



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA.

**FACULTAD DE INGENIERÍA.
COLEGIO DE INGENIERÍA CIVIL.**

**“ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES NO TÉCNICAS REQUERIDAS EN UN
GERENTE DE PROYECTO”.**

**TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADO EN INGENIERÍA CIVIL.**

PRESENTA:

ULISES MEDINA ROMERO.

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. GUSTAVO ADOLFO CASTILLO RAMÍREZ.

ASESORES DE TESIS:

M. I. JOSUÉ MOLINA BONILLA.

M. I. FRANCISCO MARTÍN ALONSO RUIZ.

PUEBLA, PUE.

ENERO 2021.



BUAP

Oficio SA/0126/2021

C. ULISES MEDINA ROMERO
PASANTE DE LA CARRERA DE INGENIERÍA
CIVIL
Presente.

En atención al Tema de Tesis que puso Usted a consideración de la Coordinación de Área y de esta Secretaría Académica en coordinación con la Dirección de ésta Facultad de Ingeniería, dentro del marco de Titulación por Examen Profesional en línea, como medio de Titulación se dio revisión y se ha autorizado el tema denominado:

“ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES NO TÉCNICAS REQUERIDAS EN UN GERENTE DE PROYECTO”.

Por lo anterior hacemos de su conocimiento que se asigna como asesor de tema al Mtro. Gustavo Adolfo Castillo Ramírez.

Sin más por el momento, le envío la seguridad de mi consideración más distinguida.

Atentamente

“Pensar bien, para vivir mejor.”
H. Puebla de Z. a 15 de enero de 2021

M. I. Angel Cecilio Guerrero Zamora
Director



M'ACGZ /barv
C.c.p. Interesado
C.c.p. Archivo

Facultad
de Ingeniería

Bld. Valsequillo y Av. San Claudio
s/n, edif. ING 4, Col. San Manuel,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
222 229 55 00 Ext. 7610

M. I. Ángel Cecilio Guerrero Zamora
Director de la Facultad de Ingeniería
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente.

El que suscribe: Mtro. Gustavo Adolfo Castillo Ramírez, director del tema de tesis:

"ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES NO TÉCNICAS REQUERIDAS EN UN GERENTE DE PROYECTO".

Presentada por el C. Ulises Medina Romero, pasante del Colegio de Ingeniería Civil, y en atención al oficio No. SAC/0125/2021 con fecha de emisión 04 de enero de 2021, me permito informar a Usted que después de haber revisado cuidadosamente el contenido temático, metodología, redacción y ortografía de la tesis correspondiente, no tengo inconveniente en autorizar la impresión del mismo.

Sin otro particular, le reitero la seguridad de mi más atenta y distinguida consideración.

Atentamente
"Pensar bien, para vivir mejor"
H. Puebla de Z. a 25 de enero de 2021



Mtro. Gustavo Adolfo Castillo Ramírez
Asesor

M'GACR/BARV
C.c.p. Interesado
C.c.p. Archivo

AGRADECIMIENTOS.

Justo en el momento en que debo redactar éste apartado, mi imaginación vuela y muchas cosas pasan por mi mente, así que, aquí voy.

Alguna vez escuché en una canción country un verso que decía algo así: “put God first just to live your life”, lo que en español significa “pon a Dios primero sólo para vivir tu vida”. Sólo tú y yo sabemos lo que hemos atravesado, aunque en ocasiones yo soy el Teniente Dan y tú eres la tormenta. Gracias por todo viejo amigo.

Nidia, mi madre, mi flor de loto, yo no estaría aquí si no fuera por ti. Te admiro y te amo con mi alma. Tu risa ilumina cualquier lugar al que vas. Estoy agradecido por el hecho de que tú fueras y seas mi madre, gracias por quererme y estar conmigo cuando nadie más lo estaba. Tal vez la vida sea un misterio, pero quiero que sepas que estaremos bien, pase lo que pase. Te amo Ma.

Vianey, mi hermana, con solo una mirada podemos entendernos y saber qué sucede. Tu llegada cambió mi vida por completo. Gracias por las discusiones, las peleas, las risas, las tristezas compartidas y las aventuras. Quiero que seas muy pero muy feliz. A veces desearía poder quitar de tu camino los malos tragos, las decepciones y los momentos tristes para que no tuvieras que vivirlos. Te prometo que nunca estarás sola, aunque los años pasen y la distancia se interponga “always together, no matter what”.

José, mi padre, tan parecidos y tan diferentes. A veces me pregunto si eres un simple hombre o eres un roble bendecido por Dios. Gracias por mostrarme el camino cuando sentía que estaba perdido, por llenar mi vida de alegría, por enseñarme a ver las cosas de una manera diferente. Tienes un corazón tan grande que no cabe en tu pecho. Gracias por estar, Papá.

Adrián, mi primo y hermano, “started from the bottom, now we're here”.

Alan, mi primer amigo en la Universidad, gracias por ser mi amigo todos estos años.

Mi abuela Nidia, ojalá no llores tanto cuando leas esto.

Ingeniero Gustavo Adolfo Castillo Ramírez, gracias por aceptar ser el director de mi tesis desde el momento en que se lo pedí, por acompañarme a lo largo de mi formación como Ingeniero Civil en algunas asignaturas así como durante el desarrollo de éste trabajo de investigación. Le agradezco por todo su apoyo y orientación. Fue un gusto realizar éste trabajo con usted.

Ingeniero Josué Molina Bonilla e Ingeniero Francisco Martín Alonso Ruiz, les doy las gracias por haber sido los asesores de éste trabajo.

Ingeniera Silvia Contreras Bonilla, desde el momento en que inicié el proceso de titulación me apoyó con afabilidad. Muchas gracias.

Probablemente pudiera mencionar más nombres, pero me quedo con el hecho de estar muy agradecido con todas las personas que han entrado en mi vida, algunas permanecen, algunas otras no, aunque eso al final no importa, la vida es así y que hermosa es.

ÍNDICE.

Introducción.	Pág. 1
Capítulo 1: Gerencia de proyectos.	Pág. 2
1.1 ¿Qué es la Gerencia?	Pág. 2
1.2 ¿Cómo asimilar lo que es un proyecto?	Pág. 4
1.2.1 En busca de un lenguaje común.	Pág. 7
1.3 Gerencia de proyectos.	Pág. 9
1.3.1 Empieza con el por qué.	Pág. 9
1.3.2 Más cerca de lo que creemos.	Pág. 11
1.3.3 Situación actual en México.	Pág. 11
1.3.4 ¿Por qué es importante la gerencia de proyectos?	Pág. 12
1.3.5 P.M.I.	Pág. 14
1.3.5.1 P.M.B.O.K.	Pág. 16
Capítulo 2: Gerente de proyecto.	Pág. 20
2.1 Responsabilidades.	Pág. 20
2.2 Competencias.	Pág. 22
2.2.1 Hard Skills.	Pág. 24
2.2.2 Soft Skills.	Pág. 25
2.2.2.1 ¿Qué dice el P.M.I.?	Pág. 26
2.2.3 Análisis.	Pág. 27
Capítulo 3. Habilidades No Técnicas requeridas en un Gerente de proyecto.	Pág. 30
3.1 Demóstenes.	Pág. 30
3.2 Relaciones humanas.	Pág. 33
3.2.1 Paradigmas de la interacción humana.	Pág. 33
3.2.2 Principios fundamentales de las relaciones humanas.	Pág. 35
3.2.3 Habilidades para relacionarse.	Pág. 37
3.3 Liderazgo.	Pág. 43

3.3.1 ¿Boss vs Leader?	Pág. 45
3.3.2 Habilidades de liderazgo.	Pág. 46
3.4 Negociación.	Pág. 52
3.4.1 ¿Ingeniería y negociación?	Pág. 52
3.4.2 Habilidades de negociación.	Pág. 53
3.5 Mindset.	Pág. 60
Propuesta de asignatura.	Pág. 64
Conclusiones.	Pág. 71
Referencias.	Pág. 73

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1.	Pág. 10
Figura 2.	Pág. 22

INTRODUCCIÓN.

Esta Tesis presenta una perspectiva general sobre la gerencia de proyectos, cuyo enfoque principal se encuentra en la formación de la figura del Project Manager o Gerente de proyecto, concretamente en las habilidades que no pertenecen al aspecto técnico y que de acuerdo al P.M.I., a diversos literatos y a múltiples profesionales debe poseer.

A lo largo de las siguientes páginas se desenvuelve de la manera más amena posible los baluartes que a consideración propia son elementales para el análisis y comprensión de la gerencia de proyectos.

Por lo cual, es preciso mencionar que este trabajo no pretende abordar toda la semántica que engloba la disciplina mencionada, entendiéndose que es un campo muy amplio del cual podrían desprenderse diversos tomos como este, en cambio, se presenta un panorama general sobre algunos de los preceptos fundamentales, esto con el propósito de no desviar la atención ni mucho menos ser una réplica del P.M.B.O.K. o cualquier referencia similar.

De esta manera, la intención de elaborar este trabajo es poder ser un parteaguas en la Facultad de Ingeniería. No busca ser un texto pretencioso, tampoco ser un trabajo más. Esta Tesis fue hecha pensando en que cualquier estudiante pueda consultarla, leerla y que al terminar de hacerlo, la experiencia que tenga se asemeje a la que sucede cuando terminamos de leer un buen libro. Espero que sea un trabajo del cual aquel que lo consulte se pueda llevar o quedar con algo, algo consigo.

CAPÍTULO 1: GERENCIA DE PROYECTOS.

1.1 ¿Qué es la gerencia?

Para entender lo que significa la palabra gerencia, considero imprescindible analizar la concepción hecha por Philip Crosby, el cual fue un empresario estadounidense, además de ser autor contribuyente a la Teoría Gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad.

Para Crosby la mejora de la calidad debe basarse en lo que denominó los absolutos de la gestión de la calidad:

- ✚ El primer absoluto define la calidad como el cumplimiento de los requisitos establecidos. Expresa que si pretendemos hacer algo bien al primer intento, todos los involucrados deben de saber de qué se trata.
- ✚ El segundo absoluto afirma que el sistema que propicia la calidad es la prevención.
- ✚ El tercer absoluto dice que el único estándar de rendimiento válido es el denominado “cero defectos”, donde se busca precisamente eso, reducir los defectos al punto de no haber.
- ✚ El cuarto absoluto afirma que la medición de la calidad es el precio de no conformarse.

Los cuatro absolutos son la base para el desarrollo del proceso de mejoramiento de la calidad, dicho proceso se compone de 14 pasos propuestos por Crosby:

- 1) Compromiso de la dirección.
- 2) Formación de equipos con la finalidad de mejorar la calidad integrando a los representantes de cada departamento.
- 3) Determinar cómo analizar en dónde se presentan problemas o deficiencias de calidad, tanto actuales como potenciales.
- 4) Evaluación del costo de calidad buscando formar a los directivos específicamente en la utilización de tal herramienta.

- 5) Contar con un buen sistema de comunicación que impulse el interés de los mismos trabajadores en las problemáticas relacionadas con la calidad y logre transmitir el compromiso de la dirección con la búsqueda de la mejora de la calidad.
- 6) Contar con un procedimiento definido para lograr identificar y resolver los problemas, iniciando con un análisis de las posibles causas.
- 7) Establecer un comité adecuado para dirigir el programa “cero defectos”.
- 8) Entrenamiento de los supervisores.
- 9) Fijar un día en el calendario en el que todos los empleados puedan darse cuenta del cambio cultural que se ha alcanzado en la organización y el compromiso general que se ha obtenido para alcanzar dicho objetivo.
- 10) Alentar a los trabajadores de todos los niveles jerárquicos a que se fijen metas de mejoramiento, tanto para sí mismos como para sus grupos de trabajo.
- 11) Implantar un sistema de comunicación fluido entre trabajadores y dirección que permita que estos puedan transmitirse los problemas que enfrentan.
- 12) Establecer un sistema que se encargue de reconocer a empleados y directivos por igual, con la característica de que no debe estar basado únicamente en incentivos económicos.
- 13) Instituir consejos de calidad que mantengan informado al personal de forma regular.
- 14) Hacerlo de nuevo. El proceso de mejora de la calidad no tiene un fin como tal, siempre existen nuevas posibilidades y múltiples problemas que requieran una solución.

Examinando sus propuestas, evidentemente están enfocadas al sector industrial. Empero, su filosofía representa lo que la gerencia idealmente debería ser. Sus fundamentos pueden aterrizar en otros campos de aplicación sin gran dificultad, esto debido a que, naturalmente, no discrimina ocupaciones ni sectores.

Crosby planteaba la posibilidad de alcanzar la perfección mediante la motivación de los trabajadores por parte de la dirección de la organización, en consecuencia, él buscaba que las relaciones humanas fueran el punto de inflexión para lograr el éxito.

Posiblemente sea un enfoque distinto al que usualmente se asume. En lo personal, pienso que debería ser aquel que las nuevas generaciones deberían adoptar. Centrar la atención en los pequeños detalles, en las personas, en la amplitud de oportunidades que ello involucra, más que en cualquier otra cosa.

A pesar de que existe una amplia gama de aportaciones al discurso gerencial, me permito valerme de la definición que Crosby ocupó. Para algunas personas es muy sencilla, para otras no lo es. Pero tal como mencionó alguna vez Bruce Lee: “el mayor refinamiento deriva hacia la simplicidad”.

Philip Crosby solía decir que la gerencia es “el arte de hacer que las cosas ocurran”.

1.2 ¿Cómo asimilar lo que es un proyecto?

La profundidad que puede tener un proyecto, hablando estrictamente de su significado e interpretación, resulta interesante.

De acuerdo a la Real Academia Española un proyecto es el “conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería”. Claramente ésta interpretación es proclive al análisis técnico.

Por otra parte, se puede encontrar que “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”¹.

¹ Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (P.M.B.O.K. guide)* (p. 5). E.U.A.: P.M.I.

Es posible extrapolar de ésta última definición que el fin último de un proyecto es el hecho de alcanzar/lograr algo.

Haciendo un alto aquí, antes de atender este tipo de definiciones y todo lo que implican, me parece prudente entender el concepto desde la simpleza, algo así como sucede en diversas partes de nuestra vida: no aprendemos a decir la palabra “ingeniería” antes de un simple “hola”, no nos enseñan a integrar antes de sumar, no aprendemos a caminar antes de gatear. Entonces, propongo explicar lo que un proyecto es de manera que todo aquel que lea éste trabajo tenga una idea inicial digerible.

Dicho lo anterior, existen diversos acercamientos sobre lo que implica un proyecto, cada uno enfocado a cierta corriente ideológica. He ahí, desde mi particular punto de vista, la razón subyacente del desacierto por parte de nuestra sociedad al momento de entender la gerencia de proyectos, sea cual sea su índole.

Al realizar un análisis de lo que representa un proyecto para diversas personalidades y literatos, por lo general, se llega a establecer el mismo patrón: todo gira alrededor de la búsqueda de la solución a un problema. Inclusive, el P.M.B.O.K. adopta ésta perspectiva, la cual es apropiada tomando en cuenta la naturaleza lógica del concepto.

Sin embargo, creo que hay más trasfondo que explorar.

No es deseable formar a las próximas generaciones con un pensamiento tan crudo. La razón por la que afirmo esto es porque si entendemos un proyecto desde la lógica, el resultado es la formación de un pensamiento y carácter lógicos. Lo cual, de acuerdo a los pensamientos conservadores, es el mejor resultado.

No obstante, hoy en día el tipo de proyectos que se gestan y ejecutan no sólo en México, si no en el ámbito internacional, poseen características que provocan la aplicación del adjetivo “complejos”.

