



El capital humano y sus competencias en la gerencia de proyectos¹

Human capital and its competencies in project management

Rec: 30/03/22
Acep: 06/06/22

Sebastián Prado Ochoa²

Yurley Daniela Beltrán Ortiz³

- 1 Artículo de reflexión. Los autores agradecen la orientación y asesoría del docente Carlos Eduardo García Mahecha.
- 2 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: sebas_blaze@hotmail.com
- 3 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: yurleybeltran15@gmail.com.

Resumen

El objetivo del presente artículo es realizar un análisis de los criterios emitidos por diferentes autores sobre las competencias que desarrolla el capital humano en la gerencia de proyectos, a partir de diferentes fuentes de información académicas y científicas, buscando patrones que se enmarcan a nivel nacional e internacional desde la práctica profesional. La metodología para el logro del objetivo es de tipo deductivo, y se analizaron distintos estudios que describen las competencias y habilidades que debe desarrollar el recurso humano. Respecto a los resultados, se encuentra un conocimiento adecuado sobre esta área en las organizaciones, enfatizando en elementos que influyen sobre las competencias del talento humano, en cuanto a la gestión y dirección de proyectos. Se concluye que es fundamental reconocer y evaluar las competencias, habilidades y demás destrezas que desarrollan los gerentes de proyectos, donde la gestión por competencias debe ser comprendida adecuadamente, en cada organización.

Palabras clave: capital humano, competencias, dirección, gestión, gerente de proyectos.

Abstract

The objective of this article is to carry out an analysis of the criteria issued by different authors on the competencies that human capital develops in project management, based on different academic and scientific information sources, looking for patterns that are framed at the national and regional level international from professional practice. The methodology for achieving the objective is of a deductive type, where different studies were analyzed that describe the skills and abilities that human resources must develop. Regarding the results, there is adequate knowledge about this area in organizations, emphasizing elements that influence the skills of human talent, in terms of project management and direction. Concluding, that it is essential to recognize and evaluate the skills, abilities and other skills that project managers develop, where management by skills must be properly understood, in each organization.

Keywords: human capital, competencies, direction, management, project manager.

Introducción

Un proyecto se plantea inicialmente con el fin de satisfacer una necesidad; se utilizan recursos disponibles, primordialmente el recurso humano, ya que es donde se reflejan las relaciones interpersonales, desarrollando diferentes actividades que garantizan la consecución de la meta planteada, teniendo un inicio, desarrollo y fin, garantizando su ejecución y éxito. Nassir y Sapag (1991) dicen al respecto que “un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana” (p. 1).

El origen de la gestión de proyectos se remonta al siglo XX, con la aparición del Diagrama de Gantt, en el año 1917. Posteriormente, a mediados de los años cincuenta llegan la metodología PERT (Program Evaluation and Review Technique) y el CPM (Critical Path Method); en esta época las organizaciones comenzaron a aplicar las herramientas y técnicas de gestión de proyectos.

En 1969 nace en los Estados Unidos el PMI (Project Management Institute). A través del tiempo ha logrado convertirse en la principal organización de

gestión de proyectos a nivel mundial. En 1987, esta organización publicó la primera edición del estándar actual para la gestión de proyectos. En 1998, The American National Standards Institute (ANSI) y el Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) reconocen el PMBOK (Project Management Body of Knowledge) como estándar a nivel mundial. Así mismo, el PMI crea el programa de certificación PMP (Project Management Professional), que certifica y reconoce el rol de gestor de proyectos a los profesionales.

Las distintas organizaciones especializadas en la gerencia de proyectos, además de comprender el rol de gerente, también hablan de las competencias deseadas del gerente: conocimiento, rendimiento y competencias personales. Estas competencias son un sistema especializado de habilidades que permiten a una persona, equipo u organización actuar y reaccionar con el cumplimiento de tareas concretas, trabajos habituales o nuevos en los distintos ámbitos que le correspondan; esto se traduce en mantener el recurso humano al que pertenece la organización con una actitud positiva, entregando su máximo esfuerzo.

