

Habilidades Blandas En La Gerencia De Proyectos De Una Empresa De Transporte



HABILIDADES BLANDAS EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE

BAIRON CÉSAR GONZÁLEZ

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Diciembre de 2024

Habilidades Blandas En La Gerencia De Proyectos De Una Empresa De Transporte

HABILIDADES BLANDAS EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE

BAIRON CÉSAR GONZÁLEZ

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

Asesora

Tatiana Muñoz Martínez

Especialista en Finanzas y Magister en Administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Diciembre de 2024

Contenido

Lista de tablas..... 5

Lista de figuras..... 6

Lista de anexos..... 7

Resumen 8

Abstract..... 9

Introducción10

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA12

 1.1 Descripción del problema.....12

 1.2 La pregunta de investigación13

 1.3 Los objetivos de investigación14

 1.3.1 Objetivo general.....14

 1.3.2 Objetivos específicos14

 1.4 Justificación de la investigación15

2. MARCO DE REFERENCIA.....16

 2.1 Marco de Antecedentes16

 2.2 Marco Teórico.....18

 2.2.1 Modelo de competencias (Boyatzis, 1982).....18

 2.2.2 Habilidades blandas.....19

 2.2.3 Importancia de las habilidades blandas20

 2.2.4 La Gerencia de Proyectos y el impacto de las habilidades Blandas21

 2.3 Marco Normativo22

3. METODOLOGÍA24

 3.1 Enfoque y alcance de la investigación24

 3.1.1 Enfoque24

Habilidades Blandas En La Gerencia De Proyectos De Una Empresa De Transporte

3.1.2	Alcance.....	24
3.2	Población y muestra	25
3.2.1	Definición de la población	25
3.2.2	Cálculo y selección de la muestra.....	26
3.3	Instrumento(s).....	27
3.4	Descripción de procedimientos	27
3.5	Análisis de información	27
3.6	Consideraciones éticas.....	28
3.6.1	Análisis de consideraciones éticas.....	28
3.6.2	Instrumentos de aceptación y autorización	28
4.	RESULTADOS.....	30
4.1	Presentación de resultados.....	30
4.2	Propuesta al sector	35
4.2.1	Implementar programas de Mentoría y Coaching para fortalecer liderazgo	35
4.2.2	Diseñar programas de fortalecimiento de las competencias comunicativas	36
4.2.3	Crear ambiente de Trabajo Positivo que fomente el trabajo en equipo	37
4.3	Discusión	38
5.	CONCLUSIONES	40
6.	Referencias.....	42
	Anexos.....	47

Lista de tablas

Tabla 1 Habilidades blandas19
Tabla 2. Distribución de la Población por seccional y por tipo de proyecto.....26

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa en estudio	25
Figura 2. Apartado de consentimiento informado	29
Figura 3. Nivel de los cargos participantes en el estudio.....	30
Figura 4. Tipo de Cargo	31
Figura 5. Evaluación de la Dimensión 1 - Liderazgo	32
Figura 6. Evaluación de la Dimensión 2 Comunicación.....	33
Figura 7 Evaluación de la dimensión 3 - Trabajo en Equipo.....	33
Figura 8 Evaluación de la dimensión 4 – Resolución de Problemas.....	34
Figura 9. Evaluación General del nivel de Habilidades Blandas.....	35

Lista de anexos

Anexo 1. Encuesta.....47

Resumen

Las habilidades blandas son un componente esencial en la gerencia de proyectos, destacando cómo estas pueden potenciar el desempeño organizacional cuando se gestionan de manera adecuada. El estudio fue aplicado en una empresa de transporte con presencia en las ciudades de Cartagena, La Guajira y los municipios de Puerto Bolívar y Montelíbano de la costa caribe colombiana. El Objetivo general fue analizar la influencia de las habilidades blandas según las cuatro dimensiones: Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas en la gerencia de proyectos en una empresa de Transporte de Colombia. La presente investigación tuvo un enfoque de tipo descriptivo, de carácter mixto, estudio transversal. Aplicado en una muestra de 26 colaboradores de las distintas seccionales, a partir de un instrumento de evaluación de las habilidades Blandas validado por Huamán (2021) el cual se presentó en una escala de Likert, la marcación generará puntajes que se ubicó en los rangos siguientes: Inadecuadas habilidades blandas de 33 a 76 puntos, regulares habilidades blandas entre 77 a 120 puntos y adecuadas habilidades blandas entre 121 a 165 puntos. Los resultados permitieron evidenciar habilidades Blandas adecuadas como calificación general y para las habilidades, Liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Se identificó un nivel regular de habilidades de comunicación en cargos de nivel de coordinación. El estudio permitido concluir que los resultados están acorde a la literatura y se resalta la necesidad de abordar las debilidades identificadas para garantizar una gestión más equilibrada y efectiva.

Palabras clave: Habilidades Blandas, Liderazgo, Trabajo en equipo, comunicación, Resolución de conflictos, Transporte.

Abstract

Soft skills are an essential component in project management, highlighting how they can enhance organizational performance when managed appropriately. The study was applied in a transport company with a presence in the cities of Cartagena, La Guajira and the municipalities of Puerto Bolívar and Montelibano on the Colombian Caribbean coast. The general objective was to analyze the influence of soft skills according to the four dimensions: Leadership, communication, teamwork, and problem solving in project management in a Colombian transport company. The present research had a descriptive approach, of a mixed nature, a cross-sectional study. Applied to a sample of 26 collaborators from different sections, based on a soft skills assessment instrument validated by Huaman (2021) which was presented on a Likert scale, the marking will generate scores that were located in the following ranges: Inadequate soft skills from 33 to 76 points, regular soft skills between 77 to 120 points and adequate soft skills between 121 and 165 points. The results allowed to evidence adequate soft skills as a general grade and for the skills, Leadership, teamwork, and conflict resolution. A regular level of communication skills was identified in the coordination level positions. The study concluded that the results are in line with literature and highlight the need to address the weaknesses identified to ensure a more balanced and effective management.

Keywords: Soft Skills, Leadership, Teamwork, Communication, Conflict Resolution, Transportation.

Introducción

En el mundo acelerado y tecnológico de la gestión de proyectos, los profesionales se enfocan mayoritariamente en fortalecer sus habilidades técnicas, dominio de software, metodologías y la experiencia técnica. Pero más allá del análisis de datos, normalmente se pasa por alto un elemento vital: las habilidades interpersonales o habilidades Blandas.

Las habilidades blandas, también conocidas como habilidades socioemocionales o habilidades para la vida, se describen como esenciales para el desarrollo holístico del conocimiento y la educación (De La Ossa, 2022). Las habilidades blandas se pueden agrupar en tres categorías: habilidades interpersonales, habilidades cognitivas y habilidades de gestión emocional (Raitskaya & Tikhonova, 2019) Estas tres categorías no funcionan de forma independiente, sino que suelen estar interrelacionadas. Su importancia radica en que son valiosos para el desarrollo de la vida laboral y profesional. La importancia de fortalecer las habilidades blandas toma mayor fuerza cada día en la gestión de proyectos, lo que según Baroudi et al (2020) la gestión de dichas habilidades garantiza el éxito o el fracaso de un proyecto, principalmente en la identificación de oportunidades futuras. En su estudio demuestran que las habilidades interpersonales son fundamentales para lograr la finalización exitosa de un proyecto.

El objetivo de la presente investigación será determinar cómo las habilidades blandas son fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia de las organizaciones principalmente al sector en estudio como lo es el transporte.

La presente monografía se desarrolló en seis capítulos el cual inicia con el planteamiento de la situación problema, que permitió establecer la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo impactan las habilidades blandas en la gerencia de proyectos en una empresa de Transporte de Colombia? La cual se logrará cumplir con la definición de los siguientes objetivos: Analizar la influencia de las habilidades blandas según las cuatro dimensiones: Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas en la gerencia de proyectos en una empresa de Transporte de Colombia en su equipo gerencial y directivo, y por último proponer acciones de mejora que reduzcan los factores generadores de problemas de rentabilidad, reproceso e ineficiencia de los proyectos analizados.

El segundo capítulo abarcó el marco de referencia, donde se abordaron las teorías de Modelo de competencias de Boyatzis (1982), habilidades BAlndas y su importancia en la gerencia de proyectos. En el tercer capítulo se abordó la metodología a desarrollar con un enfoque de Investigación descriptivo.

Como cuarto muestra los resultados obtenidos y dan cuentan que la organización se encuentra en un nivel adecuado de habilidades blandas. Y, por último, el capítulo cinco que hace referencia a las conclusiones del trabajo, las cuales están acordes a la literatura analizada sobre el tema en investigación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

El Rol de las Habilidades Socioemocionales para la Productividad en los Mercados Laborales del Siglo XXI según el BID (2019) ha cambiado, su importancia en los últimos 30 años ha crecido en 12 puntos porcentuales en los Estados Unidos, mientras que el empleo en las ocupaciones donde las habilidades son intensivas en las matemáticas se redujo. Por esta razón, en la era de la automatización la inversión en las personas será cada vez más importante.