Al presentarse dicha situación, hacen falta soluciones complejas. ¿No es así? Para ello, muchas veces no resulta útil la inteligencia lógica/matemática, se requiere otro tipo de enfoque. Un enfoque que sobrepase el razonamiento convencional.

La esencia de éste planteamiento es que si resultan ineficientes las herramientas clásicas para resolver un problema, es porque exige otro tipo de alternativas; la respuesta inmediata sería atacar el problema desde otro ángulo.

En cambio, creo que para poder atacar dicha situación, lo elemental sería redefinir el concepto de lo que significa un proyecto. Debemos entenderlo de manera que comprendamos que sin participación, no hay compromiso, con esto quiero decir que es elemental que al entender lo que representa un proyecto lo hagamos de manera más personal y menos ajena a nosotros.

Un proyecto debe analizarse como algo propio. Aunque roce lo poético, creo firmemente que un proyecto debe aceptarse como un “sueño”, inclusive si éste mismo no es nuestro.

La indiferencia provoca una actitud poco acertada. Lo mismo sucede cuando se gesta y desarrolla un proyecto. Tal vez sea buena idea apropiarnos del proyecto, entendiéndose correctamente la sugerencia.

El anhelo de conseguir algo, en ocasiones, pareciese atender puramente a algo estrambótico, esto debido a que se ha tergiversado la semántica y naturaleza del acto per se. Sin embargo, la realidad no está más alejada de ello.

Nuestra vida, incluyendo nuestros fracasos y victorias, la construimos a base de “sueños”, ideas que con el sólo hecho de concebirlas en nuestro subconsciente nos provocan un estado de paz, alegría y por supuesto, miedo.

Por consiguiente, me permito llevar a cabo la analogía de que al hacer mención del vocablo sueño/anhelo puede ser equivalente hacer referencia al término “proyecto”. Porque, después de todo, ambos términos atienden la misma naturaleza.

Es posible definir un proyecto como un anhelo, algo a lo que aspiramos llegar, crear o alcanzar.

1.2.1 En busca de un lenguaje común.

Una vez que comprendemos lo que en sustancia un proyecto significa, podemos traer al tablero las concepciones técnicas.

Si comparáramos las múltiples definiciones que han postulado distintas personas a lo largo de la historia sobre lo que es un proyecto, advertiríamos que se tocan matices y términos distintos. Aunque, naturalmente, se habla de preceptos similares.

Por ende, si queremos establecer un lenguaje común alrededor de una disciplina, la cual en este caso es la gestión de proyectos, es primordial compartir una definición que de alguna manera sea aceptada por la gran mayoría de los involucrados del área.

Eso es parte de lo que hace el Project Management Institute (P.M.I.) a través de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (P.M.B.O.K.). Formaliza una definición sobre lo que es un proyecto para el estándar. Aunado a eso, esa definición es la que uno necesita conocer para lograr certificarse como Project Management Professional (P.M.P.).

Rescatando la definición presentada páginas atrás, el P.M.I. define un proyecto como:

“Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

Aquí el secreto se encuentra en asimilar lo que la definición plantea. Por lo que la desglosaremos.

Primeramente, se hace mención de un esfuerzo temporal. En general, al hablar de esfuerzo nos podemos referir a dos tipos de fuerzas: una física u otra asociada

con la voluntad. No obstante, en el contexto en que estamos, el esfuerzo atiende a una razón más apegada a la voluntad de una persona, más que a un aspecto físico. Sin embargo, esto no quiere decir que en la persecución de planear, desarrollar, ejecutar o culminar un proyecto no sea requerido un esfuerzo físico.

Temporal alude al hecho de que como todo en esta vida, un proyecto tiene un inicio y un final, ambos definidos. Aquí es preciso puntualizar que esto no significa necesariamente que un proyecto sea de corta duración.

Todos los proyectos, independientemente de su índole, comparten algo: no serán eternos, es decir, su implementación no durará por siempre. Incluso si se tratara de una investigación para encontrar la cura de cierta enfermedad o la construcción de otra muralla china, eventualmente, tendrán un final.

Éste final puede darse de acuerdo a diversas situaciones, entre las cuales destaca el cumplimiento de los objetivos, así como su opuesto, es decir, cuando se acepta que los objetivos no podrán cumplirse. También existen causas financieras, como el caso en que el financiamiento del proyecto se ha agotado. Además, existen situaciones en las que las necesidades o problemáticas que suscitaron la propuesta del proyecto ya no existen. Es posible encontrar ejemplificaciones dentro de las cuales los recursos humanos o físicos dejan de estar disponibles o simplemente el proyecto se da por terminado debido a causas legales.

No obstante, los entregables pueden existir más allá de la culminación del proyecto. Verbigracia, un proyecto para edificar un monumento a la humanidad producirá un entregable que se espera se conserve durante siglos.

Finalmente, la definición cita “un producto, servicio o resultado único”, estos elementos pueden tomarse como sinónimo de un entregable.

Un entregable se caracteriza por ser medible, verificable y se elabora para completar un proyecto o parte de un proyecto.

Los entregables ayudan a comprobar el avance de trabajo en el proyecto, con la intención de que éste pueda ser monitoreado.

Puede caber la duda de por qué debe ser monitoreado un proyecto y su desarrollo, en este contexto, es aconsejable concebir el monitoreo como medición, simplemente como medir. Una vez dicho esto, citar a Peter Drucker es oportuno: “Lo que no se mide, no se puede mejorar”.

1.3 Gerencia de proyectos.

La gerencia de proyectos es una práctica que aplica el conocimiento de procesos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para garantizar un camino sólido hacia el éxito mediante el cumplimiento de objetivos y requisitos.

Consiste en saber exactamente cuáles son los objetivos, cómo es posible alcanzarlos, qué recursos serán necesarios y cuánto tiempo será requerido. De hecho, el objetivo de la gerencia de proyectos es asegurarse de que todos los involucrados sean conscientes del propósito del mismo.

1.3.1 Empieza con el por qué.

Simon Sinek, autor de múltiples bestsellers como “Start With Why”, “Leaders Eat Last”, “Together is Better” y “The Infinite Game”, también conocido como “un pensador visionario con un intelecto raro”, en el año 2009 comenzó un movimiento para ayudar a las personas a inspirarse más en el trabajo y, a su vez, inspirar a sus colegas y clientes.

El núcleo de “Start With Why” de Simon Sinek es su descubrimiento de The Golden Circle (figura 1). Hay tres partes del Círculo Dorado: por qué (Why), cómo (How) y qué (What).

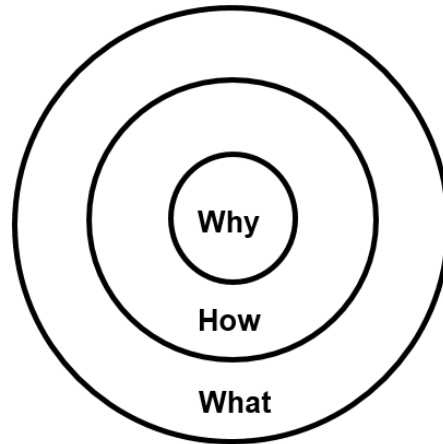


Figura 1. "The Golden Circle". Elaboración propia.

Cualquier organización o persona puede explicar lo que hace, algunos pueden explicar cómo lo hacen, pero muy pocos pueden articular claramente por qué.

No se trata de dirigir una empresa o proyecto rentable, eso es un resultado. Lo que en verdad importa es el propósito. ¿Por qué existe una empresa? ¿Por qué se plantea un proyecto? ¿Por qué nos levantamos de la cama por la mañana? ¿Y por qué debería importarle a alguien?

Tú por qué es tu propósito, causa o creencia.

Cada líder, organización, empresa y proyecto inspirador, independientemente de su tamaño o industria, comienzan con el por qué.

"Personas como Martin Luther King Jr., Steve Jobs y los hermanos Wright tenían poco en común, pero todos comenzaron con un por qué. Se dieron cuenta de que las personas realmente no compran un producto, servicio, movimiento o idea hasta que comprenden el por qué detrás de él." (Sinek, 2009).

1.3.2 Más cerca de lo que creemos.

Es posible considerar la gerencia de proyectos ajena a muchos de nosotros, sin embargo, nos encontramos con proyectos en nuestro día a día, así como en los negocios y en el hogar.

Si pensamos detenidamente por un minuto, nos daríamos cuenta de que incluso en nuestra oficina, al momento de estar desarrollando o contribuyendo a una entrega (como un informe, un sitio web, una cotización, una herramienta, un presupuesto, un producto, un diseño estructural), o en nuestro hogar al estar preparando una cena, planeando unas vacaciones con nuestros primos o incluso trabajando en alguna remodelación estaríamos teniendo contacto con proyectos.

Así como estos, podríamos citar muchos otros ejemplos que tienen una fecha de inicio y finalización definida, una meta, un alcance y recursos. Además, hay otro factor importante que caracteriza lo expuesto y es que todos requieren algún nivel de gestión por parte de nosotros, ya sea en mayor o menor medida, pero la hay.

1.3.3 Situación actual en México.

En el año 2019, “El Herald de México” publicó un artículo en el que se menciona que en nuestro país la mayoría de los proyectos de infraestructura no cuenta con una Gerencia de Proyecto.

Lo cual, afirma, es debido a que la Administración Pública carece de una especialización en este tema al interior de las dependencias; consecuencia directa de los cambios de administración que se suscitan cada seis años, debido a que esto, per se, inhibe el desarrollo de dicha vocación en los funcionarios.

Asimismo, en el año 2015, Graciela Bárcena, directora de P.M. Tour, declaró que el número de personas con la certificación que otorga P.M.I. no era suficiente para las necesidades de las organizaciones y proyectos en el país.

Por otra parte, aunque no se conoce un número preciso de la cantidad de personas certificadas en nuestro país, en el año 2019 se estimaba que había

menos de 5,000 personas certificadas en las áreas de organización y administración de proyectos.

El dinamismo y constante cambio que ha experimentado y seguirá sufriendo la nación en sectores como el energético, de infraestructura y de telecomunicaciones obligará a las empresas a contar con especialistas en gerencia de proyectos en sus filas.

Por lo que, resulta interesante que un área con amplio campo de oportunidad y desarrollo en el país, no sea prioridad del mismo.

Inclusive, atendiendo el sistema de educación superior del país, es complicado encontrar alguna institución que ofrezca la especialización (llámese maestría, grado académico o certificación) en gerencia de proyectos. La interrogante explícita sería ¿por qué?

No obstante, es adecuado aclarar que existen instituciones académicas (universidades) que cubren lo presentado anteriormente, sin embargo, casi en su totalidad, dichos programas no están avalados como “programas de calidad”.

La prueba se remite a que solo existe un programa abocado a la gerencia de proyectos que cuenta con el reconocimiento de C.O.N.A.C.Y.T., por consecuente, no es posible obtener una beca académica por parte del mismo organismo en otras instituciones.

Analizando el panorama general de la gerencia de proyectos en México, inevitablemente surge la idea de que pudiera ser mejor.

1.3.4 ¿Por qué es importante la gerencia de proyectos?

La forma en la que trabajamos está cambiando. No importa en qué rol o industria se encuentre el lector, probablemente también lo haya notado.

Según la consultora Bain & Company, para el año 2027 la mayoría del trabajo estará basado en proyectos.

Como resultado, el P.M.I. informa que la demanda de Gerentes de proyecto ha crecido y continuará en aumento en comparación con la demanda de trabajadores calificados pertenecientes a otras profesiones.

Este énfasis en el valor que aportan los Gerentes de proyecto refleja la creciente comprensión del impacto que una buena gestión puede tener en un negocio.

Esto se debe a que una buena gestión de proyectos es algo más que simplemente enlistar tareas, programar tiempos de ejecución de trabajos y conocer a fondo los presupuestos, desde luego, eso también es importante, pero puede ser mucho más.

Las empresas han comenzado a darse cuenta de que una buena gerencia dentro de cualquier proyecto es clave para obtener resultados más sólidos y empleados más felices. Estas no son solo coincidencias, son una realidad.

Su relevancia radica en las oportunidades que ofrece:

- ✚ Alineamiento estratégico. Asegura que los objetivos del proyecto se alineen con los objetivos estratégicos que pueda tener el negocio.
- ✚ Liderazgo. Sin una gestión, un equipo de trabajo puede ser como un barco sin timón, puede moverse, sí, pero sin una dirección clara, control o propósito. El liderazgo permite a los miembros del equipo hacer mejor su trabajo.
- ✚ Enfoque claro. Ratifica que haya un plan adecuado para ejecutar las acciones necesarias en pro de alcanzar objetivos estratégicos.
- ✚ Planificación realista. Establece expectativas adecuadas en torno a lo que es posible entregar, cuándo puede hacerse y por cuánto (tiempo, dinero, esfuerzo).
- ✚ Control de calidad. Consolida la calidad de lo que se está entregando.
- ✚ Gestión de riesgos. Garantiza que los riesgos se gestionen y mitiguen adecuadamente para evitar que se conviertan en problemas que frenen el desarrollo del proyecto.

- ✚ Orden. Se encarga de que las personas correctas hagan las cosas correctas en el momento correcto. Se sigue un proceso durante todo el desarrollo del proyecto.
- ✚ Supervisión continua. El progreso de un proyecto se realiza de acuerdo a un seguimiento y se lleva a cabo un registro del mismo.
- ✚ Gestión y aprendizaje del éxito y el fracaso. Se utiliza la retrospectiva, el análisis de las lecciones aprendidas o revisiones posteriores para identificar qué salió bien, qué no salió tan bien y qué debería hacerse de manera diferente para el próximo designio.

1.3.5 P.M.I.

Anteriormente se ha mencionado el P.M.I., estas siglas son la abreviatura de “Project Management Institute”, la cual es una organización internacional sin fines de lucro que se ocupa del estudio y promoción de la dirección de proyectos.

Esta organización pretende establecer ejes que funjan como apoyo en la dirección y gestión de proyectos.

“El P.M.I. fue fundado en 1969 comprendiendo el valor de crear conexiones y vínculos, de compartir información del proceso y de analizar los problemas comunes que implican los proyectos. Desde entonces, el P.M.I. ha crecido hasta convertirse en el defensor global mundial de la profesión de gerencia de proyectos.”²

Principalmente, el P.M.I. se sustenta en estándares reconocidos a nivel mundial, además de contar con diversos programas de certificación, amplios programas académicos y de investigación de mercado, capítulos y oportunidades de desarrollo profesional y voluntario.

² P.M.I. Capítulo Asunción. (2020) *¿Qué es el P.M.I.?* Paraguay: P.M.I. Capítulo Asunción. Recuperado el 9 de Junio de 2020, de <https://pmi.org.py/index.php/pmi/que-es-el-pmi>

Ofrece ocho certificaciones que reconocen el conocimiento y la competencia, de las cuales destaca la certificación Project Management Professional (P.M.P.), reconocida como el estándar de oro global y que además, con el paso del tiempo, se ha convertido en la acreditación más solicitada por las empresas para la contratación de profesionales en el área de gerencia de proyectos.

Encima, los sueldos y las oportunidades profesionales para los P.M.P. muestran que los empleadores reconocen el valor entregado por profesionales capacitados y certificados.

De acuerdo a diversas fuentes, esta organización cuenta con más de medio millón de socios acreditados y por si fuera poco, sus distintas certificaciones han sido acogidas por entidades de aproximadamente 180 países.

Asimismo, todos los principales sectores de actividad económica están representados dentro del P.M.I., según el sitio oficial del instituto, están presentes los sectores de tecnología de la información, el aeroespacial y de defensa, el de servicios financieros, el de telecomunicaciones, el de ingeniería y construcción, las agencias de gobierno, de seguros, el de atención de la salud y muchos más.

