

¿Cuáles son los factores de éxito en la gestión de proyectos relacionados con las habilidades blandas versus las habilidades técnicas de los estudiantes de Ingeniería Informática de la ULACIT en su desempeño a nivel internacional?

Resumen

En el presente artículo se analizan las distintas habilidades blandas versus las habilidades técnicas en la gestión de proyectos de estudiantes de Ingeniería en Informática de la ULACIT, cómo las habilidades blandas están relacionadas con el éxito de un proyecto y cómo los estudiantes aplican dichas habilidades en su desempeño internacional. En la administración de proyectos se utilizan mejores prácticas para llevar a cabo el desarrollo de un proyecto como por ejemplo las mencionadas por el PMBOK (Project Management Body of Knowledge). A través de estudio, preparación y práctica se desarrollan las habilidades técnicas, tales como la definición del alcance, los requerimientos, los cronogramas, la creación de WBS (Work Breakdown Structure), el manejo de presupuestos, el manejo de riesgos, entre otras. Por su parte, las habilidades blandas las constituyen habilidades interpersonales tales como liderazgo, comunicación, negociación, y solución de problemas, entre otras; se van desarrollando a lo largo de la experiencia adquirida y mediante el manejo de su equipo de trabajo, ya que todos somos diferentes y no pensamos igual. Cabe destacar que en la actualidad es importante reconocer que tanto las habilidades blandas como las técnicas son necesarias para lograr llevar a cabo la gestión adecuada de un proyecto.

Introducción

Hoy en día, unos de los temas con mayor auge en las empresas es la administración de proyectos y la importancia de tener las habilidades tanto técnicas como blandas para poder llevar a cabo con éxito el desarrollo o gestión de un proyecto. La administración de proyectos en la actualidad se ve como una metodología para lograr el cumplimiento de un proyecto o producto de la manera más adecuada y que cumpla con los requerimientos del cliente.

Existen estudios que revelan que muchos de los problemas encontrados en la administración de proyectos se evidencian en manejo inadecuado de recursos, cronogramas no reales, directivas no claras brindadas por parte de la dirección del proyecto, poco compromiso entre los miembros del equipo, carencia de comunicación y conflictos entre los diferentes departamentos de la organización.

Para lograr que un proyecto se lleve a cabo con éxito es importante tener las habilidades técnicas, es decir, seguir las mejores prácticas recomendadas. Adicionalmente, es relevante el desarrollo de habilidades blandas que vienen dadas por la personalidad del administrador del proyecto. Es, por lo tanto, un esfuerzo de un 50 y 50, donde los planes de proyecto, el esfuerzo y las estimaciones son las principales salidas de habilidades técnicas, mientras que el liderazgo, la comunicación, la cultura y la ética son asociadas generalmente a habilidades blandas.

Debido a esta condición se da determinada preparación en habilidades técnicas en instituciones u organizaciones para formar administradores de proyectos.

Dentro de las habilidades técnicas podemos mencionar las que tienen relación con procesos, herramientas y técnicas, como por ejemplo, la definición del alcance, la definición de actividades, la creación de cronogramas, el desarrollo de estructuras de trabajo, las métricas, el presupuesto, la administración de riesgos, entre otras.

Cuando se hace referencia a habilidades blandas, usualmente son descritas como un arte (Belzer, 2004), de manera que se habla, por ejemplo, de cómo se manejan las negociaciones, la resolución de conflictos, la solución de problemas, la motivación y el cómo se maneja una buena comunicación entre los participantes del proyecto. Este tipo de habilidades se desarrollan a lo largo de la experiencia que se tenga en el desarrollo de proyectos y, además, existen recomendaciones sobre cómo poder mejorarlas.

La investigación realizada tuvo como objetivo determinar los factores de éxito en la gestión de proyectos relacionados con las habilidades blandas versus las habilidades técnicas de los estudiantes de Ingeniería Informática de la ULACIT en su desempeño a nivel internacional.

Mediante la indagación se definieron cuáles son las habilidades blandas y cuáles son las habilidades técnicas requeridas para la gestión de proyectos, se analizó la importancia de cada una de ellas y cómo éstas afectan la conclusión exitosa o el fracaso de un proyecto.

Por otro lado, se logró determinar si los estudiantes de ingeniería tienen o no desarrolladas dichas habilidades y si éstas se ven reflejadas en el desarrollo de sus proyectos a nivel internacional.

Revisión bibliográfica

La gestión de proyectos es una metodología que sugiere las mejores prácticas para el desarrollo exitoso de un proyecto; abarca desde la aceptación del proyecto hasta el cierre cuando se le entrega al cliente el proyecto terminado. Es importante definir un proyecto como un esfuerzo temporal realizado para crear un único producto, servicio o resultado (Project Management, 2008).

La administración de proyectos requiere de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir satisfactoriamente y de manera adecuada un proyecto. Básicamente, la administración de proyectos incluye, a grandes rasgos, la identificación de requerimientos, el manejo del alcance del proyecto, la definición y el cumplimiento del cronograma, la gestión del presupuesto y de recursos, el aseguramiento de calidad y el manejo de riesgos.

Un administrador de proyectos es la persona encargada de gestionar todas las áreas mencionadas anteriormente y debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Definir y revisar el proyecto propuesto y sus requerimientos, someterlo a revisiones regulares y controles para asegurar que el cliente reciba lo que quiere o necesita.

- Iniciar un plan de proyecto para establecer su formato, dirección y línea base, permitiendo cualquier diferencia medible y el control de cambios.
- Ser un socio para el cliente, trabajar con los patrocinadores u otros administradores para establecer el progreso y la dirección del proyecto para lograr los objetivos; cumplir las metas, resolver problemas y mitigar los riesgos que se presenten durante la ejecución del proyecto.
- Administrar los recursos (tecnología, personas, materiales, presupuesto) para entregar el proyecto a tiempo.
- Tener la habilidad necesaria para manejar la incertidumbre, cambios rápidos, ambigüedad, sorpresas y ambiente.
- Manejar una relación con el cliente a través de reportes directos y formales con los cumplimientos respectivos.
- Manejar el proyecto con liderazgo y motivación durante su total duración.

Para llevar a cabo con éxito la administración de un proyecto es necesario combinar aproximadamente un 20% de habilidades técnicas y un 80% de habilidades blandas. Las habilidades técnicas están relacionadas con los procesos actuales, procedimientos, herramientas y técnicas que comprende la planeación, organización, monitoreo y control, mientras que las habilidades blandas están relacionadas con actitudes y comportamientos de los administradores de proyectos.