Las empresas han diseñado una herramienta importante como es la gestión por competencias, que profundiza el desarrollo del talento humano, logrando

resaltar las virtudes de los integrantes del equipo, obteniendo como resultado un canal de comunicación efectivo entre las partes, convirtiéndose este en uno de los mejores indicadores del desempeño. En el manual de funciones se especifican las competencias que debe tener cada persona, siendo un modelo que permite aprovechar dichas competencias en línea con los objetivos estratégicos de la organización, por lo cual facilita el desarrollo profesional.

La gerencia de proyectos a través de los años ha cobrado una gran importancia para las organizaciones que desean alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Por más de 60 años las organizaciones han usado los proyectos para la consecución de sus objetivos estratégicos, actualmente cerca del 25% de la economía mundial toma espacio con proyectos (Bredillet et al., 2015, p. 548).

Cleland (1995) define al gerente de proyectos como “un individuo que da las tareas de direccionamiento y coordinación a un grupo determinado” (p. 1). El gerente es el responsable de liderar a los equipos para que realicen las actividades que le corresponden de manera correcta, alcanzando un nivel óptimo de rendimiento, por esto debe poseer las cualidades y competencias suficientes. Es por esto que las organizaciones deben contar

con personal competente que aplique los conocimientos, aptitudes, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas, ya que de estas depende la probabilidad de éxito o fracaso de los proyectos que estos lideran.

Spencer y Spencer (1993) definen una competencia como: “Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo” (p. 9). Las competencias forman un conjunto de conocimientos, destrezas, conductas y actitudes, que llevan a la realización exitosa de la gerencia de proyectos. Esta reflexión ayuda a entender que las competencias son disposiciones que posee cada persona, como conocimientos generales, específicos, experiencias, la capacidad de relacionarse, aptitudes, recursos fisiológicos y emocionales, que al intercambiarse con el equipo de trabajo cooperan positivamente con los objetivos del proyecto.

De esta forma se pueden identificar las competencias que debe desarrollar el gerente de proyectos, por lo cual es más fácil reflexionar sobre los aspectos que contribuyen a la empresa, los que llegan a ser fundamentales, ya que facilitan la comunicación y permiten aumentar el rendimiento, estando en sincronía

el equipo de trabajo para poder tomar decisiones eficaces que alcancen resultados exitosos.

El gerente de proyectos requiere de estrategias que le ayuden en la administración del recurso humano; por lo tanto, debe desarrollar competencias personales, que le permitan ejecutar con eficiencia y efectividad su labor. En este sentido, el presente artículo tiene por objetivo realizar un análisis de los criterios emitidos por diferentes autores, sobre las principales y actuales competencias que desarrolla el capital humano en la gerencia de proyectos. Busca responder a la pregunta: ¿Cuáles son las competencias que debe desarrollar un gerente de proyectos?

Metodología

Este documento está orientado a ofrecer una reflexión crítica de las teorías, conceptos y métodos de diferentes autores, encontradas en la revisión documental, referente a las competencias que debe desarrollar el gerente de proyectos. Por lo cual se realiza una investigación de tipo descriptivo, con enfoque cualitativo, con una metodología que se sustenta en fuentes de información secundarias como libros, revistas especializadas y artículos de investigación de la gerencia de proyectos, lo cual ha permitido analizar y llegar a una reflexión crítica sobre el objeto de estudio.

Desarrollo o resultados

El gerente de proyectos es fundamental para lograr el objetivo del mismo. Debe poseer, a través de su experiencia, un conjunto de habilidades que encaminen al equipo del proyecto a tener éxito. Debe ser un líder que inspire al equipo de trabajo a implementar y comprometerse con el desarrollo del plan, asegurando su calidad, el cumplimiento del presupuesto y el tiempo asignado, para lograr la satisfacción del cliente. Debe reconocer y asignar las tareas al equipo de trabajo de acuerdo con el perfil de cada individuo, delegando correctamente las actividades requeridas para alcanzar la meta. En la Figura 1 se muestran las

dimensiones de competencias que debe desarrollar el gerente de proyectos.

