

**IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES PARA SER GERENTE DE
PROYECTOS**

**MARINO ARTURO CAICEDO MENA
GILSON GIOVANY GIL GUTIÉRREZ**

**UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA – CALI
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS
SANTIAGO DE CALI
2016**

**PhD. Ronald Rojas Alvarado –Director
PhD. Luis Felipe Granada – Codirector**

**IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES PARA SER GERENTE DE
PROYECTOS**

**MARINO ARTURO CAICEDO MENA
GILSON GIOVANY GIL GUTIÉRREZ**

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito para Optar el Título:
Especialista en Gestión Integral De Proyectos**

**UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA – CALI
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS
SANTIAGO DE CALI
2016**

**PhD. Ronald Rojas Alvarado –Director
PhD. Luis Felipe Granada – Codirector**

TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
1. TÍTULO.....	4
1.1. RESUMEN.....	4
1.2. INTRODUCCIÓN.....	5
1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	7
2. OBJETIVOS-.....	7
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
2.2. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	7
3. JUSTIFICACIÓN.....	8
4. MARCO REFERENCIAL.....	8
4.1. MARCO CONTEXTUAL.....	8
4.2. ANTECEDENTES.....	8
4.3. MARCO CONCEPTUAL.....	13
4.3.1. DEFINICIONES.....	15
4.4. MARCO TEÓRICO.....	16
5. METODOLOGÍA.....	21
6. RESULTADOS.....	23
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	29
8. CONCLUSIONES.....	33
BIBLIOGRAFÍA.....	34

1. TÍTULO.

IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES PARA SER GERENTE DE PROYECTOS

1.1. RESUMEN.

Este trabajo de investigación hace parte del proyecto: “Implementación de técnicas de gestión en las áreas de la gerencia de proyectos en organizaciones” del Profesor Ronald Rojas Alvarado de la Especialización en Gestión Integral de Proyectos del Programa Ingeniería Industrial de la Universidad de San Buenaventura Cali. En el cual se quiere establecer una herramienta que sirva tanto en la academia como en la industria para obtener resultados exitosos en la creación de una propia metodología para estructurar de forma adecuada un área de proyectos y seleccionar de una manera óptima y eficaz los mejores talentos para administrarla, y los talentos que harán parte de la estructuración y ejecución de proyectos de medio y alto nivel de complejidad.

En este aparte corresponde identificar las competencias y habilidades que se deben tener para ser Gerente de Proyectos; la información para su desarrollo proviene de entrevistas con personal de áreas de Gestión Humana y Profesionales expertos en la gestión de proyectos, de búsqueda en bases de datos indexadas, tesis de postgrados físicas y digitales y páginas de internet. Esta monografía se redacta con objetivos específicos y su respectiva justificación, organizada bajo metodología de investigación de la información relevante recopilada. Posteriormente, se realizará un análisis detallado sobre los antecedentes y los métodos encontrados para establecer unos resultados y conclusiones.

Los resultados muestran claramente que las competencias pueden obtenerse producto de realizar diferentes estudios académicos especializados mientras que las habilidades se obtienen a través de la experiencia; sin embargo, la eficacia, efectividad y velocidad en el desarrollo de las más importantes determinadas en este trabajo depende de patrones del ser, de conductas, destrezas, rasgos y actitudes que permitan una evolución adecuada en este sentido.

1.2INTRODUCCIÓN.

Este trabajo de grado hace parte del proyecto de investigación: “Implementación de la técnicas de gestión hace parte del proyecto “Implementación de técnicas de gestión en las áreas de la gerencia de proyectos en organizaciones del grupo de investigación nuevas tecnologías”, del Profesor Ronald Rojas Alvarado de la Especialización en Gestión Integral de Proyectos del Programa Ingeniería Industrial de la Universidad de San Buenaventura Cali. El objetivo de esta investigación es obtener información histórica para identificar y describir las competencias y habilidades que debe tener un gerente de proyectos, así mismo redactar una serie de preguntas y establecer un método que permitan en un proceso de selección del talento humano un profesional de alto desempeño. Esta investigación se realizó con fines académicos mediante el estudio de los diferentes conceptos, teorías y métodos de diferentes autores y entrevistas con personas de las áreas de Gestión humana en la industria y profesionales en la gerencia de proyectos, para desarrollar los objetivos específicos trazados; se utilizó un enfoque cualitativo - descriptivo donde se mencionan las características, destrezas, idoneidad y capacidad que debe tener un profesional gerente de proyectos.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

En Colombia, actualmente la administración de proyectos en la industria y en el sector público ha tomado fuerza y es una disciplina no reconocida; la gente suele asumir que puede llegar a ser administrador de proyectos (PM, por sus siglas en inglés) después de demostrar talento, por ejemplo, como desarrollador de software o analista de negocios, un empleado ejemplar puede volverse PM con poco conocimiento de lo que se necesita para administrar proyectos eficazmente. Con frecuencia, el resultado es que los nuevos PMs descubren que no están preparados para ocupar dichas responsabilidades, su primer proyecto no cumple los objetivos y se comienza a dudar de si el neófito PM podrá encargarse de futuros proyectos. Las organizaciones deberían entender las cualidades que hacen a un buen administrador de proyectos, identificar la gente adecuada para el trabajo y prepararlos para ocupar dicho rol, Es crítico para las organizaciones el desarrollar planes de proyectos y ejecutarlos de manera exitosa, mostrando resultados que demuestren el valor de la administración de proyectos, sin administradores de proyectos completos y eficaces que tengan el conjunto de habilidades adecuado, resulta imposible lograr proyectos exitoso (KONDO, FUMIKO, 2010).

La gestión por competencias tiene una dilatada tradición en el ámbito empresarial, como proceso de evaluación y mejora de personas y organizaciones, gran parte de dicha experiencia puede transferirse al mundo educativo. No obstante, algunas modificaciones son precisas, el proceso seguirá incluyendo tres momentos, identificación, desarrollo y evaluación de competencias. La aplicación del enfoque de competencias a la gestión de los recursos humanos de una organización, además, a la educación en sus distintos niveles, es uno de los cambios emergentes que definen el momento actual; esta característica se asocia, a la vez que interacciona con otras tales como la globalización del mercado laboral, la movilidad de estudiantes y trabajadores, la calidad de procesos y productos, la competitividad empresarial que repercute directamente en la exigencia de una mayor cualificación de los recursos humanos, y algunas otras. El enfoque de competencias como modo de gestionar los recursos humanos se introduce inicialmente en el mundo empresarial como alternativa al entonces vigente enfoque de rasgos, el motivo fundamental de este cambio puede atribuirse a los siguientes aspectos como el hecho de que las conductas observadas predigan mejor el desempeño profesional que los hasta entonces utilizados rasgos personales; también, porque siempre y cuando se tomen las debidas precauciones, la medida de las conductas es más objetiva que la de los rasgos que subyacen a ellas; en tales casos, el nivel de inferencia presente en la medida es menor, otro motivo, es el enfoque de competencias, basado en las

conductas necesarias para el buen desempeño profesional que acorta la distancia existente entre la formación y el empleo (MARTIN-VARES, 2006).

La universidad de San Buenaventura sede Cali ofrece la especialización en gestión integral de proyectos donde pretende con una metodología integral brindar las suficientes competencias y estimular las habilidades técnicas y de comportamiento necesarias para ser gerente de proyectos.

1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Qué competencias y habilidades deben tener los profesionales para desempeñarse como gerentes de proyectos?

2 OBJETIVOS.

2.1 OBJETIVO GENERAL:

Identificar las competencias y habilidades que debe tener un profesional para desempeñarse como gerente de proyectos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 2.2.1 Generar una base de datos física y/o digital con literatura especializada en el tema de competencias y habilidades que debe tener un gerente de proyectos.
- 2.2.2 Mencionar y describir las competencias y habilidades de un gerente de proyectos.
- 2.2.3 Definir 15 preguntas que se deben hacer en el proceso de selección de un gerente de proyectos y definir un método para evidenciar las habilidades y competencias del mismo.

3 JUSTIFICACIÓN.

Este proyecto entregará una revisión bibliográfica, papers y páginas web especializadas. Se aportará información sobre cómo gerenciar eficientemente un proyecto, que se relaciona con aplicar conocimientos, habilidades y técnicas que permitan producir consistentemente los resultados esperados; por lo anterior, existen competencias y habilidades claves que debe evidenciar un Gerente de Proyecto con el fin de impactar positivamente los proyectos y sus resultados, además de los conocimientos y las técnicas “duras” que un Gerente de Proyecto debe poseer, es fundamental que para alcanzar el éxito desarrolle ciertas competencias y habilidades que le garanticen completar los proyectos oportunamente, dentro del presupuesto, y con la calidad requerida por el cliente, lograr que su equipo de proyecto trabaje como un equipo de alto desempeño; y crear un ambiente de productividad y aprendizaje, de manera que los conocimientos generados sirvan para futuros proyectos (MARY CARDENAS DE GIL). Para tal efecto, es indispensable obtener información y establecer un método de selección e identificación de competencias y habilidades para la academia como para las organizaciones establecer las adecuadas competencias, habilidades técnicas y personales, y encontrar una mejor metodología de desarrollo y de selección de un profesional en gerencia de proyectos de mediano y alto impacto, un líder administrador que integre y garantice el óptimo cumplimiento de las restricciones y el objeto del proyecto.

4 MARCO REFERENCIAL.

4.1 MARCO CONTEXTUAL. (por ser trabajo de investigación universitaria no se tiene un marco contextual).

4.2 ANTECEDENTES.

En la investigación realizada se encuentra literatura asociada a las metodologías de entrevistas por competencias a nivel general donde se establecen diferentes métodos para una adecuada selección y se identifican los principales errores de las mismas, ejemplo:

- No se releva adecuadamente el perfil.
- No se analiza la trayectoria previa del postulante.
- No se realizan entrevistas profundas.
- No se utilizan técnicas adecuadas.