Se definen las habilidades técnicas como:

Aquellos aspectos técnicos de un administrador de proyectos que generalmente involucran la creación de entregables tangibles como la estructura detallada de trabajo (WBS), cronograma del proyecto, diagrama de ruta crítica, reportes de valor ganado, presupuestos del proyecto. Estas habilidades se incorporan con el uso de herramientas como software, hojas de cálculo, herramientas de modelado y plantillas (Marando, 2012).

En otras palabras, un administrador de proyectos debe tener un profundo y adecuado entendimiento y habilidad para cumplir con la preparación del plan de proyecto; éste plan no sólo debe identificar todos los productos que serán entregados durante el proyecto, sino también las actividades que serán requeridas para lograr los entregables de los productos. Las actividades deberán estar divididas en varios niveles para poder ser monitoreadas y verificar si se están cumpliendo los mecanismos o procedimientos requeridos.

El plan de proyecto también deberá identificar el presupuesto detallado para poder ser administrado y no sobrepasar el límite que fue asignado; además, se tiene que definir una adecuada organización, se deben detallar los requerimientos de los recursos en cuanto a habilidades técnicas y blandas y, administrar y monitorear el plan de proyecto para asegurar el cumplimiento exitoso del plan de actividades y entregables del proyecto en cuanto al cronograma. Se tienen que establecer, implementar y administrar

procesos que incluyan control de cambios, administración de riesgos, administración de la documentación y aseguramiento de la calidad.

Las habilidades técnicas son adquiridas a lo largo del estudio que se realice sobre la administración de proyectos y la experiencia que se tenga; mientras que las habilidades blandas son habilidades relacionadas con la personalidad del administrador de proyectos y se definen como habilidades interpersonales que incluyen rasgos como liderazgo, comunicación, negociación, manejo de expectativas, influencia, solución de problemas y toma de decisiones. Las habilidades blandas son en gran parte intangibles, no están asociadas con un entregable o con una salida en concreto, y generalmente, son utilizadas sin el uso de plantillas o herramientas específicas (Marando, 2012).

Al estar las habilidades blandas relacionadas con la personalidad y no ser tangibles, muchos de los administradores de proyectos no se sienten con la capacidad o comodidad para la ejecución del proyecto al 100%, ya que no han desarrollado estas habilidades lo suficiente para desenvolverse adecuadamente. Mientras que otros, por su naturaleza, son más efectivos para comunicar un mensaje y tienen mayor liderazgo, pero no han desarrollado las habilidades técnicas respectivas.

Por su relación con la personalidad, las habilidades blandas permiten que el administrador del proyecto esté dispuesto a motivar y apoyar a las personas, los miembros del equipo lo ven como una figura que resuelve problemas y ayuda a quitar

los obstáculos que se presenten.

Existen habilidades que tienen que estar presentes ante cualquier situación, conflicto o duda y esto significa que se tiene que ser flexible, persistente y firme cuando es necesario, ser creativo –incluso cuando el proyecto no ha sido llamado a eso-, absorber grandes volúmenes de datos desde múltiples recursos y ser paciente.

Dentro de las habilidades blandas más destacadas encontramos la comunicación, la negociación, el liderazgo, la habilidad para evaluar las capacidades individuales y motivación, el manejo de conflictos, la empatía, la resolución de conflictos y la inteligencia emocional. A continuación se hace una breve descripción de cada una de estas habilidades.

- **Comunicación:** una efectiva comunicación es crucial para el éxito de un proyecto. La comunicación puede ser formal o informal y envuelve todas las actividades y comportamientos de intercambio de información entre el administrador del proyecto, los miembros del equipo y los patrocinadores. La comunicación consta de 5 procesos que son: hablar, escribir, leer, escuchar y pensar (Kumar Agrawai, 2012). Para desarrollar la habilidad de escritura se recomienda analizar el propósito del documento y la audiencia, el por qué el documento es necesitado, quiénes serán los lectores del documento y qué debería transmitir el reporte a los lectores; luego, generar ideas que se necesitarán en el documento, preparar un esquema con las ideas principales,

organizar las ideas, crear una secuencia de las mismas y finalmente escribir el borrador para luego editarlo. Para desarrollar la habilidad de escuchar hay que estar preparados para atender; escuchar con seriedad y mantener la concentración que el presentador se merece, asignar adecuadamente el tiempo para una reunión, no tratar de dominar una discusión y hacer las observaciones relevantes únicamente.

- Negociación: todo proyecto está lleno de conflictos, el administrador del proyecto tiene que analizar y encontrar la manera adecuada de resolver los conflictos que se presenten con las prioridades del proyecto, los recursos, procedimientos, cronograma y personalidades. Para esto, se requiere ser un buen negociador, lo que implica tener honestidad, flexibilidad, credibilidad, comunicación y buen juicio. Dentro de las estrategias necesarias para ser un buen negociador se encuentran las siguientes:
 - Mediador: se negocia la solución a través del razonamiento, persuasión y sugerencias alternativas.
 - Arbitrario: la solución es buscada para permitir que ambas partes se vean beneficiadas.
 - Controlador: el conflicto es controlado a través de la reducción de su intensidad, ya sea para suavizar las diferencias o posponer la solución.
 - Aceptador: el conflicto es aceptado en el ciclo del proyecto.
 - Eliminador: los conflictos pueden escalar hasta el punto de convertirse

en intolerables e inaceptables, en muchos de los casos la persona involucrada puede ser removida del proyecto.

- Liderazgo: es una de las habilidades más importantes, se requiere para lograr los objetivos, es la habilidad para motivar a las personas hacia el logro de los objetivos en común, es la forma de hacerles ver su extraordinario rendimiento durante el desarrollo del proyecto. El liderazgo está relacionado con la influencia que se tenga sobre las personas para llevarlas en determinada dirección, tomar decisiones y hacer cosas que normalmente ellos no harían. Algunas de las características más importantes que se requieren de un buen líder son: honestidad, competencia, inspiración y visión a futuro.

Existen diferentes estilos de liderazgo:

- Liderazgo Dictatorial: se refiere a la toma de decisiones que el administrador de proyecto hace sin tomar en cuenta opiniones. Este estilo es adoptado cuando el proyecto está en fase de crisis y cuando no se tiene tiempo para consultas.
- Liderazgo Analítico: se da cuando el administrador del proyecto alcanza una decisión por obtención y análisis de factores.
- Liderazgo de Opinión–Búsqueda: involucra la elaboración de los miembros del equipo para alcanzar una decisión.
- Liderazgo Democrático: se refiere a la participación y estímulo del equipo, en el proceso de toma de decisiones. (Langdon Ken, 2000).

