

Revisión teórica sobre las habilidades blandas y su incidencia en la Gestión de Proyectos

(Theoretical Review on Soft Skills and Their Impact on Project Management)

David Alejandro Pazmiño-Amaya*¹  y María Mayela Terán-Cázeres² 

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), david.pazmino@uanl.edu.mx

² Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), maria.teranc@uanl.edu.mx

* Autor de Contacto

Resumen

Cómo citar:

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 1 de mayo del 2025

Aceptado: 2 de junio del 2025

Publicado: 30 de mayo del 2026

Las habilidades blandas son cruciales para el éxito en la gestión de proyectos, especialmente en contextos complejos y cambiantes donde se requiere más que conocimientos técnicos. Capacidades como la comunicación asertiva, el liderazgo, la empatía, la adaptabilidad y la gestión del tiempo son esenciales para facilitar la colaboración, resolver conflictos y tomar decisiones estratégicas. Este estudio realiza un análisis bibliométrico de la producción científica sobre habilidades blandas aplicadas a la gestión de proyectos, utilizando la base de datos Scopus. Se identifican las principales tendencias investigativas, los autores más influyentes, las instituciones líderes, los países con mayor producción y las palabras clave más utilizadas. Los resultados muestran un creciente interés académico en el tema, reflejado en el aumento de publicaciones en la última década, especialmente en países desarrollados. Las investigaciones destacan habilidades como el liderazgo, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo como elementos clave en la dirección de proyectos. En conclusión, el estudio subraya la importancia de incorporar estas competencias en la formación profesional, con el fin de fortalecer el rendimiento de los equipos y aumentar la eficacia de los proyectos en entornos dinámicos y competitivos.

Palabras clave: Habilidades blandas, Gestión de proyecto, Análisis bibliométrico

Códigos JEL: M53, O22, I23, J24, L84

Abstract

Soft skills are crucial for success in project management, especially in complex and changing contexts where more than just technical knowledge is required. Abilities such as assertive communication, leadership, empathy, adaptability, and time management are essential for facilitating collaboration, resolving conflicts, and making strategic decisions. This study conducts a bibliometric analysis of the scientific production on soft skills applied to project management, using the Scopus database. It identifies the main research trends, the most influential authors, leading institutions, countries with the highest scientific output, and the most frequently used keywords. The results reveal a growing academic interest in the topic, reflected in the increase in publications over the past decade, particularly in developed countries. Research highlights skills such as leadership, effective communication, and teamwork as key elements in project leadership. In conclusion, the study emphasizes the importance of integrating these competencies into professional training in order to enhance team performance and improve project effectiveness in dynamic and competitive environments.

Key words: Soft skills, Project management, Bibliometric analysis

JEL Codes: M53, O22, I23, J24, L84



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

La gestión de proyectos ha sido tradicionalmente abordada desde una perspectiva centrada en las habilidades técnicas y metodológicas, tales como la planificación, el control de costos, la gestión del cronograma y la evaluación de riesgos (PMI, 2017). No obstante, en las últimas décadas ha surgido un consenso cada vez mayor en torno a la relevancia de las habilidades blandas, también conocidas como competencias socioemocionales o habilidades interpersonales, como factores críticos para el éxito de los proyectos (Turner & Müller, 2005). Aspectos como el liderazgo transformacional, la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, la empatía y la capacidad de adaptación al cambio se han consolidado como elementos esenciales para guiar equipos, promover la colaboración, gestionar conflictos y facilitar la toma de decisiones en contextos dinámicos y multiculturales (Clarke, 2010; Geoghegan & Dulewicz, 2008).

Diversos estudios han demostrado que las habilidades blandas influyen directamente en el desempeño de los equipos de trabajo y, por tanto, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Aitken & Crawford, 2007). Sin embargo, pese a su creciente reconocimiento, aún existe una dispersión significativa del conocimiento científico sobre el tema, lo que dificulta su integración sistemática en los marcos teóricos y prácticos de la gestión de proyectos.

Uno de los artículos destacados analiza el perfil laboral del médico de salud ocupacional, resaltando la necesidad de claridad en sus competencias laborales para mejorar su desempeño y reconocimiento institucional. Los autores subrayan que, ante una falta de especificidad en la práctica, es necesario definir funciones clave que fortalezcan su rol en sistemas de salud preventiva (Wedel et al., 2024). Este trabajo se alinea con una visión estratégica de recursos humanos en salud, donde los perfiles bien definidos se convierten en herramientas de planificación organizacional.

Por otro lado, en el ámbito de la gestión tecnológica, un estudio analiza los factores críticos de éxito en proyectos de computación en la nube. Se concluye que, además de la infraestructura técnica, la gestión del cambio organizacional, la capacitación del personal y la cultura colaborativa son claves para el éxito de estos proyectos (Correia & Martens, 2023). Este enfoque holístico sobre la tecnología como catalizador de transformación empresarial permite entender las barreras y facilitadores que enfrentan las organizaciones en su transición digital.