Las habilidades blandas, especialmente aquellas centradas en el liderazgo, emergen como un factor esencial para inspirar a los líderes y cultivar un entorno cohesivo y positivo (Abdurahman y Omar, 2021). En la gestión de proyectos, desarrollada específicamente por el Project Management Institute (PMI, 2023), se estructuran grupos de procesos con el objetivo de definir de forma casi precisa la ejecución de cada operación; dándole menor importancia a las habilidades blandas en comparación con las habilidades técnicas debido a la importancia y el enfoque creado en el triángulo de gestión de proyectos o el triple triángulo de restricciones: alcance, tiempo y costo, que definía el enfoque de conocimiento que tendría el gerente del proyecto (Lemos, 2021).

La relevancia de estas habilidades se refuerza con las perspectivas de autores como Rojas et al. (2023), quienes definen las habilidades blandas como una amalgama de aptitudes sociales y comunicativas que facilitan interacciones más efectivas entre individuos, enfatizando su estrecha relación con la personalidad y su impacto en contextos sociales y laborales. Actualmente el PMI ha entrado a presentar nuevas consideraciones, más allá de la estructura técnica y los grupos de procesos. Si bien las habilidades de dirección técnica de proyectos son esenciales para la dirección de programas y proyectos, las investigaciones del PMI indican que no son suficientes en el mercado global actual, cada vez más complicado y competitivo. Las organizaciones están buscando habilidades adicionales de liderazgo e inteligencia de negocios (PMI, 2018).

Por su parte, Pereda (2016) considera el liderazgo como la habilidad más destacable y necesaria para los directivos, y lo clasifica teniendo en cuenta las habilidades más investigadas

como las habilidades personales: capacidad de aprender, desarrollar la visión, inteligencia emocional, gestión del estrés, tiempo, desarrollo personal, resolución de problemas y toma de decisiones; habilidades con los demás: habilidades de comunicación, cooperación y trabajo en equipo, gestión de reuniones, asertividad, negociación; y habilidades de gestión de personas. Medir habilidades no es tan sencillo, toda vez que no son identificables a simple vista. Para ello se han propuesto algunas formas indirectas de medirlas, como la Observación en el desempeño de una tarea representativa y evaluaciones subjetivas o con el uso de instrumentos (BID, 2019).

Ahora bien, los gerentes de proyectos en el sector transporte, no se excluyen de esta problemática ya que además de ser responsables de planificar, organizar y supervisar el movimiento de mercancías y personas de un lugar a otro, optimizar tiempo y presupuesto además necesitará habilidades técnicas y organizativas, así como habilidades efectivas de comunicación, colaboración y resolución de problemas.

Para el caso en estudio, la empresa AMTUR SAS dedicada al transporte especial de pasajeros con presencia en la costa atlántica, en ciudades como La Guajira, santa marta, Barranquilla, Cartagena y Montería cuenta con más de 630 empleado, 4 gerencias de proyectos y más de 15 direcciones de área. En 2023 en la última encuesta de Riesgo psicosocial se identificó que para la variable liderazgo y relaciones sociales en el trabajo asociadas a características del liderazgo el 30% de la población se encuentra en nivel de riesgo Alto y Muy Alto (ADIV Colombia, 2023) lo que se hace necesario identificar como impactan las habilidades blandas en el éxito de este negocio, para con ello potencializar su talento humano y garantizar la eficiencia en la utilización de los recursos que garanticen la sostenibilidad de la empresa.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cómo impactan las habilidades blandas en la gerencia de proyectos en una empresa de Transporte de Colombia?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la influencia de las habilidades blandas según las cuatro dimensiones: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas en la gerencia de proyectos en una empresa de transporte de Colombia.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las habilidades blandas del equipo gerencial y directivo de la empresa de transporte objeto de estudio que influyen en la gerencia de proyectos
- Proponer acciones de mejora que reduzcan los factores generadores de problemas desde el punto de vista del liderazgo, con el fin de mitigar barreras de rentabilidad, reproceso e ineficiencia de los proyectos analizados.

1.4 Justificación de la investigación

Luego de analizado el problema de la investigación y la importancia de las habilidades de gestión de proyectos, esta investigación pretende analizar en las habilidades blandas presentes en la gerencia de proyectos, a través de la evaluación de los factores generadores de ineficiencias en los proyectos de transporte de la empresa en estudio, a partir de la autoevaluación en gerentes, directivos y gestores de proyectos de flota diésel y eléctrica en las diferentes sedes en la costa atlántica.

Los resultados de este estudio pueden generar oportunidades de acción e intervención, tanto para las organizaciones que trabajan por proyectos como para entidades de formación en gerencia de proyectos; lo anterior entendiendo que las organizaciones se preocupan cada día más por brindar herramientas que fortalezcan la cultura organizacional. Partiendo de la literatura que soporta que las habilidades blandas “pueden ser desarrolladas con el transcurrir del tiempo; existen quienes, por sus orígenes culturales, sus trayectorias familiares y personales han adquirido de modo más natural estas habilidades. Sin embargo, todas ellas son conductas aprendidas y, en consecuencia, absolutamente entrenables” (Talero, 2024).

Asimismo, este trabajo puede demostrar la importancia de este tipo de habilidades entre los directivos para el éxito de los proyectos y hacia el óptimo y deseado desempeño laboral. Además, se puede observar que este estudio no sólo es relevante para el estado actual del campo de proyectos, sino que también puede contribuir a otros estudios académicos y así mismo generar mayor interés, en la generación de información y conocimiento sobre habilidades blandas, como es el caso de las habilidades y conocimientos técnicos.

En el sector transporte el servicio es una de las variables más determinantes en el éxito y diferenciación de este, la orientación del equipo directivo a adoptar habilidades blandas generará mayor sostenibilidad en el negocio y reducción de condiciones estresores en el equipo de trabajo que se reflejen en una deficiencia en el servicio prestado.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco de Antecedentes

Baroudi et al (2020) en su estudio la contribución de las habilidades sociales de los gerentes al éxito de sus proyectos, identificaron las habilidades sociales claves requeridas por los gerentes de proyectos y su impacto en el éxito de sus proyectos. Los hallazgos de esta revisión demostraron que las habilidades sociales identificadas son escucha activa, comunicación, habilidades conceptuales, gestión de conflictos, gestión de recursos humanos, gestión de equipos, habilidades humanas, habilidades de liderazgo, habilidades de motivación, habilidades de negociación, habilidades interpersonales, conciencia política y cultural. profesionalismo y ética.

Aguilar (2022) abordó las habilidades blandas como factor de éxito en la gestión de proyectos en seis departamentos de El Salvador. Los resultados arrojaron la prevalencia de las habilidades blandas dentro de las competencias personales claves para el éxito de una intervención, acompañado de las habilidades interpersonales como clave en la adquisición de tales competencias, a la vez del papel implícito de estas en cada paso del desarrollo de tales intervenciones y la necesidad de una formación más extensa en habilidades blandas.

En Perú evaluaron estas habilidades en gerentes Millennials entre 35 y 40 años, un aspecto resaltante es su inteligencia emocional al tomar decisiones y la empatía que muestran con los trabajadores; asimismo, las habilidades blandas que han desarrollado, evidenciados en su desempeño social, liderazgo y trabajo en equipo están siendo cada vez más valoradas en diversos tipos de empresas, identificando que los factores sociodemográficas son importantes en la medición de estas variable (Levanda et al, 2021)

En Colombia Lemos (2021), aplicó su investigación en líderes de equipos de proyectos del sector construcción concluyendo que las estructuras y esquemas organizacionales pueden influir en la presencia y fortaleza de las habilidades blandas. Teniendo en cuenta que las habilidades blandas pueden fortalecerse a lo largo de los años y según la experiencia y las diferentes vivencias.

Talero (2024) a partir de las teorías analizadas en la gerencia de proyectos demostró como tener la capacidad de generar proyectos con altísima rentabilidad, una excelente calidad y a un bajo costo, aplicando habilidades blandas. Analizando el proyecto de Línea del Metro de Bogotá, se identifican que variables como retrasos, sobrecostos, problemas con el subcontratista y un ambiente de trabajo insalubre los cuales estaban afectando todas las áreas, demostrando que uno de los factores generadores de estos problemas era la falta de habilidades blandas por parte del jefe de proyecto encargado de cada frente de trabajo. En Barranquilla, (Pérez, et al, 2020) analizaron y compararon referencias teoricas que soportan las habilidades blandas y su desarrollo en los escenarios laborales, con el fin de coadyuvar a los directivos de las Pymes de Barranquilla en el éxito del sector empresarial. Los resultados obtenidos proponen la clasificación de habilidades en cinco categorías: pensamiento complejo, técnicas requeridas para el cargo, personales, de relacionamiento grupal-social y para la dirección de grupo o equipo de trabajo.

