

# Perfil por competencias de los gerentes de proyectos de las empresas del municipio Lagunillas, estado Zulia

Maryeli Luengo-Ferrer\*

Ismaira Rivera-Fernández\*\*

---

## Resumen

El artículo tiene como objetivo analizar el perfil por competencia de los gerentes de proyectos de las empresas del municipio Lagunillas, estado Zulia. Para ello, se recurrió a una investigación analítica, con diseño no experimental, de campo, transversal. La muestra intencional está formada por diez (10) empresas ubicadas en el municipio Lagunillas que poseen departamento de proyectos, en las cuales se empleó un cuestionario con treintaitrés ítems dirigido a los gerentes de la referida área. Los resultados indican que los gerentes poseen un alto nivel de competencias personales obteniendo una puntuación de 45.80, en cuanto a las competencias de conocimiento, los resultados indicaron un valor de 86.70 considerado como un nivel medio de competencia y para las competencias de desempeño mostraron niveles altos con un valor promedio de 93.50, lo que indica en forma global que los gerentes de proyectos del municipio Lagunillas tienen las competencias suficientes para realizar las actividades relacionadas con los proyectos asignados, demostrando experiencia pero deben mejorar el aspecto de conocimientos.

**Palabras clave:** perfil, competencias, gerentes de proyectos.

\* Ingeniero Industrial (UNIOJEDA). TSU. en Producción Industrial (Instituto Universitario de Tecnología Juan Pablo Pérez Alfonzo-IUTEPAL). Contacto: mayitaluengo25-@hotmail.com

\*\* Ingeniera Industrial (Universidad del Zulia-LUZ, Venezuela), Magister en Gerencia de Proyectos Industriales (Universidad Rafael Belloso Chacín-URBE, Venezuela), Doctora en Ciencias de la Educación (Universidad Rafael Belloso Chacín-URBE, Venezuela). Docente del Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas Extensión Ciudad Ojeda. Contacto: ismairar@hotmail.com

## *Competence profile of project managers of companies in the Lagunillas municipality, Zulia state*

---

### **Abstract**

This article aims to analyze the competence profile of project managers of the companies of the Lagunillas municipality, Zulia State. To do this, we used an analytical investigation, not experimental, field, transversal design. The intentional sample is formed by ten (10) companies located in Lagunillas municipality having a department of projects, in which we applied a questionnaire with thirty-three items aimed at managers in the concerned area. The results indicate that managers possess a high level of personal skills by obtaining a score of 45.80; in relation to the competences of knowledge results indicated a value of 86.70, which is considered an average level of competition; and for performance competitions they showed high levels with an average value of 93.50, indicating that globally the Lagunillas municipality project managers have sufficient powers to carry out activities related to projects assigned, showing experience but they must improve the area of knowledge itself.

**Key words:** profile, competence, project managers.

### **Introducción**

A nivel mundial, las organizaciones necesitan con urgencia cambios radicales para mejorar la calidad del recurso humano que depende directamente de las decisiones de terceros. La gestión del talento, según Chia-venato (2006), es considerada consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización, para este autor está conformada por personas, que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, con la finalidad de ayudar a la consecución de las metas planteadas.

Una de estas personas dentro de las empresas son los gerentes de proyectos, quienes tienen la responsabilidad total del planeamiento y la ejecución acertada de cualquier proyecto. Este profesional es fundamental en la industria de la construcción, la arquitectura, el desarrollo de software y diversas ocupaciones que se basan en la generación o manutención de un producto.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que en Venezuela dentro de la gestión de las empresas la gerencia de proyectos se ha considerado como una disciplina que permite organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo planteados a su inicio. Dada la naturaleza única de un proyecto, en contraste con los procesos u operaciones de una organización, administrarlo requiere de una filosofía distinta, así como de habilidades y competencias específicas, de allí la necesidad de la disciplina gerencia de proyectos.

En el estado Zulia, específicamente en el municipio Lagunillas, existen numerosas empresas que requieren trabajar bajo la filosofía de proyectos, pues están ubicadas en una zona petrolera y deben participar en procesos licitatorios que conducen a ejecución de diversas obras, estas empresas requieren de personas emprendedoras, comprensivas, que tomen en cuenta al personal al momento de la toma de decisiones, entre otros puntos importantes.