En el campo de la educación técnica, otra investigación se centra en cómo mejorar las habilidades de desarrollo de productos en estudiantes de ingeniería a través de talleres estructurados. Los resultados muestran un incremento notable en la capacidad de pensamiento crítico y resolución de problemas tras la aplicación de métodos prácticos y colaborativos (Pawar et al., 2023). Estos hallazgos refuerzan la importancia de una pedagogía basada en proyectos y aprendizaje activo en

contextos de ingeniería.

En el contexto de la gestión de proyectos, la inteligencia emocional se está reconociendo cada vez más como un componente esencial para el liderazgo efectivo. Un estudio reciente sostiene que el uso de la inteligencia emocional por parte de los líderes de proyecto no solo mejora la comunicación dentro del equipo, sino que también incrementa la productividad y la moral general del grupo. La investigación concluye que factores como la autorregulación y la empatía fortalecen la toma de decisiones en ambientes complejos (Jayaweera et al., 2025).

En el ámbito educativo, se ha explorado la utilidad de simulaciones de negocios para mejorar la enseñanza de la gestión de servicios de TI (ITSM). Este enfoque permitió a los estudiantes aplicar los conocimientos teóricos en escenarios prácticos, promoviendo un aprendizaje más significativo. El estudio destaca que estas prácticas mejoran tanto la retención del conocimiento como las habilidades colaborativas, sugiriendo que las simulaciones podrían integrarse más ampliamente en currículos técnicos (Nieto & González-Bañales, 2024).

Un trabajo innovador contrasta el aprendizaje y el desaprendizaje como procesos fundamentales en entornos de proyectos ágiles. Los autores argumentan que el éxito en la adopción de nuevas metodologías no solo depende de adquirir habilidades, sino también de la capacidad de desaprender prácticas obsoletas. Este enfoque es especialmente relevante en organizaciones que atraviesan procesos de transformación digital, donde la flexibilidad cognitiva se vuelve clave (Hussein & Ngereja, 2024).

Finalmente, dos estudios adicionales abordan temas de sostenibilidad y gamificación en educación. Uno explora la relación entre innovación educativa y empleabilidad en Albania, subrayando cómo métodos didácticos modernos pueden fortalecer las competencias del siglo XXI (Guraziu et al., 2025). El otro se enfoca en los juegos serios como vehículos de cambio organizacional, argumentando que estos pueden facilitar procesos de transformación cuando son diseñados con propósitos formativos y estratégicos (Jaccard et al., 2022).

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo realizar un análisis bibliométrico de la producción académica relacionada con las habilidades blandas en la gestión de proyectos, utilizando como fuente de información la base de datos Scopus. A través de este enfoque se busca identificar las principales tendencias, autores, instituciones y países más activos en la investigación, así como las palabras clave más utilizadas, con el fin de aportar una visión estructurada del desarrollo de este campo y establecer líneas base para futuras investigaciones.

Método

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y exploratorio, basado en una revisión teórica con análisis bibliométrico, cuyo objetivo fue examinar la producción científica vinculada a las habilidades blandas y su relación con la gestión de proyectos. Para ello, se utilizó la base de datos Scopus, seleccionada por su amplio reconocimiento académico, cobertura multidisciplinaria y rigor en los procesos de indexación.

La estrategia de búsqueda empleó las palabras clave en inglés: “*soft skills*” AND “*project management*”, limitando los resultados a publicaciones comprendidas en el período 1995–2025. Se aplicaron filtros para considerar únicamente documentos académicos (artículos científicos, revisiones sistemáticas y estudios de conferencia) relacionados directamente con el tema. Se excluyeron informes técnicos, documentos no revisados por pares y publicaciones cuyo enfoque no estaba alineado con los objetivos de la investigación.

El análisis bibliométrico se estructuró en cuatro dimensiones principales:

Número de publicaciones por año: Se evaluó la evolución temporal de la producción académica durante el periodo estudiado, con el fin de identificar tendencias de crecimiento, estancamiento o decrecimiento en la literatura sobre el tema.

Número de publicaciones por país: Se clasificaron los documentos según la afiliación institucional de los autores, lo que permitió establecer los países con mayor contribución científica en la temática de habilidades blandas y gestión de proyectos.

Número de publicaciones por área de estudio: Mediante la categorización de las disciplinas indexadas por Scopus, se determinó en qué áreas del conocimiento se concentra el interés investigativo (por ejemplo, Ciencias Sociales, Negocios y Gestión, Psicología, Educación, Ingeniería, entre otras).

Número de publicaciones por autor: Se identificaron los autores más prolíficos en este campo, con el propósito de reconocer los principales referentes académicos y su grado de colaboración científica.

Para el procesamiento de la información, se utilizaron herramientas como Microsoft Excel, que facilitó el análisis descriptivo y la generación de gráficos, y VOSviewer, un software especializado para la visualización de redes de coocurrencia de palabras clave, colaboración entre autores y análisis de densidad temática. Este enfoque permitió complementar los resultados cuantitativos con representaciones visuales que evidencian las conexiones más relevantes dentro del corpus bibliográfico.