En el sector de análisis logística y transporte se identificaron los siguientes estudios: Rodriguez (2023) tuvo como objetivo general determinar en qué medida se relacionan las habilidades blandas de los inspectores de un organismo público de control del transporte terrestre en Lima. Los resultados dieron que alrededor del 60% de inspectores se encontraba en un nivel excelente las habilidades blandas y bueno los estilos de solución de conflictos, concluyéndose que las habilidades blandas de los inspectores se relacionan significativamente con los estilos de solución de conflictos durante la fiscalización del transporte terrestre en Lima año 2022. Giraldo y López (2023) analizaron la falta de apropiación de habilidades blandas de los colaboradores y su afectación a una empresa de logística de la ciudad Manizales.

Ruiz et al (2023) diseñó una investigación cualitativa, los resultados demuestran la importancia de que el transporte turístico fortalezca el servicio y la atención al cliente para generar experiencias memorables. Asimismo, se evidencian deficiencias en la formación y desarrollo de quienes ofrecen este servicio, pues carecen del conocimiento y las habilidades blandas específicas necesarias para este sector. En 2023, Pardave, en su investigación en una empresa de sector transporte demostró que hay relación directa entre el clima organizacional y la motivación intrínseca, a pesar de que hay un porcentaje de trabajadores que no considera ello, es importante que la gerencia de la empresa de transporte base su trabajo en el fortalecimiento de habilidades blandas, dado que la empatía puede ser una característica que ayude al entendimiento entre todos (Pardave, 2023).

Los anteriores estudios enmarcaron una línea de partida para la presente investigación, permitiendo identificar la metodología a aplicar en el presente estudio y a seleccionar las variables más representativas para analizar conforme a las necesidades de la empresa intervenida. Es así como del estudio se tomara como modelo el enfoque metodológico de Lemos, (2021) y Talero (2024) implementando un estudio de tipo descriptivo, a su vez serán insumos para la discusión de los resultados obtenidos en el presente estudio.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Modelo de competencias (Boyatzis, 1982)

Esta teoría identifica las habilidades blandas como clave para el éxito profesional, Richard Boyatzis (1982) como el conjunto de características inherentes en una persona que están estrechamente relacionadas con un rendimiento exitoso en un puesto de trabajo. Esta definición probablemente ha sido una de las que más ha impactado en todas las futuras interpretaciones del concepto de competencia, tanto en la literatura generada como en los modelos establecidos en las compañías.

Su teoría se enfoca en el análisis de las habilidades directivas y diferencia entre las competencias umbral*, que son las que todos los directivos deberían tener al nivel más bajo, y las competencias superiores*, que distinguirían al 10% de los mejores gerentes. Al referirse a características subyacentes, Boyatzis ubica las competencias al mismo nivel que los saberes, la inteligencia*, las habilidades*, los rasgos de personalidad*, y el resto de las variables usualmente empleadas en la perspectiva del rasgo en la administración de recursos humanos en las organizaciones.

Determinado las siguientes Gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

2.2.2 Habilidades blandas

Las habilidades blandas son aptitudes que la persona aprende y desarrolla en el transcurso de la vida mediante métodos, permitiéndole fomentar una buena convivencia familiar, social y organizacional (Barrera et al, 2024).

(Haselberger, et al , 2012) identifican un listado de 22 habilidades blandas que se dividen en 3 categorías: personales, sociales y metodológicas, las cuales se relacionan a continuación:

Tabla 1 Habilidades blandas

Categoría	Habilidades blandas
Personales	a) habilidades de aprendizaje; b) compromiso; c) ética profesional; d) la tolerancia al estrés; e) conciencia de sí mismo; f) equilibrio de vida, yg) creatividad e innovación
Sociales	a) comunicación; b) adaptabilidad cultural; c) trabajo en equipo; d) liderazgo; e) negociación; f) manejo de conflictos; g) rojo de contacto; h) cliente/orientación al usuario
Metodológicas	a) toma de decisiones; b) capacidad de análisis; c) habilidades de gestión; d) adaptabilidad a los cambios; e) orientación a resultados; f) la mejora continua; g) investigación e información

Fuente: elaboración propia a partir de (Haselberger et al2012)

2.2.3 Importancia de las habilidades blandas

2.2.3.1 Mejora del desempeño laboral

Las habilidades blandas predictivas del éxito profesional tratadas por Barrick y Mount(1991). Aborda factores como la amabilidad y como está se relaciona con el rendimiento en el cargo, con la orientación hacia la consecución de metas, con la responsabilidad, el cuidado, la planificación y la organización del trabajo. A su vez predice conductas como la colaboración, el trabajo en equipo y la atención al cliente, en cambio, aquellos con bajos resultados suelen ser ensimismados, poco colaborativos, desconsiderados, manipuladores, vengativos y egocéntricos; la amabilidad es esencial cuando las labores requieren asistir, colaborar y alimentar al otro. Estos atributos pueden ser ventajosos para posiciones en cortes, campos de guerra y progreso científico, ya que conllevan posturas críticas y escépticas.

2.2.3.2 Liderazgo efectivo

(Kouzes & Posner, 2002), destacan las siguiente variables determinantes para un liderazgo efectivo:

- Desafiar el proceso. Estar presente en el instante y, sobre todo, desear ser.
- Impulsar una perspectiva conjunta: Formar a otros para que intervengan. El liderazgo es un comportamiento con individuos y para individuos. Así que es imprescindible formar al personal, otorgándole la autoridad y la responsabilidad del proyecto.
- Ser un referente: Los títulos se conceden, sin embargo, la autoridad y el respeto solo se adquieren a medida que se ganan, mediante su propio comportamiento. Los líderes avanzan y se nutren de inspiración por parte de los líderes, alrededor del ejemplo.
- Ofrecer ánimo: La subida hacia el pico es complicada y prolongada. Una gran cantidad de personas se siente, en ocasiones agotada, desilusionada, descontenta. Los líderes proporcionan el estímulo requerido para que las personas se puedan despegar.

Asi mismo Lyubomirsky et al.(2008), destaca que las habilidades blandas estan relacionadas con la felicidad y salud mental de los colaboradores. Por ende cada vez ms en el mundo laboral

y el liderazgo efectivo recobra valor evaluar su impacto y determinar estrategias para su aplicación.

2.2.4 La Gerencia de Proyectos y el impacto de las habilidades Blandas

La gerencia de proyectos es un proceso sistemático que permite planificar, ejecutar y controlar las actividades necesarias para alcanzar objetivos específicos en un tiempo determinado, optimizando recursos. EL PMI (2003), la define como: “La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”.

2.2.4.1 Componentes Clave de la Gerencia de Proyectos

Los componentes principales de la gerencia de proyecto según PMI (2003):

- Planificación: Define objetivos, alcance, cronograma y recursos.
- Ejecución: Implementación del plan mediante la coordinación de actividades y equipos.
- Monitoreo y Control: Seguimiento de desempeño y ajustes según sea necesario.
- Cierre: Finalización del proyecto y evaluación de resultados.

En entornos dinámicos, el éxito de los proyectos no solo depende de habilidades técnicas (como el manejo de cronogramas y presupuestos), sino también de la capacidad del líder para: Fomentar una cultura colaborativa, Motivar equipos hacia el logro de objetivos, Manejar resistencia al cambio y situaciones complejas.

2.2.4.2 Relación entre Gerencia de Proyectos, Habilidades Blandas y Liderazgo

La relación entre estos tres conceptos es sinérgica: La gerencia de proyectos proporciona el marco metodológico y las herramientas necesarias para ejecutar un proyecto. Las habilidades blandas permiten que el gerente de proyectos interactúe efectivamente con los equipos y otros actores, mejorando la coordinación y colaboración. El liderazgo es el eje

central que conecta la planificación técnica con la motivación y dirección de las personas involucradas en el proyecto (Aguilar, 2022).

2.3 Marco Normativo

A continuación se menciona la normativa más destacada relacionada con las habilidades blandas y su articulación con la gerencia de proyectos:

- Decreto 815 (2018) establece las competencias laborales generales para distintos niveles jerárquicos. Describiendo algunas competencias que deben ser comunes y destaca entre ellas: Aprendizaje continuo, Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Adaptación al cambio, Liderazgo efectivo, Resolución de conflictos.
- Ley 1503 de 2011 Esta ley regula la promoción de la educación vial y la seguridad en el transporte. En su ámbito de aplicación, fomenta la sensibilización y formación en competencias blandas como la resolución de problemas y el trabajo en equipo, cruciales para garantizar comportamientos seguros y responsables en el sector (Congreso de Colombia, 2011).
- Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo): Incluye lineamientos sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que promueve la capacitación en habilidades blandas para mejorar la comunicación interna, la resolución de conflictos y la cultura organizacional (Presidencia de Colombia, 2015).
- Política Nacional de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano: Esta política, liderada por el Ministerio de Educación Nacional, busca fortalecer la formación integral de los trabajadores mediante la incorporación de habilidades blandas en los programas de educación para el trabajo (MinEducación, 2024).
- Normas ISO aplicadas al sector transporte ISO 39001: Relativa a la gestión de la seguridad vial, resalta la importancia de competencias blandas como el liderazgo y la comunicación efectiva en la prevención de accidentes (ONAC, 2013).