Lamentablemente, en algunas organizaciones cuyas actividades económicas se desarrollan en el municipio, se evidencia a través de observaciones directas y del intercambio de los impresiones con el personal, que no existe suficiente motivación por parte del personal gerencial hacia los empleados, existe poco trabajo en equipo, la comunicación no es efectiva en todo el grupo, por consiguiente, esto afecta las relaciones interpersonales en estas empresas pudiendo generar conflictos en la gestión de los proyectos. (*PMBOK*, 2013)

Por otra parte, el personal se selecciona a libre albedrío, sin tomar en cuenta si están capacitados para el cargo a ocupar, lo que conlleva a la no existencias de una buena planificación, organización, dirección y control, las empresas no pueden funcionar exitosamente ni lograr las metas o los objetivos propuestos, es indispensable que los directores de la administración deben cumplir con un perfil adecuado para desempeñar los cargos.

Atendiendo a las anteriores reflexiones, el objetivo del presente artículo es analizar el perfil de competencias de los gerentes de proyectos de las empresas del municipio Lagunillas. Para ello, se recurrió a una investigación analítica, con diseño no experimental, de campo, transversal. La muestra intencional está formada por diez (10) empresas ubicadas en el municipio Lagunillas que poseen departamento de proyectos, en las cua-

les se empleó un cuestionario con treintaitrés ítems dirigido a los gerentes de la referida área.

Además de esto, conviene mencionar que para el desarrollo de esta investigación, se considerarán las competencias definidas por el Diccionario de Competencias de *Hay McBer* (2006), el *PM Value* (2008) y el *PMBOK* (2013).

## **Perfil de competencias**

Según Levy-Levoyer (2006), el perfil puede definirse como el conjunto de características y rasgos que deben tener los empleados que se contraten para desempeñar bien un cargo. Este perfil se construye tomando en consideración varios factores, comenzando en primer lugar por la descripción de cargo. Cada empresa define las características que deben tener las personas para ocupan cierto cargo. Para este autor, el construir un adecuado perfil de competencias involucra actitudes intrínsecas en cada gerente, que acompañadas de una adecuada cultura gerencial se convierte en: actitud positiva, directa al conocimiento gerencial, estratégico, comunicacional, de motivación acompañada de sus experiencias pasadas como fuente de reflexión y apoyo para resolver tanto situaciones como climas organizacionales conflictivos.

También menciona Levy-Levoyer (2006), la necesidad que un gerente de proyectos posea flexibilidad de pensamiento, comportamiento, a través de la inteligencia emocional que le permita adaptarse a los diferentes escenarios y aproveche lo mejor de ellos. Actitud entusiasta hacia los logros específicos de la organización, los cuales le permiten flexibilizar y tomar decisiones en pos de los objetivos de la organización. Capacidad comunicativa que le brinda la seguridad tanto en la emisión como en la recepción de mensajes.

Asimismo, afirma el autor anteriormente citado, que los resultados de la gestión de los gerentes estarán determinados por las actitudes asumidas a éste respecto a terceros, la búsqueda de oportunidades, poder de negociación, comunicación, capacidad de pensamiento flexible, actitud positiva hacia el conocimiento, sentido positivo, realista, objetivo hacia la dirección empresarial, respaldado en una adecuada motivación hacia la comunicación eficaz como medio de acción e interrelación entre quienes están involucrados en el sistema empresarial.

## **Competencias personales según el Diccionario de competencias *Hay/McBer* (2006)**

*Orientación al logro:* es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar.

*Preocupación por el orden, calidad y precisión:* se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas.

*Iniciativa:* se refiere a identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos, por tanto, puede verse la iniciativa como la predisposición de actuar de forma proactiva y no solo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.

*Búsqueda de información:* es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre cosas, hechos o personas.

*Orientación al cliente:* implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades.

*Comprensión interpersonal:* implica querer entender a los demás, es la habilidad de escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás; aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente.

*Impacto e influencia sobre los demás:* implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a otros para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios.

*Comprensión de la organización:* es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones. Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores.

*Desarrollo de interrelaciones:* consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

*Trabajo en equipo y cooperación:* implica la intención de colaboración y cooperación con otros, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva la intención debe ser genuina.