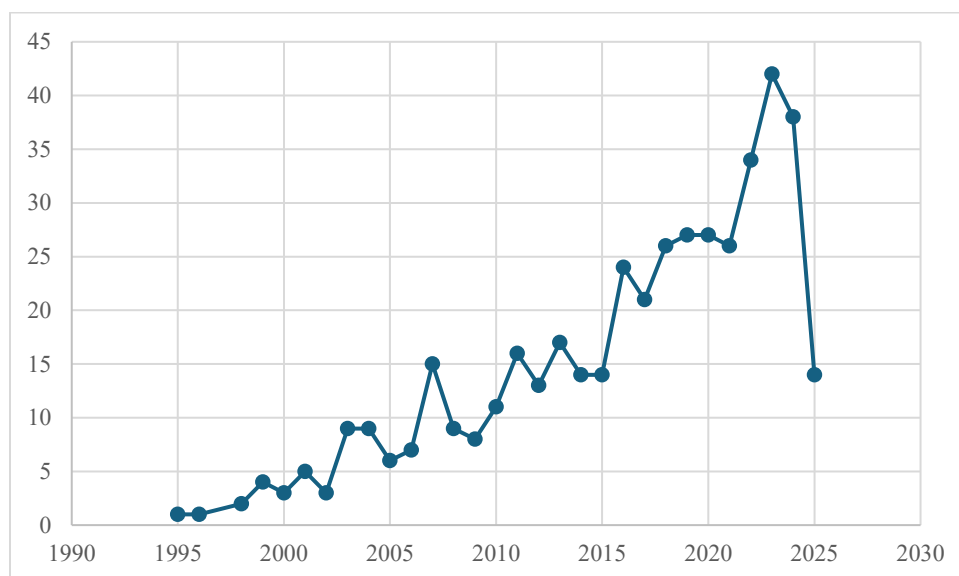
Adicionalmente se realizó una búsqueda avanzada en la base de datos Scopus utilizando las

palabras clave “soft skills” AND “project management” aplicadas al título, resumen y palabras clave (TITLE-ABS-KEY), en el periodo 2013–2025. Los resultados fueron exportados y procesados mediante VOSviewer, una herramienta especializada en visualización de redes científicas, para identificar términos recurrentes y agrupaciones temáticas.

Resultados

Al realizar el análisis de la base de datos se encontraron un total de 446 artículos, lo que proporciona una muestra estadística robusta para poder identificar tendencias, patrones de colaboración y evolución de las habilidades blandas y la gestión de proyectos, en la gráfica 1 se muestra evolución de la temática.

Gráfica 1. Número de publicaciones por año



Fuente: Elsevier. (2025). Scopus term analyzer: "Soft skills" AND "project management". Scopus. <https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sort=plf-f&src=s&sid=d48bc2fb8275ffcb1fdcad6ccc9ac5e0&sot=a&sdt=a&sl=55&s=TITLE-ABS-KEY%28%22soft+skills%22+AND+%22project+management%22+.%29&origin=resultslist&count=10&analyzeResults=Analyze+results>. Fecha consulta 23-04-25

Durante el periodo analizado se identificaron 446 documentos relevantes, con un crecimiento constante a partir del año 2016. El año 2023 fue el de mayor producción, con 42 publicaciones. Este aumento refleja el creciente interés por integrar las habilidades blandas en la gestión de proyectos. Es importante mencionar que en el año 2025 existen 14 publicaciones hasta el 23 de abril del 2025.

El análisis de la distribución geográfica de las publicaciones permite identificar los principales focos de producción científica en torno a la gestión de proyectos, habilidades blandas, transformación organizacional y educación profesional. Los datos extraídos de la base Scopus evidencian una clara

concentración en países angloparlantes y de economías desarrolladas. Estados Unidos encabeza la lista con 128 publicaciones, seguido por Reino Unido (29), Australia (27) y Alemania (25). Como se muestra en la gráfica 2.

Gráfica 2. *Número de publicaciones por país*



Fuente: Elsevier. (2025b). Scopus term analyzer: “soft skills” AND “project management”. Scopus. [https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sort=plf-f&src=s&sid=d48bc2fb8275ffcb1fdcad6ccc9ac5e0&sot=a&sdt=a&sl=55&s=TITLE-ABS-KEY\(%22soft+skills%22+AND+%22project+management%22\)&origin=resultslist&count=10&analyzeResults=Analyze+results](https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sort=plf-f&src=s&sid=d48bc2fb8275ffcb1fdcad6ccc9ac5e0&sot=a&sdt=a&sl=55&s=TITLE-ABS-KEY(%22soft+skills%22+AND+%22project+management%22)&origin=resultslist&count=10&analyzeResults=Analyze+results). Fecha consulta 23-04-25

No obstante, resulta relevante destacar la participación de países de América Latina, donde Brasil figura entre los primeros diez con un total de 23 publicaciones. Esta posición reafirma el papel creciente de Brasil como líder regional en investigación aplicada, especialmente en temas relacionados con la gestión de la innovación, educación superior y desarrollo organizacional. Además, España, aunque no latinoamericano, sí hispanohablante aporta 20 publicaciones, lo cual fortalece el vínculo cultural y académico con América Latina.