Retos y tendencias del gerente de proyectos

La creación y ejecución del plan de proyecto es demasiado demandante; esto conlleva a que surjan una serie de herramientas que facilitan el trabajo, con una constante evolución, además del cambio de los procesos de fabricación, las demandas del mercado, las regulaciones de la industria y demás aspectos del trabajo. Esto significa que la labor desempeñada por el gerente de proyectos en anteriores experiencias no podría ser suficiente para el desarrollo de su próximo proyecto, y por esto se

destacan las tendencias que marcan el futuro de la gerencia de proyectos:

La creciente demanda

Las fábricas y empresas de construcción fueron los empleadores más importantes de los gerentes de proyectos hace algunas décadas; con el avance de la tecnología el mundo se ha vuelto más complejo, dando como resultado el crecimiento de la demanda de gerentes de proyectos, ya que en la actualidad son contratados para supervisar proyectos en desarrollo de software para la reorganización de sistemas de salud, publicaciones y educación. Al mismo tiempo se le está dando el reconocimiento a la profesión, llevando a un aumento significativo de gerentes de proyectos en todo el mundo, como lo menciona el artículo “5 Trends that are Reshaping the Future of Project Management” (Price, 2019), en lo que sería la explicación de porqué en el 2027 los gerentes de proyectos contratados a nivel mundial serán aproximadamente de noventa millones, lo que también ha llevado a que sea un departamento independiente en las organizaciones.

La expansión de Kanban

Según Andrade (2019), este sistema, que se creó originalmente para la mejora de la gestión de inventarios, es un

Figura 1

Dimensiones de competencias aplicadas a un gerente de proyecto según el PMCD Framework.



Fuente: Project Management Institute (2007).

sistema ya antiguo, siendo reemplazado hoy por herramientas como Trello, Kanban Flow o Microsoft Planner, que no son más que un método de gestión visual que permite a los equipos ver rápidamente las métricas que miden su rendimiento, mostrando el estado de todas las tareas por realizar y lo que está disponible para trabajar, obteniendo el acceso a estas desde cualquier lugar, aumentando la productividad y funcionalidad de los entornos de trabajo ágiles. Con los datos proporcionados por estas herramientas, se sabe dónde se producen los reprocesos a medida que comienzan a generarse y se pueden abordar los problemas antes de que se atrasen las operaciones posteriores, evitando carencias, que a su vez causan tiempos de inactividad.

El aumento de los equipos remotos de colaboración

Anteriormente los gerentes de proyectos trabajaban con su equipo en la misma oficina, y los trabajadores remotos eran los que estaban en los sitios de construcción y debían llamar a la oficina principal a reportar los inconvenientes. Actualmente los equipos trabajan en sitios dispersos en todo el mundo. Esto disminuye costos laborales, también se debe a la subcontratación de departamentos, permitiendo a las empresas centrarse en sus propias competencias básicas.

Significa que el gerente de proyectos coordina a los trabajadores independientes dispersos por todo el mundo, equipos de marketing y desarrollo de software en cualquier lado del planeta y al mismo tiempo supervisa las funciones en la empresa (Andrade, 2019).

El Internet y la inteligencia artificial

Estas herramientas son indispensables, ya que permiten el control de la ubicación de los trabajadores remotos, por lo cual disminuyen los costos de traslados, el tiempo de traslado a instalaciones, disminución en costos locativos de oficinas, disminución en pagos de servicios públicos, entre otras (Andrade, 2019).

Énfasis en habilidades blandas

Teniendo en cuenta que además de la supervisión de los equipos remotos, también se deben convertir en entrenadores, siendo emocionalmente inteligentes como expertos en el uso de la tecnología a su disposición, logrando sacar los mejores resultados de su equipo de trabajo. Las habilidades sociales, capacidad de enseñar, simplificar conceptos, negociación y flexibilidad, son consideradas como uno de los activos profesionales más importantes. Cuando se delega en las computadoras para

resolver algunos problemas, se hace más importante el rol del gerente de proyecto como coordinador, oyente empático, negociador discreto y líder motivador (Andrade, 2019).

Factores que afectan la gestión del gerente de proyectos

El riesgo en los proyectos es un factor que no puede ser desconocido; la ejecución del proyecto significa enfrentarse a situaciones inesperadas que llevan a tener que afrontarlos en un mundo donde existe una fuerte competencia, innovación tecnológica y dificultades económicas; el tomar riesgos conlleva a efectos que necesariamente requieren la preparación del gerente de proyectos, quien debe tomar una oportuna y sabia decisión. Saber manejar las situaciones de riesgo es una de las responsabilidades que debe asumir el gerente de proyectos, ya que de este depende el éxito o fracaso del proyecto.