*Desarrollo de personas:* implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés en desarrollar a las personas; no en proporcionar formación.

*Liderazgo:* supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás.

*Dirección de personas:* asertividad y uso del poder posicional: implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto confiere. Incluye el decir a los demás lo que tienen que hacer.

*Pensamiento analítico:* es la capacidad de entender una situación en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.

*Pensamiento conceptual:* habilidad para la identificación de pautas o relaciones en ciertas situaciones que no son obvias o identificar puntos claves en situaciones complejas.

*Autocontrol:* es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés.

*Autoconfianza:* es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema.

*Flexibilidad:* es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

*Identificación con la organización:* es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

## **Definiciones de las competencias de desempeño según el *PM Value* (2008)**

*Inicio:* desempeñar la tarea de definición y autorización del alcance preliminar de un nuevo proyecto.

*Planificación:* desempeñar la tarea de definir y madurar el alcance del proyecto, desarrollar el plan de administración del proyecto, e identificar y programar las actividades.

*Ejecución:* desempeñar las tareas definidas en el plan de administración del proyecto para lograr los objetivos del mismo, bajo el enunciado del alcance del proyecto.

*Monitoreo y control:* desempeñar las tareas de comparar el desempeño real con el desempeño planificado, analizando varianzas, evaluando tendencias para efectuar mejoras en el proceso, evaluar posibles alternativas, e implementar apropiadas acciones correctivas según la necesidad.

*Cierre:* desempeñar las tareas para formalmente culminar el proyecto y transferir el producto completado a la operación, o cerrar un proyecto cancelado.

## **Definiciones de las competencias de conocimiento según el PMBOK (2013)**

*Integración:* describe los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la dirección de proyectos, que se identifican, definen, combinan, unen y coordinan dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.

*Alcance:* describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completarlo satisfactoriamente. Se compone de los procesos de dirección de proyectos, planificación del alcance, definición del alcance, crear EDT, verificación del alcance y control del alcance.

*Tiempo:* describe los procesos relativos a la puntualidad en la conclusión del proyecto. Se compone de los procesos de dirección de proyectos definición de las actividades, establecimiento de la secuencia de las actividades, estimación de recursos de las actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control del cronograma.

*Costos:* describe los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuesto y control de costos de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado. Se compone de los procesos de dirección de proyectos estimación de costos, preparación del presupuesto de costos y control de costos.

*Calidad:* describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto cumpla con los objetivos por los cuales ha sido emprendido. Se compone de los procesos de dirección de proyectos, planificación de calidad, realizar aseguramiento de calidad y realizar control de calidad.

*Recursos humanos:* describe los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. Se compone de los procesos de dirección de proyectos planificación de los recursos humanos, adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto y gestionar el equipo del proyecto.

*Comunicaciones:* describe los procesos relacionados con la generación, recogida, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Se compone de los procesos de dirección de proyectos planificación de las comunicaciones, distribución de la información, informar el rendimiento y gestionar a los interesados.

*Riesgos:* describe los procesos relacionados con el desarrollo de la gestión de riesgos de un proyecto. Se compone de los procesos de dirección de proyectos, planificación de la gestión de riesgos, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta a los riesgos, y seguimiento y control de riesgos.

*Subcontrataciones:* describe los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos de dirección. Se compone de los procesos de dirección de proyectos, planificar las compras y adquisiciones, planificar la contratación, solicitar respuestas de vendedores, selección de vendedores, administración del contrato y cierre del contrato.

## **Metodología**

Se enmarca en una investigación de tipo analítica, según Hurtado (2012), trata de entender las situaciones en términos de sus componentes. En cuanto al diseño, se definió como no experimental, de campo transversal. De acuerdo con Hernández et al (2010), la investigación no experimental es aquella donde no se construye ninguna situación, sino se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Por otra parte, para Tamayo y Tamayo (2014), la investigación de campo, es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos. Se considera de campo ya que la información se recolectó de la fuente primaria representada en los líderes o gerentes de proyectos de las empresas del municipio Lagunillas.