- Capacidad para evaluar las diferencias individuales: es importante reconocer las diferencias individuales presentes en cada uno de los patrocinadores y personal involucrado en el proyecto. En un grupo de personas con diferentes personalidades, valores e intereses profesionales cabe utilizar el conocimiento y destrezas para cumplir con el objetivo del proyecto.
- Motivación: la motivación tanto individual como de equipo es considerada un arte y no una ciencia. La motivación se da en función de valores, personalidad y objetivos profesionales. Como líder de proyecto se harán grandes avances creando un ambiente de motivación, donde exista congruencia entre las palabras y las acciones.
- Manejo de conflictos: se refiere a la habilidad de resolver diferentes puntos de vista en forma constructiva.
- Empatía: abarca la capacidad de recibir y comprender los sentimientos y actitudes de otros. La empatía podemos explicarla con la frase *ponerse en los zapatos del otro*.
- Resolución de problemas: se refiere a la habilidad de identificar los componentes clave de un problema, formular una o varias soluciones y actuar en consecuencia.
- Inteligencia emocional: es la habilidad para entender las emociones propias y de otros, y codificar por qué una cierta emoción impulsa a actuar de una cierta manera a un individuo.

Factores de éxito en la gestión de proyectos relacionados con las habilidades blandas de los estudiantes de Informática de la ULACIT
Elineth Morera Campos, ULACIT
2012

Para lograr que un proyecto sea exitoso se debe cumplir con un cronograma y un presupuesto, pero también es relevante mencionar que los usuarios deben verse involucrados de una manera adecuada durante el desarrollo del mismo. El director del proyecto debería de contar con el respaldo total de la dirección ejecutiva de la organización, además, las expectativas del proyecto deben ser realistas. Una frase interesante plantea que *la administración de proyectos requiere de un administrador activo y no uno reactivo*. Este sería el ambiente ideal para que un proyecto sea exitoso.

Estudios realizados sobre el fracaso de los proyectos en tecnologías de información señalan los siguientes factores:

Factores de Fracaso	Porcentaje
Mala comunicación entre miembros del equipo	57%
Falta de planificación de tiempos, recursos y actividades	39%
Inexistencia del control de la calidad	35%
No cumplimiento de hitos	34%
Coordinación inadecuada de recursos	29%
Costos fuera de control	26%
Mala administración del progreso	20%
Pobre administración general del proyecto	17%
Deficientes habilidades de proveeduría	13%

Factores de éxito en la gestión de proyectos relacionados con las habilidades blandas de los estudiantes de Informática de la ULACIT
Elineth Morera Campos, ULACIT
2012

Tesorería con deficiencias de personal	12%
Productos cuantificados insuficientemente	11%
Equipo de proveeduría no consistente	4%

Tabla 1. Estudio de la empresa Bull, 1998.

Factores de Fracaso	Porcentaje
Requerimientos incompletos	13,1%
Falta de involucramiento de usuarios	12,4%
Falta de recursos	10,6%
Expectativas no realistas	9,9%
Falta de Soporte Ejecutivo	9,3%
Cambios de requerimientos	8,7%
Falta de planificación	8,1%
Desaparición de la necesidad	7,5%
Falta de administración de TI	6,2%
Falta de conocimiento de la tecnología	4,3%

Tabla 2. Reporte de CHAOS de Standisch Group, 1995

Como podemos ver, existe una deficiencia tanto de habilidades blandas como de habilidades técnicas en la gestión de proyectos, es por esto, que debe existir un balance de las distintas habilidades ya que unas dependen de otras; por ejemplo, el mayor porcentaje de los problemas se encuentra en la falta de comunicación de donde parten muchos de los factores e información necesaria en el proyecto. Además, la comunicación está inmersa en todo el desarrollo y ejecución del proyecto.

El rol de un administrador de proyectos no puede alcanzarse con el establecimiento de habilidades técnicas solamente. Las habilidades técnicas son reconocidas como uno de los requerimientos mínimos para un administrador de proyectos. La necesidad de habilidades blandas es requisito necesario para el éxito y son consideradas como habilidades que tendrán que aprenderse o desarrollarse a lo largo de la experiencia que se vaya adquiriendo en la gestión de proyectos.

La gerencia de proyectos es una mezcla de conocimiento, experiencia y habilidad, con visión de metas y cumplimiento por logros.

En resumen, un administrador de proyectos será el que dirige el proyecto, en el cual tendrá funciones de integrador, comunicador, líder, tomador de decisiones, creador de clima.

Cuando hablamos de integrador el gerente de proyectos debe tener la visión global del proyecto y para eso, necesita entender desde el inicio los objetivos del proyecto, las necesidades del cliente, la cultura organizacional de la compañía, la información histórica, los sistemas actuales, entre otros.

Cuando hablamos de comunicador nos referimos a conocer qué y cómo comunicar. No es lo mismo preparar un informe para un sponsor en el cual se hace un resumen que preparar un informe para el equipo del proyecto donde se realiza un detalle.

En cuanto a liderar el grupo, primero se debe hacer la presentación y delegación de la función de administrador del proyecto correspondiente ante las personas involucradas, luego, como líder deberá delegar el trabajo técnico a los expertos del equipo de trabajo, planear, priorizar y definir estándares; construir el equipo de proyecto empleando técnicas de motivación y de recompensa.

Como tomador de decisiones nos referimos a la resolución de las causas raíz de los problemas. Mantener una actitud proactiva y positiva, tomando acciones preventivas y/o correctivas necesarias para corregir las desviaciones que se presenten.

Finalmente, como creador de clima debe establecer una atmósfera apropiada para el equipo de trabajo, fijando políticas generales de conducta, un sistema de medición de desempeño y un sistema de recompensa con base en resultados.

Método de Investigación

Objetivo

Realizar una investigación cuantitativa descriptiva para analizar los factores de éxito que están relacionados con las habilidades blandas versus las habilidades técnicas de los estudiantes de Ingeniería Informática de la ULACIT en su desempeño a nivel internacional.

Justificación de la investigación

De acuerdo con estudios realizados en Estados Unidos y otros países se ha encontrado que parte de los factores que influyen en el fracaso de proyectos se relacionan tanto con habilidades blandas como con habilidades técnicas y señalan cómo la falta de desarrollo o conocimiento de estas habilidades afecta la gestión de un proyecto.