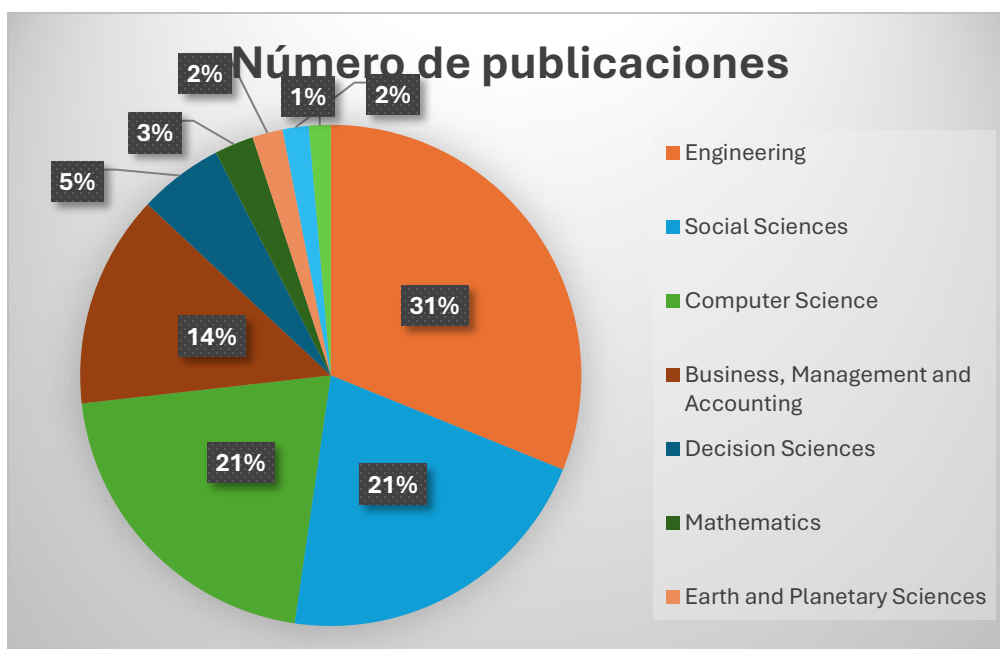
Respecto a la presencia de Ecuador, aunque no figura entre los países con mayor número de publicaciones en este conjunto específico, su ausencia resalta una oportunidad estratégica para fomentar políticas institucionales que incentiven la publicación en revistas indexadas y promuevan colaboraciones internacionales. Ecuador cuenta con un ecosistema académico emergente, particularmente en universidades privadas que han comenzado a integrar proyectos de vinculación comunitaria y gestión por competencias, temas alineados con los objetos de estudio predominantes en la base analizada.

Este panorama evidencia la necesidad de fortalecer las capacidades investigativas de los países

latinoamericanos mediante redes académicas, financiamiento público-privado y formación avanzada de investigadores. También subraya la urgencia de fomentar la producción científica en español y su visibilidad en bases de datos internacionales, promoviendo así un conocimiento contextualizado y relevante para la región.

La categorización por áreas temáticas de los 441 documentos identificados en la base de datos Scopus revela una marcada orientación hacia disciplinas aplicadas y de carácter interdisciplinario. Este patrón es consistente con la naturaleza transversal del estudio de la gestión de proyectos, el desarrollo de habilidades blandas y la innovación organizacional. Esto se puede observar en la gráfica 3.

Grafica 3: Número de publicaciones



Fuente: Elsevier. (2025)c. Scopus Term Analyzer: “soft skills” AND “project management”. [https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sort=plf-f&src=s&sid=d48bc2fb8275ffcb1fdcad6ccc9ac5e0&sot=a&sdt=a&sl=55&s=TITLE-ABS-KEY\(%22soft+skills%22+AND+%22project+management%22\)&origin=resultslist&count=10&analyzeResults=Analyze+results](https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sort=plf-f&src=s&sid=d48bc2fb8275ffcb1fdcad6ccc9ac5e0&sot=a&sdt=a&sl=55&s=TITLE-ABS-KEY(%22soft+skills%22+AND+%22project+management%22)&origin=resultslist&count=10&analyzeResults=Analyze+results)

La Ingeniería se posiciona como la principal área temática, con 213 publicaciones, representando cerca del 31% del total. Esto evidencia la relevancia del enfoque de proyectos en contextos tecnológicos y de diseño de soluciones, donde la gestión efectiva de proyectos es clave para alcanzar objetivos técnicos y de innovación (Tortorella et al., 2020). Esta área también destaca por la incorporación de metodologías como el diseño centrado en el usuario, la automatización de procesos y la gestión ágil de proyectos (Pawar et al., 2023).