En este caso, para Tamayo y Tamayo (2014), la investigación transversal, recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. De

acuerdo con esta definición, se afirma que la investigación es transversal pues, el instrumento de recolección de datos se aplicó en un solo momento, sin pretender medir la evolución de la variable en el tiempo sino en un momento determinado.

Para esta investigación, la muestra estuvo formada por diez (10) empresas escogidas mediante un muestreo no probabilístico intencional. Glass y Stanley (1994), según sus opiniones el muestreo no probabilístico intencional es un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población, limitando la muestra a estos casos. Estas unidades de producción están debidamente inscritas en la Asociación de Comerciantes e Industriales de Lagunillas (ACIL) y se encuentran distribuidas en varios sectores económicos tales como: constructoras y contratistas, servicios marítimos, transporte terrestre, comercio en general, sector industrial, servicios, sector bancario, seguros y asesores.

Se acota adicionalmente, que de cada empresa se seleccionó un líder o gerente de proyecto, estas son: VICMAR CA, Taller Venezolano Industrial CA (TALVEINCA), Servicios Petroleros Valbuena CA (SEPEVALCA), Petróleos de Venezuela SA (PDVSA), PG Construcciones CA, VEPICA, Desarrollos Urbanos de la Costa Oriental del Lago SA (DUCOLSA), Servicios Petroleros y Civiles CA (SERPECICA), Zaramella & Pavan (Z&P), Siderúrgica del Zulia CA (SIZUCA).

La técnica de investigación empleada es la encuesta, de acuerdo con Hernández *et al* (2010), esta representa un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos, donde su instrumento básico es el cuestionario, ya que reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y específicas el objeto de estudio. El instrumento es un cuestionario con treintatrés (33) ítems divididos en tres secciones: competencias personales, de conocimiento y de desempeño, cada sección tiene una escala del cero al tres, en las cuales se define el nivel de competencia, tal como se hace en las tablas 1 y 2 donde se presentan los respectivos baremos de interpretación.

## Resultados

Para realizar el análisis de los datos, se emplea un baremo de interpretación (tabla 1) para los indicadores relacionados con las competencias personales perteneciente a la dimensión perfil de competencias ac-

**Tabla 1.**  
 Baremo de competencias personales

Puntaje	Competencias personales	Logro y acción	Apoyo y servicio humano	Impacto e influencia	Gestión	Nivel cognitivo	Efectividad personal
57 - 38,01	Alto nivel de competencia	12-8,01	6-4,01	9-6,01	12-8,01	6-4,01	12-8,01
38 - 19,01	Mediano nivel de competencia	8-4,01	4-2,01	6-3,01	8-4,01	4-2,01	8-4,01
19 - 0,01	Bajo nivel de competencia	4-0,01	2-0,01	3-0,01	4-0,01	2-0,01	4-0,01
0	No posee la competencia	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia (2015).

**Tabla 2.**  
 Baremo de competencias conocimiento y desempeño

Puntaje	Competencias de conocimiento y desempeño	Puntaje
135-90,01	Alto nivel de competencia	3-2,01
90-45,01	Mediano nivel de competencia	2-1,01
45-0,01	Bajo nivel de competencia	1-0,01
0	No posee la competencia	0

tuales, asimismo se presentan los rangos para analizar el nivel de competencia global para la dimensión, estos intervalos se obtuvieron calculando los valores máximos y mínimos posibles por cada nivel de competencia que va desde cero que significa no poseer la competencia hasta los máximos mostrados que se interpreta como alto nivel de competencia.

En la tabla 2 se muestra el baremo para el análisis de las competencias de conocimiento y desempeño que pertenecen a la dimensión perfil de competencias necesarias, de igual manera los intervalos se calcularon determinando los valores máximos y mínimos por nivel de competencia.

De acuerdo con los baremos mostrados anteriormente y comparando con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, se observa en la tabla 3 que los gerentes de proyectos encuestados de las empresas del municipio Lagunillas poseen un nivel alto de competencia en logro y acción, ya que posee una ponderación de 9,90, esto implica que están orientados al logro, tienen iniciativa, buscan la información que requieren y se preocupan por el orden, calidad y precisión de los trabajos.