- Se selecciona en una sola instancia.
- No se piden referencias.
- Se aceptan personas que no corresponden con el nivel del puesto, por falta o por exceso (Seres Estratégicos con Responsabilidad Social (SERESO), 1999).

La aplicación del enfoque de competencias, por una parte, a la gestión de los recursos humanos de una organización, y por otra, a la educación en sus distintos niveles, es uno de los cambios emergentes que definen el momento actual. Esta característica se asocia, a la vez que interacciona, con otras tales como la globalización del mercado laboral, la movilidad de estudiantes y trabajadores, la calidad de procesos y productos, la competitividad empresarial que repercute directamente en la exigencia de una mayor cualificación de los recursos humanos, y algunas otras. El enfoque de competencias como modo de gestionar los recursos humanos se introduce inicialmente en el mundo empresarial como alternativa al entonces vigente, enfoque de rasgos, También denominado, en las organizaciones empresariales, ingeniería de las competencias. (MARTÍN-VARÉS, 2006)

El motivo fundamental de este cambio puede atribuirse a los siguientes aspectos: Primero, al hecho de que las conductas observadas predicen mejor el desempeño profesional que los hasta entonces utilizados rasgos personales. En segundo lugar, porque, siempre y cuando se tomen las debidas precauciones, la medida de las conductas es más objetiva que la de los rasgos que subyacen a ellas. En aquéllas, el nivel de inferencia presente en la medida, es menor. Un tercer motivo es que el enfoque de competencias, en tanto que basado en las conductas necesarias para el buen desempeño profesional, acorta la distancia existente entre la formación y el empleo. Por último, al sustentarse en conductas, que como tales son modificables, el enfoque en competencias posee un gran potencial educativo. Las competencias comenzaron a aplicarse en educación cuando se aprobó la actual ordenación de los subsistemas de formación profesional: formación profesional específica inicial y formación profesional ocupacional. Concretamente, en el catálogo de títulos y en los certificados de profesionalidad, se define la competencia general del perfil profesional y se incluyen, dentro de cada uno de los módulos profesionales que integran el itinerario formativo, las unidades de competencia que se desarrollarán. (MARTÍN-VARÉS, 2006)

También en los nuevos planes de estudios diseñados para y desde el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) se introducen, entre otras novedades, la definición de los logros educativos en términos de competencias adquiridas. La introducción de las competencias responde en ambos casos, formación profesional específica y ocupacional y educación superior, a una necesidad común: la de acuñar

una unidad de tiempo y de logro compartida que facilite la homologación y convalidación entre titulaciones de distintas áreas profesionales y universidades, sean del mismo país o de otro, y reconocer y acreditar la cualificación adquirida en el ejercicio profesional. Aun partiendo de una misma necesidad, el proceso seguido en la formación inicial y ocupacional por una parte, y en la enseñanza superior, por otra, ha sido distinto. En la enseñanza profesional específica y ocupacional, en tanto que estrechamente vinculadas al posterior desempeño profesional, las competencias asociadas a cada área se definieron con claridad. Sin embargo, en la enseñanza universitaria, la tarea de definir los planes de estudio en términos de competencias está siendo más compleja. La dificultad afecta al modo mismo de llegar a identificar las competencias asociadas a un perfil profesional, probablemente porque, en general, los estudios universitarios están más desligados del ámbito laboral. (MARTÍN-VARÉS, 2006)

La gerencia como actividad genérica está estrechamente vinculada con el liderazgo, dado que el gerente de una u otra forma conduce los destinos de la organización, departamento o equipo que gerencia. De hecho Turner y Müller (2005) en una revisión literaria sobre el estilo de liderazgo del gerente de proyectos como factor de éxito usan en forma equivalente gerencia y liderazgo, señalando que en los últimos setenta años han existido seis enfoques teóricos populares referentes al tópico: la escuela del rasgo (en los 40); la escuela conductual o de estilo (de los 40 a los 60); la escuela de contingencias (en los 60 y 70); la escuela visionaria o carismática (en lo 80 y 90); desde finales de los 90 han acaparado la atención tanto la escuela de la inteligencia emocional debido a que se ha demostrado una clara correlación entre la inteligencia emocional, el estilo de liderazgo gerencial y el desempeño de las organizaciones (Goleman et. al., 2002), como la escuela de competencias, cuyo énfasis ha sido identificar las competencias de los gerentes efectivos, dichas competencias pueden ser de naturaleza técnica, intelectual o emocional, considerando que diferentes combinaciones de competencias llevan a diferentes estilos de liderazgo que son apropiados en distintas circunstancias. (Raquel Centeno & Manuel Serafin, 2006)

La escuela de competencias está asociada con el movimiento de competencias del área de recursos humanos tal como se desprende del estudio de Higgs (1998) quien en conjunción con Dulewizcs ha desarrollado instrumentos para la evaluación por competencias del liderazgo (Dulewizcs & Higgs, 2003, 2004). McClelland (1973) propuso que las pruebas tradicionales de aptitud académica y conocimientos, así como los títulos profesionales y las credenciales no predicen el desempeño en el trabajo o el éxito en la vida, además de estar frecuentemente sesgadas contra las minorías. Por ello, en un trabajo patrocinado por el Servicio de Relaciones Exteriores

del Departamento de Estado de los EE.UU., identificó pensamientos operativos y conductas causalmente relacionadas con resultados exitosos, a partir de entrevistas de eventos conductuales aplicadas a individuos que conformaban muestras de criterio; este trabajo llevó posteriormente a la definición de competencias. Una competencia es una característica individual subyacente relacionada con un desempeño efectivo o superior, en un trabajo o situación particular, relativa a cierto criterio de desempeño (Spencer & Spencer, 1993). Las características las que hace referencia la definición de competencia se resumen en: motivos, rasgos, concepto de sí mismo, conocimientos y habilidades; mientras las últimas dos tienden a ser visibles, las primeras son centrales a la personalidad y por tanto están en cierta forma “ocultas”, un análisis sobre indicadores conductuales de 286 modelos permitió a Spencer y Spencer (1993) establecer un diccionario de competencias genéricas, el cual se convierte en la base común de desarrolló de los modelos de existentes, por ello las similitudes que se observarán en el análisis sucesivo. (Raquel Centeno & Manuel Serafin, 2006)

Las competencias, en su mayoría, se manifiestan en dos o tres dimensiones con indicadores conductuales asociados. Las dimensiones típicas son: Intensidad ó Complejidad y Tamaño del Impacto ó Cantidad de Esfuerzo. También existen competencias que presentan alguna dimensión que no existe en otras competencias (dimensiones únicas). La mayor parte de los trabajos requieren una combinación única de competencias en diferentes grados de dominio, por lo cual obtener puntuaciones altas no es sinónimo de mejor desempeño, pues ese caso puede hacer referencia a un candidato sobre calificado que en consecuencia no estará satisfecho y motivado por su trabajo. En referencia al área de gerencia de proyectos en especial, es posible monitorear el esfuerzo pionero hasta mediados de los 90 cuando Frame (1999) dirigió un focus-group con cientos de profesionales de la GdP definiendo su percepción de los rasgos deseables en un gerente de proyectos. El grupo de expertos identificó los siguientes aspectos: (i) orientado por resultados, (ii) capacidad para retener los detalles, (iii) fuerte compromiso con el proyecto, (iv) estar consciente de las metas organizacionales; (v) obtener logros a través de influencias (habilidades políticas),(vi) estar consciente de los costos, (vii) comprender los aspectos básicos de los negocios, (viii) capacidad para comprender las necesidades del personal, los clientes y la alta gerencia, (ix) capaz de lidiar con la ambigüedad y las decepciones, (x) negociar hábilmente, y (xi) poseer las conocimientos de ingeniería requeridos para hacer su trabajo (este rasgo hace referencia a los conocimientos del área industrial donde se desenvuelve el proyecto, p.e. civil, sistemas, etc.). El primer trabajo que presenta las características propias de un perfil de competencias lo desarrolló la Secretaría del Tesoro de Canadá (Treasury Board

of Canada Secretariat, 1998) circunscribiéndose a la gerencia de proyectos de tecnología de información (IT). (Raquel Centeno & Manuel Serafin, 2006)

En este caso ellos detallan lo que deberían ser las habilidades básicas de un gerente de proyectos de esa índole que trabaje para el gobierno canadiense. Según ellos un gerente de proyectos de IT requiere de tres áreas de conocimiento: Gerencia General, Gerencia de Proyectos y Gerencia de Tecnologías de Información. En ésta última área se abarcan las competencias de gerencia de ciclo de vida, gerencia de herramientas y técnicas, y gerencia de arquitectura. Del área de gerencia de proyectos el modelo refiere sus competencias al *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) del PMI (Duncan, 1996) y entonces dicha área se divide en nueve competencias vinculadas con las áreas de la gerencia de proyectos: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo, y procura. Dentro del área de gerencia general destacan las competencias de juicio, integridad, confianza en sí mismo, flexibilidad, iniciativa y perseverancia, habilidades de pensamiento, conciencia organizacional, conocimiento, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación y gerencia de la acción. (Raquel Centeno & Manuel Serafin, 2006)

4.3. MARCO CONCEPTUAL.

Cuadro No.3 Resumen Antecedentes.

