habilidad personal para la gestión de proyectos. También, el director del proyecto proporciona comentarios sobre el desempeño de los individuos, es un individuo transparente y sincero que soluciona problemas y comparte logros. Se concluye que la dirección del instituto estudiado fomenta el crecimiento del espíritu grupal, la dedicación, la habilidad para trabajar bajo presión y la administración del tiempo.

Por otro lado, Mendoza y Vélez (2020) diseñaron un plan destinado a potenciar las competencias blandas en los líderes de área de la compañía Palnorte S.A.S. En la obtención de datos de datos, las autoras emplearon una encuesta que facilitó la realización de un diagnóstico que identificó las habilidades blandas a tratar en los líderes de área, que incluían: colaboración en equipo, solución de conflictos, liderazgo y comunicación eficaz. Basándose en los hallazgos, se implementó el programa a la medida, permitiendo a la compañía orientar sus procesos en la búsqueda de un mejoramiento constante para su personal.

Por su parte, Echeverry, La Rotta y Gamboa (2022) describen un esquema teórico para analizar las conexiones entre las competencias blandas del gerente de proyectos y el triunfo de la administración de proyectos en el ámbito de la asesoría ambiental. El estudio de la conexión entre las habilidades blandas y la administración de proyectos reveló que la negociación, la comunicación y el trabajo colaborativo son competencias del gerente de proyectos que influyen, en mayor medida que otras, en el triunfo de la gestión de proyectos.

Por último, Vieira, Vargas y Echeverri (2024), en su estudio identificaron las competencias blandas que predominan en los líderes de las compañías del sector turismo en Manizales. El método empleado fue de carácter empírico y se realizaron entrevistas. Los autores establecieron una clasificación de las habilidades blandas y observaron que las habilidades de colaboración en equipo, liderazgo y comunicación se consideran las más esenciales para el rendimiento en el trabajo. El modelo de evaluación también identificó factores complementarios significativos para tratar las habilidades blandas como un componente esencial en la administración personal y corporativa. Los autores contrastaron los resultados con diferentes investigaciones, y se detectó que hay varias maneras de clasificar, valorar y agrupar estas competencias.

#### **4.5. Habilidades Blandas en la Gestión de Proyectos**

En un entorno de proyectos en constante cambio, especialmente en el ámbito tecnológico, los gerentes de proyectos deben ser ágiles e ingeniosos para crear valor. Para apoyar esta necesidad, el Project Management Institute (PMI) ha desarrollado y actualizado el "PMI Talent Triangle", que representa las habilidades que los profesionales de proyectos deben adquirir y mejorar para tener éxito en este mundo dinámico (Velandia, Uribe y Bustos, 2024).

De acuerdo con lo investigado por Velandia, Uribe y Bustos (2024), el enfoque PMI Talent Triangle, se basa en tres pilares:

- Las Formas de Trabajar (anteriormente Gestión técnica de proyectos). Esto se refiere a que, ya sea utilizando enfoques predictivos, ágiles, design thinking u otras prácticas específicas de una empresa para la gestión de proyectos, se alienta a los profesionales a dominar diversas metodologías. De este modo, podrán aplicar la técnica adecuada en el momento oportuno y aportar valor a los proyectos a través de su gestión.
- Las Habilidades Poderosas (anteriormente Liderazgo). Ahora se abordan desde una perspectiva más integral las habilidades interpersonales, que abarcan el liderazgo colaborativo, la comunicación, la mentalidad innovadora, la orientación hacia el propósito y la empatía. Poseer estas habilidades permite a los gerentes de proyectos influir en las partes interesadas, un aspecto fundamental para impulsar cambios.
- Visión para los Negocios (anteriormente Gestión Estratégica y de Negocio). Esto destaca que los gerentes de proyecto tienen una comprensión de las influencias macro y micro de su organización e industria, así como conocimientos específicos que les permiten tomar decisiones acertadas. En particular, saben cómo sus proyectos se alinean con la estrategia empresarial y las tendencias globales. Además, esta herramienta se enfoca en las habilidades digitales, subrayando el impacto de la transformación digital en el ámbito de la gestión de proyectos.

Según PMI (2023), Los profesionales de proyectos y organizaciones pueden redefinir el concepto de éxito con habilidades blandas. Estos métodos suelen generar un retorno significativo sobre su inversión, por lo que deberían ser priorizados:

- Es fundamental entender cómo se relaciona el éxito de un proyecto con las habilidades blandas que lo impulsan. Es fundamental ir más allá del triángulo de hierro que incluye alcance, costo y tiempo, y reconocer las habilidades clave que impactan la gestión cotidiana de los proyectos.
- Es fundamental enfocarse en las habilidades interpersonales que se vinculan directamente con el cumplimiento de los objetivos de la organización, como la comunicación, la resolución de problemas, el liderazgo colaborativo y el pensamiento estratégico, e incorporarlas en la cultura organizacional. Además, los líderes en gestión de proyectos deben modelar estas habilidades esenciales y destacar su relevancia de manera constante.
- Es importante resaltar el valor de las habilidades blandas vinculándolas al proceso de contratación y al desempeño continuo. Durante la contratación, se debe comunicar a los empleados que la capacitación en estas habilidades es un beneficio del empleo. Además, se deberían incluir en los planes de desarrollo profesional individual y realizar un seguimiento de su progreso en estas habilidades durante las evaluaciones de desempeño.
- Es fundamental evaluar el desarrollo profesional y la planificación de capacitación para garantizar que reflejen el compromiso de la organización con el fortalecimiento de las habilidades interpersonales en los empleados. Este compromiso debe ser apoyado mediante la asignación de recursos financieros suficientes para las iniciativas orientadas al desarrollo de dichas habilidades.
- Valorar la implementación de evaluaciones en equipo de las habilidades blandas puede ser una forma efectiva de medir estas competencias en su contexto y enfatizar su relevancia dentro de la organización.

#### 4.6. Habilidades blandas de un director de proyectos

Las habilidades blandas de un director de proyectos consisten en aplicar competencias, herramientas y técnicas para planificar, supervisar y controlar un proyecto con el objetivo de alcanzar sus metas. Estas habilidades incluyen tanto capacidades adquiridas como rasgos de personalidad, lo que permite al director supervisar todas las acciones necesarias para la correcta ejecución de los objetivos y garantizar que cada proyecto genere un impacto significativo, tanto a nivel comercial como gerencial, en la organización o en los proyectos que se realicen (Leal, 2020).

Silva, Cardoso y Calderón (2021), en su investigación realizaron un listado de las habilidades blandas que posee un director de proyectos:

HABILIDAD	DESCRIPCION
Habilidad para interactuar	El director debe considerar las ideas de todos los interesados para debatir los temas clave y, al final, definir cuáles formar.
Resolución de problemas	El director debe revisar los documentos del proyecto y el equipo, con la capacidad de identificar fallas y proponer soluciones para eliminar.
Asertividad	permite al director de proyectos comunicar sus pensamientos, ideas y necesidades de manera clara y transmitiéndolos a sus colegas
Habilidad para el autocontrol	Para la elaboración de proyectos y el alcance de metas, el director debe administrar el autocontrol.
confiabilidad	El director debe investigar las habilidades de cada participante del trabajo para determinar quién puede desempeñarse en el tipo de área o estructura del proyecto.
Honestidad/ integridad	Formar a un director y equipo de trabajo comprometidos con el proyecto.
Motivación	El director de proyectos motiva a los equipos de trabajo a lograr objetivos en conjunto.
Flexibilidad/ adaptabilidad	Donde el director de proyectos puede colaborar con diversas personas en diferentes situaciones.
Negociación	El director de proyectos motiva a los equipos de trabajo a lograr objetivos en conjunto.
Inteligencia Interpersonal	En la década de los 80, un director de proyectos debía manejar la inteligencia interpersonal porque tenía la capacidad de interactuar con todos los miembros, lo que es lo que hace un director de proyectos desde el inicio hasta el final de su jornada.