Para las competencias relacionadas con apoyo y servicio humano se determinó que los gerentes de proyectos muestran un nivel de competencia alto (5,00), es decir, que son capaces de manifestar orientación hacia el cumplimiento de las necesidades del cliente y altos niveles de comprensión interpersonal. Para la competencia de impacto e influencia se demostró que tienen niveles altos de competencia (7,40), lo que significa que comprenden a la organización, desarrollan las relaciones interperso-

**Tabla 3.**  
Resultados para competencias personales

Rasgos	Puntaje
Logro y acción	9,90
Apoyo y servicio humano	5,00
Impacto e influencia	7,40
Gestión	9,20
Nivel cognitivo	5,10
Efectividad personal	9,20
Competencias Personales (total)	45.80

Fuente: Elaboración propia (2015).

nales de tal manera que llegan a tener una alta influencia e impacto sobre el resto de los trabajadores o involucrados en los proyectos.

Continuando con la competencia de gestión, esta también se considera como un alto nivel de presencia (9,20), pudiendo afirmarse que los gerentes de proyectos de las empresas encuestadas son capaces de desarrollar a las personas, es decir, se esfuerzan por mejorar a los empleados bajo su cargo. Además son capaces de trabajar en equipo y cooperación, tienen un alto nivel de liderazgo y hacen uso asertivo del poder que les da su posición en la empresa.

En relación a la competencia personal a nivel cognitivo el valor arrojado según las respuestas de los gerentes de proyectos encuestados se ubicó en 5,10 reflejando un nivel alto de competencia, evidenciando que ellos poseen pensamiento analítico, entienden una situación o sus implicaciones paso a paso; así mismo presentan pensamiento conceptual, tienen la habilidad de identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas.

Para la competencia relacionada con la efectividad personal, se encontró con una ponderación de 9,20 ubicándose en un nivel de competencia alto, indicando que las personas poseedoras del rol de gerente de proyectos tiene autocontrol, autoconfianza, flexibilidad e identificación con la organización.

Podemos destacar que observando los cuestionarios de manera individual la competencia de autocontrol debe ser reforzada, ya que está en el límite inferior del intervalo de alta competencia, es decir, no todo el tiempo se muestra un gerente calmado, capaz de asumir las situaciones conflictivas de manera controlada, por consiguiente, implica que en algunas oportunidades este exponga sus ideas de manera inadecuada, expresando sentimientos de enojo y reacciones fuera de control.

De manera general, sobre las competencias personales, el valor total obtenido es de 45,80 ubicándolo en el nivel alto de competencia, indicando que los gerentes de proyectos de las empresas analizadas del municipio Lagunillas poseen competencias personales. Estas competencias personales incluyen capacidades, habilidades, rasgos de personalidad, destrezas, conocimientos, que influyen en el desempeño del trabajo; marcando diferencias entre unos empleados y otros. Se puede decir que las competencias personales o profesionales son la sumatoria de los conocimientos, actitudes, valores y habilidades para desarrollar mejor sus acti-

vidades. Son la sumatoria integral del ser humano para vivir su vida, son las herramientas que le permitirán alcanzar sus metas y sueños.

A continuación, se muestran los resultados para las competencias de conocimiento y desempeño de un gerente de proyecto en las empresas del municipio Lagunillas, estas competencias se pueden agrupar en cinco fases: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre. En cada una de estas, se estudiaron las nueve áreas de conocimiento que detalla el *PMBOK* (2013), que debería manejar todo gerente de proyecto.

Los resultados observados en la tabla 4, muestran que en la fase de inicio en cuanto a las competencias de conocimiento, se evidencia debilidades en las áreas de integración, alcance, tiempo, costo, recursos humanos y comunicaciones de los proyectos, según los resultados obtenidos se encuentran en un nivel medio de competencia, dejando en evidencia que los gerentes de proyectos no poseen conocimientos sólidos en cuanto a la forma en cómo se gestionan estas áreas en la fase de inicio, lo que puede traer consecuencias graves.

Igualmente, se puede observar que en las áreas de calidad, riesgos y subcontrataciones poseen competencias altas en cuanto a conocimiento. Es importante destacar que un gerente de proyecto necesita poseer altos niveles de competencia en todas las áreas y así asegura guiar el proyecto hacia el cumplimiento de los objetivos en forma eficiente.