Autor	Año	Objetivo	Resultado	Conclusion
Ortiz Valencia Milena	1999	Investigación	Establecer una presentación donde se identifican los principales errores en una entrevista por competencias y define los tipos de preguntas y la forma adecuada de hacer las entrevistas.	Con estas herramientas se puede establecer la mejor forma de desarrollar una entrevista por competencias.
Levoyer Claude	2000		Descripción de los niveles de ejecución de las competencias y del nivel requerido en función del puesto, identificación de las competencias asociadas a un perfil profesional: su repercusión en el currículum, diseño curricular basado en competencias asociadas a un puesto laboral o a un perfil profesional.	La gestión por competencias incluye tres momentos: identificación, desarrollo y evaluación, aporte de cambios a la enseñanza en la educación superior como el diseño del currículo basado en competencias.
Oliveros, Laura	2006		Identificar y definir las cualidades personales que debe tener un administrador de proyectos y cómo lograrlo.	Es crítico para las organizaciones el desarrollar planes de proyectos y ejecutarlo de manera exitosa, mostrando resultados que demuestren el valor de la administración de proyectos. Sin administradores de proyectos completos y eficaces que tengan el conjunto de habilidades adecuado, resulta imposible lograr proyectos exitosos. Lo anterior se logra identificando candidatos en términos de competencias conductuales relevantes, cultivándolos al proporcionarles experiencia y entrenándolos en las habilidades técnicas requeridas.
Centeno y Serafín.	2006		Se muestra un árbol de prerrequisitos para desarrollar el modelo de competencias de un gerente de proyectos y esquematizarlo dividiéndolo en competencias teórico -prácticas, personales y perceptivas.	Los relacionados con la gerencia de proyectos deben ser lo suficientemente competentes para no incidir negativamente en los resultados de las organizaciones. Disponer de un modelo de competencias permitirá la selección y evaluación del personal de la organización de manera adecuada para los fines de la misma y de las personas que la integran. En virtud de que la gerencia de proyectos se está convirtiendo en una práctica muy común en las diferentes ramas de los negocios, (siendo dominante la ingeniería) . Los formadores de ingenieros deben ser conscientes del futuro profesional y el perfil por competencias de un gerente de proyectos que muestra lo multi y transdisciplinario, por lo cual el conocimiento técnico aislado de la formación gerencial, social y humana, no lo habilitará para el desempeño laboral.
Ramos, Juan	2008		Se identificaron las habilidades que debe tener un gerente de proyectos y el método para desarrollarlas.	El gerente de proyectos debe poseer no solo conocimientos de gestión de proyectos, sino también habilidades necesarias, que le permitan alcanzar los objetivos del proyecto y cumplir con la triple restricción. Estas habilidades son adquiridas con la experiencia, pero es importante identificar qué habilidades ya se poseen y cuáles son las que faltan para ser un gerente de proyectos exitoso.
Cárdenas, Mary	2011		Habilidades claves que debe cumplir un gerente de proyectos con el fin de impactar positivamente los proyectos u sus resultados (comunicación efectiva, influencia y coaching).	Además de los conocimientos y las técnicas "duras" que un gerente de proyectos debe poseer, es fundamental que para alcanzar el éxito desarrolle ciertas habilidades que le garanticen completar los proyectos oportunamente, dentro del presupuesto, y con la calidad requerida por el cliente; lograr que su equipo de proyecto trabaje con un alto desempeño; crear un ambiente de productividad y aprendizaje, de manera que los conocimientos generados sirvan para futuros proyectos.
Kondo, Fumico.			Identificar y definir las cualidades que debe tener un administrador de proyectos y cómo lograrlo.	Es crítico para las organizaciones desarrollar planes de proyectos y ejecutarlos de manera exitosa, mostrando resultados que demuestren el valor de la administración de proyectos. Sin administradores del proyecto completos y eficaces que tengan el conjunto de habilidades adecuado, resulta imposible lograr proyectos exitosos. Los candidatos se identifican en términos de competencias conductuales relevantes, cultivándolos al proporcionarles experiencia y entrenándolos en las habilidades técnicas requeridas.

Fuente:(Marino Arturo Caicedo, Gilson Giovany Gil, 2015)

A través del cuadro No. 4 se muestra la evolución que ha tenido el concepto de competencias de una manera descriptiva. La definición de competencias depende de varias variables y los siguientes autores plantean diferentes conceptos.

Cuadro No. 4. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO.

AÑO	DEFINICIÓN
1982	<i>Boyatzis</i> , R. E. habló de una mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un rendimiento efectivo y o superior en el puesto de trabajo.
1992	<i>Arnold y Mckenzie</i> Dicen que las competencias con los conocimientos, habilidades y o conductas se transfieren a los contextos específicos de las organizaciones.
1993	<i>Woodruffe</i> , quien menciona para definir las competencias, un conjunto de pautas de conducta o patrones que son necesarias para desempeñar las tareas y funciones de un puesto de manera eficaz.
1993	Spencer y Spencer mencionan algunas características esenciales tales como los motivos, rasgos, autoconocimientos y habilidades de una persona que también se relacionan de forma causal, con criterios establecidos de efectividad y rendimiento superior en una situación determinada o en el puesto de trabajo.
1995	<i>Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake</i> mencionan en relación, todos los conocimientos, destrezas y habilidades que son demostradas por un individuo y que le añaden valor a la organización.
1995	<i>Gardner</i> definió las competencias como las capacidades o disposiciones que tienen las personas y que ponen en práctica para dar respuesta a los situaciones problemáticas reales, a partir de la creación de nuevo conocimiento, para Gardner, este concepto se fundamenta en tres elementos: el individuo con sus habilidades y destrezas técnicas; las especialidades y áreas del conocimiento, y el contexto que plantea las situaciones problemáticas; para Gardner ser competente es ser talentoso.
1996	<i>Lévy-Leboyer</i> hablaron de repertorios de comportamientos que integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos y que son dominados mejor por unas personas que por otras, y esto las hace eficaces en una situación determinada.
1998	Dalton, define las competencias como las conductas por las cuales se diferencian los trabajadores eficientes de los ineficaces.
1998	<i>Boaz</i> afirmó que las competencias son comportamientos críticos o claves, igualmente relaciona los conocimientos, las actitudes, las habilidades, las capacidades, los valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan de forma causal más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones o responsabilidades.
1999	<i>Peiró</i> definió las competencias como los conocimientos, aptitudes, habilidades, el control y la persistencia para hacerle frente a las dificultades y las barreras para alcanzar el rendimiento, esto sumado a una buena disposición para hacer y saber desempeñar los distintos roles.
2003	<i>Quinn, Faerman, Thompson y McGrath</i> hablan de conocimientos y habilidades que se usan para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada.
2010	<i>Gutiérrez, E.</i> hablaba de las competencias como características personales que diferencian a las personas, convirtiéndolas en más competentes que otras, dentro de estas características se encuentran motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción de los roles, habilidades y conocimientos.

Fuente:(Marino Arturo Caicedo, Gilson Giovany Gil, 2015)

4.3.1 DEFINICIONES.

Para efectos de tener claridad sobre las palabras claves en esta investigación presentamos su definición de acuerdo a lo establecido en La Real Academia Española (RAE):

Actitud(es): Postura del cuerpo, especialmente cuando expresa un estado de ánimo.

Aptitud(es): Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

Capacidad(es): Cualidad de capaz.

Capaz: Apto, con talento o cualidades para algo. Que puede realizar la acción que se expresa.

Competencia(s): Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Conducta: Manera con que los hombres se comportan en su vida y acciones. Psicol. Conjunto de las acciones con que un ser vivo responde a una situación.

Conocimiento(s): Acción y efecto de conocer, saber.

Destreza(s): Habilidad, arte, primor o propiedad con que se hace algo.

Habilidad(es): Valerse de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo.

Idóneo: Adecuado o apropiado para algo.

Monografía: Descripción y tratado especial de determinada parte de una ciencia, o de algún asunto en particular.

Patrón: Modelo que sirve de muestra para sacar otra cosa igual.

Rasgos: Peculiaridad, propiedad o nota distintiva.

4.4 MARCO TEÓRICO.

4.4.1. Habilidades.

¿Cómo pueden las organizaciones desarrollar gente con habilidades sólidas y efectivas de administración de proyectos? ¿Un administrador de proyectos es aquel cuyo potencial puede ser identificado y desarrollado sistemáticamente? (KONDO, FUMIKO, 2010).

4.4.2. Metodología.

Como en la mayoría de las profesiones, la administración de proyectos requiere un conjunto de habilidades técnicas que se pueden aprender con entrenamiento, pero también requiere un conjunto particular de rasgos que presentan un desafío para los programas de entrenamiento; La parte relacionada con el comportamiento puede llegar con la experiencia, pero no todas las personas tienen las cualidades para ser excelentes prospectos, Las organizaciones necesitan entender esto si es que quieren contar con una administración de proyectos de primera:

Habilidades Técnicas: para ser un PM eficaz se requieren habilidades en planeación de proyectos, evaluación de estatus de proyectos y reconocimiento de posibles riesgos. Estas son habilidades que una persona puede aprender por medio de capacitación.

Planeación: la habilidad para planear significa ser capaz de identificar tareas que necesitan realizarse, incluyendo las diferentes dependencias involucradas en la tarea y desarrollar estimados de tiempo y recursos necesarios para completar un proyecto, la habilidad de planeación puede requerir el saber cómo usar software disponible, Microsoft® Project u otra herramienta de administración de proyectos.

Evaluación del estado del proyecto: cada PM debe saber cómo determinar el estatus de un proyecto en desarrollo comparado con los detalles de su plan; Las metodologías y técnicas concernientes—earned value analysis (EVA), Índice de schedule, performance index (SPI) analysis, y cost performance index (CPI) indicators — son herramientas que se pueden aprender.

Manejo de riesgos: a los PMs se les puede enseñar a identificar riesgos mediante el uso de un contrato que aclare los objetivos, alcance, recursos y tiempos para el proyecto y luego a usar técnicas de administración de proyectos para manejar estos riesgos; Las organizaciones deberán estar preparadas para proporcionar cursos de certificación, entrenamiento en sitio ó algún tipo de entrenamiento de alta calidad en habilidades requeridas por nuevos o posibles Pms.