Le sigue en importancia el campo de las Ciencias Sociales, con 149 documentos, lo que refleja

una preocupación creciente por el componente humano y organizacional en la gestión de proyectos. Esta línea incluye estudios sobre liderazgo, trabajo en equipo, comunicación interpersonal y cultura organizacional, todos ellos aspectos fundamentales en proyectos comunitarios y educativos (Ahmad et al., 2022).

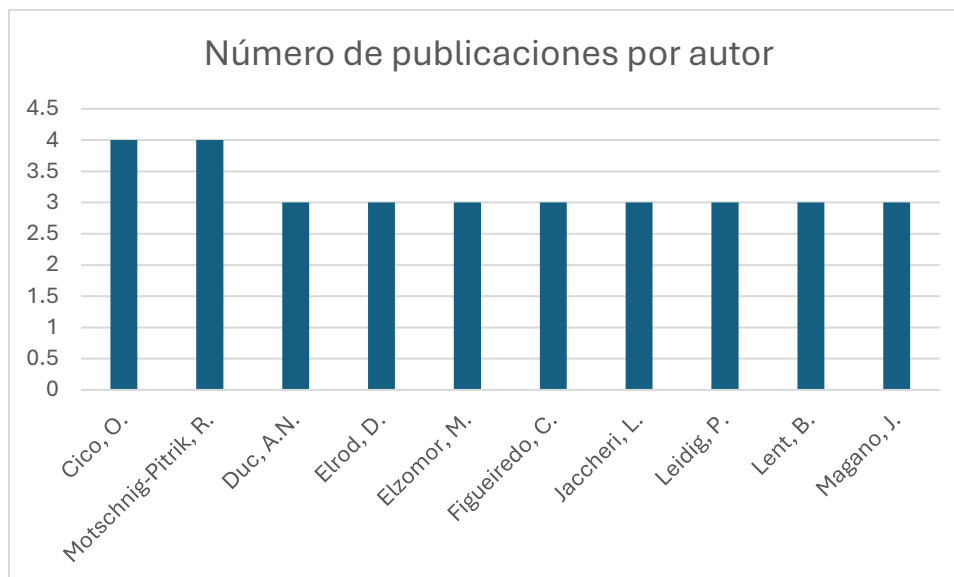
El tercer lugar corresponde a Ciencias de la Computación (149 publicaciones), lo cual puede explicarse por la alta demanda de proyectos de transformación digital y desarrollo de software. En este contexto, la planificación, ejecución y control de proyectos adquieren nuevas dimensiones vinculadas con la ciberseguridad, la inteligencia artificial y la computación en la nube (Correia & Martens, 2023).

El área de Negocios, Gestión y Contabilidad aporta 98 artículos. Esta categoría incluye enfoques estratégicos, financieros y de gobierno corporativo aplicables tanto al sector privado como al sector público. La relevancia de esta área se alinea con la necesidad de una gestión eficiente de recursos, cronogramas y riesgos inherentes a cualquier proyecto, especialmente en contextos de sostenibilidad y responsabilidad social (Jaccard et al., 2022).

Las restantes áreas Ciencias de la Decisión, Matemáticas, Ciencias Planetarias y de la Tierra, Física y Astronomía, y Ciencias Ambientales, aunque con menor volumen, complementan la visión interdisciplinaria necesaria para comprender los desafíos modernos de la gestión de proyectos. Por ejemplo, la presencia de publicaciones en ciencias ambientales sugiere un vínculo con proyectos sostenibles, reforestación, economía circular y adaptación al cambio climático.

Este panorama demuestra que el estudio de la gestión de proyectos no se limita a un solo campo, sino que es una disciplina intersectorial que integra conocimientos técnicos, humanos y estratégicos. La evidencia bibliométrica sugiere una creciente articulación entre tecnología, sociedad y organización, lo cual coincide con las tendencias globales hacia la innovación sostenible y la educación basada en competencias. Esto se puede ver en la gráfica 4.

Gráfica 4. *Número de publicaciones por autor*



Fuente: Elsevier. (2025)d. Analyze search results for "soft skills" AND "project management". Scopus. <https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sort=plf-f&src=s&sid=d48bc2fb8275ffcb1fdcad6ccc9ac5e0&sot=a&sdt=a&sl=55&s=TITLE-ABS-KEY%28%22soft+skills%22+AND+%22project+management%22+.%29&origin=resultslist&count=10&analyzeResults=Analyze+results>