La consideración y oportuna identificación de los riesgos permite intervenir y planear contingencias en el momento indicado. Algunos de estos factores de riesgo más relevantes son, según la Ealde Business School (2017):

Aparición de nueva tecnología

La gestión tecnológica en las empresas se refiere a introducir

un cambio tecnológico en la organización, donde el recurso humano debe gestionar el conocimiento de los productos, procesos, mercados, clientes, empleados y combinarlos adecuadamente para poder hacerse competitiva. La causa del riesgo se centra en la integración por primera vez, ya que no ha sido explorada y puede causar dificultades en su uso.

Dependencia elevada y compleja entre proyectos

Deben identificarse a tiempo las dependencias con otros proyectos para poder gestionarlos y que no se afecten entre sí, para que no causen costos, retrasos o disminuya la calidad por la dependencia unos de otros.

Objetivos poco claros

Cuando no se tiene claridad en los objetivos se confunde al equipo de trabajo, ya que no revelan los resultados esperados. Por lo cual se deben tener aspiraciones tangibles que se puedan medir.

Falta de compromiso e involucramiento de los distintos interesados en el proyecto

Los interesados en el proyecto podrían estar a niveles diferentes, lo que puede provocar que el proyecto se desvíe, causando

interrupciones y retrasos. Se debe identificar a todos los interesados que puedan influir positiva o negativamente.

Tiempo o presupuesto no determinados

Si no se tiene claridad sobre el tiempo destinado, se pueden producir retrasos, lo que causa incremento en el presupuesto al tener que utilizar mayor recurso humano o de maquinaria.

Ausencia de medición del desempeño

No tener métricas o indicadores claves, no permitirá conocer la eficiencia y la eficacia de las acciones para el logro de las metas u objetivos.

Mala administración del proyecto

Al no tener clara la planificación, organización, dirección y control de los recursos tanto humanos como materiales que hacen posible la realización del proyecto, se puede presentar incumplimiento en el tiempo estimado, falta de presupuesto, pago de horas extras, no cumplir con la logística, lo que posiblemente lleve al fracaso del proyecto.

De acuerdo con lo anterior, se pueden utilizar diferentes herramientas que permitan el reconocimiento de los riesgos que se pueden presentar; entre estas está la matriz de evaluación

de riesgos que permite llevar un registro del conjunto de riesgos del proyecto, como se observa en la Figura 2.

Conceptualización sobre competencias

Las competencias tienen relación con las capacidades innatas de tipo cognitivo, pero también están determinadas por la interacción social, así como en el contexto en que se halle inmerso el individuo.

Además de un saber hacer, es un hacer sabiendo, soportado en múltiples conocimientos que vamos adquiriendo en el transcurso de la vida; es la utilización flexible de los conocimientos que poseemos lo que nos hace competentes frente a tareas específicas. (Torrado, 2000, p. 49)

Según Barnett (2001), sobre las competencias existen dos conceptos; el primero proviene de la educación, que llama *competencia académica*, relacionada con el desempeño que mejora los resultados económicos de la empresa. La competencia académica se refiere al logro de habilidades intelectuales a partir de las cuales se puedan comprender situaciones cognitivas nuevas, que busca transmitir la perspectiva disciplinar, evaluando y valorando con el objeto de encontrar la veracidad, “lo que importa

Figura 2

Matriz de evaluación de riesgos.



Fuente: ITM Platform (s.f.).

es la comprensión de conceptos, ideas, evidencias y teorías” (Barnett, 2001, p. 232).

La segunda competencia es *operacional*, donde el interés central es prever los resultados, para reducir los riesgos. El aprendizaje es experiencial y se considera que la comunicación ha sido efectiva cuando se logra beneficiar a la organización y el criterio para evaluar es de tipo económico, establecido en la eficiencia y efectividad.