La normativa legal en el sector transporte establece estándares y obligaciones que no solo buscan regular el aspecto técnico-operativo (licencias, normativas de tránsito, mantenimiento de vehículos), sino que también están empezando a considerar aspectos humanos y

conductuales como eje fundamental del desempeño. Abarca normalidades con enfoque de Seguridad vial y reducción de accidentes, ya que, a partir de la empatía, el autocontrol y la comunicación efectiva permiten manejar situaciones conflictivas con usuarios, minimizando el riesgo de accidentes derivados de comportamientos impulsivos o agresivos.

Las normas Internacionales permiten garantizar el cumplimiento de un servicio con un alto estándar de calidad que son claves para garantizar una experiencia positiva para los usuarios del transporte público o privado.

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

3.1.1 Enfoque

La presente investigación es de tipo descriptivo, de carácter mixto y el estudio es transversal, este tipo de investigaciones hacen referencia a un momento determinado para describir las características de una población o fenómeno. Su objetivo es obtener una imagen detallada de lo que existe o prevalece en un grupo de personas, sin profundizar en las relaciones entre variables. Los estudios transversales se caracterizan por: recolectar datos en un solo momento, definir la población de estudio y extraer una muestra representativa y medir la frecuencia de la variable que se quiere estudiar, utilizar la fórmula de tamaño muestra para una sola proporción (Hernández-Sampieri, 2018).

3.1.2 Alcance

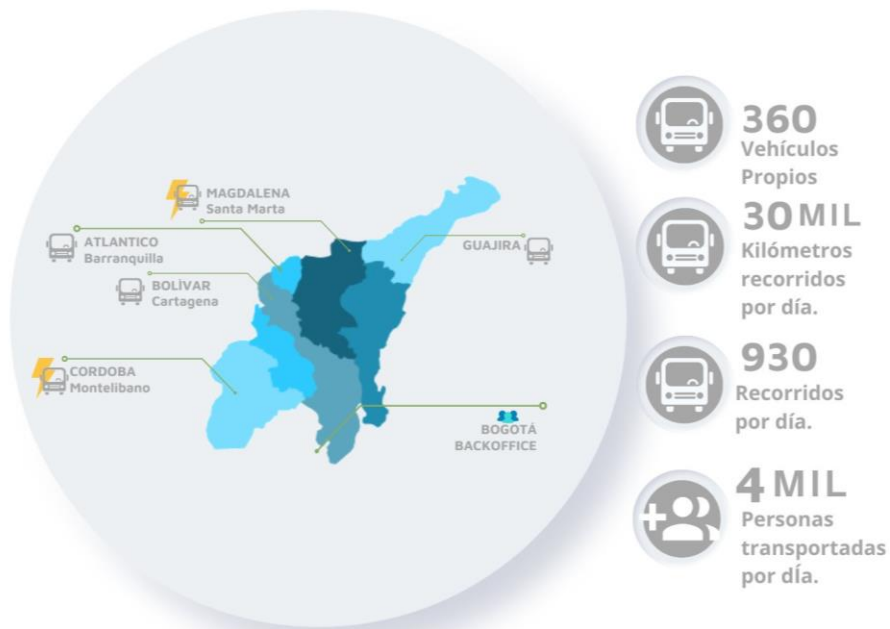
3.1.2.1 Alcance Temático

Este proyecto tiene como finalidad analizar la influencia de las habilidades blandas según las cuatro dimensiones: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas.

3.1.2.2 Alcance Espacial

La empresa de transporte se encuentra ubicada en la Costa Caribe Colombiana en las ciudades de Cartagena – Barranquilla - La Guajira y los municipios de Puerto Bolívar (Riohacha) y Montelíbano (Córdoba).

Figura 1. Ubicación de la empresa en estudio



Fuente: (AMTUR SAS, 2024)

3.1.2.3 Alcance Temporal

El estudio se realizó de junio a diciembre del año 2024

3.2 Población y muestra

3.2.1 Definición de la población

Para la presente investigación se tomará como población todos los cargos de nivel estratégico: gerentes, directores de área, Administradores de seccional y Coordinadores de área. Los cuales se encuentran distribuidos así:

Tabla 2. Distribución de la Población por seccional y por tipo de proyecto

Seccional	Proyecto flota Diésel	Proyectos Flota Eléctrico	Total Participantes
Caribe – Cartagena - Barranquilla	4	2	6
La Guajira	11		11
Puerto Bolívar - Riohacha	5		5
Montelíbano - Córdoba		5	5
Total de participantes por seccional	20	7	27

Fuente: elaboración propia

Tamaño de la población: 27

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra

Para el cálculo de la muestra se tomó así:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Tamaño de la población: 27

Nivel de confianza (%): El estándar industrial es del 95 %.

Margen de error (%) 5%.

Muestra: 26

Dentro de los criterios de inclusiones se toma todo el personal contratado directamente por la empresa en estudio

Se excluirán del proceso los cargos que tengan menos de 12 meses en la organización

3.3 Instrumento(s)

- Cuestionario de evaluación de las habilidades Blandas: Conformado por 33 preguntas en que se evaluaron cuatro dimensiones: Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas. Siendo su medición con la escala de Likert la cual presentó la siguiente valorización: Total desacuerdo - Desacuerdo - Indeciso - De acuerdo – Totalmente de acuerdo.
- Sus puntajes asignados en ese orden fueron: 1, 2, 3, 4 y 5. Las marcaciones generará puntajes que se ubicó en los rangos siguientes: Inadecuadas habilidades blandas de 33 a 76 puntos, regulares habilidades blandas entre 77 a 120 puntos y adecuadas habilidades blandas entre 121 a 165 puntos.
- Instrumento validado por (Huaman, 2021)

3.4 Descripción de procedimientos

Las fases para el desarrollo de la presente investigación fueron:

- Fase 1: Evaluar las habilidades Blandas del equipo gerencial y directivo de la empresa de transporte en estudio: se envió por correo electrónico corporativo a los correos de los gerentes, directores y coordinadores de las diferentes operaciones a nivel nacional. A partir de allí se realizará una base de datos de resultados donde se analizarán los datos estadísticamente, frecuencias y porcentajes.
Los cuales permitieron hacer un análisis de resultados.
- Fase 2: Autoevaluación de las habilidades blandas de los gestores de proyectos de flota diésel y eléctrica de la empresa en estudio. La segunda fase de la encuesta permitirá a los cargos estratégico auto evaluar su nivel de habilidades.

3.5 Análisis de información

Para el logro de las metas anteriormente planteadas se realizarán los siguientes pasos para recolectar, organizar, sistematizar y analizar la información:

El instrumento se cargó en un formulario de Google que facilita el acceso a la población objetivo a partir del envío por la intranet de la empresa y/o correo electrónico corporativo de cada colaborador que decida voluntariamente quiera participar en el estudio.

La herramienta de Google genera de forma inmediata el registro de los datos en una hoja de Excel para analizar, elaborar gráficas, unir variables y sistematizar los datos.

La interpretación de resultados para optar el grado de relación que existe entre la auto evaluación del nivel estratégico y la evaluación de sus habilidades blandas.

3.6 Consideraciones éticas

3.6.1 Análisis de consideraciones éticas

Con el fin de garantizar que la información en este estudio presentara se garantizaron los derechos de autor al citar todos los estudios de fuentes bibliográficas en conformidad a la norma APA. En la encuesta se dejó un criterio de consentimiento informado para garantizar que se protejan los datos de los participantes en este estudio.

3.6.2 Instrumentos de aceptación y autorización

Se incluye en la encuesta el siguiente formulario de aceptación y autorización.

Figura 2. Apartado de consentimiento informado

Consentimiento Informado: *

Manifiesto que he leído y entendido la hoja de información que se me ha entregado, que he hecho las preguntas que me surgieron sobre el proyecto y que he recibido información suficiente sobre el mismo.

Comprendo que mi participación es totalmente voluntaria, que puedo retirarme del estudio cuando quiera sin tener que dar explicaciones y sin que esto repercuta en mi desempeño laboral

Presto libremente mi conformidad para participar en el Proyecto de Investigación titulado Habilidades Blandas En La Gerencia De Proyectos De Una Empresa De Transporte

Sí

No

[Siguiete](#) [Borrar formulario](#)

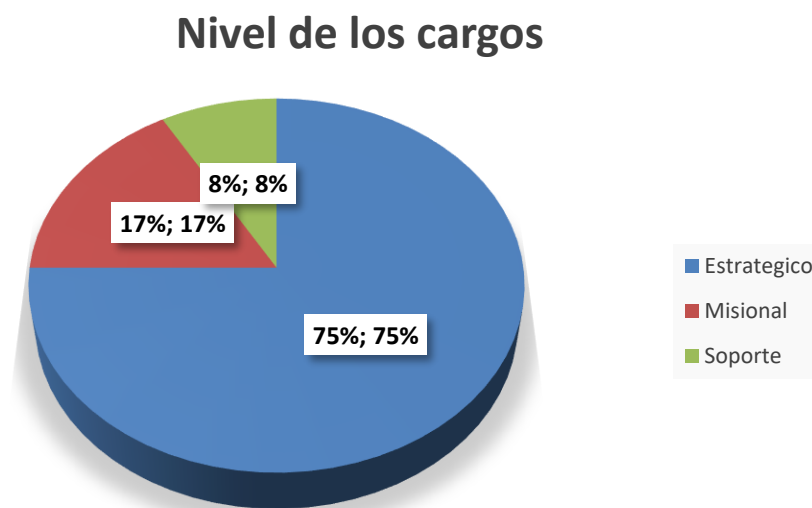
Fuente: Elaboración propia.

4. RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

El análisis de las variables seleccionadas para medir el impacto de las habilidades blandas según las cuatro dimensiones: Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas en la gerencia de proyectos en una empresa de Transporte de Colombia, se pudo identificar que el 75% de los participantes eran cargos Estratégicos, seguidos de un 17% de tipo misional y un 8% de soporte (ver figura 3)

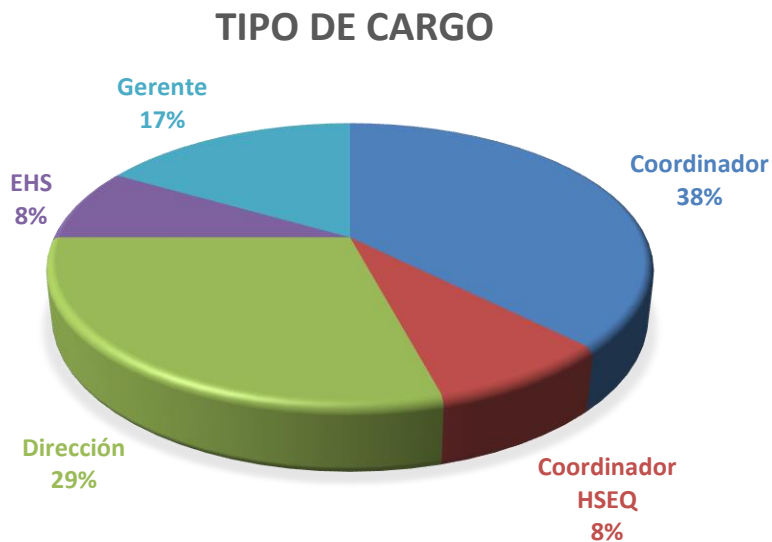
Figura 3. Nivel de los cargos participantes en el estudio



Fuente: Elaboración Propia

Los cargos específicos evaluados fueron Gerente en un 17%, directores en un 29%, Coordinadores en 38%, Coordinadores HSE 16% (Ver Figura 4).

Figura 4. Tipo de Cargo



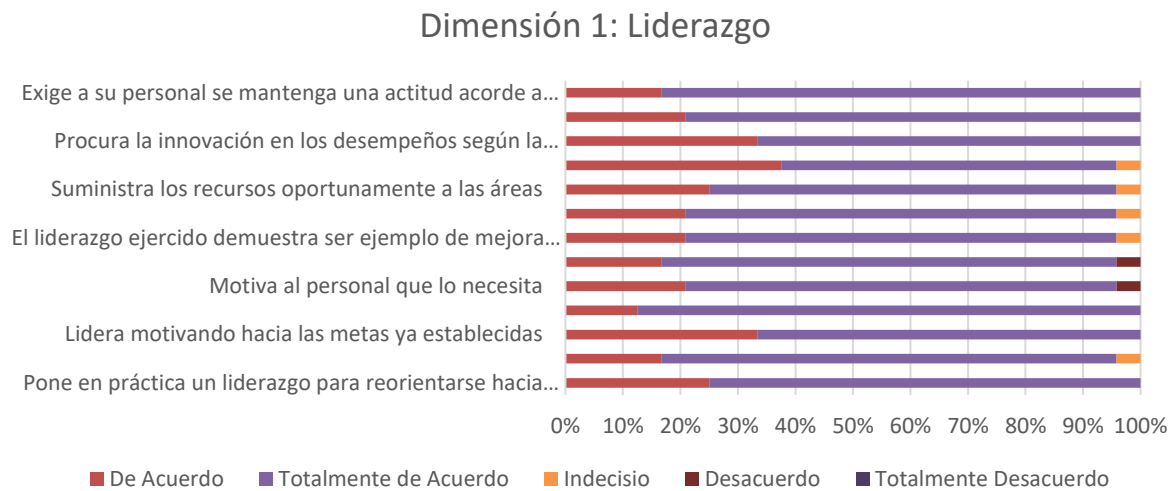
Fuente: Elaboración Propia

Al evaluar la dimensión liderazgo fue evaluado para todos los cargos entre: Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo para los criterios: Pone en práctica un liderazgo para reorientarse hacia las metas establecidas, El liderazgo ejercido exige una mejora constante siempre, Suministra los recursos oportunamente a las áreas, Suministra los recursos en las cantidades precisas las áreas, procura la innovación en los desempeños según la visión organizacional, proyecta una aptitud acorde a las responsabilidades asignadas y exige a su personal se mantenga una actitud acorde a las responsabilidades asignadas.

Las demás variables: Lidera motivando hacia las metas ya establecidas, el liderazgo es necesario para apoyar el trabajo con quien se requiere, motiva al personal que lo necesita, suministra lo necesario al personal que lo necesita, el liderazgo ejercido demuestra ser ejemplo de mejora constante resaltaron calificación de 2 y 3 (Desacuerdo e Indeciso) en un 4%.

El liderazgo es una de las habilidades blandas más cruciales y valiosas en cualquier entorno organizacional, ya que permite una orientación clara, mejora el desempeño, desarrolla el talento, facilita la toma de decisiones informadas, y se convierte en un modelo de valores a seguir.

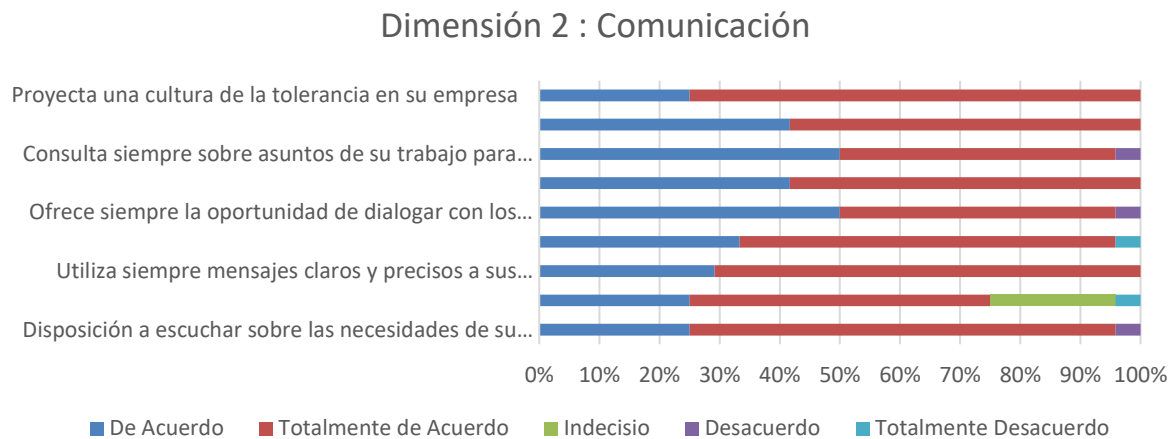
Figura 5. Evaluación de la Dimensión 1 - Liderazgo



Fuente: Elaboración Propia

La dimensión Comunicación es la que presenta mayores porcentajes de Indeciso, desacuerdo y totalmente en desacuerdo para las variables Está dispuesto a escuchar cuestiones personales de los colaboradores con un 25%, Siempre comunica con amabilidad sus directivas a los demás con 4%, Ofrece siempre la oportunidad de dialogar con los trabajadores cuando es necesario con un 4% (ver Figura 6). Algunos precedentes asocian estos resultados a falencias en la cultura organizacional por continuar con formas de liderazgo que repiten patrones errados, a su vez se puede asociar con la misma sobrecarga de trabajo que genera que el líder sienta que no tiene tiempo para escuchar a sus colaboradores.