Habilidades de comportamiento: el arte de la administración de proyectos, el componente conductual dentro de la habilidad para administrar proyectos incluye tres elementos cruciales: la capacidad de anticipar, atención a los detalles y la habilidad para persuadir a otro; estas cualidades constituyen una especie de “arte” dentro del arsenal de talentos de un administrador, en parte son cualidades personales intrínsecas, por otra parte, son producto de la experiencia, además en bajo porcentaje son cuestión de aprendizaje.

Un paso adelante: algunas personas son buenas para concentrarse en la tarea actual y no se preocupan por lo que vendrá más adelante, Aun con la planeación más exhaustiva, los problemas pueden surgir durante la ejecución de un proyecto que podría descarrilarse si estos problemas no son anticipados y atendidos; un PM debe pensar en el futuro y estar listo para cualquier contingencia.

Atención a los detalles: la mayoría de los proyectos se conforman de varias piezas que se tienen que acoplar, requieren que mucha gente trabaje en conjunto y partan de varios requerimientos que tienen que ser cumplidos; El PM debe poder ver no solo el bosque, sino también los detalles (los árboles del bosque), y cómo éstos encajan unos con otros; la persona que solo piensa en la perspectiva general no puede ser un PM eficaz, puesto que la administración de proyectos requiere la habilidad de pensar a diferentes niveles de detalle sin descuidar la fotografía completa.

Habilidad para Influenciar: sin importar qué tanta planeación se lleve a cabo para un proyecto, la habilidad de un PM para dar buenos resultados depende en su habilidad para influenciar a la gente; los miembros del equipo deben entender sus tareas y saber por qué son importantes, y a los “Stakeholders” del proyecto (Ej., los clientes y patrocinadores ejecutivos del proyecto) se les debe de mantener informados del progreso para que las decisiones que tomen se alineen con las metas del proyecto. Un PM de poder comunicarse con todos los interesados y manejar las expectativas durante el camino de la culminación exitosa del proyecto. (KONDO, FUMIKO, 2010).

La comunicación: prácticamente el 80% de las actividades del Gerente del Proyecto requieren de dicha habilidad; la comunicación efectiva parte del reconocimiento que cada persona es única y diferente; cuando el gerente del proyecto posee habilidades de buena comunicación, logra entonces construir un puente entre esas diferencias, además, sus comunicaciones tienen como resultado el involucrar y comprometer a todos y a cada uno de los miembros del equipo en el logro de los objetivos del proyecto.

Habilidad de Coaching: se conjugan todas las habilidades anteriores; este consiste en una serie de conversaciones de posibilidades que se dan entre el Gerente del Proyecto y su equipo, y es útil para que los miembros del proyecto alcancen los resultados que se proponen en un ambiente de armonía, apertura y respeto, cumpliendo así con el propósito para el cual fueron reunidos. (MARY CARDENAS DE GIL)

Al realizar la revisión y análisis de la bibliografía en torno al tema específico (problema objeto); hablar de competencias supone acercarse a un mundo complejo por la diversidad, variedad de formas y definiciones, sin embargo se dice que desde los años 70 se inició el trabajo sobre las competencias con los aportes presentados por *David McClelland*; en la actualidad se viene trabajando cada vez con mayor profundidad sobre el concepto ligándolo y relacionándolo tanto en contextos educativos como organizacionales; hoy son pocos, casi inexistentes los acuerdos teóricos que coinciden al 100% en su manera de relacionar y definir el concepto; es cierto que hay gran cantidad de sus elementos descriptores que coinciden, pero se hace compleja la posibilidad de unificar una sola definición para el concepto de competencia dado que este mismo se encuentra determinado por otras variables y conceptos, por estas, además de otras razones es que la gran mayoría de trabajos al respecto solo hacen acercamientos descriptivos y operativos donde se incluyen algunos de sus componentes (BARRADA, 2013).

Otro autor, parte de una investigación documental enmarcada dentro del enfoque epistemológico racionalista; Partió de un diagnóstico aplicando el Árbol de Prerrequisitos (APr) de la Teoría de las Restricciones (Goldratt, 1999) al Modelo de Variables de Proyectos Exitosos (SPV), introducido por el mismo en un trabajo previo (Centeno & Serafin, 2006); la hipótesis de trabajo asume que los factores y las relaciones que establece el Modelo SPV son válidas: a partir de allí y conocidos los hallazgos de *Prabhakar* (2005), quien demostró la correlación entre el éxito en proyectos y ciertas características del gerente de proyectos, se identificaron objetivos intermedios para vencer los obstáculos vinculados a las competencias del gerente de proyectos, luego, se procedió a una revisión bibliográfica de los modelos de competencia disponibles en la literatura, identificando los vacíos vinculados a los objetivos intermedios del APr. Ello, provocó que se indagaran definiciones relativas a la RSC como competencia personal (DTI, 2005) y las posibilidades de las instituciones de formación para contribuir con el desarrollo de esta competencia (BID, 2005). Finalmente, se propone un modelo adaptado al trabajo clásico en el área de perfiles por competencia (Spencer & Spencer, 1993); árbol de prerrequisitos de competencias y el modelo esquematizado de las mismas para un gerente de proyectos (Raquel Centeno & Manuel Serafin, 2006).

Los modelos de competencias se han puesto muy populares a raíz del impacto que ha tenido el concepto de inteligencia emocional en las empresas, una competencia se define entonces como una característica personal que ha sido comprobada como impulsor de un mejor trabajo, separando a los mejores de los mediocres. La finalidad de correlacionar el éxito profesional con el nivel de coeficiente intelectual y los resultados no han sido los esperados, y sí se han obtenido mejores resultados cuando se hace una correlación con la inteligencia emocional, lo que implica poseer un autoconocimiento, auto gerenciamiento, conciencia y aptitudes sociales. Tradicionalmente se considera que una persona es apta para ocupar un cargo si tiene conocimientos y habilidades. En el caso de la gerencia de proyecto, estos conocimientos se encuentran descritos en el PMBOK y las habilidades se aprenden con la experiencia. El gerente de proyecto es un elemento clave para el éxito de un proyecto, debe proporcionar el liderazgo en la planeación, organización y control del proyecto, debe poseer un conjunto de habilidades que inspire al equipo a estar motivado y tener éxito y que gane la confianza del cliente. Los gerentes de proyectos deben poseer una capacidad de liderazgo firme, la habilidad para desarrollar personas, excelentes habilidades de comunicación, la capacidad para manejar el estrés, habilidades para resolver conflictos y de administración del tiempo, habilidades presentadas en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 5. Descripción De Habilidades.

HABILIDADES	DESCRIPCIÓN
Liderazgo	El liderazgo es lograr que el trabajo se realice a través de otros; el gerente de proyecto logra resultados a través del equipo del proyecto. El liderazgo consiste en estimular a las personas asignadas al proyecto para que trabajen como equipo con el fin de implementar el plan y lograr el objetivo de la manera mas satisfactoria
Comunicación Efectiva	El gerente de proyecto debe de comunicarse constantemente con su equipo, así como con los proveedores, el cliente, y la alta gerencia de la empresa. Debe de poseer habilidades de comunicación tanto oral como escrita, y también de poseer una escucha efectiva, saber escuchar más que hablar.
Entendimiento del sistema	Capacidad para entender el funcionamiento interno de una organización, de tal forma que se puedan conseguir objetivos específicos. Esto sucede con mayor frecuencia en empresas públicas donde existe burocracia y muchos niveles de aprobación.
Asertividad	Capacidad de expresar opiniones ya sean a favor o en contra a una posición, siempre manteniendo el punto de vista propio.
Motivación	Estimulara a las personas para que alcancen altos niveles de rendimiento y superen los obstáculos surgidos por los cambios.
Tolerancia a la ambigüedad	Capacidad de tomar decisiones sin tener suficiente información. Usualmente son situaciones de incertidumbre.
Resolución de problemas	Identificar rápidamente los problemas y desarrollar una solución bien planeada, tomar decisiones con razonamiento, dejando de un lado el aspecto emocional.
Orientación hacia el logro	Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidas.
Empoderamiento	Facultad de capacitar al equipo, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido de compromiso personal, sean creativos, asuman riesgos, y asuman posiciones de liderazgo

Fuente: Juan Luis Ramos Lachi. (2008)

Las personas no nacen con las habilidades que son necesarias para ser un gerente de proyecto exitoso, sino que éstas se desarrollan con la experiencia. En este punto es importante identificar cuáles son las habilidades que se poseen y determinar las habilidades que faltan aún por desarrollar. Cómo se desarrollan estas habilidades se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 6. Métodos Para Desarrollo de Habilidades.

METODOS	DESCRIPCIÓN
1. Adquirir experiencia	Trabajar en todo los proyectos que le sean posibles, si son de industrias diferentes mejor. Cada proyecto es único y por lo tanto presenta una oportunidad de aprendizaje valiosa.
2. Buscar retroalimentación	Realizar consultas a los miembros del equipo y al gerente de proyecto y pregúnteles si han observado algo que pueda mejorar su desempeño en la resolución de problemas, y en base a ello trabajar para mejorar.
3. Realizar autoevaluaciones periódicas	Es importante ser autocráticos, si algo salio mal analizar los motivos y las formas de soluciones, es importante documentar estas.
4. Entreviste a gerentes de proyectos que tienen las habilidades que quieren desarrollar	Busque gerentes de proyectos que posean las habilidades que le faltan, pregúnteles como desarrollaron estas habilidades y que sugerencias tienen. Ofrézcales un almuerzo, podría ser una buena inversión
5. Participe en programas de capacitación	Participe en seminarios, conferencias, talleres, etc. Cuando participe en conferencias busque oportunidades para aprender de tres fuentes: el ponente, los materiales y los demás participantes.
6. Únase a organizaciones	Participe de las organizaciones que ven diversos puntos de la gerencia de proyectos, afíliese al PMI y a otra organizaciones, que le permitirán ampliar sus perspectivas y podrá tener contacto con otras personas e intercambiara experiencias.
7. Lea, lea y lea	Lea todo cuanto pueda sobre liderazgo, trabajo en quipo, suscríbase a revistas especializadas, esto le servirá para identificar mejor las habilidades que le faltan adquirir así como información valiosa de cómo desarrollarla.
8. Ofrézcase como voluntario	Es muy posible que en el trabajo o en la actividad que desarrolla en estos momentos no se presenten oportunidades para adquirir las habilidades que usted necesita, es por eso que trabaje como voluntario en diversa instituciones donde no solo contribuya a la sociedad sino también donde tenga la oportunidad de probar sus habilidades de liderazgo.