En la gerencia de proyectos, la aplicación del enfoque de competencias a la gestión del recurso humano se introduce como alternativa al enfoque de rasgos, se atribuye al hecho de que son más

destacadas las conductas observadas en el desempeño profesional, que los rasgos personales. El gerente de proyectos además de poseer los conocimientos y las técnicas duras, debe desarrollar competencias que garanticen el término del proyecto oportunamente, con calidad y dentro del presupuesto, logrando que el equipo de trabajo funcione con un alto desempeño, creando un ambiente productivo y de retroalimentación, de modo que los conocimientos adquiridos sirvan para la realización de un próximo proyecto.

En la Tabla 1 se relacionan los diferentes antecedentes de investigaciones realizadas por diversos autores, sobre la

gestión por competencias en la gerencia de proyectos y sus respectivas conclusiones.

Construcción de las competencias del gerente de proyectos

La construcción de las competencias se debe centrar en el liderazgo, desarrollando habilidades tanto personales como interpersonales. Algunas de estas son, según Ornes (1971):

Habilidad de gerenciar en ambientes de trabajo no estructurados formalmente

Se trata de desarrollar las habilidades para administrar los

Tabla 1

Resumen de antecedentes de investigaciones sobre competencias.

Autor	Año	Resultado	Conclusión
Ortiz Valencia Milena	1999	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.
Leboyer 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 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 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 y sus resultados (comunicación efectiva, influencia y <i>coaching</i>).	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.

Fuente: Caicedo y Gil (2016).

recursos de que dispone en su área de trabajo, donde se deben identificar problemas, reconocer la información relevante, coordinar los recursos disponibles e intentar proveer los que no se tienen. Esta habilidad tiene relación con el razonamiento lógico con respecto a la organización y en su área de trabajo.

Claridad en la definición de objetivos

El gerente define con claridad el objetivo del proyecto, llegando a un acuerdo con el cliente y comunicando al equipo de trabajo, creando una visión al éxito que evalúa el plan y da la dirección para que se aplique de manera adecuada.

Capacidad de motivar al equipo

El gerente debe fomentar la motivación por medio del reconocimiento del equipo, estableciendo un ambiente de confianza, con altas expectativas y satisfacción.

Capaz de manejar conflictos

Incluye habilidades de líder, de comunicación, de relación con las personas, manejo del estrés, solución de problemas y administración del tiempo. Estas habilidades pueden desarrollarse por medio de la experiencia, al buscar retroalimentación de otros, realizar una autoevaluación

y aprender de los errores propios.

Comunicación oral y escrita

La comunicación debe ser de manera periódica con el equipo, subcontratistas, el cliente y la alta gerencia de su empresa. Para una efectiva comunicación debe pasar más tiempo escuchando las expectativas, las necesidades expresadas por el cliente y las ideas e inquietudes expresadas por el equipo, que hablando y dominando una conversación; debe observar a los miembros de equipo de manera individual.

Credibilidad y visibilidad en campo

Consiste en facultar al equipo para lograr el objetivo del proyecto y facultar a cada miembro del equipo para obtener los resultados esperados en su área de responsabilidad, de manera satisfactoria. Los miembros del equipo del proyecto deben entregar resultados específicos. La delegación eficiente requiere de habilidades de comunicación efectiva y esta implica seleccionar a los miembros mejor calificados para hacer parte del equipo del proyecto para asignar cada tarea y luego facultarlos para llevarla a cabo.

Orientado a la acción

El gerente del proyecto decidirá qué tareas deben hacerse en

la propia empresa, obteniendo el compromiso de las personas específicas que trabajarán en el proyecto, asignándoles responsabilidades y delegando autoridad en personas específicas o subcontratistas. También puede designar líderes para grupos de tareas específicas.

Ayuda en la toma de decisiones en equipo

Deben participar en programas de capacitación y unirse a organizaciones en las cuales estas habilidades puedan probarse, buscando mantener motivado al personal y reconociendo su esfuerzo, ya que de esta manera estimula un mayor esfuerzo y contribución con el proyecto. Es importante mantener la comunicación y el liderazgo, esto llevará al éxito del proyecto.

En las Tablas 2 y 3, con el fin de dar respuesta a la pregunta objetivo, se mencionan las competencias y habilidades del gerente de proyectos que a criterio de los autores analizados se deben desarrollar.