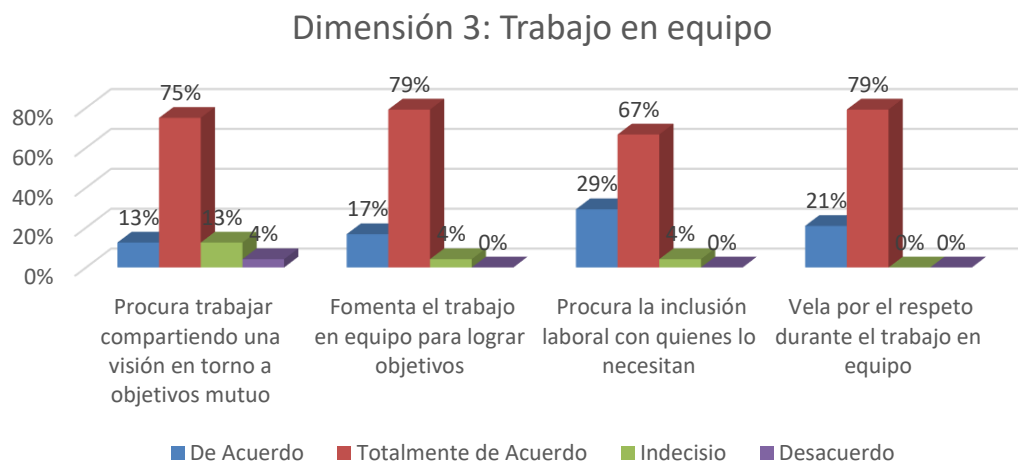
Figura 6. Evaluación de la Dimensión 2 Comunicación



Fuente: Elaboración Propia

La variable trabajo en equipo fue calificada en un porcentaje superior 96% para las variables: Fomenta el trabajo en equipo para lograr objetivos, procura la inclusión laboral con quienes lo necesitan y vela por el respeto durante el trabajo en equipo. Destacado para la variable Procura trabajar compartiendo una visión en torno a objetivos mutuo una calificación del 17% entre Indeciso y Desacuerdo (ver Figura 7). El trabajo en equipo mejora la eficiencia y la productividad del equipo ya que permite dividir las tareas y reducir la carga de trabajo.

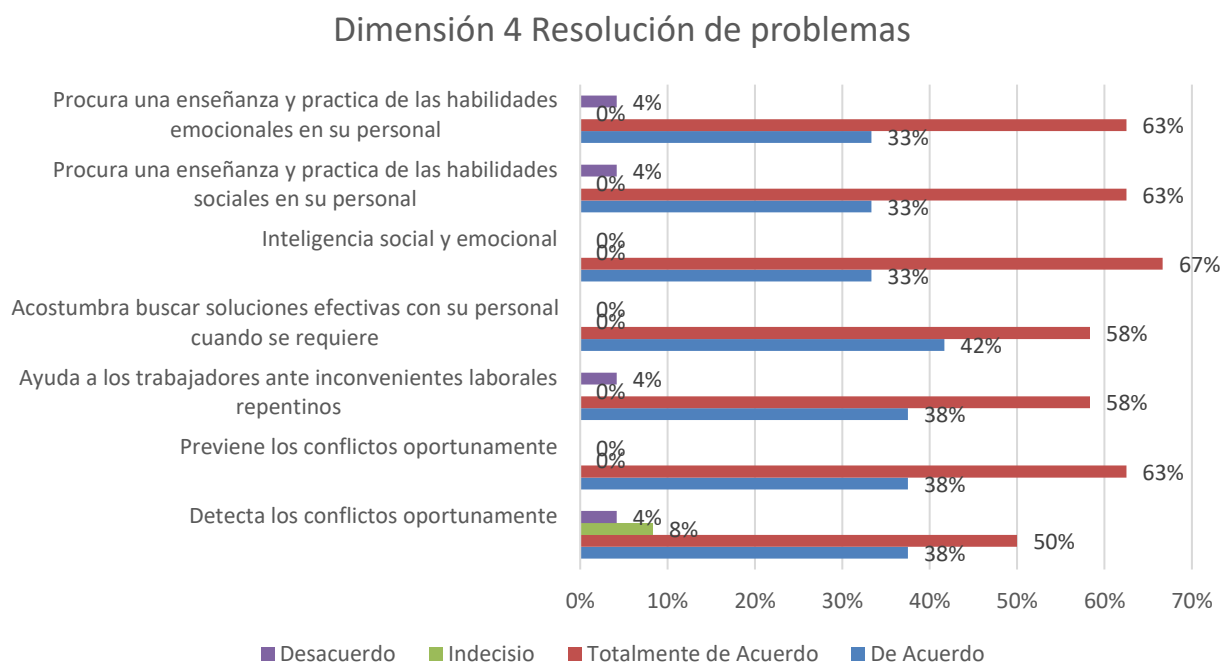
Figura 7 Evaluación de la dimensión 3 - Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración Propia

Todas las variables del criterio resolución de problemas fueron calificadas por encima del 96%, resaltado la variable Detecta los conflictos oportunamente califican en un 12% como Indeciso y en desacuerdo (Ver figura 8). Este aspecto está directamente relacionado con problemas en la comunicación, ya que en culturas organizacionales donde no se fomenta la retroalimentación abierta, los conflictos tienden a ocultarse.

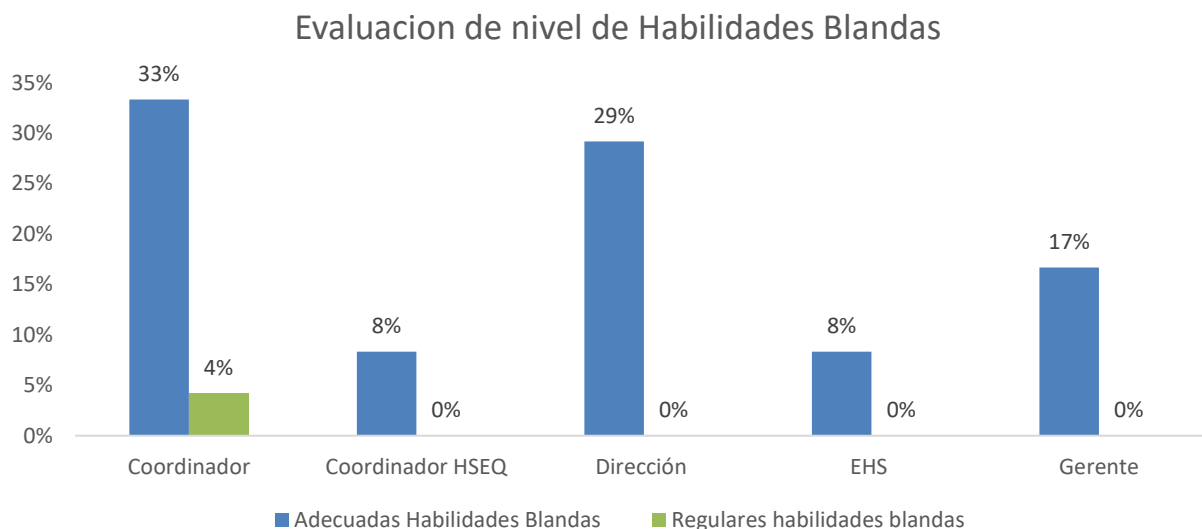
Figura 8 Evaluación de la dimensión 4 – Resolución de Problemas



Fuente: Elaboración Propia

La evaluación general del nivel de habilidad blandas para la empresa en estudio fue Adecuada en un 96%, destacando un 4% calificada como regular para el nivel de cargo coordinador (Ver figura 9).

Figura 9. Evaluación General del nivel de Habilidades Blandas



Fuente: Elaboración Propia

4.2 Propuesta al sector

A la luz de los hallazgos obtenidos en la investigación y considerando los antecedentes de estudios sobre habilidades blandas en la gestión de proyectos, se proponen las siguientes estrategias para mejorar su aplicación en el sector de transporte en Colombia:

4.2.1 Implementar programas de Mentoría y Coaching para fortalecer liderazgo

El desarrollo de programas de Mentoría y Coaching ha demostrado ser una estrategia clave para fortalecer el liderazgo y mejorar las habilidades blandas, especialmente en industrias como el transporte, donde la interacción humana, la toma de decisiones y la resolución de conflictos son fundamentales. Autores como Molina (2022) resaltan la aplicación para el sector de los modelos de executive coaching y mentoring, describiendo que un mentor aporta experiencia mientras que un coach te ayuda a tomar mejores decisiones. En el executive coaching la relación es de igualdad entre ambos participantes mientras que en mentoring se profundiza en la relación. La mentoría y el coaching son herramientas efectivas para desarrollar

líderes transformacionales, ya que fomentan la autoconciencia y la empatía, mejoran las capacidades de comunicación y resolución de problemas y ayudan a los líderes a influir positivamente en sus equipos, generando confianza y compromiso (Sjarifudin, 2023). Así se propone orientar la aplicación en dos corrientes:

Mentoría Interna: Donde empleados experimentados guíen y asesoren a los nuevos, facilitando el aprendizaje y desarrollo continuo.

Coaching Personalizado: Contratar coaches profesionales que trabajen individualmente con los empleados para desarrollar habilidades específicas, como manejo del estrés y resolución de problemas.

4.2.2 Diseñar programas de fortalecimiento de las competencias comunicativas

La Comunicación Efectiva, el fortalecimiento de habilidades de comunicación, incluyendo técnicas de escucha activa, expresión clara de ideas y manejo de conflictos fortalecen las habilidades blandas. Autores como Villalobos (2021) proponen programas de formación en comunicación y Trabajo en Equipo (team building) que fomentan la colaboración y el apoyo mutuo entre los empleados y por último Liderazgo y Motivación los cuales permitirán desarrollar habilidades de motivación, delegación y toma de decisiones.