Se realizó una investigación para descubrir si los estudiantes de ingeniería de la ULACIT realmente cuentan con las habilidades blandas necesarias para la gestión de proyectos en su desempeño a nivel internacional. Mediante dicha investigación se puede determinar si la universidad requiere adecuar su plan de estudios en la carrera de Ingeniería Informática para la incorporación de talleres sobre el desarrollo y aprendizaje de habilidades blandas.

Viabilidad de la investigación

La investigación es viable ya que es importante conocer cuál es la situación actual de los estudiantes de la escuela de ingeniería en cuanto a sus habilidades blandas y su desempeño a nivel profesional; además, la universidad está anuente a recibir los resultados que dicha investigación arroje para el mejoramiento de la calidad de aprendizaje de los estudiantes.

Consecuencias de la investigación

Con la investigación se identifica si realmente los estudiantes de ingeniería informática de la universidad cuentan con las habilidades blandas necesarias para gestionar un proyecto con éxito.

Además, sirve de colaboración para la universidad y para, en un futuro, considerarse dentro de las acciones que se tomen para mejorar las deficiencias que se encontraron con la misma.

Hipótesis

Algunas de las hipótesis que se plantearon en la investigación son las siguientes:

- La comunicación corresponde a un 70% de las habilidades blandas de las que carecen los administradores de proyectos.
- Las habilidades blandas son consideradas un 80% más relevantes que las habilidades técnicas en el ejercicio de la gestión de proyectos.

Unidad de análisis

Muestra probabilística de estudiantes activos y egresados de la Escuela de Ingeniería en Informática de la ULACIT.

Se tomo una población de 120 estudiantes tanto activos como egresados de la universidad.

Diseño de la investigación

Se realizó una investigación no experimental transeccional o transversal descriptiva, en la cual se recolectan datos sobre la situación actual de la muestra, si trabajan para compañías transnacionales y en el área de gestión de proyectos. Además, se indagó sobre las habilidades blandas y técnicas que debe tener un administrador de proyectos.

Instrumento de medición

El instrumento de medición que se utilizó en la investigación fue un cuestionario desarrollado con la herramienta Survey Monkey, el cual tiene diferentes preguntas sobre habilidades blandas y técnicas, además de preguntas relacionadas con la gestión de proyectos en cuánto al éxito y fracaso de los mismos y áreas de desempeño de la muestra seleccionada.

Dicho cuestionario se encuentra en la sección de anexos.

Análisis de Resultados

De los 120 cuestionarios aplicados se tuvo una respuesta de un 67% que corresponde a 81 personas que contestaron el cuestionario.

A continuación se dan a conocer los resultados obtenidos del cuestionario.

Un 16,5% de la muestra son estudiantes activos, mientras que el 83,5% son estudiantes egresados de la universidad.



Gráfico 1. Condición actual de la muestra en la ULACIT. Fuente propia, 2012.

El 56,8% de la muestra trabaja para compañías transnacionales, mientras que un 43,2% trabaja para compañías nacionales.

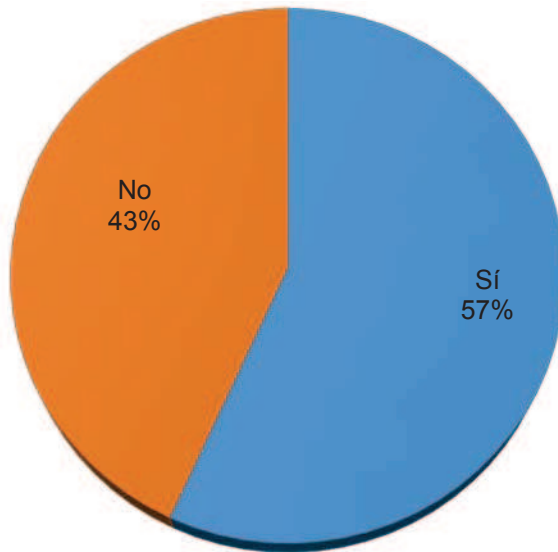


Gráfico 2. ¿Trabaja para una compañía transnacional? Fuente propia, 2012.

Factores de éxito en la gestión de proyectos relacionados con las habilidades blandas de los estudiantes de Informática de la ULACIT
Elineth Morera Campos, ULACIT
2012

Un 43,8% de la muestra trabaja en la gestión de proyectos mientras que el 66,3% trabaja en áreas como desarrollo de software, gobierno de TI, bases de datos, redes y soporte, infraestructura tecnológica, gestión de operaciones y respaldos, auditoría, aseguramiento de la calidad, inteligencia de negocios, riesgos de TI, desarrollo de aplicaciones web.

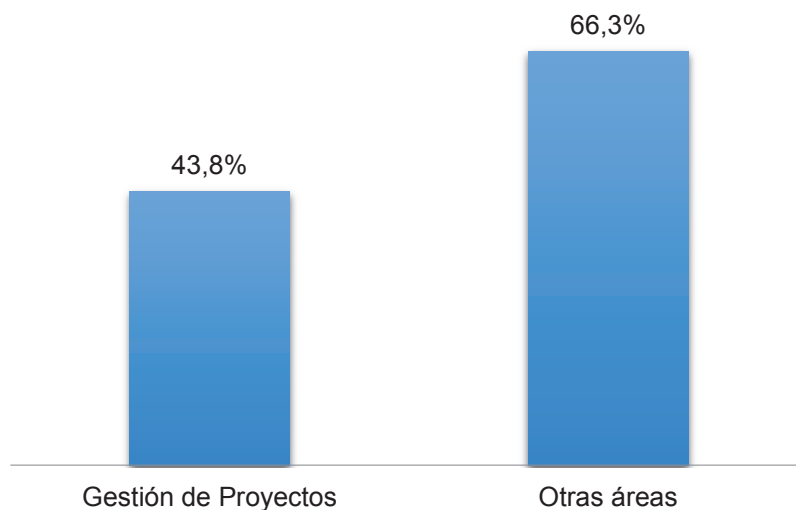


Gráfico 3. ¿Se encuentra usted trabajando en la gestión de proyectos u otras áreas? Fuente propia, 2012.

Factores de éxito en la gestión de proyectos relacionados con las habilidades blandas de los estudiantes de Informática de la ULACIT
Elineth Morera Campos, ULACIT
2012

Del sector que trabaja en la gestión de proyectos contestaron que trabajan como administradores de proyectos un 62,5%, un 72,5% ha formado parte del equipo de trabajo; mientras que un 12,5% han sido patrocinador de proyecto.