Un elemento clave, es el hecho de que el P.M.I. también promueve los programas educativos para el entrenamiento y la adquisición de nuevas herramientas y conocimientos, y la posibilidad de que los profesionales se desvuelvan en redes que propicien la discusión de asuntos relacionados con esta especialidad.

Además, el P.M.I. publica el Código de Ética y Conducta Profesional, lo cual otorga un nivel más alto de compromiso y profesionalización, que busca infundir confianza en la profesión de dirección de proyectos y al mismo tiempo ayudar a un individuo a tomar decisiones inteligentes, especialmente cuando se tengan que afrontar situaciones difíciles donde exista la posibilidad de que al individuo se le pida comprometer su integridad o sus principios.

Los valores que la comunidad global de la dirección de proyectos estipuló como más importantes son el respeto, la imparcialidad, la responsabilidad y la

honestidad. El Código de Ética y Conducta Profesional se sustenta en estos cuatro valores.

1.3.5.1 P.M.B.O.K.

Ahora bien, existe un escrito también nombrado antes que lleva por nombre P.M.B.O.K. (Project Management Body of Knowledge) el cual es desarrollado y actualizado por el mismo P.M.I.

Este documento, por su traducción literal, se refiere al cuerpo de conocimiento mediante el cual debe o puede llevarse a cabo la gerencia profesional de proyectos.

El propósito principal de este libro es la aplicación de procesos, conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que son de gran relevancia en el éxito de un proyecto, así como proporcionar todo lo citado anteriormente a las personas que ejercen dentro del área.

El P.M.B.O.K. incluye tanto conocimientos como prácticas que, fundamentándose en su aplicación y resultados, se han adoptado internacionalmente en el ejercicio de la gerencia de proyectos. Esto gracias al consenso que se realiza entre miembros pertenecientes al P.M.I. durante la elaboración y actualización del P.M.B.O.K.

Sin embargo, este libro no debe entenderse como una metodología, puesto que de ser así estaría afirmándose que todo lo que contiene tiene una sola y única forma de aplicación, algo así como una norma o regla. En cambio, propiamente es una guía que permite la aplicación y extrapolación de su contenido, adecuándose a diferentes contextos, en base a las situaciones exclusivas de cada proyecto, involucrando tanto la naturaleza misma del proyecto como toda la semántica que rodea al mismo.

Dentro del P.M.B.O.K., se identifican 5 macroprocesos en los que se incluyen los 49 procesos estándares que, de acuerdo al P.M.I., intervienen en cualquier proyecto.

El citar los 49 procesos sería una redundancia, puesto que para eso sería conveniente consultar el P.M.B.O.K., empero, es relevante conocer los macroprocesos o grupos de procesos, los cuales son:

- ✚ Inicio. Aquí se definen y autorizan fases del proyecto, o el proyecto en su totalidad.
- ✚ Planificación. Se determinan y refinan los objetivos del proyecto, se planifican las acciones requeridas para lograrlos y se concretan los alcances pretendidos.
- ✚ Ejecución. Integra a las personas, equipos de trabajo y recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto.
- ✚ Control. Cuantifica y supervisa el avance del proyecto. Es aquí donde se identifican las variaciones respecto del plan inicial.
- ✚ Cierre. Este grupo de procesos formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado único del proyecto por parte del cliente.

En cada uno de estos macroprocesos participan diez áreas de conocimiento que en la guía P.M.B.O.K. se enuncian.

Las áreas de conocimiento de gestión de proyectos coinciden con los grupos de procesos, los cuales son las fases cronológicas por las que pasa cada proyecto. Dichas áreas son:

- ✚ Integración. Agrupa los procesos y actividades necesarias para que el proyecto pueda existir más allá de sus partes. Sin integración, el proyecto no es más que una idea.
- ✚ Alcance. Implica el trabajo que incluye realizar el proyecto. Reside en asegurarse de que todos los involucrados en el proyecto tengan claro a qué se dirige el mismo y qué es lo que incluye.

- ✚ Tiempo. Se refiere a cómo el Gerente de proyecto administra el cronograma de un proyecto en particular. Incluye el tiempo que se ocupa para completar cada una de las tareas relacionadas con el cumplimiento de los objetivos del proyecto sirviéndose de las habilidades, herramientas y técnicas adecuadas.
- ✚ Costos. Planifica y controla el presupuesto de un proyecto. Involucra actividades como la planificación, estimación, financiación y seguimiento de los costos para asegurarse de que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto programado.
- ✚ Calidad. Es el dictamen principal al momento de determinar el valor de un proyecto. El proyecto debe cumplir con los estándares definidos originalmente, además, se deben satisfacer las necesidades de las partes interesadas.
- ✚ Recursos humanos. Se trata de cómo el Gerente de proyecto dirige a su equipo de trabajo. Se debe comprender qué recursos, personas, equipos, instalaciones o tipo de financiación se requieren para poder completar el proyecto. Posterior a eso, se debe integrar y organizar un equipo con el cual pueda ejecutarse el trabajo involucrado.
- ✚ Comunicaciones. Gran parte del trabajo del Gerente de proyecto tiene que ver con la comunicación. Esto es lo que mantiene a todos los miembros del equipo compaginados, así que si existe una brecha en el nivel de comunicación, se puede generar un efecto negativo en el producto final.
- ✚ Riesgos. Se identifican y analizan para después poder desarrollar un plan de respuesta, buscando controlar los riesgos de forma continua.
- ✚ Adquisiciones. No es algo que el Gerente de proyecto tenga que hacer en todos los proyectos, pero es probable. Esta área de conocimiento se relaciona con el proceso de compra o adquisición de productos, servicios o resultados externos al equipo del proyecto.
- ✚ Stakeholders (Involucrados o Interesados). Las partes interesadas juegan un papel importante en la determinación del éxito y el fracaso de un proyecto. Involucrar a las partes interesadas en el proyecto desde el

principio es crucial porque son ellos quienes deciden qué cambios se realizarán para cumplir con sus requisitos.

Estas áreas de conocimiento cubren mucho terreno. Por lo que comprenden uno o más de los procesos que pertenecen a los cinco macroprocesos de gestión de proyectos.

Cuando el Gerente de proyecto conoce bien todas las áreas de conocimiento de administración de proyectos, puede ejecutar un proyecto de manera más eficiente y productiva.

Desde luego, es elemental conocer la información contenida en el P.M.B.O.K., no obstante, para poder planificar, ejecutar y culminar un proyecto hace falta más que eso, o inclusive, menos que eso, gran parte dependerá de algo, siendo más específico, de alguien: el Gerente de proyecto.

CAPÍTULO 2: GERENTE DE PROYECTO.

A lo largo del trabajo se ha mencionado el cargo de “Gerente de Proyecto”, pero ¿qué es en realidad?

El P.M.I. lo define como aquella persona asignada por la misma organización ejecutante cuyo principal objetivo es liderar al equipo responsable de alcanzar las metas del proyecto.

En el sentido más amplio, el Gerente de proyecto es el responsable de programar, estructurar, organizar y dirigir la finalización de proyectos específicos al tiempo que garantiza que estos se alcancen en su tiempo establecido, dentro del presupuesto y alcance definidos.

Buscando simplificar esto, podemos ocupar la analogía que se propone en el P.M.B.O.K., la cual es imaginar la figura del Gerente de proyecto como la del director de una orquesta.

2.1 Responsabilidades.

Puede parecer una pregunta básica, pero en realidad, puede ser difícil definir el papel de un Gerente de proyecto. A veces, puede semejarse que la verdadera pregunta no es ¿qué hace un gerente de proyecto?, sino ¿qué no hace?

Eso es porque están involucrados en muchas partes de un proyecto, desde el principio hasta el final. Sus responsabilidades pueden incluir cosas tan concretas y tangibles como la planificación y el presupuesto, así como cosas menos cuantificables, pero no por ello menos importantes, como es el caso de proporcionar liderazgo y llevar a buen puerto negociaciones.

Los Gerentes de proyecto tienen el potencial de dar forma a la trayectoria de una organización u empresa, contribuyendo a la reducción de costos, maximizando la eficiencia y aumentando los ingresos.

Las tareas exactas de un Gerente de proyecto dependerán de su industria, organización y los tipos de proyectos que se encargue de supervisar.

Pero en general, todos los Gerentes de proyecto comparten responsabilidades en lo que comúnmente se conoce como el "ciclo de vida de un proyecto", que consta de cinco fases (o procesos):

- ✚ Inicio. Todo proyecto se comienza definiendo los objetivos principales, el propósito y el alcance. También se identifican a las partes interesadas, tanto internas como externas, se discuten las expectativas compartidas y se obtiene la autorización necesaria para avanzar.
- ✚ Planificación. Trabajan con las partes interesadas para crear un plan de proyecto integrado que se enfoque en alcanzar los objetivos establecidos. El plan desarrollado durante este proceso ayuda a los Gerentes de proyecto a supervisar el alcance, el costo, los plazos, el riesgo, los problemas de calidad y las comunicaciones.
- ✚ Ejecución. Consta de garantizar que los trabajos/actividades se completen de acuerdo a lo programado.
- ✚ Monitoreo y control. Monitorean el progreso de un proyecto, a la par de gestionar el presupuesto del mismo y asegurar que se alcanzan los hitos clave. También es aquí donde se compara el rendimiento real con el rendimiento programado, entre otras cosas.
- ✚ Clausura. Durante esta fase final, los Gerentes de proyecto se empeñan en verificar que se ejecuten todas las actividades pendientes y faltantes para lograr el resultado deseado. Durante el cierre de un proyecto, los Gerentes de proyecto trabajan con el cliente para conseguir la aprobación que avale que el proyecto está completo, también liberan los recursos (presupuesto o personal) que ya no se contemplan como necesarios para el mismo, también revisan y analizan el trabajo de terceros, llámese proveedores o socios, con la finalidad de poder cerrar sus contratos y pagar sus facturas, asimismo archivan información del proyecto para futuras referencias, etc.

No es casualidad que las cinco fases del ciclo de vida de un proyecto abarquen prácticamente lo mismo que los grupos de procesos que postula el P.M.B.O.K.

Si bien puede ser tentador pensar en estos como "pasos", no lo son. Más bien, se trata de procesos a los que los gerentes de proyecto vuelven continuamente a lo largo de la vida de un proyecto.

2.2 Competencias.

Podemos analizar el personaje del Project Manager comparándolo con el de un primer ministro, y como tal, debe ser capaz de adaptarse a diferentes personas, culturas, entornos y situaciones.

El P.M.B.O.K. propone el Triángulo de Talentos (figura 2), el cual, de acuerdo a estudios realizados por el P.M.I., engloba las habilidades requeridas para ser un Director de proyecto.



Figura 2. El Triángulo de Talentos del PMI. Elaboración propia.

Maneja 3 conjuntos de habilidades clave:

- ✚ Dirección técnica de proyectos. Aquí se encuentran todos los conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con campos específicos de la dirección de proyectos.
- ✚ Liderazgo. Presenta los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para guiar, motivar y dirigir un equipo, con la finalidad de ayudar a una organización a alcanzar sus metas de negocio.
- ✚ Gestión Estratégica y de Negocios. Este conjunto incluye el conocimiento de la industria y la organización.

Pese a que muchas personas podrían pensar que para ser o aspirar a ser un Gerente de proyecto basta con tener conocimientos sólidos en aspectos técnicos relacionados con la misma profesión, dentro del mismo P.M.B.O.K. podemos encontrar lo siguiente:

“Si bien las habilidades de dirección técnica de proyectos son esenciales para la dirección de proyectos, las investigaciones del P.M.I. indican que no son suficientes en el mercado global actual cada vez más complicado y competitivo. Hoy en día, las empresas buscan habilidades de inteligencia de negocios y liderazgo en los prospectos. Los miembros de diversas organizaciones expresan su creencia de que estas competencias pueden apoyar objetivos estratégicos de mayor alcance que contribuyan al resultado final.”³

Por otra parte, existe una perspectiva que propone dos grupos de habilidades que cualquier profesional (incluyendo un P.M.) debe poseer o anhelar a tener si desea ser exitoso en este mundo tan competitivo y cambiante. Estos grupos reciben el nombre de Hard Skills y Soft Skills.

³ Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (P.M.B.O.K. guide)* (p. 57). E.U.A.: P.M.I.

2.2.1 Hard Skills.

Las Hard Skills o habilidades duras/difíciles son parte del conjunto de habilidades que se requieren para un trabajo. Incluyen la experiencia necesaria para que una persona realice con éxito determinado trabajo.

Por tanto, son específicas de cada trabajo y, por lo general, se enumeran en las publicaciones y descripciones de las ofertas de empleo o vacantes.

Estas habilidades se adquieren a través de programas formales de educación y capacitación, que incluyen la universidad, el aprendizaje, las clases de capacitación a corto plazo, los cursos en línea y los programas de certificación, así como la capacitación en el trabajo.

Estos tipos de habilidades se aprenden y se pueden definir, evaluar y medir, de acuerdo a paradigmas establecidos.

Por supuesto, los conocimientos específicos del tema o área a la cual pertenezca la naturaleza de un proyecto son estandartes, guías y bases para poder aterrizar cualquier concepto. Con esto me refiero a cualquier conocimiento técnico que pueda ser requerido.

Es por ello que uno pensaría que las Hard Skills son lo más importante.

Primera equivocación.

La verdad es que la demanda de habilidades blandas ha estado creciendo desde al menos el año 1980.

Sin embargo, al hacer un recuento de los tipos de recursos que pueden requerirse para efectuar, desarrollar o dirigir un proyecto, solemos dejar fuera un grupo selecto, mismo que actualmente es pieza clave en cualquier empleo, empresa, industria, escuela, relación, problema, etc. Estos son los recursos o herramientas que cada individuo posee. Ciertamente, son instrumentos intangibles, incluso podríamos categorizarlos de invisibles, pero eso no quiere decir que sean inservibles o que no importen. Algunos autores se refieren a éste grupo de herramientas como Soft Skills.

2.2.2 Soft Skills.

Las Soft Skills o habilidades blandas, pueden entenderse como el conjunto de características que nos hacen destacar como buenos profesionales, además, es pertinente mencionar que son transversales a cualquier carrera profesional. No obstante, este tipo de habilidades son difíciles de definir y medir.

La Escuela Internacional de Postgrado Factor-Humano-Formación explica que estas habilidades pueden entenderse como talentos que de una u otra forma son responsables de que sucedan diversas situaciones, como comunicarnos correctamente, guiar a un grupo de personas, solventar un conflicto, así como saber motivar y ser capaces de realizar una escucha activa, haciendo así que el profesional que las posee se convierta en un punto de integración dentro de la empresa, aportando valor a la misma.

Un informe hecho por iCIMS Hiring Insights en el año 2017 destacó que aproximadamente el 94% de los profesionales de reclutamiento juzgan que un empleado con fuertes soft skills tiene mayor oportunidad de ser promovido a puestos de liderazgo que un empleado con más años de experiencia en su haber pero con soft skills menos marcadas. Asimismo, este estudio subraya que aproximadamente el 58% de los profesionales de reclutamiento deducen que este tipo de habilidades son más importantes para ejercer puestos directivos.

Resulta interesante el hecho de que al asistir a una entrevista de trabajo, es crucial que el aspirante muestre las soft skills que posee, ya que éstas influirán en la decisión final del reclutador. Por demás, el informe de iCIMS Hiring Insights mostró que aproximadamente el 75% de los profesionales de reclutamiento han cortado una entrevista porque el candidato no demostró tener las soft skills necesarias para la posición que había solicitado.