Tabla 2. Habilidades Blandas de un director de proyectos. Fuente: Silva, Cardoso y Calderón (2021)

En su investigación Leal (2020) señala que liderar un proyecto implica que el gerente motive a los integrantes del equipo para que trabajen juntos, dándoles autonomía para que se sientan dueños de sus tareas. Además, debe adoptar un estilo de liderazgo participativo y consultivo, actuando como guía y consejero. El gerente de proyecto debe promover el desarrollo de las personas involucradas, creando un entorno donde se sientan valoradas y se les ofrezcan oportunidades para aprender y crecer. Asimismo, es fundamental que cuente con habilidades de comunicación para compartir información de diversas formas y habilidades interpersonales que le permitan conversar informalmente y establecer empatía en situaciones especiales. También debe ser capaz de manejar el estrés y mantener la calma, tener habilidades para resolver problemas al evaluar información y encontrar soluciones efectivas, y poseer la capacidad de interactuar escuchando para fomentar negociaciones saludables. Por último, debe ser competente en la gestión del tiempo, priorizando actividades simultáneas y adaptándose a situaciones imprevistas, además de estar dispuesto a delegar tareas.

#### **4.7. La brecha de las habilidades blandas**

Según los autores Singh, Paul, y Tewari (2021), la globalización ha alterado el panorama empresarial, volviéndolo más complicado y extremadamente competitivo. Además, ha facilitado el comercio intercontinental y promovido la externalización, permitiendo a muchos países adoptar la estrategia de tercerización de organizaciones occidentales, lo que ha reducido costos al acceder a mano de obra más barata. Aunque las empresas de naciones desarrolladas han establecido un imperio global, las pequeñas y medianas empresas en economías emergentes no han alcanzado ese nivel, pero han encontrado estratégicamente su propio nicho en el mercado. En este contexto, la industria de tecnologías de la información ha sido fundamental para el crecimiento económico de varias economías emergentes, como India. En general, los empleadores buscan profesionales con una sólida base de habilidades técnicas y

un buen entendimiento del negocio, capaces de colaborar con diferentes departamentos. Los estudios indican que los profesionales pueden tener rendimientos diferentes en tareas similares debido a la presencia o ausencia de habilidades blandas, incluso cuando poseen las mismas credenciales. En el dinámico entorno empresarial actual, contar con habilidades transferibles es esencial para navegar dentro y fuera de la organización. El desarrollo de habilidades blandas se considera más crucial que el desarrollo de habilidades técnicas.

La brecha de habilidades es una de las principales inquietudes en la gestión del talento. La literatura señala una diferencia significativa entre las habilidades blandas deseadas y las requeridas para los nuevos profesionales. Abordar estas brechas es crucial, ya que no solo afecta la empleabilidad de las personas, sino que también limita la disponibilidad de talento en el futuro. Algunas de las teorías iniciales sobre gestión del talento se enfocaban en reclutar y seleccionar a los empleados más capacitados para los puestos más altos de la jerarquía, así como en identificar las competencias necesarias para esos roles, los estudios indican que los líderes empresariales deben preparar su reserva de talento para satisfacer las demandas futuras. No obstante, muchas organizaciones enfrentan dificultades para establecer un inventario sólido de talento debido a la falta de estudiantes capacitados y listos para incorporarse al mercado laboral. Por lo tanto, es fundamental tener una comprensión profunda de las habilidades no técnicas y su relevancia. Estas habilidades se conocen con diferentes términos, como habilidades blandas, habilidades interpersonales, habilidades emocionales y capacidad laboral. Se trata de un conjunto de rasgos de personalidad que definen el comportamiento de una persona. Las habilidades blandas abarcan características de personalidad, habilidades sociales, comunicación, comportamiento personal, sociabilidad y una actitud positiva que diferencian a los individuos (Singh, Paul, y Tewari, 2021).

#### 4.8. Teorías del liderazgo

Dalton, Hoyle y Watts (2007), menciona la teoría del “gran hombre” como una de las primeras que dan paso al estudio del liderazgo resaltando en ellas que las personas nacen con el talento innato para ser un líder en el que a lo largo de su vida y dependiendo en el entorno y las situaciones donde se desenvuelvan este talento se evidencia.

Hoy en día esa teoría ha cambiado, la mayoría de las habilidades que caracterizan un líder se desarrollan observando, estudiando y aplicando cada uno de estos conceptos que surgen a raíz de cada estudio realizado; de allí surgen 3 principales teorías como los son : la teoría de rasgos, las teorías del comportamiento y teorías situacional que se han ampliado con el tiempo y la investigación por su importancia en el medio.

Para comprender la importancia de cada de las teorías de liderazgo, se mencionarán las habilidades blandas a desarrollar para los diferentes campos en los que serán requeridas. Franklin y Krieger (2011), realizan un análisis sobre las principales teorías sobre el liderazgo que se describen a continuación:

- **Teorías de los rasgos de personalidad.** Afirman y describen las características en la personalidad del individuo que se pueden evidenciar, tales como ambición y energía deseo de liderar, honestidad, confianza en sí mismo, inteligencia, buen juicio, personalidad proactiva y cualidades relevantes, físicas o intelectuales que han identificado a los principales líderes de la humanidad. Este enfoque no tuvo éxito ya que dichas características que describen los rasgos de un líder son poco perceptibles.

Según Cevallos et al (2018), el liderazgo es más una condición que se da por el entorno y la condición en que se desarrolla el individuo, ya que la cultura, la experiencia personal y vivencias moldea en el su personalidad y habilidades para enfrentarse en determinadas situaciones, otros rasgos fácilmente perceptibles son la comprensión, la intuición, el manejo de las emociones, la fácil transferencia de valores, la capacidad de comunicar, , talentos para enseñar, crear, delegar, desarrollar equipos, gestionar y resolver conflictos

- **Teoría del liderazgo carismático.** Max Weber (1981), menciona el carisma como "la cualidad que pasa por extraordinaria de una personalidad por cuya virtud, se lo considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas o por lo menos, específicamente extraordinarias y no asequibles por cualquier otro". En este mismo sentido la teoría del liderazgo carismático se caracteriza en dos principales ideas: El del rey pastor, que "muestra el camino", y El del rey tejedor, preferido de Platón, que busca encontrar y conciliar las diferencias en las personalidades del equipo.

Al líder carismático su equipo podría amarlo, incluso si él no demuestra reciprocidad; desde su perspectiva, necesita ejercer poder para controlar la situación. Administra dos variables, el tiempo y el espacio; respecto al tiempo es él quien define su propio ritmo. En relación al espacio, persigue el beneficio de las fuerzas en el sitio y momento de la decisión. Aspira a la eficiencia en la acción, y para conseguirlo, coordina a los partidarios (Franklin y Krieger, 2011).

- **Teorías del comportamiento.** Esta teoría sugiere que, aunque algunas conductas particulares distinguen a los líderes de los no líderes, las características de los líderes

no siempre son innatas, por tanto sería posible entrenar a un individuo para convertirse en un buen líder con las habilidades blandas que lo caracterizan. La carencia de esta teoría radica en que no se considera un contexto dejando abierta la caracterización del líder comportamental ya que se requiere de un contexto para definir su actuar.

- **Teoría del liderazgo acorde con situaciones y contingencias.** El liderazgo es un fenómeno intrincado que surge de la interrelación entre tres fuerzas fundamentales: el líder, los seguidores y la circunstancia. La personalidad, competencias y estilo de liderazgo del líder, junto con las particularidades, habilidades y actitudes de los seguidores, tienen un impacto directo en cómo se aplica el liderazgo. No obstante, el entorno organizacional, las actividades a llevar a cabo y las situaciones variables también tienen un rol fundamental, determinando los posibles estilos de liderazgo. En este contexto, un liderazgo eficaz demanda una constante adaptación a las diversas circunstancias y a las demandas de los seguidores, y no se fundamenta en un estilo universal único.
- **Teoría del conocimiento social.** En un entorno ambiental cambiante y retador, la relación entre un líder y sus seguidores se establece como un intercambio constante. Ambos, líderes y seguidores, colaboran en la creación de estrategias y colaboran para vencer dificultades, creando un ciclo de mejora continua. Conforme alcanzan metas y afrontan retos en conjunto, se robustece la relación entre ambos, generando un entorno de cooperación y desarrollo mutuo. En otras palabras, tanto el líder como los seguidores son afectados por el ambiente y, a su vez, lo modifican mediante sus acciones interrelacionadas.