En la Tabla 4 se describen los métodos que se pueden utilizar y que fortalecen las competencias y habilidades del gerente de proyectos, especificando las características principales que se deben desarrollar, en cada uno de ellos, dando claridad con aportes a los puntos que se deben fortalecer.

Tabla 2

Teorías sobre las competencias de un gerente de proyectos.

Teoría	Año	Competencias
Teoría de Posner: Menciona las habilidades que se necesitan para ser un buen gestor de proyectos.	1978	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar, escuchar y persuadir - Para organizar - Trabajo en equipo - De liderazgo - De confrontación tecnológica
Teoría de Petterson: Menciona los factores para seleccionar a los gerentes de proyectos.	1991	<ul style="list-style-type: none"> - Solución de problemas - Administración - Supervisión y gestión del equipo de proyecto - Relaciones interpersonales - Cualidades personales
Teoría de Thamhain: el líder debe desarrollar tres tipos de habilidades.	1991	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades de liderazgo - Habilidades técnicas - Habilidades administrativas
Teoría de Jedo: Debe poseer un conjunto de habilidades que inspiren al equipo y ganen la confianza del cliente.	1999	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de liderazgo - Capacidad para desarrollar a las personas - Capacidad de comunicación - Habilidades interpersonales - Manejo del estrés - Resolución de problemas - Gestión del tiempo
Teoría de EL-Sabaa: Un administrador eficaz debe desarrollar su propio estilo personal hacia la actividad humana.	2001	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer los sentimientos - Actitud para reevaluar y aprender - Capacidad de entender lo que los demás por acciones o palabras tratan de comunicar - Capacidad de comunicar con éxito sus ideas y actitudes.
Müller y Turner	2010	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer los tipos de proyecto de la organización y el estilo de liderazgo necesario para sus proyectos. - Evaluar los estilos de liderazgo de sus directores actuales. - Desarrollar las áreas de liderazgo de acuerdo con los estilos de liderazgo necesarios para el perfil de directores de proyecto exitosos - Tener directores de proyectos flexibles y centrados - Valorizar a los directores de proyecto

Fuente: Elaboración propia utilizando lineamientos del PMI (2013).

Discusiones y conclusiones

Las empresas a lo largo de los años han evolucionado; esto ha generado que los requerimientos de los perfiles profesionales sean cada vez más exigentes, en busca

de que los trabajadores cumplan los objetivos estratégicos definidos por la empresa, por lo cual el papel de los directivos, a través de competencias como el liderazgo,

planeación, comunicación asertiva, entre otros, son fundamentales para obtener del grupo de trabajo los mejores resultados.

En la gerencia de proyectos se requiere de talento humano con competencias integrales,

Tabla 3

Identificación de competencias y habilidades del gerente de proyectos.

Competencias	Habilidades
Planeación y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y priorización de actividades. • Asignación de tiempos y recursos.
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Financieras. • Formulación, evaluación, integración y gestión. • Manejo de indicadores. • Manejo de riesgos. • Entendimiento del entorno.
Competencias comportamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación. • Liderazgo. • Proactividad. • Atención al detalle. • <i>Coaching</i>. • Comunicación. • Asertividad y tolerancia a la ambigüedad. • Solución de problemas y orientación al logro. • Empoderamiento.

Fuente: Elaboración propia utilizando lineamientos de Caicedo y Gil (2016).

Tabla 4

Métodos para desarrollar competencias.

Métodos	Descripción
1. Adquirir experiencia	Trabajar en todos los proyectos que sea posible, de diferentes industrias, ya que cada proyecto aporta una oportunidad de aprendizaje valiosa.
2. Buscar retroalimentación	Consultar al gerente del proyecto y a los miembros del equipo sobre las mejoras que pueda realizar sobre su desempeño y en la resolución de problemas y trabajar para mejorar esos aspectos.
3. Realizar autoevaluaciones periódicas	Es importante ser autocrático, analizar los motivos de los problemas y las posibles soluciones y documentarlas.
4. Entrevistar a gerente de proyectos, para conocer las habilidades	Consultar a los gerentes de proyectos sobre las habilidades y cómo las desarrollaron y las sugerencias al respecto.
5. Participar en programas de capacitación	Capacitaciones como conferencias, talleres, seminarios, etc.
6. Unirse a organizaciones	Afiliarse al PMI y a organizaciones que tienen diferentes puntos de gerencias de proyectos, que permiten ampliar la perspectiva e intercambio de experiencias.
7. Lectura	Leer sobre liderazgo, trabajo en equipo, realizar suscripciones a revistas especializadas.
8. Realizar voluntariado	El trabajo como voluntario en diversas instituciones, donde se contribuye a la sociedad y se prueban las habilidades de liderazgo.