Otros autores recomiendan al sector Incluir herramientas digitales en el plan de comunicación interna es esencial. La comunicación digital transforma la forma de trabajar en todos los departamentos, ya que hacen que el flujo de la información sea más fluido, ágil y efectivo. Con la implementación y el uso de una red social empresarial, se pretende lograr que el intercambio de información sea mucho más abierto, participativo y transparente (Ayuza, 2022).

4.2.3 Crear ambiente de Trabajo Positivo que fomente el trabajo en equipo

La última estrategia que se propone al sector transporte es promover una cultura organizacional basada en el respeto, la confianza y el apoyo mutuo. Aplicando programas de Reconocimiento y recompensar a los empleados que demuestren habilidades blandas excepcionales, como el trabajo en equipo y la empatía (Navarrete, et al 2023) Algunas de las actividades a aplicar son:

- **Iniciativas de Bienestar**

Programas de Bienestar: Implementar programas de bienestar que aborden el equilibrio entre la vida laboral y personal, el manejo del estrés y la salud mental.

Actividades Recreativas: Organizar actividades recreativas y sociales que permitan a los empleados relajarse y conectarse en un ambiente no laboral.

- **Desarrollo de Habilidades de Resolución de Conflictos**

Talleres de Resolución de Conflictos: Ofrecer talleres donde se enseñen técnicas para manejar y resolver conflictos de manera constructiva.

Simulaciones y Juegos de Rol: Utilizar simulaciones y juegos de rol para practicar la resolución de conflictos en situaciones realistas.

4.3 Discusión

En este inciso, se analizarán los resultados obtenidos en la investigación respecto a la influencia de las habilidades blandas en la gerencia de proyectos en una empresa de transporte en Colombia. El objetivo principal de este estudio fue examinar cómo las habilidades blandas, específicamente las dimensiones de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas, impactan en la gestión y ejecución de proyectos en dicho contexto. Para ello, se tomó en cuenta los estudios previos que han abordado el tema en diversos sectores, con especial énfasis en el sector transporte.

Los resultados para la población en estudio presentan un muy buen desempeño de la dimensión liderazgo resultado similar al estudio de Cornejo (2022) aplicado en la empresa de transportes HAGEMSA donde se evidencio que el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los trabajadores es positivo. Demostrando con ello que el impulso de un liderazgo efectivo puede generar un aumento en la productividad de los empleados, a través de una comunicación activa y continua. Otros estudios como los de Guevara (2023) demostraron que una evaluación deficiente de la variable liderazgo impacta directamente en la motivación del equipo.

Así los estudios relacionados soportan la importancia de una eficiente gestión del liderazgo en los niveles estratégicos de empresas de transporte, ya que tiene un impacto directo en el desempeño organizacional y en la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes. En un sector como el transporte, donde las operaciones deben ser ágiles y los equipos deben trabajar de manera coordinada bajo presiones de tiempo, un líder transformacional puede marcar la diferencia. Este tipo de liderazgo, que promueve la inspiración, la motivación y el desarrollo de sus colaboradores, facilita un ambiente de trabajo en el que la comunicación fluida y la resolución eficiente de problemas se vuelven naturales.

La dimensión Comunicación es la que presenta mayores porcentajes de Indeciso, desacuerdo principalmente en los cargos de nivel coordinación. Resultado que difiere al estudio de Caballero (2022) en el cual la calificación de la comunicación interna fue eficiente demostrando una relación exigente entre mayor calificación del nivel de habilidades blanda generara mayores eficiencias en los canales de comunicación. Otros estudios como el de Quirós (2022) analizaron una relación entre el nivel del cargo la antigüedad y la comunicación y

demostró que a mayor antigüedad en el cargo son menores las habilidades Blandas. Por tanto, se podría concluir en este criterio para los cargos más técnicos y con mayor antigüedad que las habilidades técnicas en estos niveles pueden suelen ser priorizadas sobre las habilidades blandas como la comunicación. Esto puede llevar a una menor valoración de la capacidad comunicativa en su evaluación, al considerar una habilidad secundaria frente a las competencias técnicas requeridas.

La variable trabajo en equipo y resolución de conflictos fueron calificadas en un porcentaje superior 96%, resultado soportado por el estudio de Rodríguez (2023) donde se logró determinar que las habilidades blandas de los inspectores de Transporte impacta positivamente en los estilos de solución de conflictos durante la fiscalización del transporte en la ciudad de Lima y que las mismas se logran gestionar mas eficientemente si se trabaja en equipo, logrando con ello la continuidad de las actividades económicas que surgen con el sistema del transporte y ello propicia el bienestar y desarrollo del sector.

5. CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la influencia de las habilidades blandas según las cuatro dimensiones: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas en la gerencia de proyectos de una empresa de transporte en Colombia. Este análisis permitió responder de manera integral a la pregunta central de la investigación y generar un escenario sobre el nivel de desarrollo de estas competencias en los niveles estratégicos, tácticos y de soporte en la organización en estudio.

Los hallazgos revelaron que tres de las dimensiones evaluadas; liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas, se encuentran en un nivel superior lo cual concuerda con los estándares establecidos en la literatura relacionada. Estas competencias están profundamente arraigadas en el desempeño de los líderes de la organización, quienes han demostrado una capacidad sobresaliente para guiar equipos, fomentar la colaboración efectiva y resolver de manera proactiva los desafíos que surgen en la gestión de proyectos.

Sin embargo, se pudieron identificar algunas brechas en la dimensión de comunicación, particularmente para el cargo de Coordinador de Ruta. Los resultados indican que la comunicación deficiente en este nivel jerárquico puede tener implicaciones significativas en la operatividad y la alineación de los equipos hacia los objetivos de los proyectos. Resultado que puede estar relacionado con una mayor orientación al fortalecimiento a habilidades técnicas y operativas que las estudiada en esta investigación. Este hallazgo pone de manifiesto la necesidad de implementar estrategias orientadas al fortalecimiento de las competencias comunicativas, como capacitaciones específicas, herramientas tecnológicas de apoyo y una cultura organizacional que priorice la claridad y efectividad en los flujos de información.

A la luz de los hallazgos obtenidos en la investigación y considerando los antecedentes de estudios sobre habilidades blandas en la gestión de proyectos, se proponen las siguientes estrategias para mejorar su aplicación en el sector de transporte en Colombia: Implementar programas de Mentoría y Coaching para fortalecer liderazgo, Diseño de programas de fortalecimiento de las competencias comunicativas y por ultimo garantizar la creación de ambientes de Trabajo Positivo que fomente el trabajo en equipo que incluya Programas de Bienestar y desarrollo de Habilidades de Resolución de Conflictos.

En síntesis, el estudio evidencia la importancia de las habilidades blandas como un componente esencial en la gerencia de proyectos, destacando cómo estas pueden potenciar el desempeño organizacional cuando se gestionan de manera adecuada. Asimismo, se resalta la necesidad de abordar las debilidades identificadas para garantizar una gestión más equilibrada y efectiva. Este trabajo no solo contribuye al entendimiento académico del tema, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para las empresas del sector transporte en Colombia y otros contextos similares.

6. Referencias

- Abdurahman, A., & Omar, K. (2021). School heads' educational leadership practice and teachers' performance: The case of Omar District, Division of Sulu, Philippines. Open Access Indonesia. <https://doi.org/10.37275/oaij-ss.v4i4.61>.
- ADIV Colombia. (2023). *Informe de esultados Bateria de Riesgo Psicosocial AMTUR SAS*. Documento Interno.
- Aguilar, L. (2022). *Las habilidades blandas en la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo*. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2255>.
- AMTUR SAS. (2024). *Informe de Gestion de Junta Directiva*. Cartagena: Documento Interno.
- Ayuza, N. (2022). *Propuesta de fortalecimiento de la comunicación interna y formación en liderazgo potenciador en el Sanatorio Morra*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/25547/TFG%20-%20Ayusa%20Noelia%20Rocio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Baroudi, S., Gulati, R., Gunawan, I., & Reiche, C. (2020). *La contribución de las habilidades sociales de los gerentes de proyectos al éxito de sus proyectos*. https://www.researchgate.net/publication/338763112_The_Contribution_of_Project_Managers'_Soft_Skills_to_their_Project_Success.
- Barrera, J., Dueñas, M., & Verano, P. (2024). *RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL*. <http://hdl.handle.net/11634/54858>.
- Barrick, M., & Mounte, M. (1991). *LAS CINCO GRANDES DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD Y EL DESEMPEÑO LABORAL: UN METANÁLISIS*. https://onlinelibrary-wiley-com.translate.google.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc.
- BID. (2019). *El Rol de las Habilidades Socioemocionales para la Productividad en los Mercados Laborales del Siglo XXI*. https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/El_rol_de_las_habilidades_s

ocioemocionales_para_la_productividad_en_los_mercados_laborales_del_siglo_XXI_es_es.pdf.

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A Model for effective performance*. . New York John Wiley y Sons.

Caballero, N. (2022). *Habilidades Blandas y Comunicación Interna en los colaboradores de una entidad Financiera de Trujillo - 2021*.