- **Teoría situacional del liderazgo** . El liderazgo es un fenómeno complejo que es influenciado por varios factores vinculados entre sí. Los rasgos personales del líder, tales como sus habilidades y estilo, se vinculan con las situaciones circunstanciales, tanto internas como externas a la organización, con el fin de determinar el éxito del liderazgo. Elementos como las particularidades de los seguidores, las actividades a realizar, la cultura organizacional y el clima competitivo juegan un papel crucial en la formación del comportamiento del líder y, en última instancia, en el desempeño de la organización. Este modelo integra elementos de diversas teorías del liderazgo, enfatizando la importancia de considerar tanto las características individuales como las demandas del ambiente.
- **Teoría del liderazgo transaccional**. El fundamento de esta teoría primordialmente se fundamenta en el intercambio de una recompensa por cada logro conseguido para Cevallos et al (2018), el líder se enfoca en llevar a cabo las tareas, poniendo su atención en las circunstancias actuales. Este tipo de liderazgo incentiva y orienta a sus seguidores hacia la realización de los objetivos a través de la definición de los requisitos de roles y responsabilidades.

#### **4.9. Habilidades Blandas en el Sector Manufacturero en Colombia**

De acuerdo con Ramírez (2012), en el ámbito mundial en las últimas tres décadas, las organizaciones han experimentado cambios constantes para satisfacer ciertos requerimientos del entorno relacionados con el mercado laboral, el mercado de producción, la innovación tecnológica y las políticas gubernamentales. Estos factores motivan a los empresarios a modificar sus estrategias con el propósito de producir respuestas a corto, mediano y largo

plazo, con el fin de atender de manera apropiada. Para combatir esta circunstancia, se han desarrollado diversas perspectivas de pensamiento en el ámbito de la gestión, las cuales se enfocan en analizar el comportamiento de las organizaciones a partir de una serie de factores vinculados al logro de metas en las que participan tareas, personas y equipos. Así, las compañías deben enfocarse en la disminución de costos y exhibir una notable habilidad para innovar. Estas innovadoras tácticas establecen en las organizaciones nuevas formas en las que predominan la producción ligera, la adaptabilidad y la comunicación; Actualmente, las organizaciones han entendido la importancia del desarrollo de las habilidades blandas en los líderes, ya que son estas el primer paso en la adaptación a los cambios que requieren, ya que se reconoce que más allá de que las personas sean un recurso humano, deban considerarse como talento humano porque no es un recurso que se utilice en pro al logro de objetivos sino que como talento humano tienen la capacidad de pensar, razonar y aportar al éxito de la compañía fortaleciendo así sus capacidades.

Por su parte, González et al (2020) destaca la importancia y el impacto de las habilidades blandas en los cambios de entorno, en los que a partir de ello surge la necesidad de tener una comunicación efectiva, una escucha activa, adaptabilidad a los cambios, orientación a resultados y sobre todo trabajo en equipo, que se consigue desde el papel que cumplen los líderes, Esto demuestra la relevancia del prototipo de candidato para ser contratado en las organizaciones que han implementado una transformación en su paradigma de selección de personal, es esencial que sus empleados tengan una serie de habilidades laborales y profesionales con las que interactúan con el objetivo del trabajo, al mismo tiempo que permite una adecuada interacción del individuo con su entorno.

En su estudio Marrero, Mohamed y Xifra (2018), lograron evidenciar el desarrollo y la implementación de esquemas para el desarrollo de dichas habilidades es indispensable para el crecimiento y el éxito de las organizaciones después de comprender que sus colaboradores no son un factor netamente operativo como se mencionaba anteriormente.

A pesar de que en los informes en el sector manufacturero sobresale la creciente demanda de habilidades blandas, Barger et al (2018) advierten la escasez de iniciativas, tanto académicas como empresariales, que prioricen el desarrollo de estas competencias. Esta información muestra la brecha significativa entre la necesidad de habilidades interpersonales y la realidad actual, en la que las habilidades técnicas suelen ser de más importancia que las habilidades blandas en los líderes en el proceso de selección.

La revisión de algunas investigaciones realizadas entre 2016 y 2021 sobre habilidades blandas en los líderes en el sector manufacturero muestra la importancia de las competencias como la autoestima, la resolución de problemas y el trabajo en equipo. Muchos autores coinciden en que además de habilidades como la empatía, la comunicación efectiva, la adaptabilidad y la creatividad, son esenciales en el desempeño de actividades para la consecución de los objetivos en el plano laboral, ya que estas son directamente proporcionales a un mejor rendimiento.

El liderazgo en el sector manufacturero y, en general, tiene la necesidad de un grupo de habilidades blandas interpersonales que permitan la construcción de equipos sólidos y la adaptación a los climas organizacionales que cambian con rapidez. Ramírez (2022) resalta la importancia de estas competencias para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en diversas organizaciones; sus hallazgos son altamente pertinentes para el contexto del liderazgo.

industrial. Así, la investigación proporciona un marco conceptual para el análisis de las mismas que son de gran ayuda al desarrollo de los líderes exitosos en el sector manufacturero en las organizaciones.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. Descripción Metodológica**

La investigación se implementará en una empresa de manufactura, en la cual se evaluarán las habilidades blandas que hacen parte de un líder de proyectos, de esta forma se contará con un enfoque de investigación cualitativo.

Según Maxwell (2019), define a la investigación cualitativa como aquella cuyo propósito es ayudar a percibir los sentidos y las perspectivas de las personas estudiadas; esto significa ver el mundo desde puntos de vista diferentes a los del investigador, los cuales están definidos por sus entornos físicos, sociales y culturales, y también contribuyen a definir esos entornos.

Por su parte, Macías (2023) menciona que la Investigación cualitativa produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y el comportamiento observable es una forma de acercarse al mundo empírico.

El estudio de esta investigación será de tipo descriptivo con alcance transversal, ya que el propósito del presente estudio es describir situaciones o eventos, parametrizando y evaluando varios aspectos y dimensiones del fenómeno a investigar. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido el análisis.

## **5.2. Diseño Metodológico**

### **5.2.1. Definición de las variables**

Para Bernal (2016) definir el tipo de investigación es fundamental ya que así se pueden establecer las variables correctas de estudio, En este caso según las características del proyecto se considera que para un estudio en el que se reseñan las características o rasgos de la situación, objeto de estudio, como es el caso se determina bajo el concepto de teoría descriptiva. Así mismo, en su libro metodologías de la investigación plantea tres principales tipos de variables que permiten el estudio entre efectos y causas:

- Variable Independiente: cualquier tipo de aspecto que se pueda considerar como causa en la relación entre las variables.
- Variable Dependiente: Es todo aquel resultado producido por lo que se considera una variable independiente.
- Variable interviniente: Considera todos los elementos, sucesos y circunstancias del entorno, las propiedades del sujeto/objeto de estudio, el método de estudio, entre otros, que se encuentran o "actúan" (de forma positiva o negativa) en el proceso de interrelación entre las variables independiente y dependiente.

Según lo anterior, se define como variable en el presente estudio las habilidades blandas en los líderes de proyectos y sus equipos de trabajo, tales como las competencias del líder o habilidades blandas (Independiente) y su influencia en el éxito de proyectos. La variable y sus características se describen a continuación:

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión
Habilidad blanda	Son un conjunto de atributos personales, rasgos de personalidad, gestos y cualidades que ayudan a expresar nuestras emociones a través del comportamiento, tanto de la comunicación verbal como no verbal. (Tripathy, 2020).	- Cuestionario con Escala de Likert aplicada a evaluar las dimensiones  -Entrevistas  -Análisis documental	Adaptabilidad (flexibilidad)
			Comunicación (escrita, verbal, no verbal)
			Creación de relaciones (construcción de asociaciones)
			Disciplina (gestión y planificación)
			Empatía
			Liderazgo colaborativo
			Mentalidad innovadora (creatividad),
			Orientación con fines específicos (cooperación)
			Orientación enfocada hacia el futuro (emprendimiento)
			Responsabilidad
			Resolución de problemas
Pensamiento estratégico			

**Tabla 3.** Características de la variable. **Fuente:** Propia

### 5.2.2. Arreglo procedimental

A continuación, se presentan las actividades y resultados esperados de cada uno de los objetivos del proyecto de investigación.