En cuanto respecta a las competencias de desempeño, se observa que los gerentes de proyectos manifiestan altos niveles de competencias en las áreas de integración, alcance, costos, comunicaciones y subcontrataciones, contrastando esto con las competencias de conocimientos en estas mismas áreas, se puede deducir que ejecutan sus tareas basados en la experiencia adquirida en el trascurso de los años más no en los estudios formales y conocimientos teóricos que estos puedan tener.

También, en las áreas de tiempo, calidad, recursos humanos y riesgos poseen niveles medios de competencias de desempeño, es decir, su desenvolvimiento en estas áreas no es completamente el deseado para un gerente de proyecto. Esto podría traer como consecuencia una mala identificación de las necesidades de los proyectos y una posterior mala ejecución, pues la fase de inicio es la que permite definir el alcance preliminar del proyecto, es decir, lo que se debe hacer.

De igual manera, los resultados, en la fase de planificación en cuanto a las competencias de conocimiento, evidencian debilidades en las

**Tabla 4.**  
 Resultados para competencias de conocimiento y desempeño

Áreas de conocimiento del PMBOK	Inicio		Planificación		Ejecución		Monitoreo y control		Cierre	
	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
Integración	2,00	2,40	2,00	2,10	2,00	2,30	2,00	2,30	2,00	2,20
Alcance	1,80	2,10	1,90	2,00	2,10	2,10	2,10	2,30	2,10	2,20
Tiempo	1,80	2,00	1,70	2,10	2,00	2,10	2,00	2,20	1,90	1,90
Costo	1,90	2,20	1,90	2,10	1,60	1,70	1,70	1,90	1,70	1,90
Calidad	2,30	2,00	2,20	2,40	2,00	1,90	1,90	2,00	1,90	2,10
Recursos humanos	1,60	1,80	1,80	1,90	1,80	1,80	1,60	1,70	1,70	1,90
Comunicaciones	1,90	2,20	2,00	2,00	2,00	2,20	2,00	2,30	2,10	2,30
Riesgos	2,10	1,90	1,90	2,10	1,80	1,80	1,70	1,80	1,80	2,10
Subcontrataciones	2,10	2,20	2,00	2,20	2,10	2,40	2,10	2,20	2,10	2,20
Conocimiento	86,70						C: Conocimiento			
Desempeño	93,50						D: Desempeño			

Fuente: Elaboración propia (2015).

áreas de integración, alcance, tiempo, costo, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y subcontrataciones de los proyectos, ya que según los resultados obtenidos se encuentran en un nivel medio de competencia, por consiguiente, significa que, en el caso de los gerentes de proyectos, poseen pocos conocimientos sólidos en cuanto a la forma en cómo se gestionan estas áreas en la fase de planificación, lo que puede traer consecuencias graves en las otras fases.

Por otra parte, se puede observar que en el área de calidad, los gerentes encuestados poseen un nivel alto de competencia en relación a conocimiento, siendo importante puesto que un gerente de proyecto, requiere guiar el cumplimiento de los objetivos del proyecto de manera eficaz.

En relación a las competencias de desempeño se observa que los gerentes de proyectos manifiestan niveles altos de competencias en las áreas de integración, tiempo, costo, calidad, riesgos y subcontrataciones de los proyectos, permitiendo afirmar que los gerentes de proyectos ejecutan sus tareas basados en la experiencia más que en los conocimientos teóricos adquiridos en cursos y talleres.

Asimismo, en las áreas de alcance, recursos humanos y comunicaciones poseen niveles medios de competencias de desempeño, por consiguiente su desenvolvimiento en estas áreas no es el deseado para un gerente de proyecto, lo que puede traer como consecuencia una mala identificación de las necesidades de los proyectos, así como una mala ejecución, teniendo en cuenta que la fase de planificación permite estudiar anticipadamente los objetivos y acciones a desarrollar, y sustentar los actos en métodos, plan o lógica, estableciendo los objetivos del proyecto y definiendo los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Por otro lado, los resultados revelan que en la fase de ejecución en cuanto a las competencias de conocimiento, reflejan debilidades en las áreas de integración, tiempo, costo, recursos humanos, calidad, comunicaciones y riesgos de los proyectos, y evidencian un nivel medio de competencia, indicando que los gerentes de proyectos poseen pocos conocimientos sólidos en cuanto a la forma en cómo se gestionan estas áreas en la fase de ejecución. En referencia al área de alcance poseen un nivel de competencia alto.