Paralelamente, LinkedIn (la mayor red de profesionales del mundo) publicó en el 2016 los resultados de un estudio sobre estas soft skills, debido a que están adoptando mayor relevancia conforme la mayoría de los trabajos se vuelven más

automatizados. En base a tal estudio, enumeró las 10 más codiciadas por los empleadores:

- 1) Comunicación.
- 2) Organización.
- 3) Habilidades de trabajo en equipo.
- 4) Puntualidad.
- 5) Pensamiento crítico.
- 6) Habilidades sociales y automotivación.
- 7) Creatividad.
- 8) Comunicación interpersonal.
- 9) Adaptabilidad.
- 10) Personalidad amable.

Otras de las soft skills más demandadas son la inteligencia emocional, que se relaciona con la capacidad de identificar y manejar las emociones, no sólo las propias sino también las de otros, y la habilidad de investigación para hallar respuestas a diversos problemas.

2.2.2.1 ¿Qué dice el P.M.I.?

Examinando las múltiples y variadas actividades que un Project Manager realiza o tiene la posibilidad de realizar, fácilmente puede advertirse que para poder llevar a cabo la profesión, inevitablemente es necesario relacionarse, esto a través del equipo del proyecto y de otros interesados.

“Los directores de proyecto dependen de importantes habilidades interpersonales que incluyen, entre otras:

-  Liderazgo.

- ✚ Trabajo en equipo.
- ✚ Motivación.
- ✚ Comunicación.
- ✚ Influencia.
- ✚ Toma de decisiones.
- ✚ Conocimientos de política y cultura.
- ✚ Negociación.
- ✚ Facilitación.
- ✚ Gestión de conflictos.
- ✚ Proporcionar orientación.”⁴

2.2.3 Análisis.

Observando las competencias o habilidades que un Project Manager debe tener en su haber, pueden hacerse dos agrupaciones: habilidades técnicas y habilidades que simple y sencillamente no lo son.

Las habilidades técnicas pueden entenderse como todo aquel conocimiento que es requerido para la ejecución específica de una profesión o trabajo. Este tipo de conocimientos, por lo general, son avalados mediante la obtención de un grado de estudios, llámese Licenciatura, Maestría, Doctorado o alguna Especialidad.

Podría decirse que este tipo de habilidades/conocimiento es aquel que el sistema educativo instruye. Estas habilidades prácticamente representan lo mismo que las hard skills, así que es correcto asimilarlas de la misma manera.

Por otra parte, se encuentra otro tipo de habilidades. La característica más marcada es que estas no se enseñan en la escuela. Desde luego, en ciertas maestrías de algunas instituciones imparten materias de liderazgo, gestión de equipos y alguna que otra habilidad antes mencionada, empero, realmente son muy pocas estas instituciones.

⁴ Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (P.M.B.O.K. guide)* (p. 552). E.U.A.: P.M.I.

Posiblemente el lector se pregunte por qué no simplemente nos referimos a ellas como soft skills, al final, abarcan lo mismo, ¿no es así? Puede que sea verdad, sin embargo, como podrá darse cuenta, no existe un acuerdo o consonancia sobre cuáles son dichas habilidades, ya que éstas cambian en base al escritor o analista, el gusto se rompe en géneros.

He ahí el punto de este trabajo.

Mucha gente asevera que la Universidad no cumple su propósito (hablando en términos generales), incluso dentro de nuestra Facultad existen docentes que afirman que “todo se aprende afuera”, por lo que muchos estudiantes nos preguntamos alguna vez “entonces ¿para qué me paso 5 años aquí?” y así se comienza un argumento de nunca terminar, porque la respuesta a la interrogante es “aquí se dan las bases”.

Concuerdo con esto hasta cierto punto porque, desde luego, hace falta experimentar y fracasar para aprender, pero si incluso desde la visión de Profesionales la utilidad de la Universidad se encuentra limitada, ¿por qué no hacer algo al respecto?

Evidentemente en cada una de las Ingenierías ofertadas en la Facultad existen materias o asignaturas que presentan fundamentos claves para adentrarse dentro de la misma profesión, eso es innegable. La cuestión es, si son tan cruciales, tan requeridas y tan escasas las habilidades interpersonales en Ingenieros de todas las ramas, e incluso son pilares de un Project Manager ¿por qué no incluirlas en la formación de las próximas generaciones de Ingenieros?

Cualquiera de nosotros podría preguntarse “¿habilidades de negociación?, ¿como para qué?, ¿conocimientos de política y cultura?, ¿personalidad amable?”, empero, resulta que son habilidades que un egresado de cualquier Ingeniería de nuestra Facultad debe tener si quiere aspirar a desempeñarse como P.M., y no sólo eso, son habilidades indispensables en la búsqueda por destacar en el entorno laboral.

Si por pertenecer al ramo ingenieril necesitamos datos, parte de las pruebas están páginas atrás. Además, es innegable que cualquier alumno conoce a alguien que ha comentado o ha escuchado decir que no basta con tener un título, muchas veces el alumno más destacado de su generación no logra el mismo impacto allá fuera ¿por qué será?

Es por ello y mucho más que, de acuerdo a una profunda investigación, se plantearán y desenvolverán las habilidades no técnicas que cualquier estudiante de Ingeniería debe adquirir y desarrollar, no sólo por aspirar a ser un P.M., sino para buscar ser un Ingeniero íntegro, completo y de cierta forma, distinto al resto.

CAPÍTULO 3. HABILIDADES NO TÉCNICAS REQUERIDAS EN UN GERENTE DE PROYECTO.

Todo lo presentado hasta ahora ha servido para preparar el terreno, para llegar dónde realmente nos interesa, que es la formación de un Project Manager. Por supuesto, no estamos hablando de la formación convencional, si así se desea analizar, me refiero a la formación que va más allá de los números, de los cálculos, de lo que gran parte de la sociedad y miembros del gremio Ingenieril asumen que representa ser Ingeniero.

Justo ahora, aún y con todo lo expuesto puede caber la interrogante sobre el por qué es de relevancia este tema, estos tópicos, esta área si, al final del día, seremos o somos Ingenieros. Bueno, porque si nosotros mismos no nos ocupamos de investigar, promover e inculcar la adquisición de habilidades que no pertenecen al área técnica, ¿quién lo hará?, ¿un Arquitecto?, ¿un Licenciado en Administración?, ¿un Psicólogo? Tenemos que entender que el ser Ingeniero, es ser más que ser sólo eso. La Ingeniería va más allá de sí misma.

3.1 Demóstenes.

Al momento de referirse a las habilidades que no pertenecen al aspecto técnico propio de la formación de un Ingeniero, se resalta la puntual característica de que ese tipo de habilidades no pueden ser “enseñadas o adquiridas” mediante la educación de ningún tipo, sino más bien, son elementos innatos, aptitudes inherentes a la personalidad de cada individuo. En otras palabras, o naces con ellas o simplemente no las tienes.

Incluso, algún observador podría asumir que ese es el punto ciego de este trabajo, pero mi opinión es diferente.

Por supuesto que existen personas que desde su nacimiento muestran cierta tendencia o facilidad para realizar determinadas actividades, así como soldadura en el actuar, demostrando el dominio de ciertas habilidades interpersonales.

Por el contrario, eso no quiere decir que no se pueda aprender ni mucho menos adoctrinar la adquisición, manejo y dominio de cualquier conducta, aptitud, actitud, habilidad, destreza, etc.

No hay razón para creerlo. Lo único que se necesita es voluntad para hacerlo.

Prueba de ello se encuentra en la historia de un personaje que bien podría ser tomado como un modelo a seguir para cualquier estudiante o persona en esta vida, el cual ejemplifica completamente la aseveración presentada en el párrafo anterior. Su nombre es Demóstenes.

En realidad, era casi imposible pensar que Demóstenes estaba destinado a convertirse en el orador más grande de Atenas, y menos aún, en el orador más grande de toda la historia. Enfermizo y frágil desde el día de su nacimiento, padecía una dificultad relacionada con el habla. Por si fuera poco, cuando tenía alrededor de siete años, perdió a su padre. Después las cosas se tornaron más complicadas todavía.

El patrimonio destinado a él, previsto para sufragar a sus tutores y costear las mejores escuelas, le fue arrebatado por los mismos guardianes a quienes se les confió su resguardo.

Sólo era un pobre chico sin su padre, afeminado y torpe al que nadie parecía comprender y del que todos se mofaban. No era precisamente alguien de quien se esperaba un poder capaz de tocar a una nación con su voz.

Sin embargo, en su mente atesoraba la imagen del recuerdo de un gran orador al que en algún momento de su vida había visto perorar en los tribunales de Atenas.

Ese hombre, tan sólo pero a la vez tan poderoso, había despertado la admiración de prácticamente toda la multitud, la cual estuvo atenta de todas y cada una de sus palabras por horas. Aquel personaje logró tal fenómeno con nada más que el sonido de su voz y la seguridad de sus ideas. Eso movió algo en Demóstenes, ya que pese a que en muchos aspectos ese orador era lo contrario de él, era el tipo de persona que quería llegar a ser algún día. Así que dispuso actuar.

Buscando vencer sus limitaciones, ideó unos extraños ejercicios. Por ejemplo, solía llenarse la boca de piedras pequeñas y practicar. Practicaba discursos completos en soledad. Aprendió a declamar discursos completos sin tener la necesidad de respirar una sola vez mientras lo hacía. De esa forma fue que pronto su voz se transformó al grado de exponer una claridad pasmosa.

Se enfocó en aprender y trabajar en sí mismo cada día, evitando cualquier distracción que lo alejara de su anhelo. Para él, cada interacción era una oportunidad para mejorar, para practicar.

Cuando cumplió la mayoría de edad, demandó a los guardianes que lo habían timado. Ellos lo evadieron y contrataron abogados, pero él no pensaba detenerse. Buscó enfrentarlos en juicio y cuando lo hizo los venció articulando incontables discursos, uno tras otro. Ahora se encontraba seguro de sí mismo, realmente confiaba en sus nuevas fortalezas, impulsado por sus imperfecciones.

Para entonces ya sólo quedaba una pequeña parte de la herencia auténtica, pero el dinero había dejado de ocupar su centro de atención.

La reputación a la que Demóstenes se había hecho acreedor como orador, su capacidad para influir a las masas y su inigualable conocimiento de la ley valían más para él que cualquier otra cosa.

“Cada discurso que pronunciaba lo volvía más fuerte, cada día en que persistía lo hacía más resuelto. Era capaz de identificar a los abusivos y dominar el temor. En lucha con su desafortunado destino, Demóstenes descubrió su verdadera vocación: sería la voz de Atenas, su gran orador y su conciencia. Tendría éxito precisamente a causa de lo que había sufrido y la forma en que había reaccionado a eso. Había logrado canalizar su rabia y su dolor a su formación, y más tarde a sus discursos, avivándolo todo con una fuerza y ferocidad que nadie era capaz de igualar ni resistir.”⁵

⁵ Holiday, R. (2016). *The obstacle is the way* (pp. 79-82). E.U.A.: IDreamBooks Inc.

Muchas veces perdemos el centro y olvidamos que en la vida no importa lo que nos sucede ni de dónde venimos. Lo que merece la pena es qué hacemos con lo que nos sucede y con lo que hemos recibido.

La única forma en que haremos algo espectacular es si usamos todo eso en nuestro beneficio.

Así que no importa si alguno de nosotros nunca ha sido bueno entablando una conversación con algún extraño, o si nunca antes hemos negociado algo importante, tampoco es relevante si nunca antes hemos sido considerados como “líderes”. No existen pretextos suficientes, el cambio está a un solo paso ¿estamos dispuestos a tomarlo?

3.2 Relaciones humanas.

El primer punto que se abordará son las relaciones humanas, por la sencilla razón de que las personas son lo más importante en esta sociedad.

3.2.1 Paradigmas de la interacción humana.

El Dr. Covey refiere que existen seis paradigmas de interacción humana en su libro “The 7 habits of highly effective people”, los cuales son:

- ✚ Ganar/ganar.
- ✚ Gano/pierdes.
- ✚ Pierdo/ganas.
- ✚ Pierdo/pierdes.
- ✚ Gano.
- ✚ Ganar/ganar o no hay trato.

Ganar/ganar.

Esta estructura procura la existencia de un beneficio mutuo en todas las interacciones humanas.

Las determinaciones resultantes son mutuamente satisfactorias, esto quiere decir que todas las partes se sienten bien por la decisión tomada o la calidad de la interrelación. El enfoque que adopta es el de percibir la vida como un escenario cooperativo, no competitivo.

Gano/pierdes.

Esto es análogo a decir “si yo gano, tú pierdes”. Las personas que emplean este paradigma son tendentes a utilizar cualquier superficialidad para interactuar.

Pierdo/ganas.

De cierta forma este enfoque es característico de personas que, por lo general, suelen asumir un papel de víctima.

Se carece de requerimientos, expectativas y visión. Además, se presenta en personas que buscan la aceptación o en su defecto, la popularidad.

Pierdo/pierdes.

Esta es una filosofía conflictiva. Se propicia cuando interactúan dos personas egoístas, que sólo pretenden su beneficio propio. Algunas personas se centran tanto en un enemigo, en su autosatisfacción, que se vuelven ciegas a todo, incluso llegando al grado de que no les importe que pierdan los dos.

Gano.

En este escenario sólo existe la posibilidad de ganar, no hay otra salida. Puede ser que incluso la persona que adopte este paradigma no pretenda que el otro involucrado pierda o salga perjudicado, sin embargo, es importante recalcar que lo que les importa es conseguir lo que desean.

Ganar/ganar o no hay trato.

El incluir que puede no haber trato significa que si no es posible encontrar una solución que favorezca ambas partes, está la alternativa de llegar al acuerdo de no haber trato. No es necesario forzar una situación que puede producir efectos indeseados, ya sea dentro de una relación o propiamente en una decisión.

Aquí se busca el que todos los involucrados logren sentirse plenos dentro de la interacción o en caso de que por x o y no sea viable, simplemente dejar la situación como está, sin buscar que alguien sea perjudicado, aunque la premisa de llegar a buen puerto se mantiene como la bandera del barco.

Entonces, ¿cuál es la mejor opción? La respuesta es “depende”. Sin duda, las predilectas y por ende más completas y correctas son las de “ganar/ganar” y “Ganar/ganar o no hay trato”.

Desde luego, hay relaciones en las que el “no hay trato” no es viable.

Este elemento de contemplar la resolución de no llegar a una resolución atiende más a situaciones en las que está de por medio una negociación, ya que el optar por esta actitud proporciona una libertad increíble. Por el contrario, es importante asimilar que no podemos adoptar cualquier otra opción que no contemple el “ganar/ganar” puesto que de ser así no habría ningún tipo de base para una relación productiva.

A largo plazo, si no ganamos todos, todos perdemos. Por ello la filosofía de ganar/ganar es la única alternativa efectiva cuando se habla de realidades interdependientes.

Por lo tanto, es importante saber cómo relacionarnos, después de todo, somos seres sociales.

A lo largo de nuestra vida se nos enseña y aprendemos a hacer muchas cosas, como atarnos las agujetas, como leer, pero nunca se nos muestra cómo hacer amigos, cómo socializar y rara vez alguien sabe hacerlo, después de todo ¿alguien sabe?