Objetivo Especifico	Actividad	Resultados esperados
Identificar las habilidades blandas consideradas cruciales para los líderes de proyectos en general, basándose en la literatura existente y en las prácticas de gestión de proyectos.	Revisión de la literatura existente sobre habilidades blandas.	Identificación de las habilidades blandas existentes.
	Revisión de la literatura existente sobre las habilidades blandas en los líderes de gestión de proyectos.	Caracterización de las habilidades blandas en los líderes de gestión de proyectos.
Analizar las habilidades blandas actuales de los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia.	Elaboración de instrumento de recolección de información.	Cuestionario para recolección de información: Habilidades Blandas en los Líderes de Proyectos.
	Aplicación del instrumento de recolección de información.	Cuestionarios diligenciados de acuerdo con la muestra establecida.
	Estudio de la información recolectada.	Tablas, gráficos y análisis de resultados.
Examinar las brechas entre las habilidades blandas ideales y las habilidades blandas actuales en los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia.	Comparar los resultados obtenidos de la organización frente a la literatura investigada.	Tablas comparativa y análisis de resultados.

Objetivo Especifico	Actividad	Resultados esperados
Determinar las habilidades blandas específicas que deben tener los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia.	Establecer las habilidades blandas importantes en los líderes de proyectos de la organización.	Tabla y análisis de resultados.

**Tabla 4.** Arreglo Procedimental. **Fuente:** Propia

### 5.3. Población y Muestra

Según Bernal (2016), la población se define a partir de los atributos parecidos en los individuos o elementos similares que poseen y a los que la investigación hace referencia. De igual manera, define la muestra como el segmento de la población escogido, del cual se extrae la información necesaria para el avance del estudio y sobre el cual se lleva a cabo la medición y observación de las variables en estudio.

La población estará compuesta por 10 (diez) líderes de proyecto de una compañía del sector manufacturero, junto con 10 (diez) especialistas en administración de proyectos y 8 (ocho) personas recursos humanos que puedan ofrecer una visión adicional, según dicha definida también se tendrá en cuenta una selección un poco más sesgada en donde los líderes que participen tengan o hayan tenido participación en proyectos y puedan identificar las dimensiones evaluadas para que de esta manera los resultados sean fiables y válidos para el estudio y desarrollo del proyecto.

El tipo de muestreo que se empleará en el estudio es no probabilístico, ya que, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) en las muestras no probabilísticas, la selección de los elementos no se basa en la probabilidad, sino en razones vinculadas con las particularidades de la investigación o las metas del investigador.

El tamaño de la muestra será de 11 participantes, conformados por 4 (cuatro) líderes de proyectos, 4 (cuatro) especialistas en administración de proyectos y 3 (tres) personas de recursos humanos, ya que esta es la cantidad de personas promedio con la que cuenta la compañía elegida para el estudio.

#### **5.4. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información.**

Basados en la información de las habilidades impulsoras y el éxito de los proyectos del PMI (2023), se tomaron las siguientes habilidades blandas para el estudio: adaptabilidad (flexibilidad), comunicación (escrita, verbal, no verbal), creación de relaciones (construcción de asociaciones), disciplina (gestión y planificación), empatía, liderazgo colaborativo, mentalidad innovadora (creatividad), orientación con fines específicos (cooperación), orientación enfocada hacia el futuro (emprendimiento), responsabilidad, resolución de problemas y pensamiento estratégico.

Partiendo de lo anterior, el equipo investigador determinó que el cuestionario es el instrumento que dará respuesta al planteamiento del problema. Hurtado y Toro (2005), señalan que el cuestionario es un instrumento específico de la observación, que permite al investigador centrar su atención en ciertos elementos y ajustarse a ciertas circunstancias. Además, permite identificar algunos problemas de relevancia y centrar los elementos del fenómeno que se consideren fundamentales. Es importante destacar que Balestrini (2007) menciona que el cuestionario es visto como un canal de comunicación escrito entre el encuestador y el participante, creado por el investigador, con el objetivo de simplificar la transmisión de los objetivos y la variable de la investigación mediante una serie de preguntas o declaraciones.

Sumado a lo anterior, Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que un cuestionario puede aplicarse de dos formas: autoadministrado (se entrega a los participantes para que lo contesten) y por entrevista (un entrevistador aplica el cuestionario a los participantes, anotando las respuestas generadas). Así que, el equipo investigador del presente proyecto hará uso de ambas formas para la recolección de la información.

También, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), mencionan que, entre los métodos para medir las variables por escalas, se encuentra la escala de Likert, la cual se basa en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones, juicios o preguntas, que buscan la reacción de los participantes, al escoger una de las cinco categorías de la escala. Así que, para esta investigación, en algunas preguntas se tendrán en cuenta las siguientes categorías en el instrumento de recolección de datos: Indispensable (5), Sumamente importante (4), Medianamente importante (3), Poco importante (2) y No se toma en cuenta (1).

A continuación, se presenta la matriz de ítems del cuestionario del proyecto.

<b>Matriz de ítems</b>			
<b>Objetivo general:</b> Plantear las habilidades blandas más importantes que deben tener los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia.			
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>
Habilidad Blanda	Adaptabilidad (flexibilidad)	Importancia de habilidades blandas en los líderes de proyectos	1. ¿Cuáles de las siguientes habilidades blandas poseen los líderes de proyectos en su organización?  2. ¿Para un líder de proyecto que tan indispensable es... (la habilidad blanda)?  Indispensable (5) Sumamente importante (4) Medianamente importante (3) Poco importante (2)
	Comunicación (escrita, verbal, no verbal)		
	Creación de relaciones (construcción de asociaciones)		
	Disciplina (gestión y planificación)		
	Empatía		

<b>Matriz de ítems</b>			
<b>Objetivo general:</b> Plantear las habilidades blandas más importantes que deben tener los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia.			
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>
	Liderazgo colaborativo		No se toma en cuenta (1)
	Mentalidad innovadora (creatividad),		3. ¿Cuáles de las siguientes habilidades blandas se encuentran dentro del plan de formación de su organización?
	Orientación con fines específicos (cooperación)		4. En su organización ¿Qué tan indispensable es que dentro del plan de formación se incluya... (la habilidad blanda)?
	Orientación enfocada hacia el futuro (emprendimiento)		Indispensable (5) Sumamente importante (4) Medianamente importante (3) Poco importante (2) No se toma en cuenta (1)
	Responsabilidad		
	Resolución de problemas		
	Pensamiento estratégico		

**Tabla 5.** Matriz de ítems. **Fuente:** Propia

Por tanto, con base a toda la información anteriormente planteada se realizó un cuestionario que busca determinar las habilidades blandas más importantes que deben tener los líderes de proyectos para el éxito en la gestión de proyectos en el sector de manufactura en Colombia. (Ver Anexo 1).

### **5.5. Técnicas de análisis de datos.**

Según Schettini y Cortazzo, (2015), hay distintas maneras de manejar la información obtenida en el trabajo de campo; el análisis implica utilizar esa información de manera efectiva.

Una vez aplicados los cuestionarios y recolectada la información, se agruparán los resultados y se realizará un análisis estadístico con el fin de clasificar, calcular, resumir y

analizar la información de manera que se pueda estudiar la variable y reconocer la situación real la compañía.

Por tanto, la implementación de un análisis estadístico o cuantitativo para la variable de la investigación (Habilidad Blanda), permitirá representar los resultados en los indicadores para cada una de las dimensiones estudiadas.

## 6. RESULTADOS

6.1. **Objetivo 1.** Identificar las habilidades blandas consideradas cruciales para los líderes de proyectos en general, basándose en la literatura existente y en las prácticas de gestión de proyectos.

6.1.1. Una vez realizada la revisión de la literatura existente sobre habilidades blandas, se identificaron las 48 habilidades más estudiadas, de acuerdo con Vaz, Franco y Leal (2022).