En relación a las competencias de desempeño, se observa que los gerentes de proyectos manifiestan niveles altos de competencias en las áreas de integración, alcance, tiempo, comunicación y subcontratacio-

nes de los proyectos. Asimismo, en las áreas de costos, calidad, recursos humanos y riesgos poseen niveles medios de competencias de desempeño, lo que indica un bajo desenvolvimiento en estas áreas lo que traería como consecuencia problemas en la culminación de los proyectos.

Igualmente, de los hallazgos se deriva que en la fase de monitoreo y control en cuanto a las competencias de conocimiento, se evidencian debilidades en las áreas de integración, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones y riesgos de los proyectos, ya que los resultados obtenidos de la entrevista a gerentes de proyectos de las empresas del municipio Lagunillas, se encuentran en un nivel medio de competencia, reflejando el poco conocimientos en cuanto a la forma en cómo se gestionan estas áreas en la fase de monitoreo y control. Por otra parte, se puede observar que en el área de costos y subcontrataciones los gerentes de proyectos encuestados poseen un nivel alto de competencia en relación a conocimiento.

Siguiendo con las competencias de desempeño se observa que los gerentes de proyectos manifiestan altos niveles de competencias en las áreas de integración, alcance, tiempo, comunicaciones y subcontrataciones de los proyectos, que no son todas, pero reflejan un buen desempeño en estas áreas con un personal capaz, deduciéndose que los gerentes de proyectos ejecutan sus tareas basándose en la experiencia que estos poseen. Por otra parte, en las áreas de costos, calidad, recursos humanos y riesgos poseen un nivel medio de competencias de desempeño, reflejando debilidades en el desenvolvimiento en estas áreas, lo que puede traer como consecuencia incumplimiento en la culminación de proyectos.

Es preciso llevar un control de las actividades a realizar en el proyecto, de los recursos necesarios para llevar a cabo su ejecución, así como todos los componentes necesarios para que se desarrolle adecuadamente y no se desvíe del cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente. Como consecuencia de este control será posible conocer en todo momento qué problemas se producen a fin de resolverlos o aminorarlos de manera inmediata.

Del mismo modo, se observa que las competencias de conocimientos en la fase de cierre relacionadas con integración, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y riesgos poseen un nivel medio, esto refleja la necesidad de mayor preparación por parte de los gerentes de proyectos, pues podría reflejarse en los resultados finales y en la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

En las áreas de alcance, comunicaciones y subcontrataciones se observó un alto nivel de competencia, es decir, el flujo de información ha garantizado la definición de un buen alcance generando las subcontrataciones necesarias para cumplirlo.

La fase de cierre es la que implica las gestiones necesarias para concluir las obras y entregar el producto en operación al cliente, en esta fase se dan las lecciones aprendidas durante la planificación y ejecución del proyecto; se requiere de niveles de conocimientos altos para que realmente se puedan aprovechar todas estas lecciones y ponerlas en práctica en proyectos futuros.

En relación al desempeño, en las áreas de tiempo, costo y recursos humanos se muestran niveles medios de competencias, es decir, los gerentes de proyectos encuestados no gestionan estas áreas tal y como se requiere. Mientras en las áreas de integración, alcance, calidad, comunicaciones, riesgos y subcontrataciones el desempeño es alto. En fase de cierre los niveles de desempeño de los gerentes de proyectos debe ser tal que permitan entregar todos los productos como se estableció en la fase de inicio o con las mínimas desviaciones posibles, garantizando que los clientes estén satisfechos y los productos operen como se planificó.

Para las competencias de conocimiento, el valor total obtenido es de 86,70 (tabla 4) ubicándolo en el nivel medio de competencia, esto indica que los gerentes encuestados no poseen conocimientos sólidos en cuanto a las áreas claves de un proyecto, siendo las más débiles la de recursos humanos, tiempo, costo y riesgos, en todas las fases. Esta situación se refleja en los resultados de los proyectos, pues, al no tener conocimientos sólidos, sus decisiones son basadas solo en la experiencia, esta puede llegar a ser muy amplia, pero siempre es necesario que un gerente acompañe sus aprendizajes, con conocimientos formales.