Fuente: Juan Luis Ramos Lachi. (2008)

Cuadro No. 7. VARIABLES Y COVARIABLES DEFINIDAS.

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES DE UN GERENTE DE PROYECTOS	PLANEACION Y ORGANIZACIÓN	IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE ACTIVIDADES
		ASIGNACION DE TIEMPOS Y RECURSOS
	COMPETENCIAS TECNICAS	FINANCIERAS
		FORMULACION, EVALUACION, INTEGRACION Y GESTION
		MANEJO DE INDICADORES
		MANEJO DE RIESGOS
		ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO
	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	PLANEACION
		LIDERAZGO
		PROACTIVIDAD
		ATENCION AL DETALLE
		COACHING
		COMUNICACIÓN
		ASERTIVIDAD Y TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD
		SOLUCION DE PROBLEMAS Y ORIENTACION AL LOGRO
EMPODERAMIENTO		

(Gilson Giovany Gil, Marino Arturo Caicedo, 2015)

5 METODOLOGÍA.

CUADRO 8. RESUMEN METODOLOGIA DE INVESTIGACION

COMPONENTE	CONSIDERACIONES INICIALES
OBJETO DE ESTUDIO	IDENTIFICACION DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES PARA SER GERENTE DE PROYECTOS
DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	SE TRABAJO EN ORGANIZACIONES QUE MANEJEN PROYECTOS EN LA CIUDAD DE CALI.
FUENTES DE INFORMACION	FUENTES PRIMARIAS COMO PAGINAS WEB, LIBROS, ARTICULOS DE REVISTAS, PRESENTACIONES, BASES DE DATOS INDEXADAS, ENCUESTAS
METODO DE INVESTIGACION	SE USO UN METODO DESCRIPTIVO, CUALITATIVO CON ANALISIS DEDUCTIVO.
TECNICA DE ANALISIS DE DATOS	SE USO EL METODO DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, CON EL OBJETIVO DE LA CAPTACIÓN, EVALUACIÓN, SELECCIÓN Y SÍNTESIS DE LOS MENSAJES EN EL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS, PARA POSTERIORMENTE DESARROLLAR EL PROBLEMA DETERMINADO.

(Gilson Giovany Gil, Marino Arturo Caicedo, 2015)

Esta investigación de tipo cualitativa enfocada a comprender y profundizar sobre el tópico *Competencias Y Habilidades Para Ser Gerente De Proyectos*, se realizó obteniendo información de varias fuentes como: el internet, bases de datos indexadas, consultas y entrevistas a expertos; la información recolectada sirvió para

realizar un planteamiento general y específico de objetivos a desarrollar, de igual forma el contexto donde se realizó la investigación: municipio de Santiago de Cali y la forma en que se realizó la inmersión al mismo mediante encuestas a profesionales con experiencia en el área de gestión de proyectos y de gestión del talento humano. Se establecieron las variables y covariables para la investigación y a las cuales se dará una respuesta mediante la descripción y definición de las mismas.

El trabajo de campo se realizó después de haber recolectado y analizado información escrita suficiente para ampliar el contexto del problema en estudio, expresar la justificación e identificar las carencias de conocimiento en torno al mismo para enfocar y estructurar una serie de preguntas formuladas a profesionales en el contexto definido, explorando diferentes perspectivas de los participantes.

En el siguiente cuadro se relacionan las diferentes fuentes de información relacionadas con profesionales y sus cargos.

CUADRO 9. PERSONAS Y EMPRESAS ENTREVISTADAS Y CONSULTADAS

EMPRESA CONSULTADA	PROFESIONAL	CARGO
THERMAL SYSTEMS	EDGAR FERNANDEZ	DIRECTOR DE INGENIERIA
REDVIU	RODRIGO ESCOBAR	GERENTE
GASES DE OCCIDENTE S.A. ESP.	JOHN ENRIQUE VARGAS	DIRECTOR DE INGENIERIA Y PROYECTOS
GASES DE OCCIDENTE S.A. ESP.	DIEGO URRIAGO	JEFE DE SELECCIÓN Y DESARROLLO
GASES DE OCCIDENTE S.A. ESP.	JOSE DARIO MARTINEZ	GERENTE TECNICO
GASES DE OCCIDENTE S.A. ESP.	CLAUDIA PATRICIA GONZALEZ	DIRECTOR DE COMERCIALIZACION DE GAS
GASES DE OCCIDENTE S.A. ESP.	BEATRIZ EUGENIA GUEVARA	DIRECTOR DE PLANEACION
GASES DE OCCIDENTE S.A. ESP.	FERNANDO GUERRERO	DIRECTOR DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO
GASES DE OCCIDENTE S.A. ESP.	RAFAEL ANTONIO BARON	DIRECTOR DE CONSTRUCCIONES
REDI	ALVARO ZAPATA	PROFESIONAL FRONT
DESCUBRIMOS LTDA	DAVID ALEJANDRO TORO	CONSULTOR
CONCALI COLOMBIA S.A.S.	CARLOS GIL	GERENTE OPERATIVO

Fuente: Gilson Giovany Gil, Marino Arturo Caicedo. (2015)

6 RESULTADOS.

A continuación producto de las actividades realizadas durante el desarrollo de esta investigación se mencionarán y describirán las competencias y habilidades que debe tener un gerente de proyectos.

6.1. Competencias o Habilidades Duras.

Identificación y priorización de actividades: En esta competencia el profesional debe conocer y saber construir al menos un método reconocido, ejemplo diagrama de flujo, matrices, etc.

Asignación de tiempos y recursos: debe conocer y saber usar al menos un software para construcción y manejo de cronogramas de acuerdo al recurso asignado, ejemplo: MS Project. Para los recursos humanos debe saber y conocer al menos un método para establecer roles y responsabilidades, ejemplo. Diagrama de tipo jerárquico, matriz de asignación de responsabilidades, además de establecer planes de disminución de brechas del equipo de trabajo.

Habilidad técnica Manejo financiero: debe conocer y manejar conceptos como costos y presupuestos, estimación análoga, estimación PERT, el valor ganado, programación ganada, y utilizarlos en algún software, ejemplo Excel, MS Project; primavera.

Formulación, evaluación, integración y gestión: debe conocer y saber establecer la mejor herramienta para la comunicación, gestión colaborativa, gestión de la calidad (hojas de control, gráficos de control, etc), adquisiciones, interesados (ej: modelo, cooperación/amenazas, cirulo de interesados, matriz interés/poder, etc); manejar algún método para la formulación y evaluación como por ejemplo marco lógico; análisis costo-eficiencia, análisis de rentabilidad financiera, conocer y adaptar alguna metodología como la del PMI, IPMA, P2M, Prince2.

Indicadores de Gestión: definir expresiones cuantitativas de variables que permitan identificar el estado de las diferentes variables gerenciales en los proyectos.

Evaluación de riesgos: conocer y saber aplicar al menos una de las metodologías y/o técnicas establecidas en alguna de las guías propuestas para la gestión de riesgos por PMI, IPMA o juicio de expertos, análisis de requerimientos de interesados y clasificación cualitativa y cuantitativa

Entendimiento del Entorno: Ser capaz de identificar y entender la operación de la organización con el fin de enfocar la estrategia para lograr conseguir objetivos específicos.

6.2 Competencias o Habilidades Blandas.

Liderazgo: capacidad de cooperar, motivar, delegar y prestar apoyo técnico.

Proactividad: capacidad de tomar iniciativas con análisis de riesgo y responsabilidad que le permitan actuar frente a oportunidades y problemas con un enfoque al logro y cumplimiento de metas.

Atención al detalle: saber ir a la minucia cuando se requiere, capacidad de persuasión a clientes externos e internos, simpatía y empatía.

Coaching: identificar, reconocer, retroalimentar, las fortalezas de las personas, sus intereses, aplicar metodologías de resolución de conflictos en equipos de trabajo.

Empoderamiento: tener la capacidad de potenciar a un individuo o un equipo de trabajo mediante responsabilidad, logrando en los mismos compromiso, creatividad, innovación, proactividad y liderazgo.

Asertividad: capacidad de retroalimentar y expresar su opinión con un manejo efectivo de las emociones, manteniendo su punto de vista.

Tolerancia a la ambigüedad: Capacidad de trabajar de forma eficaz, eficiente y efectiva bajo presión y afrontando posibles contratiempos

Solución de problemas: innovación en la estrategia de resolución de problemas de tipo operativo, administrativo y del ser.

Orientación al logro: implica el interés de realizar las actividades de la mejor forma, tratando de superar el patrón y buscar nuevas oportunidades con criterios prácticos que se constituyen en soluciones de mejoramiento.

Planeación: capacidad de planear y organizar tareas propias y del equipo de trabajo teniendo en cuenta fases, metas y prioridades, con una óptima administración de recursos, verificando los logros y resultados obtenidos

Comunicación efectiva: capacidad de escuchar, expresar, entender ideas, opiniones diferentes y comprender las emociones y sentimientos de los otros para así transmitir información pertinente, oportuna, precisa y veraz logrando acuerdos.