Item	Habilidad Blanda	Definición
1	Amistoso	Ser amable y accesible, sonríe, saluda y muestra preocupación por los demás.
2	Aptitud Positiva	Optimista, entusiasta, alentador
3	Autoconfianza	Tener confianza en tus competencias y ser capaz de afirmarlas ante los demás.
4	Autodesarrollo	Tener voluntad continua de aprender y capacidad para crear los resultados deseados.
5	Autonomía	Capacidad para decidir sobre tus propias acciones.
6	Autorreflexión	Capacidad para reflexionar sobre el propio desempeño, acciones y comportamientos.
7	Compasión	Capacidad de reconocer y atender las dificultades y sufrimiento de los demás.
8	Comunicación escrita	Habilidad para expresar ideas eficazmente a través de la palabra escrita.
9	Comunicación no verbal	Capacidad para manifestar expresiones corporales en consonancia con el lenguaje verbal.
10	Comunicación verbal	Practicar una comunicación asertiva, transmitiendo mensajes verbales claros.
11	Conciencia cultural	Apreciar y respetar la diversidad de las personas con las que trabajas
12	Construcción de asociaciones	Establecer y mantener relaciones laborales externas al equipo.
13	Cooperación	Colaborar constructivamente y compartir conocimiento con los demás.
14	Cortesía	Tener buenas maneras y educación social.
15	Creatividad	Capacidad para pensar y gestionar cambios significativos en tu trabajo.
16	Dedicación	Mostrar compromiso y participación en lo que haces.
17	Destreza	No tener miedo de intentar algo nuevo y aprovechar nuevas oportunidades.
18	Empatía	Capacidad para ponerte en el lugar del otro y entenderlo.
19	Emprendimiento	Capacidad de idear y poner en práctica nuevos proyectos por iniciativa propia.
20	Escucha activa	Capacidad para escuchar atentamente a los demás.
21	Estabilidad y gestión emocional	Controlar las emociones, reaccionando de forma estable a las situaciones.
22	Ética	Conducta regulada por principios éticos adecuados al lugar de trabajo.
23	Hablar en público	Capacidad de transmitir contenidos orales de forma eficaz.
24	Flexibilidad	Capacidad de adaptación a nuevas situaciones; ser abierto al cambio.
25	Gestión del estrés	Capacidad para lidiar con situaciones estresantes.
26	Gestión del tiempo	Capacidad para hacer un buen uso del tiempo.
27	Gestión y planificación	Definir acciones anticipadamente para alcanzar objetivos.
28	Imparcialidad	Ser capaz de no favorecer a nadie en detrimento de otro.
29	Iniciativa y proactividad	Tener iniciativa en proponer y realizar actividades.
30	Integridad	Respetar tus valores personales y actuar con veracidad.
31	Inteligencia emocional	Reconocer tus propios sentimientos y los de los demás.
32	Manejo de la crítica	Gestionar las críticas y asumirlas como una forma de mejorar.
33	Manejo de la incertidumbre	Lidiar con cambios inesperados.
34	Liderazgo	Influir, inspirar y motivar a los demás para alcanzar resultados.
35	No directividad	Ayudar a otros a pensar y tomar decisiones que potencien sus capacidades.
36	Negociación y gestión de conflictos	Aplicar estrategias para alcanzar acuerdos.
37	Pensamiento crítico	Plantear cuestiones vitales y tomar decisiones fundamentadas.
38	Pensamiento estratégico	Pensar en un escenario general y ofrecer diferentes posibilidades.
39	Perseverancia	Esforzarse y poseer la persistencia necesaria para completar tareas.
40	Puntualidad	Rigor en el cumplimiento de horarios.
41	Resiliencia	Adaptación positiva ante adversidades.
42	Resolución creativa de problemas	Solucionar problemas de forma imaginativa e innovadora.
43	Responsabilidad	Asumir compromisos y las respectivas consecuencias.
44	Ser de confianza	Ser alguien en quien los demás pueden depositar confianza.
45	Toma de decisiones	Toma de decisiones racionales basadas en hechos y alternativas.
46	Trabajo en equipo	Cooperar con los demás para alcanzar objetivos comunes.
47	Trabajo bajo presión	Trabajar eficazmente en situaciones de estrés.
48	Transparencia	Ser claro, objetivo y real.

**Tabla 6.** Habilidades Blandas más estudiadas. Fuente: Vaz, Franco y Leal (2022)

6.1.2. Caracterización de las habilidades blandas en los líderes de gestión de proyectos.

Con base en la información de las habilidades impulsoras y el éxito de los proyectos del PMI (2023), se seleccionaron las siguientes habilidades blandas para el estudio, partiendo del hecho que inciden en los factores de éxito de la gestión de proyectos y la generación de valor en los proyectos y en las organizaciones.

Ítem	Habilidad Blanda	Definición
1	Adaptabilidad	Flexibilidad. Capacidad para responder a cambios imprevistos.
2	Comunicación	Efectividad para explicar, redactar y hablar en público.
3	Creación de relaciones	Construcción de asociaciones. Capacidad para profundizar las relaciones personales por medio de la creación de confianza.
4	Disciplina	Gestión y planificación. Capacidad de imponer estructura por medio de la planificación, las rutinas y los plazos.
5	Empatía	Capacidad para sentir las emociones de los demás imaginándose a usted mismo en su situación.
6	Liderazgo colaborativo	Capacidad de trabajar con otras personas de distintos grupos para tomar decisiones.
7	Mentalidad innovadora	Creatividad. Capacidad de generar ideas creativas y actuar sobre ellas para resolver problemas.
8	Orientación con fines específicos	Cooperación. Reconocer las necesidades de los demás y buscar formas de ayudarlos activamente.
9	Orientación enfocada hacia el futuro	Emprendimiento. Capacidad de energizar a los demás con su visión del futuro.
10	Responsabilidad	Hacerse cargo de manera psicológica de lo que dice que hará
11	Resolución de problemas	Capacidad de averiguar qué es lo que está mal y resolverlo.
12	Pensamiento estratégico	Capacidad para ver patrones y rutas alternativas en lugar de complejidad.
13	Adaptabilidad	Flexibilidad. Capacidad para responder a cambios imprevistos.

**Tabla 7.** Habilidades blandas en los líderes de proyectos. **Fuente:** Project Management Institute (2023).

**6.2. Objetivo 2.** Analizar las habilidades blandas actuales de los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia.

6.2.1. Se diseñó un instrumento para la recolección de datos: CUESTIONARIO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN HABILIDADES BLANDAS EN LOS LÍDERES DE PROYECTOS (Ver Anexo 1).

6.2.2. El instrumento fue diligenciado de acuerdo con la muestra establecida, 11 participantes, conformados por 4 (cuatro) líderes de proyectos, 4 (cuatro) especialistas en administración de proyectos y 3 (tres) personas de recursos humanos.

6.2.3. Los resultados del diligenciamiento del instrumento se muestran a continuación:

- Caracterización de los participantes.

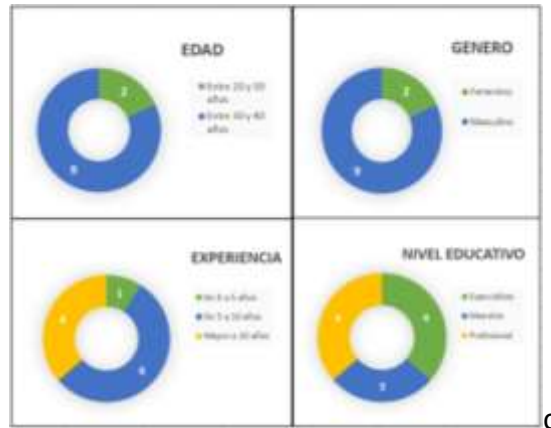


Ilustración 1. Caracterización de los participantes. Fuente: Propia

Se identifica que el 82% del personal encuestado es mayor de 30 años versus el 18% de edades entre 20 y 30 años. El 82% se identifica como masculino y el 18% como femenino. El 54% cuenta con experiencia de 5 a 10 años en el sector de desarrollo de proyectos, el 36% mayor a 10 años y el 10% menos de 5 años de experiencia. Los valores en el nivel educativo son similares entre las categorías de pregrado (36%), especialización (36%) o maestría (28%).

- Habilidades blandas que poseen los líderes de proyectos en la organización.



Ilustración 2. Habilidades Blandas en la Organización. Fuente: Propia

Los resultados muestran que los líderes de proyectos de la compañía tienen un perfil en el que se resalta la adaptabilidad (14%) y la orientación específica (13%). Estas habilidades blandas establecen una posición de agentes de cambio y aportan de manera significativa al éxito de los proyectos. Las habilidades menos marcadas son: la orientación futura (3%) y la empatía (3%), lo que significa que hay oportunidad de mejora para los líderes y la compañía.

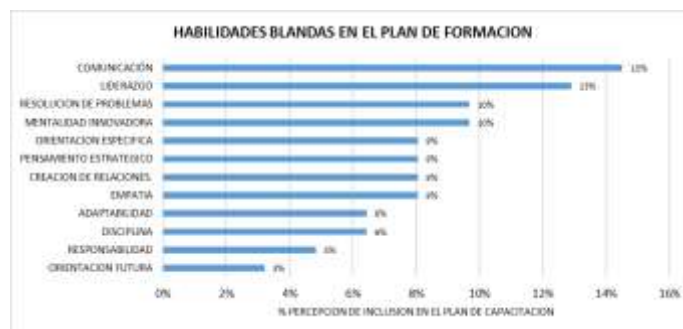
- Para un líder de proyecto ¿Qué tan indispensable es... (la habilidad blanda)?