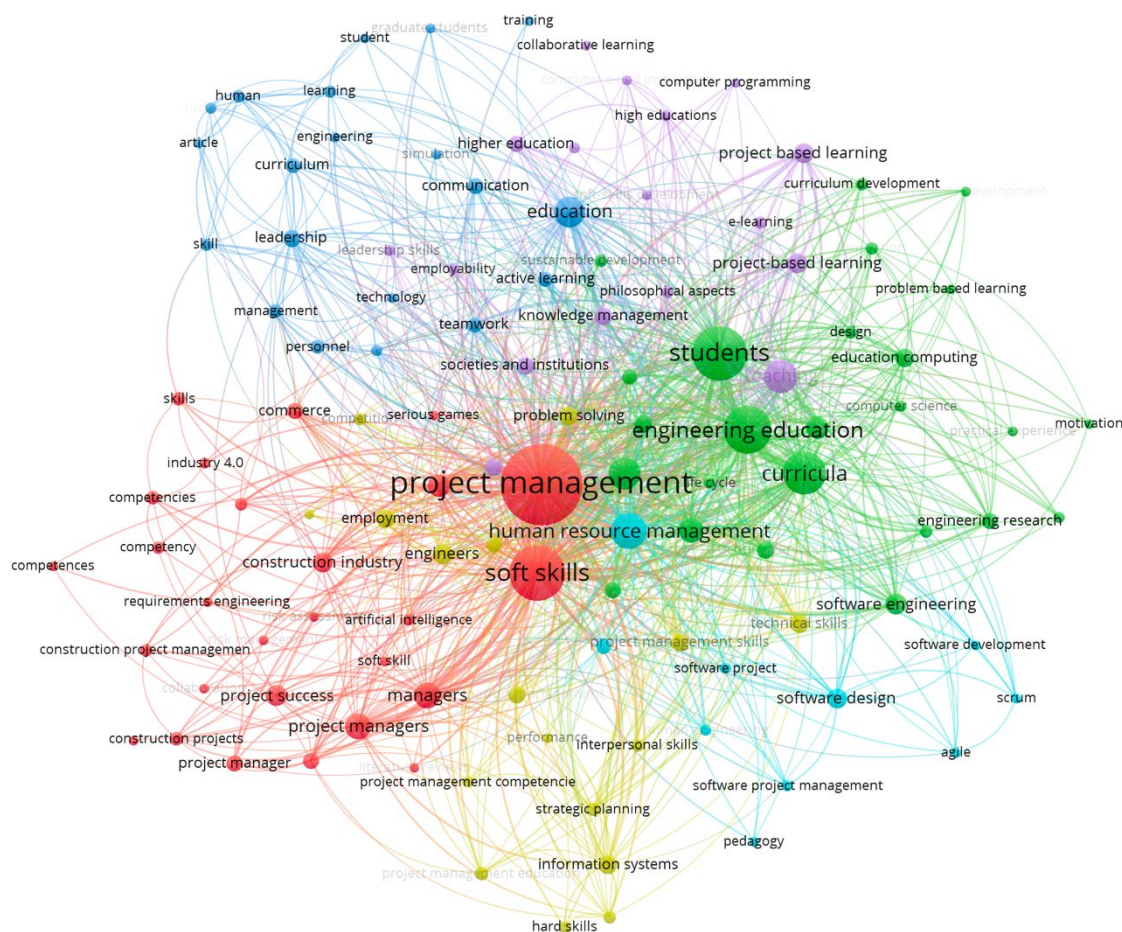
El estudio de los principales autores con mayor número de publicaciones relacionadas con gestión de proyectos, habilidades blandas, innovación y educación superior, evidencia la presencia de investigadores que han logrado posicionarse como referentes en el área, aunque el volumen de publicaciones individuales se mantiene relativamente bajo, lo cual es característico de campos en desarrollo o altamente colaborativos.

De acuerdo con los resultados bibliométricos, los autores que lideran la producción científica en la base de datos analizada son Cico, O. y Motschnig-Pitrik, R., cada uno con un total de 4 publicaciones. Esta cifra representa menos del 1% del total de documentos recopilados, lo cual evidencia que el conocimiento en esta temática está distribuido entre múltiples autores y equipos de investigación, favoreciendo la diversidad de perspectivas (Elsevier, 2025).

En un segundo nivel se encuentran autores con 3 publicaciones cada uno, entre ellos Duc, A.N., Elrod, D., Elzomor, M., Figueiredo, C., Jaccheri, L., Leidig, P., Lent, B. y Magano, J. Este grupo de investigadores destaca por sus contribuciones sostenidas en los últimos años, reflejando posiblemente líneas de investigación consolidadas y proyectos recurrentes dentro del campo de estudio.

Este comportamiento bibliométrico, caracterizado por una distribución relativamente homogénea de la producción científica entre múltiples autores, es consistente con los principios de la ciencia abierta y colaborativa. Además, pone de relieve que las investigaciones sobre gestión de proyectos y habilidades blandas suelen desarrollarse en contextos de cooperación interdisciplinaria e internacional, dado el carácter transversal de estos temas (García-Peñalvo & Conde, 2021).

Por otro lado, la baja concentración de publicaciones en un pequeño número de autores puede interpretarse como una oportunidad para el surgimiento de nuevos investigadores en este campo, especialmente en regiones como América Latina, donde la producción científica aún presenta márgenes de crecimiento en comparación con países desarrollados (Tortorella et al., 2020).



Mapa de coocurrencia generado con VOSviewer (van Eck & Waltman, 2021) utilizando datos bibliográficos exportados de la base de datos Scopus (Elsevier, 2025).