3.2.2 Principios fundamentales de las relaciones humanas.

“Tratar con la gente es probablemente el mayor problema que se afronta, especialmente si se es una persona de negocios. Sí, y también si se es un contador, una ama de casa, un arquitecto o un ingeniero. La investigación y el

estudios realizados bajo los auspicios de la Fundación Carnegie revelaron un hecho muy importante y significativo: un hecho confirmado más tarde por los estudios adicionales efectuados en el Instituto Carnegie de Tecnología. Estas investigaciones demostraron que aún en los ramos tan técnicos como la ingeniería, alrededor del 15% del éxito financiero de cada uno se debe al conocimiento técnico, y alrededor del 85% se debe a la habilidad en la tecnología humana: la personalidad y la capacidad para tratar con la gente.”⁶

Dale Carnegie fue un aclamado escritor, conferencista y pionero estadounidense en el campo de la oratoria y la psicología de la personalidad exitosa, además de ser fundador de cursos sobre cómo hablar en público, habilidades de ventas y superación personal.

Durante muchos años Carnegie se dedicó a impartir cursos y seminarios en el Círculo de Ingenieros de Filadelfia así como en el Instituto Norteamericano de Ingenieros Electricistas de Nueva York. Algo curioso es que gran parte de sus asistentes solían ser Ingenieros. Según Carnegie, estos asistían porque después de mucho tiempo, se habían dado cuenta de que el personal mejor pagado en el ramo de la Ingeniería no era el que conocía más sobre la misma. Él afirmaba que sin dificultad, se puede contar con los servicios técnicos de cualquier profesional por un salario fijo, pero que aquel que dispone de conocimientos técnicos más la habilidad de expresar correctamente sus ideas tiene la oportunidad de ampliar indefinidamente sus ingresos.

Incluso John D. Rockefeller mencionaba que la habilidad para tratar con la gente era similar a un artículo que puedes adquirir pagando una determinada cantidad de dinero, a lo que él afirmaba que pagaría más por esa capacidad que por cualquier otra.

⁶ Carnegie, D. (1988). *How to win friends & influence people* (p. 16). Nueva York: Simon and Schuster Audio.

Por esa razón, Dale Carnegie se dio a la tarea de consultar todo lo que pudo sobre el tema para tratar de comprender cómo es que las mujeres y hombres que dejaron huella en la historia de la humanidad habían tratado con la gente.

3.2.3 Habilidades para relacionarse.

Consecuencia de sus investigaciones realizadas, Carnegie dedujo diferentes técnicas en pro de facilitar y comprender las maneras de relacionarse. De todas ellas rescato las siguientes premisas, debido a que las considero de aplicación universal:

- ✚ No criticar, no condenar ni quejarse.

“No hablaré mal de hombre alguno y de todos diré todo lo bueno que sepa”.

Benjamin Franklin.

La crítica es peligrosa, porque hiere el orgullo, tan importante para una persona, que también lastima su sentido de la importancia y despierta resentimiento. (Covey, 1988).

A modo de ejemplo, podemos utilizar uno de los casos documentados por Carnegie, donde un sujeto llamado George B. Johnston, del estado de Oklahoma, fungía como coordinador de seguridad de una compañía constructora.

Él exponía que una de sus responsabilidades era asegurarse de que todos los empleados, sin excepción, portaran sus cascos siempre que estuvieran en obra. De manera que cuando se topaba con algún trabajador sin casco le ordenaba con autoridad que acatara el reglamento, lo que provocaba que al pasar un rato, el trabajador repitiera la acción. Así que decidió probar otro método.

Cuando volvió a encontrar un trabajador sin casco, le cuestionó si el casco le resultaba incómodo o si no le ajustaba bien. Posteriormente le recordó, en tono amistoso, que su misión no era otra que buscar protegerlo y le sugirió usarlo siempre que estuviera en la obra.

El resultado de esta actitud fue que los obreros acataron las reglas, sin resentimientos o tensiones.

Las críticas son como un boomerang, siempre vuelven a su punto de partida. Los reproches son casi siempre inútiles. Como personas, debemos tratar de comprendernos.

✚ Demostrar aprecio honrado y sincero.

“Todo hombre que conozco es superior a mí en algún sentido. En ese sentido, aprendo de él”.

Emerson.

Aquí entra en juego la psicología, porque una clave para entender cómo tratar con una persona es conocer qué es lo que quiere.

El Profesor John Dewey formuló que el impulso más intenso de la naturaleza humana es “el deseo de ser importante”.

Éste deseo es el combustible de nuestras acciones, del por qué vestimos como vestimos, del por qué pretendemos manejar tal modelo de automóvil, del por qué estudiamos la carrera que estudiamos e incluso del por qué hablamos de diferentes personas que nos permiten sentir valiosos.

Muchas veces al desempeñar nuestro papel de Ingenieros, tendremos a nuestro mando a diferentes grupos de personas, incluso puede que sólo a una, llámese obrero, auxiliares, trabajadores o hasta mismos Ingenieros. Esto conllevará realizar una supervisión de labores, de cualquier índole. En estas situaciones, tenemos la oportunidad de elogiar a nuestros semejantes, tanto en público como en privado.

Sin embargo, se presentan dos vertientes: la apreciación y la adulación. Una es sincera y la otra no lo es. De ahí la necesidad de ser honestos.

Cuando conozcamos a alguien, cuando tengamos una conversación con otra persona, no olvidemos dar prueba de nuestra apreciación, de esa manera la

gente recibirá nuestras palabras con gusto y las guardará, incluso después de que nosotros las hayamos olvidado.

✚ Despertar en los demás un deseo vehemente.

“Cebiar el anzuelo para adaptarse al pez”.

Lloyd George.

Si somos honestos, a todos nos interesa lo que nos gusta o deseamos. Así de simple. Rara vez a los demás les interesa lo mismo que a nosotros, en cambio, lo que les interesa es lo que ellos desean o necesitan.

Viendo desde esa perspectiva las relaciones humanas, se puede deducir que la única manera de influir en alguien es hablar acerca de lo que esa persona quiere.

Tan sencillo y complejo a la vez, este razonamiento puede ser la llave para desarrollar una conversación y mejor aún, lograr que fluya.

El Profesor Harry A. Overstreet manifestó que “la acción surge de lo que deseamos fundamentalmente...y el mejor consejo que puede darse a los que pretenden ser persuasivos, ya sea en los negocios, en el hogar, en la escuela o en la política es éste: primero, despertar en la otra persona un franco deseo. Quien puede hacerlo tiene al mundo entero consigo. Quien no puede, marcha solo por el camino”.⁷

El mundo está lleno de personas que se apoderan de sí mismas y buscan aprovecharse de los demás. Por lo tanto, el extraño individuo que trata desinteresadamente de servir a los demás tiene una enorme ventaja. Tiene poca competencia.

No obstante, tratar de ver desde el punto de vista de otra persona y despertar el deseo de algo en ella no debe confundirse con manipular a esa persona. Ambos lados deben salir ganando, como ya se refirió hace unas cuantas páginas, siempre debe buscarse el ganar/ganar.

⁷ Overstreet, H. (1925) *Influencing Human Behavior*. E.U.A.: Independently Published.

✚ Interesarse sinceramente en los demás.

“Se pueden ganar más amigos en dos meses si se interesa uno en los demás, que los que se ganarían en dos años si se hace que los demás se interesen por uno”.

Dale Carnegie.

A lo largo de la historia se han desarrollado diversos estudios buscando entender la naturaleza humana, sin embargo, esa verdad oculta podría haber estado siempre a nuestro alcance. Tal como lo plantea Carnegie, podríamos enfocar nuestra atención en los perros.

El perro es considerado como el “mejor amigo del hombre” e incluso ha sido nombrado como “el más grande conquistador de amigos que ha conocido jamás el mundo”. Si observamos su comportamiento, no pretende mucho, sólo se gana el amor de las personas demostrando su cariño. Ese es su secreto.

Por el contrario, muchos de nosotros vamos por la vida tratando de forzar a los demás a que se interesen en nosotros.

Si nos restringimos a buscar el modo de impresionar a los demás y hacer que se interesen por nosotros, nunca tendremos amigos de verdad. Las cosas no son así.

Todos nosotros, sea cual sea el campo en el que nos desempeñemos, gustamos de la gente que nos admira, de las personas que muestran que les importamos.

Así pues, si queremos hacer amigos, amigos de verdad, dediquémonos a hacer cosas para los demás, cosas que requieran tiempo y energía.

✚ Sonreír.

“Usa una sonrisa y tendrás amigos; frunce el ceño y tendrás arrugas.”

George Eliot.

La expresión de nuestro rostro importa mucho más que la ropa que usamos, que el puesto que tenemos, que todo lo que podemos imaginar.

Una sonrisa expresa que alguien nos agrada, que nos causa felicidad o que nos alegra verlo. Y es algo contagioso; así sucede con los bebés, su sonrisa tiene el poder de hacernos sonreír sin necesidad de siquiera conocernos.

Pero es importante aclarar que se habla de una sonrisa pura, no una que no es sincera, porque al final del día a nadie engañamos, eso es algo mecánico que a la par nos causa incomodidad, ya sea al forzarla o al recibirla.

En cambio, una verdadera sonrisa, una que venga de adentro, puede hacer más por nosotros de lo que pensamos.

Dale Carnegie relató que en alguna ocasión, el jefe de personal de una tienda en la ciudad de Nueva York le confesó que priorizaba contratar a una vendedora sin instrucción o experiencia, siempre que poseyera una linda sonrisa, en lugar de contratar a un sujeto con doctorado pero con cara de pocos amigos. Crudo pero cierto, es parte de la concepción de que la imagen vende.

Por otro lado, refiriendo una sonrisa con el disfrute, tenemos que aprender a poder disfrutar encontrarnos con las personas, si esperamos que los demás lo pasen bien cuando se encuentren con nosotros.

Nunca subestimemos el poder de una sonrisa.

✚ Recordar el nombre de cada persona.

“Los buenos modales se hacen de pequeños sacrificios”.

Emerson.

Gran parte de hombres y mujeres se interesa más en su propio nombre que por todos los demás. Por lo tanto, “si se recuerda ese nombre y se lo pronuncia con frecuencia, se ha rendido a su dueño un halago sutil y muy efectivo.”⁸

En ocasiones, se nos complica recordar el nombre de alguien por no prestar suficiente atención, por representar cierta complicación al pronunciarlo o

⁸ Carnegie, D. (1988). *How to win friends & influence people* (p. 116). Nueva York: Simon and Schuster Audio.

escribirlo o porque no nos parece relevante hacerlo. Es por ello que usamos apodosos o en el mejor de los casos empleamos diminutivos.

Uno de los conductos más sencillos, evidentes e importantes para conquistar la buena voluntad de las personas es el de recordar nombres y hacer que los demás se sientan importantes. De ahí que “para toda persona, su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma” (Covey, 1988).

La capacidad para recordar nombres es igual de importante en los negocios, en los contactos sociales, en la ingeniería y en la política.

Existe algo genuino en cada nombre, es lo que hace que una persona se sienta especial, lo hace sentir único. Una sugerencia, una pregunta, cualquier tipo de información que demos o solicitemos en una conversación toma una importancia especial cuando incluimos el nombre de la persona. El nombre puede obrar milagros cuando tratamos con la gente.

✚ Ser un buen oyente.

“Cuando la gente hable, escuche atentamente. La mayoría de la gente nunca escucha”.

Ernest Hemingway.

Para poder establecer una relación con otra persona, dentro del campo laboral, así como fuera de él es necesario conversar. Un acto tan simple como eso. Pero en el momento en que es necesario pasar a la acción suelen salir a la superficie cuestiones como el no conocer de qué hablar o no tener un tema de conversación. Después de todo, tenemos el paradigma de que hay que hablar y hablar para ser un buen conversador. Puede tener cierto grado de razón, pero existe otra imagen: un conversador inteligente.

Resulta que para llegar a serlo hace más falta saber escuchar que saber qué decir.

Diversos testimonios aseveran que parte de la grandeza y genuinidad del Dr. Freud yacía en lo que se sentía cuando eras escuchado de la forma en la que él lo hacía.

La persona que solo habla de sí, Ingeniero, Médico, Arquitecto, Abogado, lo que sea, carece de educación, incluso podría decirse que esa persona no es educada, por mucha instrucción que tenga.

De manera que si aspiramos a ser buenos conversadores, seamos oyentes atentos.

Para ser personas interesantes, primero hay que interesarnos. Preguntar cosas que a la otra persona le sea irresistible responder, temas que le interesen, en pocas palabras, animarlo a hablar de sí mismo y de sus experiencias.

3.3 Liderazgo.

“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y convertirse en algo más, entonces eres un líder”.

John Quincy Adams.

¿Qué es el liderazgo? Una pregunta tan simple, pero que pese a ello genera confusión en muchos de nosotros. Antes de todo, comencemos con definir lo que el liderazgo no es.

- ✚ El liderazgo no guarda relación con la antigüedad o la posición de una persona dentro de una empresa.
- ✚ El liderazgo no es recibido u otorgado mediante la obtención de un título.
- ✚ El liderazgo no se define a través de los atributos personales.
- ✚ El liderazgo no representa lo mismo que representa la gestión.

Si buscamos la definición de liderazgo en el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), se encuentra lo siguiente:

1. m. Condición de líder.

2. m. Ejercicio de las actividades del líder.

3. m. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Si ahondamos más la búsqueda e indagamos el significado de líder en dicho diccionario, está escrito:

1. m. y f. Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad. U. t. en apos.

2. m. y f. Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva. U. t. en apos.

Estas definiciones por sí mismas pueden ser correctas, pero no nos llenan.

Asimismo, podemos llevar la búsqueda un paso más allá y darnos a la tarea de preguntar a las personas que conocemos cuál es el significado que ellos le atribuyen al liderazgo, ante lo cual es probable que recibamos la misma cantidad de respuestas que de personas a las que les preguntamos.

Sin embargo, basta con comprender tres elementos acerca del liderazgo:

1. El liderazgo es una habilidad practicable y posible de aprender, tal como lo plantea Simon Sinek.
2. El liderazgo es como un músculo: si lo ejercitas y lo practicas, puedes convertirte en un líder fuerte. Por otra parte, si dejas de practicar y de estimularlo, inevitablemente te convertirás en un líder débil.
3. El liderazgo es educación. Prueba de ello está presente en el hecho de que los mejores líderes que han existido se idealizaron a sí mismos como estudiantes, no como maestros.

Para mí, la verdadera definición de liderazgo es la que propone Tony Robbins:

“Influir, inspirar y ayudar a otros a ser lo mejor posible, desarrollando sus habilidades y logrando objetivos en el camino.”

3.3.1 ¿Boss vs Leader?

Antes de continuar con el tema, es imprescindible eliminar las concepciones equívocas que muchos de nosotros tenemos acerca de lo que es un líder y lo que implica serlo.

Es en estas instancias en las que entra en juego otro personaje: un jefe.

Solemos pensar que es lo mismo un líder que un jefe, aunque en verdad la línea que los separa no es tan delgada.

Existen patrones que marcan las diferencias entre uno y otro, estos diferenciales son precisamente lo que uno tiene y al otro le faltan, lo que uno hace y el otro no.

El Oxford Dictionary define el sustantivo "boss" como "una persona que está a cargo de otras personas en el trabajo y les dice qué hacer".

Por esta razón, ser jefe involucra el estatus e indica que un individuo ocupará un puesto más alto en comparación con alguien más, además de la implicación de tener a su cargo a alguien.

Un jefe, a través de su posición de poder, les indica a sus subordinados qué hacer y espera que ellos actúen en consecuencia. El jefe ordena y supervisa, asegurándose de que las personas a su cargo ejecuten el trabajo asignado.

Aunque hay algo que es conveniente resaltar: algunos jefes son simplemente eso, un jefe. Aun cuando hayan alcanzado un puesto importante en la pirámide corporativa e incluso tienen la injerencia para tomar decisiones que afecten la dirección de la empresa y decidan cómo gastar el capital de la misma.

Nada de eso los convierte en líderes.