**Ilustración 3.** Importancia de las habilidades blandas en los líderes. **Fuente:** Propia

Entre los líderes de proyectos se valoran habilidades blandas como: la comunicación (52 puntos), la responsabilidad (51 puntos) y el pensamiento estratégico (51 puntos). Sin embargo, habilidades orientadas al desarrollo humano y de ambiente de trabajo positivo, como el liderazgo (44 puntos) y la empatía (38 puntos) se encuentran con una menor valoración.

- Habilidades blandas dentro del plan de formación de la organización.



**Ilustración 4.** Habilidades Blandas en el Plan de Formación. **Fuente:** Propia

Se evidencia el sólido fundamento que tiene el plan de formación en habilidades como la comunicación (15%) y el liderazgo (13%). Existen también habilidades de oportunidad en el desarrollo y gestión como lo son responsabilidad (5%) y orientación futura (3%).

- En la organización ¿Qué tan indispensable es que dentro del plan de formación se incluya (la habilidad blanda)?



**Ilustración 5.** Importancia de las Habilidades Blandas para el Plan de Formación. **Fuente:** Propia

La gráfica muestra la importancia que tienen habilidades blandas en un futuro plan de formación para la compañía. Las tres principales son: Pensamiento estratégico (53 puntos), liderazgo (52 puntos) y resolución de problemas (51 puntos). Por otro lado, la menos valorada es la empatía (43 puntos), lo cual puede también verse como una oportunidad futura.

**6.3. Objetivo 3.** Examinar las brechas entre las habilidades blandas ideales y las habilidades blandas actuales en los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia.

- Habilidades blandas que poseen los líderes de proyectos en la organización versus Habilidades blandas indispensables de los líderes de proyectos.

Habilidad	Actual (%)	Indispensable (orden de preferencia)	Brecha observada
Comunicación	10%	1	Máxima prioridad, pero desarrollo insuficiente
Responsabilidad	8%	2	Notable, alta prioridad estratégica.
Pensamiento estratégico	10%	3	Desarrollo aceptable, pero debe reforzarse.
Adaptabilidad	14%	4	Fuerte desarrollo actual, acorde a las necesidades.
Disciplina	7%	5	Nivel bajo, requiere mejora para alcanzar su importancia.
Resolución de problemas	10%	6	Desarrollo adecuado, pero requiere un enfoque continuo.
Creación de relaciones	10%	7	Desarrollo sólido, aunque no es de las más prioritarias.
Orientación futura	3%	8	Amplia brecha, clave para mejorar proyección organizacional.
Orientación específica	13%	9	Actual elevada, pero prioridad más baja.
Mentalidad innovadora	7%	10	Debe incentivarse para apoyar procesos innovadores.
Liderazgo	7%	11	Nivel bajo, podría enfocarse para fortalecer equipos.
Empatía	3%	12	Baja representación, prioridad baja, pero no crítica.

**Tabla 8.** Brechas entre habilidades Blandas Actuales VS Indispensables. Fuente: Propia

- Habilidades blandas dentro del plan de formación de la organización versus Habilidades Blandas que se requieren en el plan de formación.

Habilidad	Actual (%)	Indispensable (Orden de Preferencia)	Brecha Identificada
Pensamiento estratégico	8%	1	<b>Brecha crítica:</b> La representación actual es baja (8%) frente a su alta prioridad (1). Se debe enfocar más recursos en esta habilidad, clave para la planificación y visión a largo plazo.
Liderazgo	13%	2	<b>Brecha de desbalance:</b> Alta representación (13%) frente a una prioridad más moderada (2). La organización está enfocando mucho en liderazgo, pero se debe equilibrar con un mayor énfasis en habilidades como <b>pensamiento estratégico y orientación futura</b> para garantizar el éxito a largo plazo.
Comunicación	15%	3	<b>Brecha de desbalance:</b> Alta representación (15%) frente a una prioridad baja (3). La organización está invirtiendo muchos recursos en comunicación, pero debería redistribuir su enfoque hacia habilidades más estratégicas como <b>pensamiento estratégico y orientación futura</b> .
Resolución de problemas	10%	4	<b>Brecha moderada:</b> La resolución de problemas es una habilidad crucial y tiene una representación adecuada (10%), pero se necesita mayor énfasis para mejorar la capacidad organizacional frente a retos complejos.
Orientación futura	3%	5	<b>Brecha importante:</b> Muy baja representación (3%) frente a su alta prioridad (5). La organización no está priorizando adecuadamente la preparación para el futuro, lo que limita su capacidad para adaptarse a cambios y tendencias.
Adaptabilidad	6%	6	<b>Brecha mínima:</b> La adaptabilidad tiene una representación adecuada (6%) y está alineada con su prioridad (6). No es necesario cambiar el enfoque en este momento, ya que la organización está manejando bien esta habilidad.
Orientación específica	8%	7	<b>Brecha mínima:</b> La orientación específica tiene una representación adecuada (8%) y está alineada con su prioridad (7). Se puede seguir trabajando en mejorar la especialización sin necesidad de un cambio significativo.
Mentalidad innovadora	10%	8	<b>Brecha moderada:</b> Aunque tiene una representación adecuada (10%), la organización debería dar más énfasis a la innovación para fomentar un ambiente dinámico de cambio y creatividad.
Creación de relaciones	8%	9	<b>Brecha moderada:</b> La creación de relaciones tiene una representación del 8%, pero está menos priorizada (9). Esto indica que la organización podría fortalecer la colaboración interna y las redes externas, pero no se le está dando suficiente enfoque.
Disciplina	6%	10	<b>Brecha mínima:</b> La disciplina tiene una representación moderada, y su baja prioridad (10) indica que la organización ya está manejando bien esta habilidad, aunque se puede seguir trabajando en mantener el enfoque en ella.
Responsabilidad	5%	11	<b>Brecha mínima:</b> La responsabilidad tiene una representación baja (5%) y su prioridad también es baja (11). No requiere atención inmediata, pero se mantiene suficiente en el plan de formación para asegurar el rendimiento adecuado.

Habilidad	Actual (%)	Indispensable (Orden de Preferencia)	Brecha Identificada
Empatía	8%	12	<b>Brecha mínima:</b> Empatía tiene una representación moderada, pero su prioridad baja (12) refleja que no se requiere un enfoque adicional en esta habilidad por el momento.

**Tabla 9.** Habilidades Blandas en el Plan de Formación VS Indispensables. Fuente: Propia

**6.4. Objetivo 4.** Determinar las habilidades blandas específicas que deben tener los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia.

Con el instrumento (Anexo 1) se indagó sobre las 5 (cinco) habilidades blandas que se consideran más importantes para alcanzar el éxito de los proyectos en una empresa del sector de manufactura en Colombia. La siguiente tabla muestra los porcentajes de favorabilidad de los participantes frente a las habilidades.

Orden	Habilidad Blanda	Porcentaje
1	Comunicación	18,2%
2	Adaptabilidad	16,4%
3	Liderazgo colaborativo	10,9%
4	Disciplina	9,1%
4	Orientación con fines específicos	9,1%
4	Responsabilidad	9,1%
5	Creación de relaciones	7,3%
6	Resolución de problemas	5,5%
6	Pensamiento estratégico	5,5%
7	Mentalidad innovadora	3,6%
7	Orientación enfocada hacia el futuro	3,6%
8	Empatía	1,8%

**Tabla 90.** Habilidades blandas específicas de los líderes de proyectos. Fuente: Propia

Los resultados fueron los siguientes: en primer lugar, Comunicación (18,2%); en segundo lugar, Adaptabilidad (16,4%); en tercer lugar, Liderazgo colaborativo (10,9%), en cuarto lugar, se encuentra un empate entre Disciplina (9,1%), Orientación con fines específicos (9,1%) y Responsabilidad (9,1%) y en quinto lugar Creación de relaciones (7,3%).

## 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como lo menciona Ramírez, (2012) entre las habilidades blandas que se destacan en los perfiles actuales de los líderes de proyectos y que aporta al logro del éxito, se encuentra la adaptabilidad, habilidad que también se destaca en el perfil actual de los líderes de la compañía y que va conectada directamente con la resolución de problemas, que se presentan como indispensable, para solventar las dificultades diarias en el entorno laboral y de los proyectos.