La visualización generada con el software VOSviewer muestra un mapa de densidad por coocurrencia de términos clave relacionados con "soft skills" y "project management". Los nodos del mapa se agrupan en cinco clústeres temáticos diferenciados por colores, los cuales representan núcleos conceptuales contruidos a partir de la frecuencia y conexión de los términos presentes en la base de datos Scopus (Elsevier, 2025; van Eck & Waltman, 2021).

El clúster rojo, que constituye el núcleo central del mapa, agrupa términos altamente relevantes como *project management*, *soft skills*, *project success*, *competencies*, *managers*, *construction industry* y *human resource management*. Esta agrupación evidencia una conexión directa entre las habilidades blandas y el éxito en la ejecución de proyectos, en especial dentro de sectores productivos

como la construcción y la tecnología (Elsevier, 2025; van Eck & Waltman, 2021).

Por su parte, el clúster verde se enfoca en conceptos como *students, engineering education, curricula y project-based learning*. Este grupo sugiere un enfoque pedagógico orientado a integrar las habilidades blandas dentro de la educación superior, particularmente en carreras técnicas como ingeniería, donde el aprendizaje basado en proyectos juega un rol fundamental (Elsevier, 2025).

El clúster azul incorpora términos relacionados con la formación académica general como *education, leadership, higher education y communication*. Esta agrupación refuerza la importancia de las habilidades interpersonales como parte esencial del liderazgo efectivo y del trabajo colaborativo en el ámbito educativo (Elsevier, 2025; van Eck & Waltman, 2021).

El clúster morado se vincula con metodologías activas de enseñanza como *e-learning, problem-based learning y computer programming*. Este grupo refleja el uso creciente de herramientas tecnológicas en la formación de habilidades blandas, lo que sugiere una tendencia hacia la digitalización del proceso educativo (Elsevier, 2025).

Finalmente, el clúster amarillo conecta términos como *strategic planning, interpersonal skills, performance, hard skills y software project management*. En este caso, se destacan las interacciones entre habilidades técnicas y sociales en contextos donde se requiere planificación estratégica y gestión de equipos en entornos tecnológicos (van Eck & Waltman, 2021).

Discusión

El estudio de los principales autores con mayor número de publicaciones relacionadas con gestión de proyectos, habilidades blandas, innovación y educación superior, evidencia la presencia de investigadores que han logrado posicionarse como referentes en el área, aunque el volumen de publicaciones individuales se mantiene relativamente bajo, lo cual es característico de campos en desarrollo o altamente colaborativos.

De acuerdo con los resultados bibliométricos, los autores que lideran la producción científica en la base de datos analizada son Cico, O. y Motschnig-Pitrik, R., cada uno con un total de 4 publicaciones. Esta cifra representa menos del 1% del total de documentos recopilados, lo cual evidencia que el conocimiento en esta temática está distribuido entre múltiples autores y equipos de investigación, favoreciendo la diversidad de perspectivas (Scopus, 2025).

En un segundo nivel se encuentran autores con 3 publicaciones cada uno, entre ellos Duc, A.N., Elrod, D., Elzomor, M., Figueiredo, C., Jaccheri, L., Leidig, P., Lent, B. y Magano, J.. Este grupo de investigadores destaca por sus contribuciones sostenidas en los últimos años, reflejando posiblemente líneas de investigación consolidadas y proyectos recurrentes dentro del campo de estudio.

Este comportamiento bibliométrico, caracterizado por una distribución relativamente

homogénea de la producción científica entre múltiples autores, es consistente con los principios de la ciencia abierta y colaborativa. Además, pone de relieve que las investigaciones sobre gestión de proyectos y habilidades blandas suelen desarrollarse en contextos de cooperación interdisciplinaria e internacional, dado el carácter transversal de estos temas (García-Peñalvo & Conde, 2021).

Por otro lado, la baja concentración de publicaciones en un pequeño número de autores puede interpretarse como una oportunidad para el surgimiento de nuevos investigadores en este campo, especialmente en regiones como América Latina, donde la producción científica aún presenta márgenes de crecimiento en comparación con países desarrollados (Tortorella et al., 2020).

El análisis bibliométrico revela un crecimiento sostenido en la producción académica que explora la intersección entre habilidades blandas y gestión de proyectos, particularmente en el período comprendido entre 2020 y 2023. Este aumento puede atribuirse al reconocimiento de las soft skills como un componente clave para el éxito en ambientes laborales dinámicos y colaborativos (Elsevier, 2025).

Además, se evidencian fuertes conexiones temáticas entre habilidades como communication, leadership y problem solving, y elementos clave de la gestión de proyectos. Esta relación respalda la idea de que las habilidades interpersonales son cada vez más valoradas en entornos profesionales, tanto en el sector privado como en la academia (van Eck & Waltman, 2021).

No obstante, también se detectan vacíos en la literatura actual, especialmente en cuanto a la aplicación práctica de estas habilidades en campos como la economía o la administración pública. Este hallazgo plantea la necesidad de ampliar el alcance de los estudios hacia sectores tradicionalmente menos explorados en la literatura de gestión de proyectos (Elsevier, 2025).