Es así como, se observan proyectos en donde no se cumplen fielmente las metas de calidad, tiempo, presupuesto y relaciones armoniosas entre los involucrados, siendo los objetivos claves de cualquier proyecto.

En relación a las competencias de desempeño, el valor total obtenido según las repuestas emitidas por los gerentes de proyectos encuestados en las empresas del municipio Lagunillas fue de 93,50, indicando un alto nivel de desempeño, evidenciando su experticia en las actividades a realizar, confirmando lo dicho en párrafos anteriores, en relación a que poseen la experiencia obtenida en la ejecución de las actividades a lo lar-

go de su trayectoria profesional, por consiguiente han adquirido los conocimientos de manera empírica.

Un alto nivel de desempeño solventa en cierta forma el problema de conocimientos medios, pero no exime que cualquier gerente de proyecto debe prepararse para ejercer sus tareas de manera eficiente, tanto en conocimientos como en desempeño de lo contrario tarde o temprano se manifestarán las debilidades en alguno de ellos, afectando gravemente la planificación y ejecución de los proyectos bajo su cargo.

## Conclusiones

Tomando en consideración los resultados obtenidos, al identificar el perfil de competencias que poseen actualmente los gerentes de proyectos de las empresas del municipio Lagunillas, en conclusión, se evidenció que los mismos poseen un alto nivel de competencias personales obteniendo una puntuación de 45,80 que según el baremo corresponde a ese nivel.

Esto es de suma importancia, porque cuando una persona presenta un perfil de competencia alto, demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas tareas, las competencias personales incluyen: capacidades, habilidades, rasgos de personalidad, destrezas, conocimientos, por consiguiente, influyen en el desempeño del trabajo, marcando diferencias entre unos empleados y otros.

En relación a determinar el perfil de competencias necesarias para los gerentes de proyectos de las empresas del municipio Lagunillas, los resultados reflejan que en cuanto a las competencias de conocimiento los resultados indicaron un valor de 86,70 considerado como un nivel medio de competencia según el baremo, indicando que los gerentes encuestados no poseen los conocimientos necesarios en cuanto a las áreas clave de un proyecto, siendo las más débiles la de recursos humanos, tiempo, costo y riesgos, en todas las fases.

Sin embargo, para las competencias de desempeño mostraron niveles altos con un valor promedio de 93,50, indicando que ellos tienen experiencia en las actividades de desempeño, debemos acotar que un alto nivel de desempeño solventa un poco el problema de conocimientos medios, pero no exime a cualquier gerente de proyecto, prepararse para ejercer sus tareas de manera eficiente.

## Referencias bibliográficas

- Chiavenato, Idalberto (2006). **Administración, proceso administrativo**. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. Caracas, Venezuela.
- Diccionario de Competencias de Hay McBer (2006). Documento en línea. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/75298921/Diccionario-de-Competencias>. Consulta: 11/04/2009
- Glass, Gent y Stanley, Julian (1994). **Métodos estadísticos aplicados a las ciencias sociales**. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México DF, México.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). **Metodología de la investigación**. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México DF, México.
- Hurtado, Jacqueline (2012). **Metodología de la investigación holística**. Quinta edición. Ediciones SYPAL. Caracas, Venezuela
- Levy-Leboyer, Claude (2006). **Gestión de las competencias**. Ediciones Gestión 2000. Madrid, España.
- PMBOK (2013). **Una guía de los fundamentos de la dirección de proyectos**. Segunda Edición P.M.I traduciendo en Buenos Aires, Argentina.
- PM Value (2008). **El modelo de competencias en project management**. Documento en línea. Disponible en: [http://www.pmvalue.com.ar/newsletters/newsletter\\_2008-12\\_modelo\\_de\\_desarrollo\\_de\\_un\\_gerente\\_de\\_proyectos.pdf](http://www.pmvalue.com.ar/newsletters/newsletter_2008-12_modelo_de_desarrollo_de_un_gerente_de_proyectos.pdf). Consulta: 20/08/2010
- Tamayo y Tamayo, Mario (2014). **El proceso de la investigación científica: incluye evolución y administración de proyectos**. Quinta edición. Editorial LIMUSA. México DF, México.