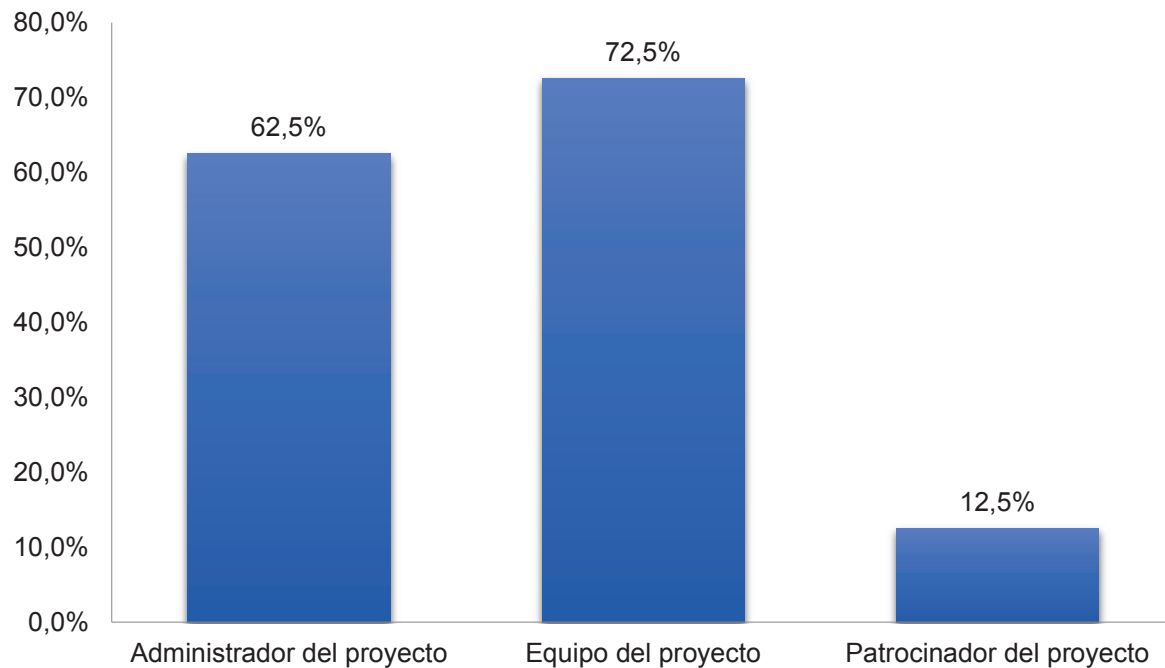


Gráfico 4. Cuáles roles ha desempeñado en la gestión de proyectos. Fuente propia, 2012.

Factores de éxito en la gestión de proyectos relacionados con las habilidades blandas de los estudiantes de Informática de la ULACIT
 Elineth Morera Campos, ULACIT
 2012

En la pregunta relacionada con el grado de importancia de las habilidades blandas mencionadas, un 17% de la muestra respondió que es la comunicación, seguido por un 15% que corresponde al liderazgo, luego un 14% correspondiente a la toma de decisiones y el trabajo en equipo, un 12% considera que es la negociación; mientras que un 11% respondió que es la solución de problemas, un 9% influencia y un 8% al manejo de expectativas.

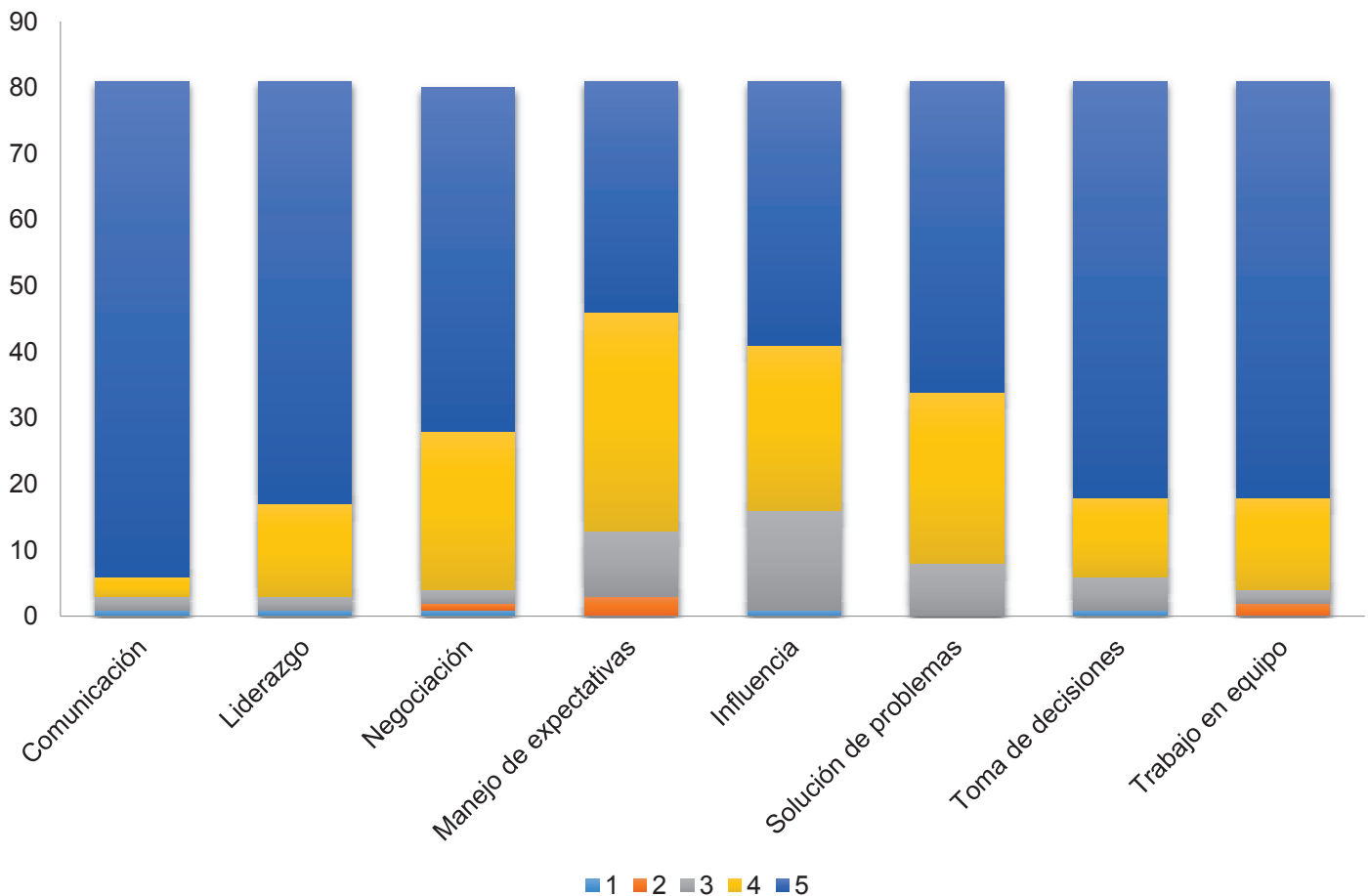


Gráfico 5. Grado de importancia de habilidades blandas que debería tener un administrador de proyectos. Fuente propia, 2012.