De acuerdo a un artículo publicado por la Villanova University en el año 2019, existen siete factores que diferencian a un líder de un jefe:

1. Los líderes lideran, los jefes presionan.
2. Los líderes primero escuchan, luego hablan.
3. Los líderes ofrecen igualdad.

4. Los líderes se arremangan.
5. Los líderes no regañan.
6. Los líderes no necesitan miedo.
7. Los líderes invierten tiempo en los demás.

Pero entonces ¿qué es lo que hace un líder?

Dentro de tantas ideas y concepciones, el pensamiento de Robin Sharma es uno de los más genuinos:

“El verdadero trabajo de un líder es crear más líderes”.

Para crear más líderes, primero hay que ser uno.

En el camino de ser líder, lo primero que hay que hacer es identificar qué tipo de líder somos, cuál es nuestro estilo de liderazgo.

Existen diferentes tipos de líderes. Aceptar que nuestro estilo de liderazgo es único para nuestro conjunto de habilidades y luego trabajar para cultivar nuestras cualidades de liderazgo es la mejor manera de convertirnos en el líder que necesitamos ser para alcanzar un éxito masivo.

Pero ¿cuáles son las cualidades de un buen líder sin importar que estilo de liderazgo se tenga? Para responder a esta pregunta, es menester comprender que los grandes líderes no fuerzan la colaboración, la invitan. Como dijo Steve Jobs, el liderazgo consiste en inspirar a las personas a lograr lo que pensaban que no podían hacer.

3.3.2 Habilidades de liderazgo.

A continuación se presentan las habilidades que un buen líder posee y que un Ingeniero debe buscar tener, en base a diversas propuestas de diferentes exponentes de liderazgo hoy en día:

✚ Ser un grandioso comunicador.

“La capacidad de hablar bien es el camino más breve hacia la distinción”.

Dale Carnegie.

Hay que ser precisos con el lenguaje. Esto quiere decir, que no hay que hablar por hablar.

Tenemos que cuidar las palabras que utilizamos cuando interactuamos. ¿Cómo transformaron los grandes líderes a la humanidad? A través de sus palabras.

Las palabras son muy poderosas. No sólo afectan nuestra psicología interna y nuestra identidad, también impactan profundamente el mundo a nuestro alrededor, nuestras relaciones, nuestras decisiones.

“Cuando las palabras se eligen bien, están bien ordenadas, generan experiencias gratificadoras en el oyente. No es solo por razones utilitarias que la amplitud de vocabulario y la soltura verbal están entre las calificaciones más importantes para el éxito como ejecutivo comercial. Hablar bien enriquece cada interacción y es una habilidad que puede ser aprendida por todos.”⁹

Puede que no demos discursos de dos horas a una multitud como los políticos hacen, es verdad. Sin embargo, eso no nos exenta de la necesidad y responsabilidad como Ingenieros de expresar correctamente nuestro idioma. No sólo a través de nuestra boca, también con nuestro puño.

La escritura va de la mano de la voz, si una no funciona, la otra difícilmente lo hará.

Ya sea que tengamos que comunicar cómo ejecutar un proceso constructivo, cómo dirigir una cadena de suministros, cómo realizar un ensamble de maquinaria, cómo proponer una red eléctrica, necesitamos hacerlo de forma tan pulcra, que nuestro remitente entienda lo que queremos lograr.

⁹ Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow. The Psychology of Optimal Experience (p. 199). E.U.A.: HarperCollins.

En caso contrario, sucede que los proyectos se estancan, porque no existió una comunicación efectiva entre clientes y contratistas, entre proyectistas y constructores, etc.

Por esa razón, como Ingenieros necesitamos cuidar la forma en la que nos expresamos, ya sea escribiendo o hablando.

Tomemos el caso de los Arquitectos, muchos de nuestros profesores alguna vez nos habrán comentando que ellos “saben venderse” y efectivamente, así es. Pero más allá de la forma en que puedan vestirse, de las superficialidades que puedan portar, lo que impacta de ellos es su discurso. ¿Verdad?

Manejan el lenguaje de forma que parece que ellos se adueñan de la habitación. Podemos aprender de ellos, si alguien aún piensa que no es importante el ser buenos comunicadores, bueno, la realidad es que por alguna razón el Arquitecto suele ser, para personas ajenas al mundo de la ingeniería, el rostro de las obras.

No obstante, parte de ser un gran comunicador es ser un maestro de la escucha.

Tal como lo citó Zenón de Citio “tenemos dos oídos y una boca, así que deberíamos escuchar más de lo que decimos”.

Los líderes dominan a tal grado su ego que “bajan” el volumen de su interior. Cosa rara tomando en cuenta que somos Ingenieros, después de todo, SOMOS INGENIEROS.

Este es un principio de las relaciones humanas, si queremos verlo así, es un pilar del manual de cómo relacionarse.

El concepto que muchas personas tenemos acerca de escuchar es simplemente esperar a que el otro termine de hablar para así poder empezar nuestro monólogo. Pero perdemos de vista que mucha gente tiene una profunda necesidad de ser escuchada.

Pese a que podamos desempeñar altos cargos dentro de nuestro campo laboral o incluso en el caso de que no tengamos subordinados, hay que saber escuchar,

ya sea que la información provenga de un alumno, de un obrero, de un ejecutivo, de cualquiera, todos tienen algo que aportar.

Tenemos que aprender a callar, primero escuchar y después hablar.

✚ Ser lectores.

“Las víctimas tienen televisiones enormes. Los líderes poseen grandes bibliotecas”.

Robin Sharma.

El presidente Harry S. Truman solía decir que "no todos los lectores son líderes, pero todos los líderes son lectores".

Por otra parte, Warren Buffet y Mark Cuban coinciden en que la lectura regular es la clave del éxito, Cuban leyendo más de tres horas por día y una lectura de Buffet de cinco a seis horas diarias.

Bill Gates, el fundador de Microsoft, no se queda atrás. Él mismo asegura que pasa al menos una hora al día leyendo y argumenta que cada libro le enseña algo nuevo o le ayuda a ver las cosas de manera diferente.

Si bien no necesitamos imitar las listas y medidas de lectura de algunos de los mejores líderes en la actualidad, podemos hacer nuestro hábito.

No es de importancia si no podemos o queremos pasar horas y horas hojeando un libro, claro que no. Basta con que leamos cinco minutos al día, con cinco minutos es más que suficiente. Lo relevante es hacerlo, todos los días, o al menos intentar que así sea, de manera que generemos un ritual, un hábito, que puede significar más de lo que creemos.

Desde luego, no todas las respuestas de la humanidad están dentro de los libros, pero algunas sí.

Si queremos potenciar nuestra carrera profesional, nuestros conocimientos y nuestras habilidades, requerimos de ser lectores, ni buenos, ni malos, simplemente serlo. Hay que recordar que la práctica hace al Maestro.

✚ Tener empatía.

"La forma más elevada de conocimiento es la empatía".

Bill Bullard.

El manual de campo del ejército de los Estados Unidos sobre desarrollo de liderazgo afirma de manera enfática y repetida que la empatía es esencial para un liderazgo sólido.

Por sorprendente que parezca, la lógica es sencilla. Cuando intentas "llegar" a alguien, tener empatía te permite discernir si has transmitido tu mensaje. Cuando eres capaz de ver las cosas desde la perspectiva de otra persona, puedes predecir el efecto que tus palabras y acciones tendrán.

Sin empatía, sucede todo lo contrario. Además, podemos llegar a alienar a las personas con las que intentamos establecer una conexión, llámense clientes, empleados, colegas o amigos. Cultivar la empatía es el precursor de casi cualquier otra soft skill requerida para el liderazgo, desde la autoconciencia hasta el pensamiento crítico.

La legítima prueba de liderazgo no está en cómo actuamos cuando los demás se paralizan, ni nada por el estilo. La clave puede hallarse en el momento en que le preguntamos a alguien cómo está, ¿realmente nos importa?

El liderazgo no se trata de estar a cargo de alguien, se trata de cuidar a los que están a tu cargo.

✚ Ser humildes.

"La humildad abrirá más puertas que las que jamás abrirá la arrogancia."

Zig Ziglar.

La humildad es una de las cualidades más subestimadas de la actualidad. A menudo se malinterpreta, pero la realidad es que es fundamental en la formación de una persona y en específico de un buen líder.

La humildad moldea el carácter para que seamos capaces de aceptar nuestras propias debilidades sin perder la confianza. Desde este lugar de la autoestima, somos receptivos a los comentarios de los demás, lo que nos abre a nuevas ideas y soluciones.

La humildad también es capaz de suavizar las conexiones con otras personas propiciando que sean genuinas, puesto que las hace accesibles.

Es uno de los rasgos de liderazgo más importantes, sin embargo, hay que aclarar que el practicarla no significa para nada ser un “perdedor”. Y esto se relaciona mucho con la cultura que en muchas ocasiones se nos impone, atreviéndome a incluir a la propia Facultad.

Se nos suele decir que allá afuera nuestros compañeros se vuelven nuestra competencia directa, nuestros rivales. Puede que sea verdad de cierta manera, pero no tenemos por qué asumirlo así. Porque parte de ese mismo paradigma se ve afectado cuando al pasar los años, recurrimos a nuestra humildad, aunque la confundimos con necesidad, de pedir ayuda a nuestros excompañeros para que puedan darnos una “chamba”.

Además, la humildad necesaria para un líder radica también en la siguiente situación: los líderes se mantienen siempre en una condición de estudiantes. Conforme avanzamos y logramos cosas en nuestra profesión, prolifera la presión de pretender que sabemos más de lo que en realidad sabemos, de creer que ya lo sabemos todo, porque *scientia infla*.¹⁰

No es suficiente con ser solo un estudiante al comienzo de nuestro camino. Debemos adoptar la idea de aprender de todos y de todo.

La clave es entender que aunque llegemos a ser un líder, recordemos cómo iniciamos, ahí, en un pupitre de algún edificio de la facultad, soñando con ser un Ingeniero.

Si hay algo que quiero recalcar, es esto: cualquiera puede aprender a ser un líder.

¹⁰ *Scientia infla*. El conocimiento infla.

3.4 Negociación.

Parte de las funciones que tiene encomendadas un Project Manager es tratar con los stakeholders, en otras palabras, lidiar con todas las figuras interesadas en el proyecto y que, de una u otra forma, pueden influir en su desarrollo.

Dentro de este grupo se encuentran los clientes, socios, patrocinadores, inversionistas, proveedores e incluso los propios trabajadores y directores de la empresa. Esta lista, de acuerdo al tipo de proyecto, puede llegar a incluir hasta sindicatos, asociaciones o el mismo gobierno.

Mediar con todos los involucrados puede resultar ser algo complicado. Cada uno de ellos puede tener características concretas que el P.M. debe conocer, buscando llegar a acuerdos y alcanzar los objetivos planificados.

Una negociación ineficaz puede ser una de las causa del fracaso de un proyecto. Negociar implica escuchar, conversar, proponer soluciones al conflicto de intereses y pactar. Una negociación eficaz tiene que ofrecer alternativas que permitan que las dos partes interesadas salgan ganando. He ahí la dificultad de negociar.

El P.M. debe ser, por tanto, un negociador versátil, capaz de adaptarse a la situación y debe contar con habilidades esenciales para hacer frente a las diversas situaciones que pudiese enfrentar.

3.4.1 ¿Ingeniería y negociación?

Jordan Belfort, conferencista y antiguo corredor de bolsa, mejor conocido como “El Lobo de Wall Street”, profesa que uno de los errores más costosos que los “civiles” cometen es que tienden a concebir las ventas y la persuasión en términos tradicionales, en las que un vendedor cierra una venta y ya. Igualmente explica que las personas suelen preguntarse “si no trabajo en ventas, ¿qué caso tiene que aprenda a vender?”.

Nada podría estar más lejos de la verdad.

Aún si no trabajas en ventas, expone Jordan Belfort, “debes ser al menos razonablemente diestro en las ventas y la persuasión. De lo contrario, llevarás una existencia despotenciada. Vender es todo en la vida.”¹¹

Cuánta razón acapara. De hecho, si no vendes, fracasarás. Porque un Ingeniero vende una idea, vende un proyecto, se vende a una empresa, es más, vende su imagen, su profesionalismo.

Le vendemos a la gente la noción, es decir, la convencemos, de que nuestras ideas, nuestros conceptos, nuestros servicios, nuestras propuestas o nuestros productos tienen sentido. En definitiva, las ventas aplican para todas las personas y para todos los aspectos de la vida, aunque muchos no lo crean.

No importa cuál sea el ramo de nuestra ingeniería o si se trata de asuntos personales, siempre buscamos transmitir nuestras ideas, creencias y anhelos de forma que no solamente impulsemos a la gente a actuar, sino que también nos ayude a conseguir lo que queremos en la vida.

3.4.2 Habilidades de negociación.

Las destrezas que un buen negociador tiene son desemejantes, algunas de ellas mencionadas en las habilidades de relaciones humanas o de liderazgo, puesto que al final, todas se unen para lograr potenciar la existencia de un ser humano, habilidades como el ser buenos oyentes, aplicar la empatía o poner una sonrisa en nuestro rostro.

Así es que, a continuación se presentan estrictamente algunas habilidades que no se han mencionado anteriormente y que aplican dentro del contexto:

¹¹ Belfort, J. (2018). *Way of the Wolf* (p. 15). E.U.A.: Gallery Books.

✚ Hacer la tarea.

“Haz lo posible por conocer a quien te has de enfrentar. No te sientes nunca a tratar con un extraño”.

Somers White.

Para ganar influencia, se necesita conocimiento. Nunca debemos “ir a la mesa” sin estar preparados.

Es menester investigar a la contraparte con anticipación, a fin de poder identificar exactamente lo que desea y tener los datos para respaldarlo. Por ejemplo, una persona que está buscando un trabajo, puede investigar la industria que quiere abordar y la empresa con la que se entrevistará para conocer el salario promedio o al menos el que es probable que le ofrezcan. Después de eso, podrá comenzar a negociar su salario ideal.

El principio de esta habilidad es la de considerar la mayor información posible con anticipación, ya que así será menos probable enfrentarnos a algo inesperado durante una negociación.

✚ Replantear la ansiedad como emoción.

“Nada es tan grave como parece cuando lo piensas.”

Daniel Kahneman.

La etapa de preparación de una negociación a menudo viene con efectos secundarios desagradables, como palmas sudorosas, un corazón acelerado y una ansiedad aparentemente abrumadora.

Es común que incluso los negociadores profesionales se lleguen a sentir nerviosos, pero este estado mental puede llevarnos a tomar decisiones equivocadas y por consiguiente, costosas.

Tendemos a pensar que la mejor técnica para lidiar con nuestra ansiedad es intentar calmarnos, pero es más fácil decirlo que hacerlo.

La profesora de la Harvard Business School, Alison Wood Brooks, afirma que hay que reformular el estado de la alta excitación fisiológica asociado con la ansiedad como emoción, es decir, aseverarnos a nosotros mismos que no estamos nerviosos, que en realidad es emoción lo que sentimos, que estamos emocionados porque suceda.

Esta táctica de replanteo sutil, al tratar a la excitación/nerviosismo como una ventaja en lugar de una desventaja, puede aumentar los sentimientos auténticos de emoción y mejorar el desempeño posterior en la negociación.

✚ Demostrar que eres un experto en tu campo, una figura de autoridad.

“Pocos ven lo que somos, pero todos ven lo que aparentamos.”

Nicolás Maquiavelo.

Todos queremos tratar con profesionales o expertos. Debido a eso, cuando lidiamos con alguien tenemos que sonar y actuar como alguien que puede ayudar a esa persona (empleado, colega o cliente potencial) a satisfacer sus necesidades y deseos.