También es visible que los participantes consideran que la comunicación y la adaptabilidad son habilidades indispensables para garantizar el éxito de los proyectos, teniendo en cuenta que la coordinación de los equipos es vital en un entorno dinámico como la manufactura y refleja la necesidad de que los líderes sean capaces de ajustarse a las situaciones imprevistas en un sector que enfrenta desafíos constantes. El liderazgo también se muestra como indispensable, ya que los líderes deben ser capaces de guiar e influenciar a sus equipos, valorando la capacidad de interacción efectiva y la gestión de cambios operacionales desde el rol de líder.

En la actualidad para la organización, la empatía se percibe como inferior en comparación con otras habilidades blandas, por tanto, es la habilidad con mayor oportunidad de mejora, teniendo en cuenta que es una habilidad que desarrolla la capacidad que tendrían los líderes para ponerse en el lugar de los miembros del equipo de trabajo y entenderlos, de allí su clara relevancia para la dirección de proyectos,

Según los autores Singh, Paul, y Tewari (2021), la brecha de habilidades es una de las principales preocupaciones en la administración del talento. Los resultados arrojados indican

que la adaptabilidad (primer lugar), la orientación específica (segundo lugar) y la comunicación (tercer lugar) son las tres habilidades predominantes en la organización, sin embargo, los participantes consideran indispensables que predomine las siguientes habilidades: comunicación (primer lugar), responsabilidad (segundo lugar) y pensamiento estratégico (tercer lugar). Por otra parte, las principales habilidades blandas actuales incluidas en el plan de formación de la organización son la comunicación (primer lugar), liderazgo (segundo lugar) y mentalidad innovadora (tercer lugar), sin embargo, los participantes consideran indispensables para fortalecer en el plan de formación las habilidades de pensamiento estratégico (primer lugar), liderazgo (segundo lugar) y comunicación (tercer lugar). Así que, es indispensable que se enfoquen los esfuerzos de formación para fortalecer aquellas habilidades en las que existan brechas.

En lo referente a las 5 (cinco) habilidades blandas específicas que deben tener los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia y que se consideran más importantes para alcanzar el éxito de los proyectos, se tienen las siguientes: en primer lugar Comunicación, en segundo lugar Adaptabilidad, en tercer lugar Liderazgo colaborativo, en cuarto lugar, se encuentra un empate entre Disciplina, Orientación con fines específicos y Responsabilidad y en quinto lugar Creación de relaciones. Estos resultados, demuestran que la información está relacionada con la misión, visión y objetivos que tiene el sector a nivel general y concuerdan con las habilidades blandas que se necesitan en la gestión de proyectos del sector.

## 8. CONCLUSIONES

Con lo investigado, se plantearon las habilidades blandas más importantes que deben tener los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia.

A partir de la información investigada, se demuestra que los líderes de proyectos de la compañía tienen un perfil en el que se resalta la adaptabilidad, la resolución de problemas y la comunicación. Estas habilidades blandas establecen una posición de agentes de cambio y aportan de manera significativa al éxito de los proyectos. Asimismo, para el sector manufacturero se valoran las habilidades relacionadas directamente con la interacción diaria y el manejo de personal, esto sugiere que los líderes estén enfocados en la gestión eficiente de recursos y que las habilidades consideradas en su plan de formación estén orientadas al cumplimiento de los objetivos y a la mejora continua del sector a largo plazo.

La identificación de brechas de habilidades blandas permite a la organización conocer las habilidades que los trabajadores poseen y las que la organización requiere para ser competitiva, innovadora y eficaz, con el fin de estructurar programas de formación capaces de aportar al cumplimiento de los objetivos, agregar valor a los proyectos y fortalecer la cultura organizacional.

Por último, las habilidades blandas específicas que deben tener los líderes de proyectos de una empresa del sector de manufactura en Colombia y que se consideran más importantes para alcanzar el éxito de los proyectos son: Comunicación, Adaptabilidad, Liderazgo colaborativo, Disciplina, Orientación con fines específicos, Responsabilidad y Creación de relaciones.

## REFERENCIAS

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. BL consultores asociados.

Barger, M., Cocolin, N., DeVarney, A., Aqlan, F. (2018). Analysis of Soft Skills Requirements for Manufacturing Jobs. In Proceedings International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Recuperado de <https://pure.psu.edu/en/publications/analysis-of-soft-skills-requirements-for-manufacturing-jobs>

Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Pearson Educación.

Castillo, D., Cárdenas, H., Rojas, F., Murcia., G. Morato. A. (2019). Habilidades Blandas, el complemento de un gerente de proyectos integral. Universidad EAN. Recuperado de: <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9505>

Cevallos, C., Toral, R., Pasaca, M., Gallardo, N. (2018). Características del liderazgo en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja. Revista científica Dominio de las Ciencias, 4(1), pp. 784-802. Recuperado de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/847/html>

Dalton, M., Hoyle, D., Watts, M. (2007). Relaciones Humanas. Cengage Learning editores, S.A. Tercera edición.

Dubey, S., Paul, J., Tewari, V. (2021). The soft skills gap: a bottleneck in the talent supply in emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2630–2661. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1080/09585192.2020.1871399>

Echeverry, A. La Rotta, D. Gamboa, A. (2022). Modelo conceptual para el estudio de la relación entre las habilidades blandas del director de proyectos y el éxito de la gerencia de proyectos de consultoría ambiental. En Edgar Serna (Ed.), *Ingeniería y Desarrollo en la Nueva Era* (pp. 118-132). Editorial Instituto Antioqueño de Investigación.

Fajardo, M., Cardona, L., Castillo, G. (2024). Las habilidades blandas y su incidencia en el sector financiero colombiano Recuperado de: <https://doi.org/10.26495/gc4hvc50>

Franklin E y Krieger M, (2011), *Comportamiento Organizacional, Enfoque para America Latina*, Editorial Person. Educación de México.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

González, M. Enciso, B. Arciniegas, L. Tovar, P., Bonza, P., Arévalo, L. (2020). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *Encuentro con semilleros, aportes y Reflexiones*, 2(2). Recuperado de <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2646/2608>

Havryliuk, N. (2024). Soft Skills: methodology for forming communicative competence in teaching foreign languages to philology students. *Modern Information Technologies and*

Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory  
Experience Problems, (72), 89-95. <https://vspu.net/sit/index.php/sit/article/view/5638>

Hernández, R., Fernández, C.P. y Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación.  
Sexta edición. McGraw-Hill.

Hurtado, I., Toro, J. (2005). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*.  
Quinta edición. Episteme Consultores Asociados C.A. Disponible en:  
<https://epinvestsite.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/paradigmas-libro.pdf>

Jay, J. (2019). Competencias Blandas Como Fundamento Para El Éxito En La Gestión De  
Proyectos En La Gerencia Del Instituto De Protección Social Del Sector Publico De Cartagena.  
Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica de Bolívar.  
<https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/3495>

Jurado, E. (2020). Estrategias de fortalecimiento en habilidades blandas en el nivel  
directivo. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/items/c929d2f8-ecde-457a-bdcb-292c59432dec>

Kaushik, M., Sharma, S. (2023). Development of Soft Skills for a Successful Career and  
Advance Education. International Journal for Multidisciplinary Research. <https://www.ijfmr.com>

Kondur, O., Mykhailyshyn, H., Serman, L. (2022). Soft Skills Formation of Future Athletes  
and Physical Education Teachers. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
9(1), 27–36. <https://doi.org/10.15330/jpnu.9.1.27-36>

Leal, M. (2020). Las competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones. RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA, 10(1), 1–24.