Un 66,7% de la muestra respondió que el nivel de importancia más alto que un administrador de proyectos debería tener son las habilidades blandas, seguido por un 29,6% que respondió un nivel inferior y un 3,7% un nivel bajo.

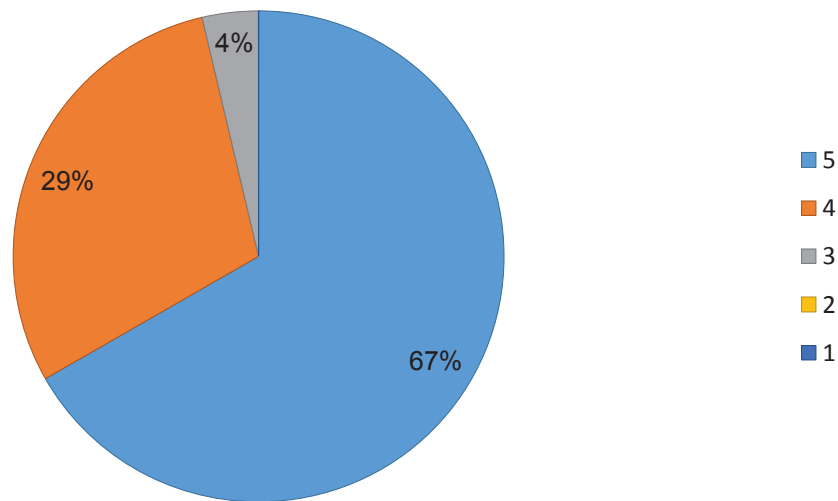


Gráfico 6. Nivel de importancia que tienen las habilidades blandas de un administrador de proyectos. Fuente propia, 2012.

Factores de éxito en la gestión de proyectos relacionados con las habilidades blandas de los estudiantes de Informática de la ULACIT
Elineth Morera Campos, ULACIT
2012

En la pregunta relacionada con el grado de importancia en cuanto a habilidades técnicas que consideran debería tener un administrador de proyectos; respondieron con un nivel alto, un 36% considera que la preparación académica en metodología de gestión de proyectos es importante, un 31% corresponde a la experiencia en gestión de proyectos, un 23% se refiere a el uso de herramientas para la gestión de proyectos y un 10% se refiere a una certificación en administración de proyectos.

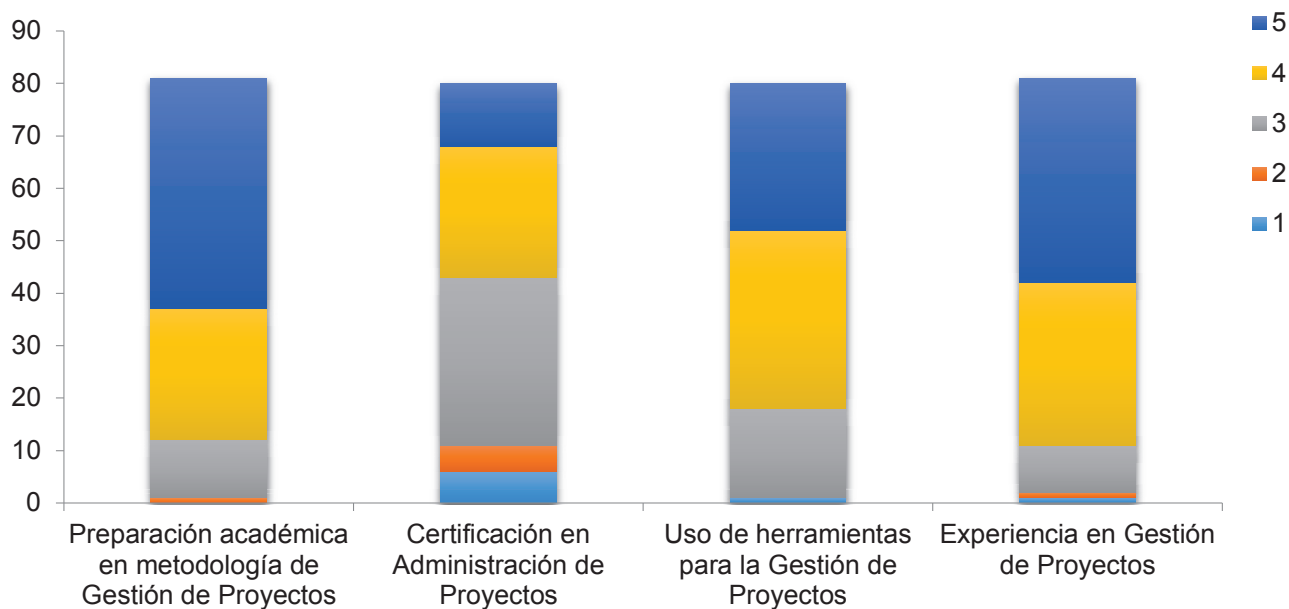


Gráfico 7. Grado de importancia de habilidades técnicas que debería tener un administrador de proyectos. Fuente propia, 2012.

Factores de éxito en la gestión de proyectos relacionados con las habilidades blandas de los estudiantes de Informática de la ULACIT
Elineth Morera Campos, ULACIT
2012

Un 37% considera que el grado de importancia que requieren las habilidades técnicas en un administrador de proyectos es muy alto, también hay un 37% que las consideran altas, un 23% respondió con un nivel inferior y un 2,5% con una importancia baja.