No todas las competencias y comportamientos se tienen en un 100% desarrolladas pero mencionamos algunos métodos basados en conceptos como el autodesarrollo, el codesarrollo y el coach, que pueden servir para fortalecerlas y mejorarlas teniendo en cuenta que es necesario exigir las mismas trabajando actividades específicas y haciendo análisis, reflexión y sacando conclusiones por parte del profesional para así cada vez adquirirlas y/o perfeccionarlas de forma progresiva a medida de que vuelve a repetirse el ciclo de mejoramiento.

CUADRO 10. MATRIZ PARA EVIDENCIAR COMPETENCIAS.

Con las competencias debidamente identificadas y los resultados obtenidos de las consultas efectuadas a los expertos, se plantearon 50 preguntas; estas preguntas fueron tabuladas en la matriz con el fin de establecer las preguntas que cubran la mayoría de competencias y asegurar que todas quedaran cubiertas, como resultado de esta actividad se obtuvieron las 15 preguntas.

	PREGUNTA	IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE ACTIVIDADES	ASIGNACION DE TIEMPOS Y RECURSOS	FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS	INTEGRACION Y GESTION	MANEJO DE INDICADORES	MANEJO DE RIESGOS	ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO	PLANEACION	LIDERAZGO	PROACTIVIDAD	ATENCIÓN AL DETALLE	COACHING	COMUNICACIÓN	ASERTIVIDAD	TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD	SOLUCION DE PROBLEMAS	ORIENTACION AL LOGRO	EMPODERAMIENTO	TOTAL
1	¿durante su carrera cuales fueron las materias en las cuales tuvo mejor rendimiento y cuales le generaron mayor dificultad, que hizo que eso fuera así?																			0
2	¿Qué tipo de información complementaria a alcanzado hasta el momento, que le ha motivado a realizarlas?																			0
3	¿Qué cree alcanzar con este cargo al cual aspira, que no este logrando en el que esta actualmente?																			0
4	Cuenteme sobre los diferentes trabajos que ha tenido, cuales eran sus funciones, por cuales sentia mayor preferencia y cuales funciones eran menos gratificantes?																			0
5	De los trabajos que ha tenido, cual considera ha sido el que mas le ha aportado?																			0
6	Cuenteme alguna situación difícil de manejar en sus ultimos trabajos. Como la afronto? Que resultados obtuvo?														1	1				2
7	Cuales han sido los logros mas significativos en su ultimo trabajo?								1								1	1		3
8	Expliqueme los motivos de retiro en los ultimos tres cargos.																			0
9	Como esta conformado su hogar y en que se desempeña cada uno de sus integrantes?				1															1
10	De la educacion que le brindaron sus padres, que ha sido lo mas importante para usted?																			0
11	A nivel familiar. Cual ha sido la situación mas difícil que han tenido que afrontar? Y como la manejaron?															1				1
12	Describe un día laboral y un día de descanso																			0
13	Cuales son las actividades de esparcimiento que mas le gusta realizar?																			0
14	Como invierte sus ingresos?			1																1
15	Cuales son sus mayores responsabilidades economicas?			1																1
16	Para este cargo, cual es su aspiración salarial?			1																1
17	Describe una situación de su area de trabajo donde haya tenido alguna dificultad con algun compañero?																1			1
18	En su area de trabajo, que hace que su trabajo sea gratificante?								1				1						1	3
19	Cuenteme acerca de alguna situación donde usted haya tenido que hablar con un grupo de personas y ellos no se encontraban de acuerdo con lo que usted estaba planteando, como lo manejo?													1	1		1			3
20	Cuenteme de alguna situación donde usted le haya ofrecido a su cliente un trabajo que haya superado las expectativas del mismo																1	1		1
21	Todos en alguna situación hemos tenido que abordar clientes difíciles, descríbame una situación en donde a usted le haya tocado hacerlo, como lo hizo?														1	1				2
22	Todos en algún momento determinado para alcanzar una meta hemos tenido que infringir pequeñas normas, descríbame una situación en la que alcanzo la meta desviandose de la norma																1			1
23	Cual ha sido el jefe que mas le ha aportado profesional y personalmente? Cual ha sido el mas difícil en la relación laboral y como manejo usted la situación?														1	1				2
24	Podría relatarme alguna experiencia en donde usted considere que debido a la persistencia alcanzo algunos beneficios?										1								1	2
25	Que hace usted con lo que no puede atender frente a problemas inesperados?										1					1	1			3
26	Describe una situación en donde usted considere que dio todo de si mismo, pero que finalmente no alcanzo el objetivo, que cree que incidió?										1						1	1		3
27	Cuenteme una situación donde haya propuesto alguna idea y la hayan puesto en marcha, que obstaculos encontro y como los supero?										1			1						3
28	Cuenteme acerca de un mejoramiento a su proceso que haya implementado en su ultimo trabajo, que lo motivo a proponer ese cambio?										1								1	2
29	Cuenteme una situación en la que crea que se genero una dificultad por algun problema de comunicación, que cree que se podría haber hecho de una mejor forma?										1			1			1			3
30	Cuenteme sobre alguna actividad o proyecto donde haya tenido que trabajar con personas de diferentes grupos multidisciplinarios, cual es su rol?													1						1
31	Cual considera usted que es la mayor dificultad cuando se trata de trabajar con otros? Como ha hecho para evitar que esto suceda en los equipos en los que ha participado?																1			1
32	Indagar por la estabilidad emocional (casado, divorciado, soltero, con hijos, marco familiar actual)																			0
33	Indagar sobre la estabilidad de los cargos anteriores																			0
34	Que describa con detalle el (los) logro(s) mas importantes en su carrera profesional y específicamente en gerencia de proyectos. Maximo 2.									1							1	1		3
35	Que describa claramente que espera del cargo que se esta ofreciendo y si tiene algún conocimiento de la empresa que lo ofrece.							1												1
36	Validar si sus estudios estan relacionados con el cargo ofrecido																			0
37	Cuénteme desde su experiencia que es mas importante para el éxito de un proyecto: un buen diagnóstico, un adecuado diseño o una excelente ejecución ?		1						1											2
38	Si durante la ejecución de un proyecto usted visualiza un grave problema, que haría: parar el proyecto, modificarlo o continuarlo ?										1						1			2
39	Si su jefe le informa que para ejecutar un proyecto solo cuenta con el 50% del capital requerido para la inversión, usted que hace ?	1	1				1				1									4
40	Dentro del equipo de ejecución a quién le daría mas importancia: a un experto en indicadores o a un psicólogo ?									1			1	1						4
41	¿Qué factores personales lo motivan a usted para llevar a cambio un cambio de trabajo y así mismo que es lo que usted valora de una organización para pensar en su retiro. ?	1						1		1	1									4
42	¿Por favor describa una situación tensa o crítica dentro del equipo que usted ha liderado y cual fue su proceso de intervención, organización, plan de acción y cual fue el resultado? ¿se logro dar solución?		1						1	1			1		1	1	1			7
43	¿Usted como considera que se debe realizar un correcto proceso de planeación para llevar a cabo un proceso de relanzamiento sobre un producto o servicio que rara vez ofrece la empresa en que usted trabaja?								1				1							2
44	¿En el caso que se presentara una inversión extranjera para optimización de la infraestructura de su organización; usted que paso a paso realizaría Para que esta inversión sea exitosa y no se presenten gastos innecesarios?			1	1	1			1									1		5
45	¿Usted como organizaría su equipo de trabajo para que se cumplan las metas de la organización?			1	1				1									1		4
46	¿Cual ha sido el trabajo más interesante para usted, como fue manejado, nos puede relatar al detalle este proceso?												1							1
47	¿Nos puedes dar un ejemplo de una tarea que le demandó más esfuerzo, ¿cómo la enfrentó?, ¿cuáles fueron los resultados?	1	1													1	1	1		5
48	¿Por favor nos comentes de alguna ocasión en que un imprevisto le haya obligado a reorganizar su tiempo, ¿cómo fue su actuar?			1			1				1						1			4
49	¿Qué nivel de decisión permite usted a otros colaboradores?, ¿qué no delega?									1			1						1	3
50	¿Qué actividades manejo usted en su último trabajo que no estaban al inicio en la descripción del cargo que se le entrego? ¿cómo se sintió con estas situaciones?	1													1	1				3
	VERIFICAR SI ESTAN CUBIERTAS TODAS LAS HABILIDADES Y COMPETENCIAS	5	6	4	3	1	3	1	6	6	10	2	4	5	3	6	15	9	6	