Los resultados del análisis bibliométrico sugieren que el fortalecimiento de las habilidades blandas no solo mejora la formación académica de los futuros gestores de proyectos, sino que también impacta directamente en el rendimiento organizacional. La enseñanza estructurada de estas habilidades puede convertirse en un factor clave para el éxito institucional (Clarke, 2010; Geoghegan & Dulewicz, 2008).

Asimismo, las redes conceptuales obtenidas mediante el uso de VOSviewer permiten identificar líneas de investigación emergentes, especialmente aquellas que vinculan la educación, la administración, la ingeniería y la tecnología en torno a las habilidades humanas. Esto abre un campo fértil para el desarrollo de propuestas interdisciplinarias orientadas a la innovación educativa y organizacional (Elsevier, 2025; van Eck & Waltman, 2021).

Además, se destaca un estudio reciente que aborda las capacidades humanas necesarias para implementar con éxito metodologías ágiles híbridas en la gestión de proyectos. Este trabajo subraya que, más allá de las herramientas y procesos, son las habilidades interpersonales —como la

adaptabilidad, comunicación efectiva y liderazgo empático— las que marcan la diferencia en entornos dinámicos y cambiantes (Alsubaie & Sarbazhosseini, 2025). Esta perspectiva refuerza la idea de que el desarrollo profesional integral debe incluir competencias blandas junto con conocimientos técnicos.

Referencias

- Ahmad, M. K., Abdulhamid, A. B., Wahab, S. A., & Nazir, M. U. (2022). Impact of the project manager's transformational leadership, influenced by mediation of self-leadership and moderation of empowerment, on project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 842–864. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2021-0066>
- Aitken, A., & Crawford, L. (2008). Senior management perceptions of effective project manager behavior: An exploration of a core set of behaviors for superior project managers. En *PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management*. Project Management Institute.
- Alsubaie, M., & Sarbazhosseini, H. (2025). People capabilities for successful hybrid agile project management. *Procedia Computer Science*, 256, 1896–1904. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.331>
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5–20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20162>
- Correia, S. R. V., & Martens, C. D. P. (2023). Cloud computing projects: Critical success factors from a project management perspective. *RAUSP Management Journal*, 58(1), 5–21. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2021-0107>
- Elsevier. (2025). *Scopus term analyzer: "soft skills" AND "project management"* [Análisis de base de datos]. Scopus. Recuperado el 23 de abril de 2025, de [https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sort=plf-f&src=s&sid=d48bc2fb8275ffcb1fdcad6ccc9ac5e0&sot=a&sdt=a&sl=55&s=TITLE-ABS-KEY\(%22soft+skills%22+AND+%22project+management%22\)&origin=resultslist&count=10&analyzeResults=Analyze+results](https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sort=plf-f&src=s&sid=d48bc2fb8275ffcb1fdcad6ccc9ac5e0&sot=a&sdt=a&sl=55&s=TITLE-ABS-KEY(%22soft+skills%22+AND+%22project+management%22)&origin=resultslist&count=10&analyzeResults=Analyze+results)
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*, 39(4), 58–67. <https://doi.org/10.1002/pmj.20084>
- Guraziu, E., Grabova, P., Pojani, E., & Dashi, K. (2025). Sustainable education and employability in Albania through project management learning. *Procedia Computer Science*, 256, 1690–1697. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.307>
- Hussein, B., & Ngereja, B. J. (2024). Contrasting learning and unlearning in project environments: Lessons from agile adoption. *Procedia Computer Science*, 239, 1246–1253. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.293>
- Jaccard, D., Bonnier, K. E., & Hellström, M. (2022). How might serious games trigger a transformative change in organizations? *Project Leadership and Society*, 3, Article 100047. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100047>
- Jayaweera, M., Perera, B. A. K. S., & Liyanawatta, T. N. (2025). Use of emotional intelligence to enhance the leadership skills of project managers in construction: A qualitative Delphi study. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 17(3), Article 04525011. <https://doi.org/10.1061/JLADAH.LADR-1246>
- Nieto, T. L., & González-Bañales, D. L. (2024). Good practices in ITSM learning: A business simulation-game-based approach for engineering students. En *2024 IEEE Global Engineering*

- Education Conference (EDUCON)* (pp. 936–943). IEEE.
<https://doi.org/10.1109/EDUCON60312.2024.10578827>
- Pawar, R., Patil, S., & Kulkarni, S. (2023). Enhancing product development skills of engineering students through diversified group activities. *Journal of Engineering Education Transformations*, 37(1), 20–30. <https://doi.org/10.16920/jeet/2023/v37i1/23128>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2022). *VOSviewer* (Version 1.6.18) [Computer software]. Centre for Science and Technology Studies, Leiden University. <https://www.vosviewer.com/>
- Wedel, S., Nöfer, E., & Schütz, A. (2024). Entwicklung eines Anforderungsprofils für Betriebliche Gesundheitsmanager:innen [Development of a job profile for occupational health managers]. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 19, 8–15. <https://doi.org/10.1007/s11553-022-01009-0>