Es posible hacer esto traduciendo las singularidades del servicio o producto en beneficio y valor para el prospecto en tanto empleamos algunos términos técnicos de la industria pero de forma simple, para que la otra persona “entienda con facilidad afirmaciones de apariencia muy compleja”.¹²

Podemos agregar valor de igual manera por el hecho de ofrecer durante la conversación una perspectiva única, en la que exhibamos amplios conocimientos y comprensión del mercado, la industria, el producto, el prospecto y los competidores.

Estableciendo esto, introducimos en la mente de la otra persona que somos alguien a quien vale la pena que escuche.

¹² Belfort, J. (2018). *Way of the Wolf* (p. 62). E.U.A.: Gallery Books.

✚ Compartir información.

“Las negociaciones suelen ir mejor cuando existe la confianza. Es muy difícil negociar cuando ambas partes desconfían.”

Samuel Johnson.

A menudo nos acercamos a una negociación siendo muy cautelosos y mantenemos esa cautela a la hora de mostrar nuestras cartas. Sin embargo, aunque podamos creer que este enfoque es inteligente, tiene un impacto negativo en nuestros resultados e inhibe la confianza.

Las personas tienden a coincidir y siguen la norma de la reciprocidad, respondiendo de la misma forma en que las tratamos. Así es que si queremos ser de confianza, primero debemos ofrecerla.

Los estudios han demostrado que revelar cierta información, incluso cuando no está relacionada con el tema central de la negociación, aumenta la posibilidad de obtener un resultado favorable.

No tenemos que poner todas nuestras cartas sobre la mesa desde el principio. Simplemente poner algo de nosotros mismos, algo de nuestros pasatiempos, preocupaciones personales o sueños, eso puede establecer un tono positivo que conduzca a lograr un acuerdo.

✚ No concentrarse solamente en "ganar".

“La mejor victoria es aquella en la que ganan todos”.

Salomón.

"La negociación no es una competencia, es una colaboración" afirma Stuart Diamond, graduado de la Facultad de Derecho de Harvard que enseña tácticas y estrategias de negociación a estudiantes y ejecutivos de Fortune 500 en la Wharton School of Business de la Universidad de Pensilvania.

Si pensamos en las negociaciones como algo en lo que hay que ganar, pensaremos inevitablemente en que para lograrlo, hay que vencer, vencer a la contraparte, y si hacemos eso, no colaboraremos en lo absoluto.

En última instancia, debemos definir nuestros objetivos y luego tomar las acciones y reacciones adecuadas para alcanzar esos objetivos.

✚ Controlar el tono de voz.

“La voz es la flor de la belleza.”

Michel Eyquem de Montaigne.

No existe una receta secreta que nos permita influir de forma instantánea sobre alguien más mediante el uso de determinadas palabras, frases u oraciones. No obstante, en nuestra voz puede hallarse la llave que nos permita conectar con otra persona.

La manera en la que decimos lo que verbalizamos tiene gran impacto en el modo en que se le percibe por parte de la otra persona y, además, en el modo en que se nos percibe, no sólo en los primeros segundos de conocer a alguien si no a lo largo de toda una conversación.

En estricto sentido, el tono de voz, la forma en la que movemos el cuerpo, las expresiones faciales que adoptamos, el tipo de sonrisas que ofrecemos, el modo en que hacemos contacto visual y las pequeñas y amigables exclamaciones que emitimos al escuchar a alguien forman parte integral de la comunicación humana.

Debido a ello, es elemental conocer cómo, cuándo y dónde modular nuestro tono de voz de forma que permita que nuestras conversaciones fluyan y que mediante nuestra voz podamos generar la confianza necesaria para sacar adelante una negociación.

✚ Dominar el lenguaje corporal.

“Mi principal proceso de percepción es muscular y visual”.

Albert Einstein.

La comunicación no verbal es diez veces más poderosa que la verbal, cosas como los pensamientos, sentimientos e intenciones se comunican por medio de la forma en que movemos nuestro cuerpo: nuestro manejo del espacio y el tiempo, nuestra postura, apariencia, gestos, expresiones faciales y contacto visual, e incluso nuestro aroma.

Todo esto se procesa en un microsegundo cuando hablamos con alguien en persona y él pone los ojos en nosotros por primera vez.

Esto no quiere decir que un eficiente lenguaje corporal cierre una negociación por nosotros, sino que un lenguaje corporal ineficaz frustrará una negociación, ya que nos impide establecer una afinidad.

Las cosas que un individuo debatirá en su interior empiezan con una observación básica: nuestra apariencia. Tomará una decisión inmediata sobre nosotros a raíz de eso.

Él debatirá cosas como cuánto cuidamos nuestra apariencia, qué tan largo llevamos el cabello, si estamos bien vestidos o no, cuántas joyas usamos, cómo damos la mano.

Por desglosar algunos de los elementos antes descritos, están los siguientes:

- Apretón de manos.

La forma en la que estrechamos la mano de alguien dice de nosotros más de lo que creemos, puede ayudarnos a crear una rápida afinidad con alguien o eliminar por completo esa posibilidad.

Todos en algún momento hemos dado la mano y nos la han sacudido como si fuera un trapo.

Cuando alguien nos sacude la mano de ese modo quizá crea que causa una buena primera impresión, pero la verdad es que no es así. De hecho, lo único que provoca es que nos preguntemos qué quiere demostrar o si intenta intimidarnos.

Lo mismo vale para el tipo opuesto de apretón de manos, cuando alguien nos extiende una mano flácida, es como si tratara de decirnos que no le importa lo que pensemos de él o ella o que incluso está por encima de nosotros que no somos dignos de que nos dé la mano como se debe.

El mejor apretón de manos para forjar afinidad con alguien se llama “apretón de cooperación”¹³, este es el apretón básico y neutral, cuando tomamos de frente la mano de alguien, no estamos arriba ni debajo de él o ella, somos iguales y ejercemos la misma presión que la otra persona nos aplica.

- Contacto visual.

Si no hacemos contacto visual, la gente no confiará en nosotros.

Empero, esto no significa que debemos hacerlo al extremo de arriesgamos a entablar con alguien un duelo de miradas.

Basta que mostremos que la conversación nos importa y que participamos en ella, pero no demasiado. Básicamente, no es tanto para que parezca que tenemos algo que demostrar.

- Cuidar la posición de los brazos

Alguien que cruza los brazos en medio de una conversación o negociación puede transmitir el mensaje de que está cerrado a nuevas ideas o propuestas.

La posición de los brazos, ya sea que estén abiertos o cerrados, es uno de los elementos básicos del lenguaje corporal, particularmente, fácil de detectar, es por esto que debemos tener especial cuidado, después de todo, la diferencia yace en los pequeños detalles.

¹³ Belfort, J. (2018). *Way of the Wolf* (p. 116). E.U.A.: Gallery Books.

3.5 Mindset.

El mindset o mentalidad se refiere a las creencias que tenemos.

Según la psicóloga de Stanford Carol Dweck, nuestras creencias juegan un papel fundamental en lograr algo o alcanzar el éxito. A lo que ella refiere dos grandes grupos: mentalidad fija y mentalidad de crecimiento.

Las personas con una mentalidad fija piensan que las cualidades son innatas. Aquellos con una mentalidad de crecimiento, por otro lado, creen que las habilidades se pueden desarrollar y fortalecer a través del compromiso y el trabajo duro.

Dweck apunta que poseer una mentalidad de crecimiento no implica necesariamente que cualquiera puede convertirse en lo que quiera con adoctrinamiento y esfuerzo. En cambio, la mentalidad de crecimiento se trata de estar a la altura del potencial posible de uno.

Colocando ahora el foco de atención en un Ingeniero, puede presentarse cualquiera de los dos tipos de mindset mencionados, ante lo cual, debe buscarse que sea una mentalidad de crecimiento, a fin de poder sobrellevar los retos y desafíos que implica ejercer la profesión.

Aquí yo postulo dos elementos vitales pertenecientes a la mentalidad que debe poseer un Ingeniero y en su defecto un Project Manager: el ego y la búsqueda de mejora.

 El Ego es el enemigo.

“Cada vez que subo, me sigue un perro llamado Ego.”

Friedrich Nietzsche.

En la Ingeniería, hablando de cualquiera de sus campos de aplicación, es común encontrar un sentido de orgullo muy arraigado a los profesionistas. Tal como sucede en la mayoría de las profesiones. Un Médico se siente orgulloso de su profesión, al igual que un Diseñador o un Arquitecto.

Las causas son diversas, como por el esfuerzo que requirió prepararse, los retos que se enfrentan día a día, la complejidad de las situaciones, las metas alcanzadas, etc.

Aunado a eso, como en gran parte de profesiones, existe la posibilidad de crecer, valga la redundancia, profesionalmente. Por consiguiente, es posible abordar puestos de mayor jerarquía, subir en el escalafón, obtener un ascenso, adquirir responsabilidades más amplias, tener al mando un determinado número de personas, en fin, conseguir un estado de realización personal.

Obtener algo así significa incrementar nuestro ego, al grado de sentir un orgullo especial de ser el Ingeniero que somos.

Pero existe un punto en que el ego se vuelve peligroso.

"A quien los dioses desean destruir", escribió Cyril Connolly, "primero lo llaman prometedor". No podemos dejar que el orgullo nos lleve por mal camino, ni en esta profesión ni en ninguna otra. Debe recordarse todos los días cuánto trabajo queda por hacer, no cuánto se ha hecho. Debemos recordar que la humildad es el antídoto para el orgullo.

Dondequiera que estemos, donde sea que nos lleve nuestra Ingeniería, lo que sea que estemos haciendo, nuestro peor enemigo ya vive dentro de nosotros: el ego. No importa si seguimos en la Facultad, si llevamos ejerciendo dos años o si contamos con treinta años de experiencia profesional. No podemos permitir que el ego nos venda los ojos.

Lo que es raro en la Facultad y en el mundo de la Ingeniería, no es encontrar talento en bruto, habilidad o incluso confianza, sino humildad, diligencia y autoconciencia.

Debemos practicar vernos a nosotros mismos con un poco de distancia, cultivar la capacidad de salir de nuestra cabeza.

No es suficiente ser un estudiante al principio. Es una posición que uno debe asumir de por vida. Aprender de todo y de todos. De las personas que golpeamos

y de las personas que nos golpean, de las personas que no nos gustan, incluso de nuestros supuestos enemigos. En cada paso y en cada coyuntura de la vida existe la oportunidad de aprender, aún si la lección es puramente terapéutica, no debemos permitir que el ego nos impida volver a escucharla.

 Kaizen.

Las creencias que tenemos en los negocios y en la vida controlan todas nuestras decisiones y, en consecuencia, nuestro futuro. “Una de las creencias globales más importantes que podemos adoptar es la de que para tener éxito y ser feliz tenemos que estar mejorando constantemente la calidad de nuestras vidas, creciendo y expandiéndonos constantemente” (Robbins, 1991).

En las empresas japonesas continuamente se utiliza una palabra, prácticamente en todos los debates sobre negocios y/o relaciones. Dicha palabra es *Kaizen*. Su significado es, literalmente, “mejora constante”.

Asiduamente ellos hablan del kaizen de su déficit comercial, el kaizen de la cadena de producción, el kaizen de sus relaciones personales. Efecto de ello es que siempre están buscando cómo mejorar.

El kaizen se fundamenta en el precepto de la mejora gradual, de mejoras sencillas.

¿Y si un Ingeniero adoptara esa mentalidad? Llegaríamos a nichos antes impensables. La realidad de un Ingeniero en el país es que el trabajo es vida, al menos para la mayoría. Difícilmente un Ingeniero busca mejorar optando por nuevos horizontes o nuevas metas.

No estoy diciendo que abunde la mediocridad en el gremio ingenieril, pero la cantidad de Ingenieros que se capacita continuamente, que asiste a congresos, a seminarios, a cursos, a talleres o que consigue certificaciones internacionales, maestrías, doctorados o especialidades es reducida.

Hay que ser honestos, la mayoría de nosotros espera terminar la universidad para empezar a laborar y conseguir, poco a poco, hacer dinero. No está mal,

después de todo, cada cabeza es un mundo. Pero ¿cuántos docentes nos impulsan a seguir preparándonos? Prácticamente muy pocos si es que casi ninguno. Todos te dicen que trabajes cuanto antes, porque la experiencia es clave.

Esta vida da muchas oportunidades, tal como Richard Branson se refiere a las oportunidades de negocio “son como los autobuses, siempre pasará otro”. Pero cuando una oportunidad aparece, hay que estar preparado para tomarla. De nada sirve estar dispuesto a hacerlo si no estamos preparados. Y hoy en día sabemos que la preparación es lo que podrá darnos un valor agregado dentro de un campo laboral.

Son cosas que nos hacen pensar, pero tal vez no deberíamos hacerlo tanto y deberíamos actuar.

PROPUESTA DE ASIGNATURA.

Realizar el presente trabajo de investigación resultó en un viaje de conocimiento y aprendizaje asombroso, sin embargo, creo que se puede extender su alcance, puede aspirar a ser más de lo que académicamente es.

Por eso, me permito hacer la propuesta de instituir una asignatura que atienda la problemática expuesta en este trabajo, es decir, que centre su enfoque en el conocimiento y desarrollo por parte de los estudiantes de habilidades no técnicas requeridas en un Ingeniero, misma que se considere dentro de los planes académicos que oferta la Facultad de Ingeniería de la BUAP, o por lo menos, en la Licenciatura de Ingeniería Civil.

Consciente estoy que la simple idea de fundamentar una asignatura universitaria requiere más que solo una proposición, involucrando propiamente a diversos académicos con experiencia, tanto en la docencia, en la investigación y, por supuesto, dentro del campo o área a la que pertenecerá la asignatura, además de que es requerido atravesar un proceso de revisión, actualización y autorización.

Aun así, considero necesario ofrecer una alternativa mediante la cual, con fortuna, puedan sentarse las bases para el desarrollo y creación de tal asignatura.

Primero que nada, el nombre. La asignatura podría titularse “Habilidades No Técnicas requeridas en un P.M.” o simplemente “Habilidades No Técnicas de un Ingeniero”. El nivel académico en el cual se ofrecerá será en el de Licenciatura, con una modalidad mixta, de manera que se aprovechen al máximo las TIC’s y que pueda fomentarse una de las aptitudes más valiosas en la actualidad: el autoaprendizaje.

Pertenecería a la categoría de “Asignaturas Optativas”, para que inicialmente los alumnos puedan decidir si les interesa tomar la asignatura o no, y ¿quién sabe? Tal vez en algún punto pueda entrar directamente en el mapa curricular como una materia formativa.

Por otra parte, aquel profesor que desee o en su defecto, se asigne como facilitador de la materia, deberá poseer por lo menos el grado de Maestría, aunado a que deberá demostrar que posee experiencia tanto en el aula como fuera de ella. Específicamente, 5 años de experiencia como docente y 5 años como experiencia profesional.

El propósito que perseguirá esta asignatura será que el estudiante conozca y paralelamente comience a desarrollar habilidades altamente requeridas en la actualidad dentro del mundo laboral, no solo en el ámbito gerencial, sino internacionalmente, con el objetivo de potenciar su carrera profesional y que mediante esto pueda, a largo plazo, conseguir la certificación PMP por parte del PMI o cualquier otra de cualquier institución, además de infundir en el alumno una perspectiva distinta en lo referente al desarrollo de un Ingeniero.