No.	PREGUNTA	IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE ACTIVIDADES	PLANEACION	ASIGNACION DE TIEMPOS Y RECURSOS	FINANCIERAS	FORMULACION, EVALUACION, INTEGRACION Y GESTION	MANEJO DE INDICADORES	MANEJO DE RIESGOS	SOLUCION DE PROBLEMAS	ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO	LIDERAZGO	PROACTIVIDAD	ATENCION AL DETALLE	COACHING	COMUNICACION	ASERTIVIDAD	TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD	ORIENTACION AL LOGRO	EMPODERAMIENTO
1	¿En el caso que se presentara una inversion extranjera para optimizacion de la infraestructura de su organización; usted que paso a paso realizaria Para que esta inversion sea exitosa y no se presenten gastos innecesarios?		X	X	X	X	X											X	
2	Cuenteme acerca de un mejoramiento a su proceso que haya implementado en su ultimo trabajo, que lo motivo a proponer ese cambio?			X		X	X					X							X
3	Si durante la ejecución de un proyecto usted visualiza un grave problema, que haria: parar el proyecto, modificarlo o continuarlo ?							X	X			X						X	X
4	¿Nos puedes dar un ejemplo de una tarea que le demandó más esfuerzo, ¿cómo la enfrentó?, ¿cuáles fueron los resultados?	X		X					X								X	X	
5	Cuales han sido los logros mas significativos en su ultimo trabajo?							X			X							X	X
6	Cuenteme acerca de alguna situacion donde usted haya tenido que hablar con un grupo de personas y ellos no se encontraban de acuerdo con lo que usted estaba planteando, como lo manejo?								X		X				X	X			
7	Que hace usted con lo que no puede atender frente a problemas inesperados?	X	X						X			X							
8	Si su jefe le informa que para ejecutar un proyecto solo cuenta con el 50% del capital requerido para la inversión, que decision tomara ?			X				X	X			X							
9	¿Usted como organizaria su equipo de trabajo para que se cumplan las metas de la organización?		X	X		X												X	
10	¿Por favor nos comentas de alguna ocasion en que un imprevisto le haya obligado a reorganizar su tiempo, ¿cómo fue su actuar?							X	X			X					X		
11	¿Qué cree alcanzar con este cargo al cual aspira, que no este logrando en el que esta actualmente?							X			X							X	
12	Cuenteme alguna situacion compleja de manejar en sus ultimos trabajos. Como la afronto? Que resultados obtuvo?								X							X		X	
13	Describame una situacion de su area de trabajo donde haya tenido alguna dificultad con algun compañero?												X	X	X				
14	¿Cuál ha sido el trabajo más interesante para usted, como fue manejado, nos puede relatar al detalle este proceso?												X						
15	Que describa claramente que espera del cargo que se esta ofreciendo y si tiene algún conocimiento de la empresa que lo ofrece.									X									

CUADRO 11. MÉTODO PARA ESTABLECER PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS.

DENTRO DEL TRABAJO	FUERA DEL TRABAJO
<p>COACHING Y MENTORING: Significa entrenamiento, preparación, ayuda. Debe estar a cargo de un experto en la competencia(s) que se deben desarrollar. Es personalizado. Requiere entrenamiento y retroalimentación permanente. También puede estar a cargo de otro experto de la organización o de un consultor externo. Puede estar a cargo del líder del área.</p>	<p>CURSOS FORMALES DE CAPACITACION O FORMACION: Son los programas de capacitación externa, formación profesional y superior, apoyados desde la organización con recursos económicos o con tiempo y facilidades.</p>
<p>ROTACION DE PUESTOS: Son asignaciones temporales de las personas a diferentes cargos e incluso áreas, con el propósito de mejorar las capacidades de los colaboradores de la organización.</p>	<p>LECTURAS GUIADAS: Lecturas sugeridas por el jefe, pares o gestión humana pueden influir favorablemente en el colaborador, debido a que generan procesos de identificación que potencializan el desarrollo de competencias y comportamientos deseados.</p>
<p>ASIGNACION DE FUERZAS DE TRABAJO: Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o adicción a las funciones habituales del puesto. Son efectivas para desarrollar competencias como trabajo en equipo, análisis, recursividad y proactividad.</p>	<p>CAPACITACION VIRTUAL O E-Learning: Permiten que cada colaborador aprenda de acuerdo a su propio ritmo, disponibilidad y recursos. Es importante que siempre haya un tutor como soporte. Este proceso se puede trabajar mediante la entrega de materiales de capacitación o multimedia de temas específicos.</p>
<p>ASIGNACION A COMITES - NUEVOS PROYECTOS: Se asignan los colaboradores a grupos con un propósito específico (por temas a desarrollar, proyectos, revisión de procesos, solución de problemáticas). El colaborador puede asumir estas tareas de manera complementaria a sus funciones diarias o puede cambiar completamente su rol.</p>	<p>LICENCIAS SABATICAS PARA FORMACION: Son espacios de tiempo que el colaborador puede tomar para realizar programas de formación de inmersión, tales como idiomas, pasantías, estudio de un tema específico, entre otros. Durante este tiempo la persona continua recibiendo su salario.</p>
<p>ACOMPAÑAMIENTO EN CARGOS DE MAYOR RESPONSABILIDAD: Consiste en ubicar a un colaborador como asistente de un cargo de mayor nivel, para que obtenga permanentemente el comportamiento del líder con un propósito de entrenamiento.</p>	<p>ACTIVIDADES Outdoor: Son procesos de formación que apuntan al desarrollo de competencias de trabajo en equipo, recursividad, confianza, entre otras. Deben estar enfocadas a las actitudes a las aptitudes necesarias en los puestos de trabajo, y no caer en juegos descontextualizados.</p>
<p>METODOS DE ESTUDIO DE CASOS: Puede ser un trabajo con un colaborador o con un área, consiste en revisar casos de éxito en los que se evidencien las competencias a trabajar, convirtiéndose estos en un referente de comportamiento y buenas prácticas, gracias a las soluciones aportadas.</p>	<p>PROGRAMAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS: Son útiles para el desarrollo de proyectos de formación, especialmente gerencial, o de proyectos de investigación y convenios para competencias específicas (por ejemplo: clínicas de ventas, legislación laboral).</p>
<p>ENTRENAMIENTO EN SIMULACIONES DE SITUACIONES (Assessment): Ubicar al colaborador en ejercicios que parten de situaciones reales puede ser muy efectivo al momento de observar el grado de desarrollo de la competencia y sus comportamientos asociados; adicionalmente, la retroalimentación podrá ser más oportuna, teniendo mayor efectividad y recordación.</p>	

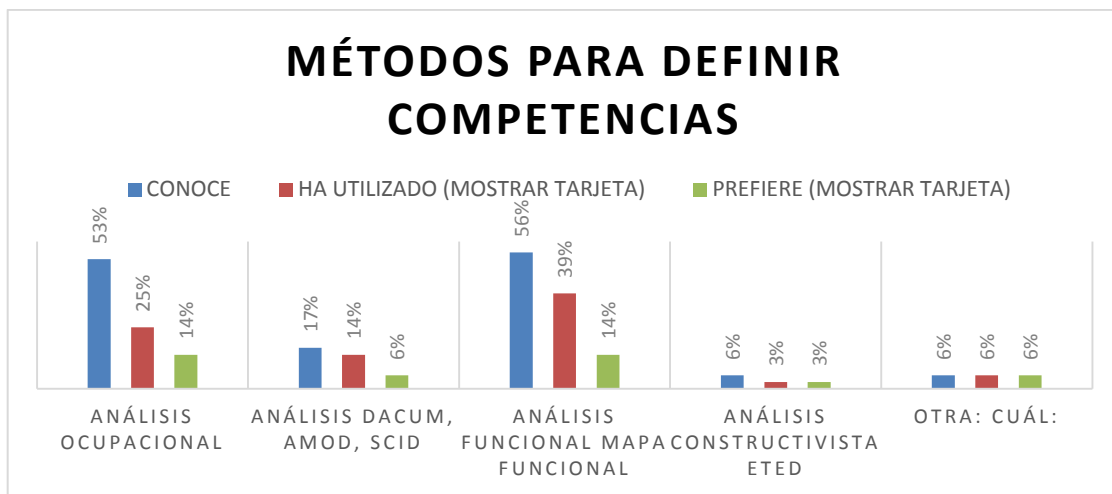
Fuente: Guía del líder. Vol II. Gases de Occidente S.A. ESP. primera edicion.

7. RESULTADO Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.

Se muestran los resultados de la respuesta a las 4 preguntas seleccionadas en el área de conocimiento: **identificación de competencias** realizada a 36 profesionales con experiencia en proyectos de diferentes industrias.

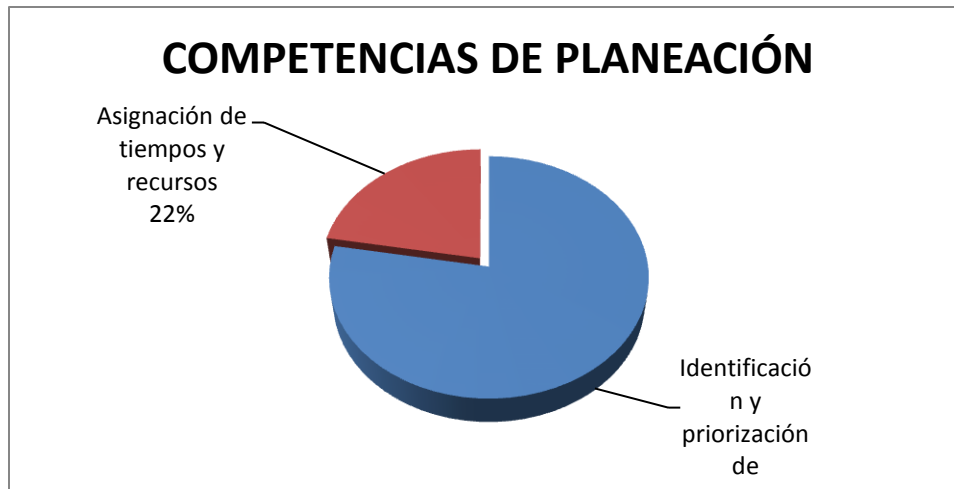
7.1. Métodos para definir competencias.

De los siguientes métodos para definir competencias, Cuál:		CONOCE	HA UTILIZADO (MOSTRAR TARJETA)	PREFIERE (MOSTRAR TARJETA)
a	Análisis ocupacional	19	9	5
b	Análisis DACUM, AMOD, SCID	6	5	2
c	Análisis funcional mapa funcional	20	14	5
d	Análisis constructivista ETED	2	1	1
e	Otra: Cuál:	2	2	2



Los dos métodos más conocidos y preferidos para la identificación de competencias a la hora de seleccionar una persona son el análisis ocupacional y el análisis funcional (mapa funcional).