Fuente: elaborado a partir de Ramos (2008).

que permita lograr los objetivos estratégicos estipulados en el proyecto, en el tiempo planteado y con el presupuesto definido por la empresa. Teniendo en cuenta que en los últimos años han existido seis enfoques teóricos en relación con la inteligencia emocional, el estilo de liderazgo gerencial y el desempeño de las organizaciones, se ratifica que la vitalidad de las empresas está en las habilidades de sus gerentes y sus ideas, desarrollando su visión de futuro.

Es difícil encontrar en una sola persona todas las competencias y habilidades que debe tener un profesional; aquí radica la importancia de formar los equipos de trabajo, en pro de aprovechar cada una de las competencias y habilidades que desarrolla cada individuo.

Por lo antes expuesto y de acuerdo con la revisión y reflexión de las teorías planteadas, es de recomendar para las organizaciones contar con un modelo de gerencia que sea innovador y se generen procedimientos que potencialicen las competencias del gerente de proyectos. También diseñar manuales, donde se pueda hacer seguimiento para detectar las debilidades y riesgos en los proyectos, creando antecedentes que apoyen la labor de los directivos, destacando que el recurso humano es el activo intangible más importante de las organizaciones.

Referencias

- Andrade, A. (17 de julio de 2019). *5 tendencias que están remodelando el futuro de la gerencia de proyectos*. Blog de Ingeniería de Software. <https://bit.ly/3btr8pO>
- Barnett, R. (2001). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2008000300011
- Bredillet, C., Tywoniak, S. y Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254-266. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786314000532>
- Caicedo, M. y Gil, G. (2016). *Identificación de las competencias y habilidades para ser gerente de proyectos*. [Tesis de Posgrado, Universidad de San Buenaventura Cali]. http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/3731/1/Identificacion_competencias_habilidades_caicedo_2016.pdf
- Cleland, D. (1995). Leadership and the project-management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13(12), 83-88. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786394000188>
- Ealde Business School (20 de diciembre de 2017). *10 factores generadores de riesgos en dirección de proyectos*. <https://www.ealde.es/factores-gestion-de-riesgos-direccion-de-proyectos/>
- ITM Platform (s.f.). *Matriz de evaluación de riesgos*. <https://www.itmplatform.com/es/blog/nueva-herramienta-gratuita-online-matriz-de-evaluacion-de-riesgos/>
- Sapag, N. y Sapag, R. (1991). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill. <https://bit.ly/3d4vNPF>
- Ornes, R. (1971). *Anotaciones generales para inspección de obras*. Colegio de Ingenieros de Venezuela: Fundación Aguerrevere.
- Price, Z. (18 de junio de 2019). *5 Trends that are Reshaping the Future of Project Management*. <https://www.techzone360.com/topics/techzone/articles/2019/06/18/442458-5-trends-that-reshaping-future-project-management.htm>
- Project Management Institute (PMI) (2013). *A guide to the project management body of knowledge* (5a. ed.). PMI.
- Project Management Institute (PMI) (2015). *Project Manager Competency Development Framework* (2a. ed.). PMI.
- Ramos, J. L. (2008). *Habilidades de un gerente de proyecto exitoso*. Universidad para la Cooperación Internacional. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-11/Unidad2/Lecturas/001.pdf>
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Torrado, M. C. (2000). Educar para el desarrollo de las competencias: una propuesta para reflexionar. En D. Bedoya et al. (eds.), *Competencias y proyecto pedagógico* (pp. 31-54). Universidad Nacional de Colombia.