Las competencias profesionales que se buscarán alcanzar a lo largo de la materia son las siguientes:

- ✚ Identificar las diferencias entre los dos conjuntos en los que se agrupan las habilidades: hard skills y soft skills.
- ✚ Evaluar la relevancia que poseen hoy en día las soft skills en el desarrollo de una carrera profesional exitosa.
- ✚ Asimilar el valor de las relaciones humanas y desarrollar cierto grado de destreza en el arte de relacionarse con los demás implementando diversas técnicas o sutilezas.
- ✚ Comprender lo que representa el liderazgo y lo que significa ser un líder.
- ✚ Entender la naturaleza que rodea a un líder y conocer las habilidades que se requieren para poder ser uno, a la par de desarrollarlas.
- ✚ Definir el objetivo que se persigue al momento de ejecutar una negociación.
- ✚ Advertir herramientas y aplicar determinadas acciones a fin de llevar una negociación a buen puerto.

Ahora es cuando lo interesante aparece. La esencia de una asignatura es su contenido, incluso más allá del docente que la imparta.

Es por eso que la forma en que se plantea una materia, la calidad de la información, los temas a estudiar y todo lo relacionado con la bibliografía de la misma es muy importante.

Entiendo que los temas o tópicos que se tratan en una materia deben ser estudiados y seleccionados cuidadosamente con el fin de que logren que el alumno adquiera conocimientos específicos.

Por mi parte, juzgo oportuno que parte de la bibliografía de la asignatura sea la siguiente:

- ✚ Como introducción de la asignatura, pueden plantearse las hard skills y soft skills, a manera de que funcionen como los pilares del desarrollo de la materia.

Lograr que el alumno comprenda qué involucra cada grupo de dichas habilidades y que reconozca el papel crucial que juegan hoy en día las soft skills.

Como material de apoyo podrían utilizarse las siguientes referencias:

- Cote, J. (2018). *What Are Soft Skills? Why Are They Important in the Workplace?* New Hampshire: Southern New Hampshire University de <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/2018/04/what-are-soft-skills>
- Doyle, A. (2020). *Hard Skills vs. Soft Skills: What's the Difference?* Nueva York: The Balance de <https://www.thebalancecareers.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780>
- García, N. (2017). *¿Cuáles son las soft skills más demandadas?* España: EAE Business School de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/cuales-son-las-soft-skills-mas-demandadas>

- ✚ En el área que comprenda la habilidad de la comunicación/relaciones, examino valioso que al momento de abordar esta unidad o campo, se comience con lo simple, es decir, que se atienda desde la premisa de

“¿qué es la comunicación?”. Comprender por qué es de importancia que un Ingeniero entienda como funciona para así poder estudiar las barreras que pueden presentarse en el proceso.

También conocer los tipos de comunicación que existen y posteriormente atacar las communication skills más determinantes, como lo es la escucha activa, la amabilidad, la escritura, el volumen y claridad, la confianza, la comunicación no verbal, por mencionar algunas. Incluso, abordar consejos y métodos para mejorar, gradualmente, dichas habilidades.

Referencias como las siguientes serían de utilidad:

- Carnegie, D. (1988). *How to win friends & influence people*. Nueva York: Simon and Schuster Audio.
- Entrepreneur Handbook. (2019). *What is communication?* Londres: Entrepreneur Handbook de <https://entrepreneurhandbook.co.uk/what-is-communication/>
- Ferrazzi, K., & Raz, T. (2005). *Never eat alone and other secrets to success: One relationship at a time*. Nueva York: Currency Doubleday.
- King, S. (2000). *On Writing: A Memoir of the Craft*. Nueva York: Charles Scribner's Sons
- Lunenburg, F. (2010) *Communication: The Process, Barriers, and Improving Effectiveness*. Schooling, 1.
- Skills you need. (2017). *Communication skills*. Gales: Skills you need de <https://www.skillsyouneed.com/ips/communication-skills.html#:~:text=Communication%20skills%20are%20needed%20to,work%20well%20in%20a%20group>

✚ Respecto al área acerca de liderazgo, existe un gran campo de oportunidad, esto gracias a que es un tópico que llama la atención de muchos estudiantes, incluyéndome. Por consiguiente, hay que aprovechar ese interés y proyectar la información que más enriquezca la asignatura. Propongo iniciar desde el significado de la palabra liderazgo, comprender qué representa ser un líder y qué diferencias existen entre esta figura y un

jefe. Analizar la naturaleza de la influencia que se adquiere y los campos a los que ésta se traslada, así como identificar los tipos de liderazgo que existen, mediante la revisión de algunos test e investigaciones.

Además, analizar el valor de hacer un trabajo significativo, causa que inspira a otros a seguir a alguien y que ayuda a hacerse notar y dejar un legado mucho después de que una persona se ha ido.

Desde luego, estudiar y aplicar diversas estrategias, actitudes y aptitudes que posee un líder, e incluso más que eso: un gran líder.

Parte de las fuentes a utilizar serían las siguientes:

- Betancourt, G. (2017). *Una definición de liderazgo*. México: Forbes México de <https://www.forbes.com.mx/una-definicion-de-liderazgo/>
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap...and others don't*. Nueva York: HarperBusiness.
- Covey, S. (2005). *The 7 habits of highly effective people*. Londres: Simon & Schuster.
- García, J. (2018). *10 Habilidades de liderazgo que debes desarrollar para dirigir un equipo*. España: EAE Business School de <https://retos-directivos.eae.es/habilidades-liderazgo-dirigir-equipo/>
- Godin, S. (2008). *Tribes: We need you to lead us*. Nueva York: Portfolio.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2010). *The truth about leadership: The no-fads, heart-of-the-matter facts you need to know*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Nueva York: Riverhead Books.
- Ward, S. (2020). *What Is Leadership? Definition & Examples of Leadership*. Nueva York: The Balance de <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>
- Williams, R. & Weber, K. (2019). *Learning to Lead: The Journey to Leading Yourself, Leading Others, and Leading an Organization*. Nueva York: Greenleaf Book Group Press.

✚ Pasando a los contenidos referentes a la habilidad de la negociación, es indispensable conocer cómo comienza una negociación, hablar de escuchar, charlar de las demás personas, validar sus emociones y crear suficiente confianza y seguridad para que comience una conversación real.

Saber que existen tonos a nuestra disposición que tienen un efecto en la influencia que podemos adoptar en una negociación, así como identificar en qué situaciones ocuparlos.

Entender que no todo tiene que ser tan lineal y que en ocasiones es posible recurrir a tópicos tales como la programación neurolingüística, herramienta que no todas las personas conocen.

Y por supuesto, estrategias superficiales que impactan directamente la calidad de un intercambio como conseguir que exista coherencia con la vestimenta y estudiar la conciencia espacial como el esquinamiento (en el caso de los hombres) al momento de interactuar con una mujer.

Adelante se muestran algunas fuentes de consulta a considerar:

- Mind Tools Content Team. (2018). *Essential Negotiation Skills*. Londres: Mind Tools de <https://www.mindtools.com/pages/article/essential-negotiation.htm>
- Wachtel, D. (2007). *How To Improve Your Negotiation Skills*. E.U.A.: Negotiation experts de <https://www.negotiations.com/articles/negotiating-skills/>
- Ury, W. (2015). *Getting to Yes with Yourself: And Other Worthy Opponents*. Nueva York: HarperCollins Publishers.
- Belfort, J. (2018). *Way of the Wolf*. E.U.A.: Gallery Books.
- Voss, C. & Raz, T. (2016). *Never split the difference: negotiating as if your life depended on it*. Nueva York: HarperCollins Publishers,

✚ En el desarrollo del trabajo se tocó el área de mindset, el cual podría ser el último de los tópicos a tratar dentro de la asignatura.

Pienso que el fin a perseguir debe ser analizar el significado y el peso que tienen nuestras creencias y pensamientos, tanto para nuestro desarrollo personal como profesional.

Debido a eso, me permito referir las siguientes fuentes de consulta:

- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Nueva York: Random House.
- Holiday, R. (2014). *The obstacle is the way: the timeless art of turning trials into triumph*. Nueva York: Portfolio.
- Holiday, R. (2016). *Ego is the enemy*. Nueva York: Penguin.

Parte de las fuentes bibliográficas propuestas se han incluido en su idioma original de publicación: inglés. Una de las razones es que muy a menudo, al hacer la traducción de un libro o trabajo académico, se pierden ideas o puntos clave al buscar adaptar el contenido al idioma de traducción. Por otra parte, es necesario buscar que nosotros, como alumnos, compaginemos el idioma con el estudio, en otras palabras, que nos esforcemos por hacerlo.

Por supuesto que existen traducciones al español para el caso de que existan compañeros que no entiendan completamente el idioma e incluso, en el caso de los artículos web, pueden ser traducidos directamente en línea. Pero como todos sabemos, la sociedad actual exige tener más y mejores competencias, y pese a que el fin de esta materia no será impartir tal idioma, al menos podemos intentar exigir nuestro intelecto.

En cuanto a las estrategias y recursos didácticos, desde luego que pueden utilizarse la gran mayoría de las alternativas incluidas en muchas de las asignaturas impartidas en la Facultad, pero quiero recalcar la inclusión del uso de diversos podcasts, acompañado de incentivar el ingreso, en medida de lo posible y buscando el apoyo de la Facultad, a seminarios, conferencias y cursos referentes al contenido de la materia.

Finalmente, quiero hacer hincapié en que es solo una propuesta, la cual no es definitiva, desde luego, existe la posibilidad de mejorarla, tal vez adaptarla o incluso, si es menester, corregirla.

CONCLUSIONES.

La ingeniería, como ciencia, como profesión y como estilo de vida cada día es más demandante, más compleja. Los avances tecnológicos aumentan de forma exponencial hoy en día, así como la complejidad de sus problemáticas, es por eso que estar preparado y actualizado ya no es un lujo que sólo unos cuantos pueden darse, es un deber.

Llámesese ingeniería civil, industrial, mecánica, eléctrica o textil, la exigencia ha aumentado en cuanto al perfil del profesionista. Actualmente, en la búsqueda de progreso en una profesión, no es suficiente contar con un título que acredite que estudiaste determinada cantidad de años, tampoco que tengas en tu haber cierta experiencia, ni mucho menos que cuentes con adiestramiento para el manejo de ciertos softwares de apoyo.

Claro está que, con lo mencionado anteriormente, puedes obtener un empleo e incluso mantenerlo. Pero como cualquier persona, siempre anhelamos más, tal vez no más dinero, pero si participar en más proyectos, conocer nuevas personas, viajar a otras partes del país o del mundo de la mano de nuestra profesión. La realidad es que para potenciar una carrera profesional hace falta más que saber desempeñarse en el área de trabajo.

Más allá de enfocarnos, como estudiantes y profesionistas, en desarrollar el lado técnico y todo lo que ello involucra, hay que centrar nuestra atención también en pulir las habilidades interpersonales, como las que se desarrollaron en el presente trabajo: comunicación, liderazgo, negociación, mindset. Pero aún hay más, existen otras oportunidades de mejora como es la habilidad de la inteligencia emocional e incluso habilidades que se interrelacionan con alguna otra pero que por separado representan un campo completamente interesante, como lo es la motivación, el manejo del fracaso e infundir confianza en los demás, por mencionar algunos.

La investigación efectuada buscando explicar el presente trabajo me permitió profundizar sobre el paradigma que envuelve la formación de un Ingeniero,

independientemente de su área de especialización, lo cual representó confirmar que la preparación de un Ingeniero es análoga al cuidado que amerita una flor, para que siga creciendo hay que regarla, aun cuando pase el tiempo.

Asimismo, los datos e información recabada me llevan a determinar que la inclusión de soft skills en la figura de un Ingeniero no debe ser concebida como un aditamento, en su lugar, debe manifestarse como un requerimiento, una necesidad.

Desde luego, el éxito que como individuos alcanzaremos o no como profesionistas dependerá de cada uno de nosotros, cada quien llevará su carrera por donde decida, sin embargo, aun sabiendo que la Universidad no puede instruirnos en todo lo que tal vez sea necesario, me parece que sí puede sembrar la semilla de buscar ir más allá de lo convencional.

“El valor de una escuela no depende de su prestigio o de su capacidad para enseñar a los estudiantes a enfrentarse con las necesidades de la vida, sino en qué grado es capaz de transmitir el disfrute de aprender durante toda la vida.”¹⁴ Posiblemente la implementación de una asignatura que atienda el desarrollo de habilidades no técnicas no produzca que el 100% de los egresados de la Facultad obtenga un puesto gerencial al finalizar la licenciatura, ni mucho menos, hay que ser realistas. No obstante, sí creo firmemente que puede ser un elemento que pueda fungir como piedra angular, incluso considero oportuno hacer alusión al efecto dominó: cuando la primera pieza cae, se inicia una cadena de eventos que hace que paulatinamente el resto de las piezas caigan.

Finalmente, confío en que la presentación de esta tesis pueda dar paso a la realización de más investigaciones en el área, buscando cimentar así, la relevancia del adiestramiento y desarrollo de habilidades que no pertenezcan naturalmente al campo técnico de una ingeniería.

¹⁴ Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The Psychology of Optimal Experience* (p. 287). E.U.A.: HarperCollins.

REFERENCIAS.

Allen, J. (2017). *The Firm of the Future*. Boston: Bain & Company. Recuperado el 2 de Julio de 2020, de <https://www.bain.com/insights/firm-of-the-future/>

Belfort, J. (2018). *Way of the Wolf*. E.U.A.: Gallery Books.

Berger, G. (2016). *Soft Skills Are Increasingly Crucial To Getting Your Dream Job*. San Francisco: LinkedIn. Recuperado el 11 de Junio de 2020, de <https://www.linkedin.com/pulse/soft-skills-increasingly-crucial-getting-your-dream-guy-berger-ph-d/>

Carnegie, D. (1988). *How to win friends & influence people*. Nueva York: Simon and Schuster Audio.

Chávez, I. (2019). *Gerencia Proyectos: una metodología*. México: El Heraldo de México. Recuperado el 4 de Junio de 2020, de <https://heraldodemexico.com.mx/opinion/2019/4/16/gerencia-proyectos-una-metodologia-87536.html>

Covey, S. (2005). *The 7 habits of highly effective people*. Londres: Simon & Schuster.

Crosby, P. B. (1984). *Quality without tears: The art of hassle-free management*. Nueva York: McGraw-Hill.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The Pshychology of Optimal Experience*. E.U.A.: HarperCollins.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Nueva York: Random House.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

Holiday, R. (2014). *The obstacle is the way*. E.U.A.: IDreamBooks Inc.

----- (2016). *Ego is the enemy*. Nueva York: Penguin.

Matawan, N.J. (2017). *New Research Defines the Soft Skills That Matter Most to Employers*. Nueva Jersey: iCIMS. Recuperado el 2 de Junio de 2020, de <https://www.icims.com/company/newsroom/new-research-defines-the-soft-skills-that-matter-most-to-employers/>

Overstreet, H. (1925) *Influencing Human Behavior*. E.U.A.: Independently Published.

P.M.I. Capítulo Asunción. (2020) *¿Qué es el P.M.I.?* Paraguay: P.M.I. Capítulo Asunción. Recuperado el 9 de Junio de 2020, de <https://pmi.org.py/index.php/pmi/que-es-el-pmi>

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (P.M.B.O.K. guide)*. E.U.A.: P.M.I.

Robbins, A. (1992). *Awaken the giant within: How to take immediate control of your mental, emotional, physical & financial destiny!* New York: Simon & Schuster.

Sharma, R. (2018). *The 5 AM Club: Own Your Morning. Elevate Your Life*. E.U.A.: HarperCollins Publishers.

Sinek, S. (2009) *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. London: Portfolio/Penguin.

Villanova University. (2019). *7 Differences Between a Boss and a Leader*. Pensilvania: Villanova University. Recuperado el 22 de Julio de 2020, de <https://www.villanovau.com/resources/leadership/differences-between-boss-and-leader/>