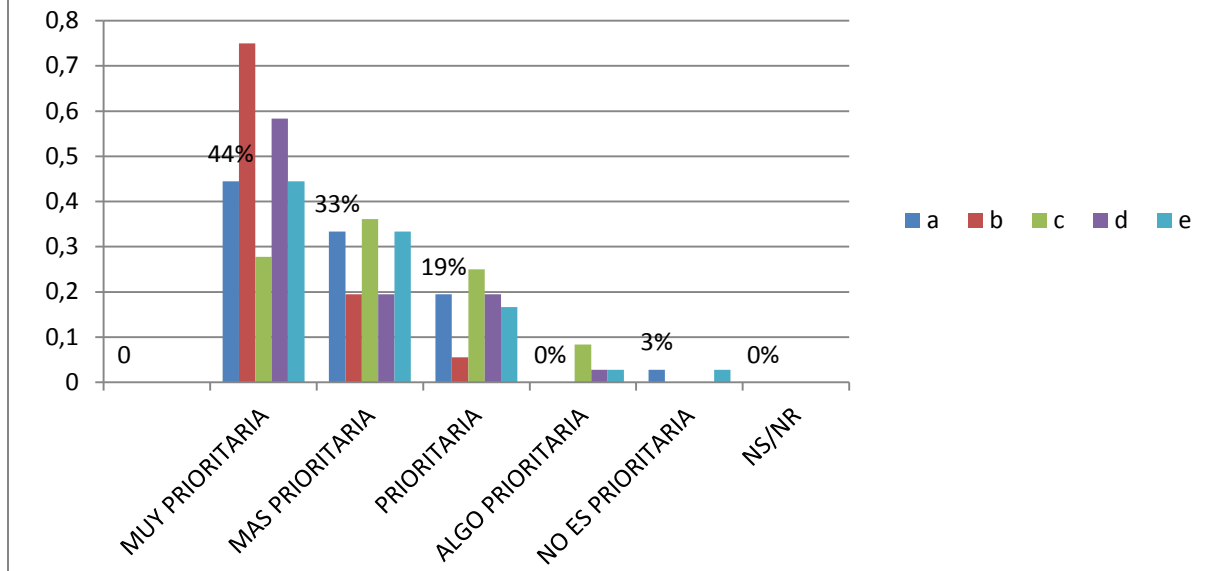
En la identificación de competencias y habilidades de un gerente de proyectos, en Planeación cual considera como la más importante?		MAS IMPORTANTE (MOSTRAR TARJETA)	NS/NR
a	Identificación y priorización de actividades	28	0
b	Asignación de tiempos y recursos	8	0



El 78% de los profesionales consideran que lo más importante para la industria a la hora de planear y organizar es la Identificación y priorización de actividades lo que quiere decir que la óptima asignación de tiempo y recursos es una consecuencia de una correcta aplicación de la misma.

En la identificación de competencias y habilidades de un gerente de proyectos, en habilidades técnicas, colocar de acuerdo a su criterio la prioridad de cada una:		MUY PRIORITARIA	MAS PRIORITARIA	PRIORITARIA	ALGO PRIORITARIA	NO ES PRIORITARIA	NS/NR
a	Financieras	16	12	7	0	1	0
b	Formulación, evaluación, integración y gestión	27	7	2	0	0	0
c	Manejo de indicadores.	10	13	9	3	0	0
d	Manejo de riesgos.	21	7	7	1	0	0
e	Entendimiento del sistema	16	12	6	1	1	0

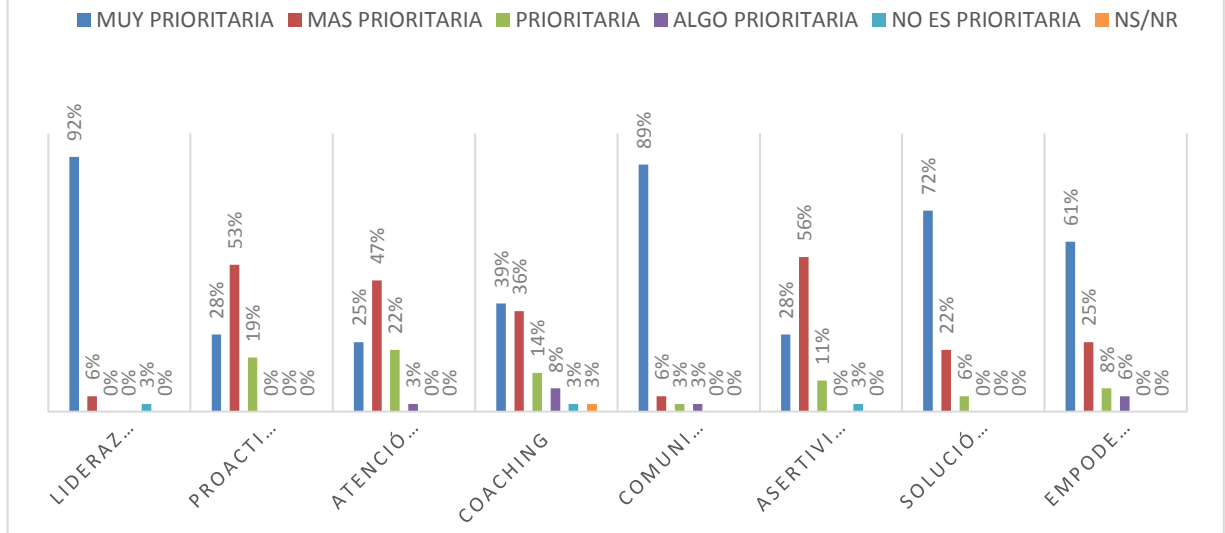
COMPETENCIAS TÉCNICAS



Para la industria la competencia técnica más importante que debe tener un gerente de proyectos es la formulación, evaluación, integración y gestión; de esta manera se comprueba que el enfoque integral de la *especialización en gestión integral de proyectos de la Universidad de San Buenaventura Cali* está encaminado a satisfacer los requerimientos de industria de la región.

En la identificación de competencias y habilidades de un gerente de proyectos, en habilidades de comportamiento, colocar de acuerdo a su criterio la prioridad de cada una:		MUY PRIORITARIA	MAS PRIORITARIA	PRIORITARIA	ALGO PRIORITARIA	NO ES PRIORITARIA	NS/NR
a	Liderazgo	33	2	0	0	1	0
b	Proactividad	10	19	7	0	0	0
c	Atención al detalle	9	17	8	1	0	0
d	Coaching	14	13	5	3	1	1
e	Comunicación	32	2	1	1	0	0
f	Asertividad y tolerancia a la ambigüedad	10	20	4	0	1	0
g	Solución de problemas y orientación al logro	26	8	2	0	0	0
h	Empoderamiento	22	9	3	2	0	0

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES



Liderazgo, comunicación, solución de problemas y orientación al logro y empoderamiento, respectivamente son las competencias de comportamiento consideradas más relevantes en la industria.

8. CONCLUSIONES.

Las competencias y habilidades que debe tener un gerente de proyectos difícilmente se encontraran en su totalidad en un profesional; se mencionaron algunos métodos para desarrollar y/o fortalecer las mismas.

Esta investigación permitió identificar las competencias y habilidades que debe tener un gerente de proyectos para tener un buen desempeño; las competencias se pueden adquirir mediante formación académica, las habilidades de comportamiento a través de la experiencia, con disciplina y utilizando métodos reconocidos.

Las competencias y habilidades identificadas en este trabajo de investigación sirven para que la academia e industria puedan fortalecer sus programas de formación.

El trabajo de campo permitió identificar las competencias comportamentales más relevantes en la industria, en consecuencia, la academia debe incluir mayor enfoque en cátedras que permitan el fortalecimiento y desarrollo de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA.

Agudelo, S. (2002). Alianzas entre formación y competencia. Montevideo: CINTERFOR/OIT.

Alexim, J. C. (2002). Certificación en los dominios de la formación profesional y del mercado de trabajo. Boletín 152: Competencia laboral y valoración del aprendizaje. Montevideo: Cinterfor.

Barrada, J.D. (2013). *TESIS DE GRADO: ACTUALIZACIÓN MAPA DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES*. MEDELLÍN.

Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOOK. Quinta Edición.

Guía del Líder. Volumen 2. Gases de Occidente S.A. E.S.P. Primera Edición.

ISO. 21500. (2014). Obtenido de <http://www.iso-21500.es>: http://www.iso-21500.es/sites/default/files/ficheros_adjuntos/charla_congreso_pmi_ecuador.pdf

Ramos, J. S. P.-U. (12 de 06 de 2008). *Habilidades de un gerente de proyecto exitoso*. Recuperado el 08 de 2015, de http://pmiuni.blogspot.com/2008/06/habilidades-de-un-gerente-de-proyecto_12.html: <http://pmiuni.blogspot.com>

KONDO, FUMIKO. (s.f.). http://www.liderdeproyecto.com/articulos/la_admin_de_proys_arte_o_ciencia.html

Alles, M. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO basado en competencias. Tercera Edición.

Alles, M. GESTIÓN POR COMPETENCIAS el diccionario.

Varés, M. L. O. (2006). Identificación de competencias: una estrategia para la formación en el espacio europeo de educación superior. *Revista Complutense de*

Educacion (<http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0606120101A>), 101-108.

Cárdenas, M (s.f.). <http://ateneo-empresarial.com/habilidades-clave-del-gerente-de-proyectos/>. Obtenido de <http://ateneo-empresarial.com>

Centeno, R & Serafin, I. (22 de 06 de 2006). Fourth LACCEI International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2006). *Modelo de Competencias para el Diseño de Programas de Formación de Gerentes de Proyectos*. Mayaguez, Puerto Rico.

Sampieri, R, Hernández, C, Baptista, M. *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Quinta Edición.

Seres Estratégicos con Responsabilidad Social (SERESO). (s.f.). *ELIJA AL MEJOR CÓMO ENTREVISTAR POR COMPETENCIAS* (MARTHA ALICIA ALLES. 1999.). *presentacion*. medellin, antioquia, colombia.

Gareis, R and Huemann, M. *People in Project Management*