<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/9928>.

Congreso de Colombia. (2011). *LEY 1503* .

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45453>.

Cornejo, M. (2022). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa de transportes HAGEMSA, Arequipa 2022* . chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104502/Cornejo_CMK%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

De La Ossa, J. (2022). *Habilidades blandas y ciencia*.

<http://www.scielo.org.co/pdf/recia/v14n1/2027-4297-recia-14-01-01.pdf>.

Giraldo, C., & Lopez, S. (2023). *Apropiación de habilidades blandas de los colaboradores de una empresa logística de Manizales*. Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. Chinchiná – Colombia.:

<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/19177>.

Guevara, J. (2023). *HABILIDADES BLANDAS PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL PERSONAL DE MANDO GERENCIAL DE LAS GRANDES EMPRESAS MINERAS DEL PERÚ* . chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/<http://eprints.uanl.mx/25857/1/1080312467.pdf>.

Haselberger, D., Oberhuemer, P., Pérez, E., & Cinque, M. . (2012). *Mediando las habilidades blandas en instituciones de educación superior: Lineamientos para el diseño de situaciones de aprendizaje que apoyen el logro de las habilidades blandas*. Mediando la.

- Hernández-Sampieri, R. (2018). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Huaman, A. (2021). *Gestión administrativa y habilidades blandas de los directivos de UGEL Corongo*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73325>.
- Kouzes , J., & Posner, B. (2002). *The Leadership Challenge* . https://www-businessballs-com.translate.google.com/translate?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc.
- Lemos, S. P. (2021). *Habilidades Blandas de Líderes de Equipos de Proyectos del Sector Construcción*. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/4792da20-31f8-4c6d-9744-03eba0a2ece2/content>.
- Levanda , F., Reyes, J., & Martinez. (2021). *La Inteligencia Emocional Y Las Habilidades Blandas De Gerentes Millennials En Empresas Peruanas*. https://www.researchgate.net/profile/Flor-Lavanda/publication/352806550_Emotional_Intelligence_and_Skills_Software_of_Millennials_Managers_in_Companies_Peruvian_I_Introduccion/links/60da885092851ca94494042c/Emotional-Intelligence-and-Skills-Software-of-Mi.
- Lyubomirsky, S. (2008). *La ciencia de la felicidad. Un método probado para conseguir el bienestar*. México: Ediciones Urano.
- MinEducación. (2024). *Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano*. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-superior/Educacion-para-el-Trabajo-y-el-Desarrollo-Humano/>.
- Molina, Á. (2022). *Liderazgo empresarial en el siglo XXI : Executive Coaching y Mentoring*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/56383>.
- Navarrete, M., Galarraga Montalvo, N., Araujo, I., & Carmona Graterol, C. (2023). *Clima organizacional y rendimiento laboral del personal del ITCA*. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5434>.


- ONAC. (2013). *ISO 39001*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://onac.org.co/wp-content/uploads/2022/06/39001-brochure-ESP.pdf.
- Pardave, J. (2023). *El clima organizacional y la motivación intrínseca de los trabajadores de la Empresa de Transporte Turismo Tingo María, post pandemia Huánuco - 2022*. <http://repositorio.udh.edu.pe/handle/20.500.14257/4300>.
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>.
- Pérez, L., Villa, C., & Montenegro, M. (2020). *Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla*. https://www.researchgate.net/publication/341047711_Identificacion_de_habilidades_blandas_en_directivos_Pymes_de_Barranquilla.
- PMI. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model*,. <https://www.pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666> .
- PMI. (2018). *Organizational Project Management Maturity Model*. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>.
- PMI. (2023). *OPM Self-Assessment Questionnaire (Spanish)*. . <https://www.projectmanagement.com/deliverables/555781/OPM3--Self-AssessmentQuestionnaire--Spanish>.
- Presidencia de Colombia. (2015). *Decreto 1072 Sector Trabajo*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>.
- Presidencia de Colombia. (2018). *DECRETO 815*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>.
- Quirós, D. (2022). *Habilidades blandas requeridas por profesionales que ejercen puestos de jefatura desde la perspectiva de ocupantes del rol y subalternos*. <https://orcid.org/0000-0001-5789-5894>.
- Raitskaya, L., & Tikhonova, E. (2019). *Skills and Competencies in Higher Education and Beyond*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3511765.


- Rodriguez, R. (2023). *Las habilidades blandas y su relación con los estilos de solución de conflictos en la fiscalización del transporte terrestre en Lima, 2022*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/117217>.
- Rojas, S., Etchart-Puza, J., Cardenas-Zedano, W., & Herencia-Escalante, V. (2023). *Socioemotional Competencies in higher education. Universidad Ciencia Y Tecnología*.
<https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/708>.
- Ruiz, C., Álvarez, J., & Yarzabal, N. (2023). *Evaluación de habilidades blandas para mejora en el servicio de las pequeñas y medianas empresa turísticas*.
<https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1873>.
- Sjarifudin, D. (2023). *Mentoring and Coaching Programs to Improve Performance Management*.
10.55927/ijsmr.v1i5.4709.
- Talero, N. (2024). *Impacto de las habilidades blandas en la gerencia de proyectos*.
<https://hdl.handle.net/1992/73440>.
- Villalobos, A. (2021). *a comunicación para fortalecer los programas de capacitación para las habilidades en el trabajo*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/15679>.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

Evaluación de Habilidades Blandas


apianeta@alianzatsa.com [Cambiar de cuenta](#)  Borrador guardado

 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Cargo *

Tu respuesta

 Esta pregunta es obligatoria

Nivel *


Estrategico

Misional

Soporte

Edad *

Tu respuesta

 Esta pregunta es obligatoria

Genero *

Femenino

Masculino

Genero *

- Femenino
- Masculino

Consentimiento Informado: *

Manifiesto que he leído y entendido la hoja de información que se me ha entregado, que he hecho las preguntas que me surgieron sobre el proyecto y que he recibido información suficiente sobre el mismo.

Comprendo que mi participación es totalmente voluntaria, que puedo retirarme del estudio cuando quiera sin tener que dar explicaciones y sin que esto repercuta en mi desempeño laboral

Presto libremente mi conformidad para participar en el Proyecto de Investigación titulado Habilidades Blandas En La Gerencia De Proyectos De Una Empresa De Transporte

- Sí
- No

Siguiente

Borrar formulario

16/11/24, 13:34

Evaluación de Habilidades Blandas

Dimensión 1: Liderazgo *

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indecisio	Desacuerdo	Totamente Desacuerdo
Lidera motivando hacia las metas ya establecidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pone en práctica un liderazgo para reorientarse hacia las metas establecidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los trabajos coordinados lo impulsan con liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El liderazgo es necesario para apoyar el trabajo con quien se requiere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiva al personal que lo necesita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suministra lo necesario al personal que lo necesita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El liderazgo ejercido demuestra ser ejemplo de mejora constante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El liderazgo ejercido exige una mejora constante siempre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suministra los recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16/11/24, 13:34

Evaluación de Habilidades Blandas

oportunamente a las áreas

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Suministra los recursos en las cantidades precisas las áreas

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Procura la innovación en los desempeños según la visión organizacional

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Proyecta una aptitud acorde a las responsabilidades asignadas

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Exige a su personal se mantenga una actitud acorde a las responsabilidades asignadas

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

responsabilidades asignadas

16/11/24, 13:34

Evaluación de Habilidades Blandas

Dimensión 2: Comunicación *

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indecisio	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
Disposición a escuchar sobre las necesidades de su personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está dispuesto a escuchar cuestiones personales de los colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utiliza siempre mensajes claros y precisos a sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre comunica con amabilidad sus directivas a los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ofrece siempre la oportunidad de dialogar con los trabajadores cuando es necesario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lee las directivas de sus funciones emanadas por su Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consulta siempre sobre asuntos de su trabajo para	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16/11/24, 13:34

Evaluación de Habilidades Blandas

facilitar el
desempeño de
su personal

Respetar puntos
de vista
contrarios
desde su
personal

Proyectar una
cultura de la
tolerancia en
su empresa

16/11/24, 13:34

Evaluación de Habilidades Blandas

Dimensión 3: Trabajo en equipo *

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indecisio	Desacuerdo	Totalemente Desacuerdo
Procura trabajar compartiendo una visión en torno a objetivos mutuo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fomenta el trabajo en equipo para lograr objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fomenta el trabajo en equipo para lograr la meta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procura la inclusión laboral con quienes lo necesitan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vela por el respeto durante el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16/11/24, 13:34

Evaluación de Habilidades Blandas

Dimensión 4 Resolución de problema *

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indecisio	Desacuerdo	Totalemente Desacuerdo
Detecta los conflictos oportunamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Previene los conflictos oportunamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayuda a los trabajadores ante inconvenientes laborales repentinos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acostumbra buscar soluciones efectivas con su personal cuando se requiere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inteligencia social y emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procura una enseñanza y practica de las habilidades sociales en su personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procura una enseñanza y practica de las habilidades emocionales en su personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>