<https://doi.org/10.21855/resnonverba.v10i1.286>

Macías, A. B. (2023). Final libro metodología de la investigación cualitativa. Updgomez.  
[https://www.academia.edu/105667182/FINAL\\_LIBRO\\_METODLOG%C3%8DA\\_DE\\_LA\\_INVES\\_TIGACI%C3%93N\\_CUALITATIVA?nav\\_from=484b707e-9365-418f-82ee-ff52308460bc](https://www.academia.edu/105667182/FINAL_LIBRO_METODLOG%C3%8DA_DE_LA_INVES_TIGACI%C3%93N_CUALITATIVA?nav_from=484b707e-9365-418f-82ee-ff52308460bc)

Marrero, O. Mohamed, R., Xifra J. (2018). Habilidades blandas: Necesarias para la formación integral del estudiante universitario. Revista Científica Ecociencia, 5. Recuperado de <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/144>

Mendoza, Y. Vélez, C. (2020). Diseño de un programa para el desarrollo de las habilidades blandas en los jefes de área para la empresa Palmicultores del Norte S.A.S. Tesis de posgrado. Universidad Libre. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/18479>

Muñoz, J. (2020). Análisis de los modelos de liderazgo en las empresas en Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/37807>

Maxwell, J. A. (2019). Diseño de investigación cualitativa: (ed.). Editorial Gedisa.

<https://elibro->

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/127783?page=15](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/127783?page=15)

Project Management Institute - PMI. (2023). Pulse of the Profession® 2023: Habilidades impulsoras, redefinición del éxito de los proyectos. 14.<sup>a</sup> edición. Recuperado de: [pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf](https://www.pmi.org/-/media/press-releases/2023/04/2023-pulse-of-the-profession-report.pdf)

Pérez, L., Villa, C., & Montenegro, M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 13(26). Recuperado de: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>

Ramírez, M. (2012) Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/24964>

Ramírez, K. (2023). Análisis de las habilidades blandas que se enmarcan en el sector manufacturero y su evolución en el tiempo. Trabajo de grado. Unidades Tecnológicas de Santander. Recuperado de: <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/11870>

Rizo, D. (2021). Análisis de las soluciones existentes en el mercado que desarrollen las habilidades blandas demandadas por las empresas de base tecnológica. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Recuperado de: <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/1589?locale-attribute=es>

Rodriguez, A. (2019). Incorporación de habilidades blandas en los procesos de selección de personal estratégico 4.0 en Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/items/e7cee3f4-754b-47c5-85e7-6aa4b0bf0933>

Silva, D., Cardoso J., Calderón, S. (2021). Habilidades blandas en la dirección de proyectos. Trabajo de Grado para título de pregrado. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/cbfd31-70f8-422f-9e76-0e09cfe1851b/content>

Schettini, P. & Cortazzo, I. (2015). Análisis de datos cualitativos en la investigación social: procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa: (ed.). D - Editorial de la Universidad de La Plata. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/66451?page=28>

Tripathy, M. (2020). Relevance of Soft Skills in Career Success. MIER Journal of Educational Studies Trends and Practices, 10(1), 91–102. <https://doi.org/10.52634/mier/2020/v10/i1/1354>

Vaz, L., Franco, V., y Leal, S. (2022). Construção de uma metodologia de avaliação da importância das soft skills na intervenção precoce na infância. International Journal of Developmental and Educational Psychology. INFAD: Revista de Psicología, 1(1), 27-36. <https://revista.infad.eu/index.php/IJODAE/issue/view/54>

Velandia, J., Uribe, M., Bustos, J. (2024). Influencia de las competencias de liderazgo gerenciales en el éxito de proyectos del sector tecnológico. Tesis de especialización. Universidad EAN. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/13445>.

Vieira, J., Vargas, A., Echeverri, A. (2024). Importancia de las habilidades blandas en la empresa turística. Caso de directivos de la ciudad de Manizales Colombia. Revista Virtual

Universidad Católica del Norte, (72), 207-244.

<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1628>

Weber, M. (1981). *Economía y Sociedad*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

## ANEXOS

### ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### HABILIDADES BLANDAS EN LOS LIDERES DE PROYECTOS

Bienvenido(a).

Gracias por participar en este estudio.

**Propósito:** El presente cuestionario busca determinar las habilidades blandas más importantes que deben tener los líderes de proyectos para el éxito en la gestión de proyectos en el sector de manufactura en Colombia.

**Duración:** La duración aproximada de diligenciamiento es de 15 minutos.

**Instrucciones:**

Marque con una X la(s) respuesta(s) de su preferencia de acuerdo con cada una de las preguntas realizadas y con la definición de las habilidades blandas que se muestran a continuación:

Dimensión	Definición
Adaptabilidad	Flexibilidad. Capacidad para responder a cambios imprevistos.
Comunicación	Efectividad para explicar, redactar y hablar en público.
Creación de relaciones	Construcción de asociaciones. Capacidad para profundizar las relaciones personales por medio de la creación de confianza.
Disciplina	Gestión y planificación. Capacidad de imponer estructura por medio de la planificación, las rutinas y los plazos.
Empatía	Capacidad para sentir las emociones de los demás imaginándose a usted mismo en su situación.
Liderazgo colaborativo	Capacidad de trabajar con otras personas de distintos grupos para tomar decisiones.
Mentalidad innovadora	Creatividad. Capacidad de generar ideas creativas y actuar sobre ellas para resolver problemas.
Orientación con fines específicos	Cooperación. Reconocer las necesidades de los demás y buscar formas de ayudarlos activamente.
Orientación enfocada hacia el futuro	Emprendimiento. Capacidad de energizar a los demás con su visión del futuro.
Responsabilidad	Hacerse cargo de manera psicológica de lo que dice que hará
Resolución de problemas	Capacidad de averiguar qué es lo que está mal y resolverlo.
Pensamiento estratégico	Capacidad para ver patrones y rutas alternativas en lugar de complejidad.

Fuente: Elaboración propia basada en el Project Management Institute (2023).

**Datos demográficos:**

<b>Edad:</b>	
<b>Género:</b>	
<b>Nivel Educativo:</b>	
<b>Años de experiencia en el sector:</b>	

**Preguntas:**

**1. ¿Cuáles de las siguientes habilidades blandas poseen los líderes de proyectos en su organización?**

Adaptabilidad	Comunicación	Creación de relaciones	Disciplina	Empatía	Liderazgo colaborativo
Mentalidad innovadora	Orientación con fines específicos	Orientación enfocada hacia el futuro	Responsabilidad	Resolución de problemas y	Pensamiento estratégico
Otra(s) ¿Cuál? ¿Cuales?					

**2. ¿Para un líder de proyecto que tan indispensable es...**

¿Para un líder de proyecto que tan indispensable es...	Indispensable (5)	Sumamente importante (4)	Medianamente importante (3)	Poco importante (2)	No se toma en cuenta (1)
la Adaptabilidad?					
la Comunicación?					
la Creación de relaciones?					
la Disciplina?					
la Empatía?					
el Liderazgo colaborativo?					
la Mentalidad innovadora?					
la Orientación con fines específicos?					
la Orientación enfocada hacia el futuro?					
la Responsabilidad?					
la Resolución de problemas?					
Pensamiento estratégico					

**3. ¿Cuáles de las siguientes habilidades blandas se encuentran dentro del plan de formación de su organización?**

Adaptabilidad	Comunicación	Creación de relaciones	Disciplina	Empatía	Liderazgo colaborativo
Mentalidad innovadora	Orientación con fines específicos	Orientación enfocada hacia el futuro	Responsabilidad	Resolución de problemas y	Pensamiento estratégico
Otra(s) ¿Cuál? ¿Cuales?					

**4. En su organización ¿Qué tan indispensable es que dentro del plan de formación se incluya...**

En su organización ¿Qué tan indispensable es que dentro del plan de formación se incluya...	Indispensable (5)	Sumamente importante (4)	Medianamente importante (3)	Poco importante (2)	No se toma en cuenta (1)
la Adaptabilidad?					
la Comunicación?					
la Creación de relaciones?					
la Disciplina?					
la Empatía?					
el Liderazgo colaborativo?					
la Mentalidad innovadora?					
la Orientación con fines específicos?					
la Orientación enfocada hacia el futuro?					
la Responsabilidad?					
la Resolución de problemas?					
Pensamiento estratégico					

**5. ¿Qué habilidad(es) blanda(s) específicas considera que deben tener los líderes de proyectos en su organización para alcanzar el éxito de los proyectos? (Elija las 5 que usted considere más importantes)**

Adaptabilidad	Comunicación	Creación de relaciones	Disciplina	Empatía	Liderazgo colaborativo
Mentalidad innovadora	Orientación con fines específicos	Orientación enfocada hacia el futuro	Responsabilidad	Resolución de problemas y	Pensamiento estratégico
Otra ¿Cuál?					

**¡Gracias por tu participación!**

Tus respuestas son valiosas para comprender mejor las habilidades blandas necesarias en los líderes de proyectos en el sector de manufactura en Colombia.