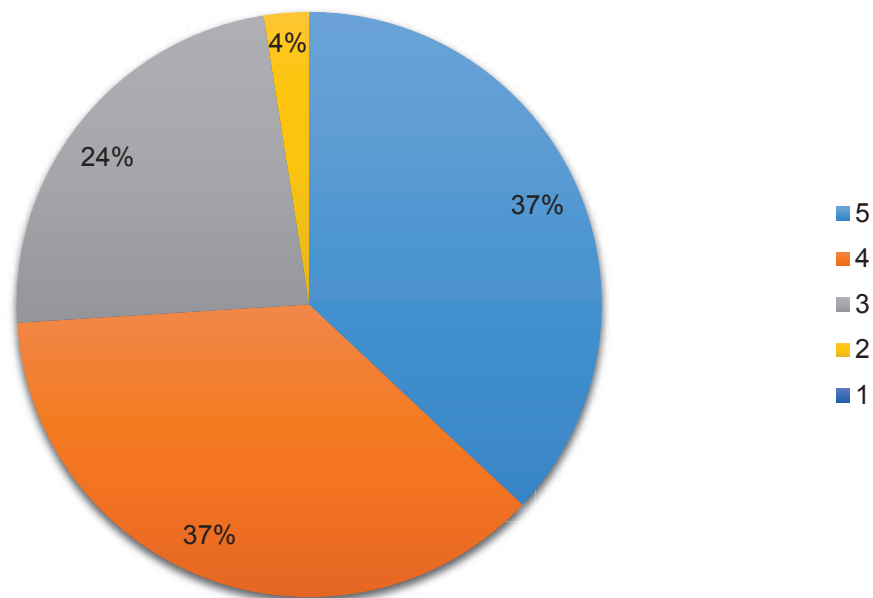


Gráfico 8. Nivel de importancia que tienen las habilidades técnicas de un administrador de proyectos. Fuente propia, 2012.

En cuanto a la pregunta donde se les solicita que mencionen cuáles factores considera que influyen para que un proyecto sea exitoso, éstos fueron los factores que más se mencionaron:

- Buen manejo del equipo y la motivación del mismo para lograr buenos resultados a tiempo.
- Expectativas reales para las fechas de los deadlines.
- Excelente comunicación y transparencia con los stakeholders involucrados.
- Transparencia, motivación, compromiso.
- Buena planeación.
- Buena administración del tiempo y presupuesto.
- Apoyo real por parte de los interesados.
- Apoyo gerencial.
- Comunicación clara, prevención proactiva de riesgos, control constante bajo la triple restricción (costo, tiempo, recurso).
- Equipo de trabajo comprometido.
- Claridad en la definición del producto.
- Análisis exhaustivo de requerimientos.

Por último, la pregunta donde se solicita que mencione cuáles factores considera que influyen para que un proyecto fracase mencionaron:

- Mal manejo del equipo.
- Pobre motivación.
- Mal manejo del tiempo y expectativas irreales en plazos.
- Mala comunicación, lo que puede causar expectativas diferentes de los diversos involucrados.
- Mala planificación.
- Falta de compromiso por parte de los involucrados.
- Falta de liderazgo por parte del administrador del proyecto.
- Falta de trabajo en equipo.
- Mal manejo de expectativas.
- Cronograma poco realista.

El resultado final de este cuestionario nos muestra un panorama acertado del conocimiento y desarrollo de las habilidades blandas que se tienen en diferentes áreas de tecnologías de información y, específicamente, en la gestión de proyectos.

Podemos comparar los resultados con el estudio efectuado por la empresa Bull Standisch Group y las respuestas obtenidas del cuestionario, encontrando coincidencia en que la falta de comunicación entre los miembros del equipo es de los factores que tiene mayor relevancia en la ejecución de un proyecto.

Además, se encontró que existe una falta de compromiso por parte de los miembros del equipo, lo cual, como lo vimos anteriormente, está relacionado con factores como poca motivación y seguimiento de actividades, que, a su vez, nos demuestra una falta de liderazgo por parte del administrador del proyecto. Esta situación nos lleva a pensar que hay falta de negociación y respuesta ante conflictos que se presentan durante el desarrollo del proyecto y se carece de soluciones adecuadas y rápidas.

Conclusiones y Recomendaciones

Esta investigación emitió resultados interesantes en cuanto a la percepción e importancia de las habilidades blandas y las técnicas requeridas en un administrador de proyectos por parte de estudiantes activos y egresados de la universidad ULACIT.

Como administradores de proyectos se debe tener claro que si se desea competir en un nivel de clase internacional se debe entender el aspecto humano de las organizaciones y sus procesos de negocios. Deben ser los arquitectos sociales que trabajen a lo largo de las funciones, y a través de los niveles de la organización, mejorando continuamente los procesos de negocios, y propiciando un ambiente proclive a la innovación, la toma de riesgos, los equipos de trabajo auto-motivados, el compromiso, la calidad y la mejora continua.

Se puede concluir que para que un administrador de proyectos tenga éxito en la gestión de proyectos necesita tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas, ambas son indispensables y están presentes durante toda la ejecución de un

proyecto. Muchas veces nos encontramos administradores de proyectos muy buenos con habilidades técnicas y experiencia en proyectos reconocidos pero tienen una carencia en cuanto a habilidades blandas y esto hace que su gestión en el proyecto no sea tan exitosa o deseada como se espera.

El desarrollo de habilidades blandas no es algo que se pueda aprender siguiendo un manual, es algo que se puede ir aprendiendo mediante experiencias vividas con el desarrollo de los proyectos en tiempo real, además pueden ser reforzadas mediante talleres o seminarios que se brinden en diferentes instituciones educativas.

Es importante destacar también que la comunicación es la habilidad blanda con mayor relevancia y es de los factores que más afectan el que un proyecto sea exitoso. Esta habilidad afecta todo el desarrollo de un proyecto durante su ejecución porque el hecho de que no se comuniquen con claridad los requerimientos o necesidades del cliente con el equipo de trabajo, o que no se brinde un status real del proyecto por más difícil que sea de comunicar, o el no comunicar bien la distribución y desarrollo de las actividades provoca que no se logre cumplir con los requerimientos del proyecto, y esto ocasionará que el cliente no quede satisfecho, lo que conlleva, a su vez, al fracaso del proyecto por no cumplir con las expectativas y requerimientos del cliente.

En fin, la comunicación está en todos los procesos que se necesitan para gestionar un proyecto y si no se lleva a cabo de una manera adecuada todo el proyecto se verá afectado durante su desarrollo, de manera que lo que se busca es lograr una comunicación efectiva en la ejecución del proyecto.

Otra de las habilidades que también tiene importancia es el liderazgo, y el cómo puede un administrador de proyectos lograr la dirección adecuada de su equipo de trabajo, el lograr que su equipo tome las decisiones correctas o que mejor se adecúen al desarrollo de sus actividades, además de la motivación y compromiso que se tenga con el proyecto y cómo se logre llevar a cabo cada una de ellas.

También, cabe mencionar que la toma de decisiones, la negociación y el trabajo en equipo son relevantes porque hacen que el equipo de trabajo se sienta cómodo y seguro durante todo el desarrollo del proyecto. Esto hace que el equipo sienta un compromiso y respaldo durante la ejecución del proyecto, además, se logra cumplir con los objetivos definidos desde el inicio del proyecto.

A través de los resultados obtenidos se concluye que existe una carencia importante de habilidades blandas en los administradores de proyectos a nivel general y por ende, en los estudiantes de la universidad, por lo que se recomienda implementar talleres o cursos que sirvan para poder desarrollar estas habilidades.

Estos talleres o cursos se podrían implementar dentro de los planes de estudio relacionados con la gestión de proyectos, como cursos de educación continua o cursos libres; los cuales se podrían brindar por etapas o divididos en cada una de las habilidades más importantes, donde se trabaje con situaciones o casos reales y el administrador del proyecto tenga que brindar soluciones o comentarios sobre cómo actuaría en los diferentes escenarios propuestos.

El esfuerzo que se realice en las instituciones educativas, en especial en la ULACIT, tendrá como beneficio brindar un mejor desarrollo profesional en la gestión de proyectos para los estudiantes, logrando así un reconocimiento durante todo su desarrollo profesional.

Trabajos citados

Flannes, S. (s.f.). *Effective People Skills for the Project Manager. A Requirement for Project Success and Career Advancement*. Obtenido de http://projectmgmt.brandeis.edu/downloads/BRU_MSMPP_WP_Feb2012_Balancing_Project_Management.pdf: <http://www2.sas.com/proceedings/sugi29/131-29.pdf>

Gillard, S. (2009). *Informing Science and Information Technology*. Obtenido de *Informing Science and Information Technology*: <http://iisit.org/Vol6/IISITv6p723-729Gillard599.pdf>

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación. Quinta Edición*. México, D.F: Mc Graw Hill.

Kumar Agrawai, A. (octubre de 2012). *Soft Skills required for successful Project Management. Soft Skills required for successful Project Management*.

Langdon Ken, B. A. (2000). *Essential Managers Project Management*. Dorling Kindersley.

Managers, I. I. (Diciembre de 2010). *IAPM.net*. Obtenido de IAPM.net: <https://www.iapm.net/documents/iapm-pm-guide-v2-eng.pdf>

Marando, A. (Febrero de 2012). *Balancing Project Management Hard Skills and Soft*

Skills. Obtenido de Balancing Project Management Hard Skills and Soft Skills:

http://projectmgmt.brandeis.edu/downloads/BRU_MSMPP_WP_Feb2012_Balancing_Project_Management.pdf

Pearson. (s.f.). *Basic skills for Project Managers*. Obtenido de Basic skills for Project

Managers: <http://catalogue.pearsoned.co.uk/samplechapter/0130219142.pdf>

Project Management, I. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*

(PMBOK Guide - Fourth Edition). Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299

USA: Project Management Institute.

Anexos

Link del cuestionario en Surveymonkey

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW_MODE=DO_NOT_USE_THIS_LINK_FOR_COLLECTION&sm=93z5fRp5ureH7tn5PXjoR7DYtkj52GRv%2fg5Gk7yM3a8%3d

Cuestionario

Estimados compañeros

El siguiente cuestionario tiene como objetivo analizar los factores de éxito en la gestión de proyectos relacionados a las habilidades blandas versus habilidades técnicas de los estudiantes de ingeniería informática de la ULACIT en su desempeño a nivel internacional.

Quisiera pedirle su colaboración para que conteste algunas preguntas que no le llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que sólo se puede responder a una opción; otras son de varias opciones y también se incluyen preguntas abiertas.

1. Marque con una X, su condición actual en la ULACIT.

Estudiante activo

Egresado

2. Trabaja para una compañía transnacional?

Si

No

Factores de éxito en la gestión de proyectos relacionados con las habilidades blandas de los estudiantes de Informática de la ULACIT
 Elineth Morera Campos, ULACIT
 2012

3. ¿Se encuentra usted trabajando en la gestión proyectos u otras áreas?

Gestión de Proyectos

Otras áreas ¿Cuáles?: _____

4. Si su respuesta anterior fue gestión de proyectos, marque con una X, en cuál de los siguientes roles se ha desempeñado.

Administrador del proyecto

Equipo del proyecto

Patrocinador del proyecto

Otros: _____

5. De la siguiente tabla de habilidades blandas, seleccione el grado de importancia para cada una de ellas; que usted considera debería tener un administrador de proyectos.

Habilidades blandas	Grado de importancia (5 más alto y 1 más bajo)				
	5	4	3	2	1
Comunicación					
Liderazgo					
Negociación					
Manejo de expectativas					
Influencia					
Solución de problemas					
Toma de decisiones					
Trabajo en equipo					

Factores de éxito en la gestión de proyectos relacionados con las habilidades blandas de los estudiantes de Informática de la ULACIT
Elineth Morera Campos, ULACIT
2012

6. ¿Qué nivel de importancia considera usted que tienen las habilidades blandas de un administrador de proyectos? En una escala de 1 a 5, considerando que 5 es el nivel más alto y 1 el nivel más bajo.

- a) 5
- b) 4
- c) 3
- d) 2
- e) 1

7. De la siguiente tabla de habilidades técnicas, seleccione el grado de importancia para cada una de ellas; que usted considera debería tener un administrador de proyectos.

Habilidades técnicas	Grado de importancia (5 más alto y 1 más bajo)				
	5	4	3	2	1
Preparación académica en metodología de Gestión de Proyectos					
Certificación en Administración de Proyectos					
Uso de herramientas para la Gestión de Proyectos					
Experiencias en Gestión de Proyectos					

8. ¿Qué nivel de importancia considera usted que tienen las habilidades técnicas de un administrador de proyectos? En una escala de 1 a 5, considerando que 5 es el nivel más alto y 1 el nivel más bajo.

- a) 5
- b) 4
- c) 3
- d) 2
- e) 1

Factores de éxito en la gestión de proyectos relacionados con las habilidades blandas de los estudiantes de Informática de la ULACIT
Elineth Morera Campos, ULACIT
2012

9. Mencione cuáles factores considera usted que influyen para que un proyecto se cumpla con éxito.

10. Mencione cuáles factores considera usted que influyen para que un proyecto fracase.

Resultados del cuestionario



Resultados
Surveymonkey.xls