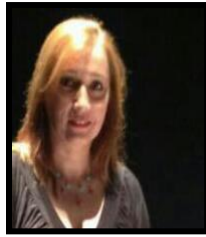


# MANAGEMENT COMPETENCES OF MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE PROJECTS

## COMPETENCIAS GERENCIALES DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



Mazurkiewicz, Iris <sup>1</sup>

### RESUMEN

El artículo describe las competencias gerenciales de los gerentes de la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas de la Costa Oriental del Lago. El método utilizado fue el holopráxico; se trabajó con 12 gerentes del municipio Lagunillas. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados indicaron que los gerentes poseen medianas competencias para el manejo de proyectos. De las tres competencias que debe poseer un gerente dos de ellas son medianamente desarrolladas, estas son las competencias de conocimientos y de actitudes; por otra parte, las competencias de habilidades las tienen altamente desarrolladas.

**Palabras clave:** competencias gerenciales, gerentes, gestión de proyectos, pequeña y mediana empresa.

### ABSTRACT

The article describes the managerial competencies of project management managers in the small and medium-sized enterprises as the Eastern Coast of the Lake. The method used was holopraxic; we worked with 12 managers of the municipality Lagunillas. The survey technique was used and the questionnaire as an instrument. The results indicated that managers have medium skills for project management. Of the three competencies that a manager must possess, two of them are moderately developed, these are the skills of knowledge and attitudes; On the other hand, skills competencies are highly developed.

**Keywords:** managerial competencies, managers, project management, small and medium enterprises.

Fecha de recepción: junio 2019

Fecha de aprobación: octubre 2019

---

<sup>1</sup> Nacionalidad: Venezolana. Licenciada en Administración mención Gerencia Industrial, Magister en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo, Grado de Doctora en Ciencias Sociales mención Gerencia. Profesora Dedicación exclusiva de la Universidad del Zulia, Venezuela. Correo: irismazu@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

Las condiciones en el entorno global de negocios fuerzan a establecer empresas que se hagan cada vez más competitivas. Las competencias necesarias para la supervivencia y crecimiento de las empresas son unas de las cuestiones primordiales hoy en día. La pequeña y mediana empresa (PYME) es más flexible; sin embargo, también es más vulnerable que las grandes empresas, en la competición del mercado. Todo eso fuerza a la PYME a contar con empleados competentes, especialmente gerentes.

Por otra parte, investigadores revelan que la gerencia es un factor crucial en el éxito o fracaso de una compañía; para desarrollar su operación en el nivel más alto posible, la PYME necesita servirse de gerentes altamente motivados y centrados en la implementación efectiva de los objetivos de la empresa. Un gerente moderno debe estar dotado de innovación, autoconfianza y perseverancia. Debe poseer la capacidad de tomar decisiones y planificar, asimismo tener conocimientos de liderazgo, finanzas, destrezas de legislación y regulación, sobre mercado y marketing, logística y producción. El gerente debe ser cooperativo y saber cómo contratar y motivar a los colaboradores y cómo desarrollar sus habilidades. Debe ser capaz de aceptar un grado de riesgo razonable y ser excelente en la resolución de problemas.

Es importante señalar que la gerencia por proyectos representa técnicas y destrezas, de gran utilidad, para mantener absoluto control de cualquier proyecto: desde su creación, pasando por su implementación, hasta su culminación y la razón es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos donde los promotores buscan generar rentabilidad económica o alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de las empresas e individuos.

Así mismo, la correcta administración de la pequeña y mediana empresa requiere de ciertas competencias personales. Las competencias son realmente la habilidad de desempeñar tareas específicas, acciones o funciones con éxito. Diferentes trabajos requieren diferentes competencias. Por ello, es necesario e importante aprender y aplicar una forma estructurada y estandarizada para la gestión de proyectos en las operaciones normales de estas empresas, con el objetivo de ser más efectivo y mejorar en la productividad interna del negocio aplicando una metodología estandarizada que ahorre costes y retrabajos. Además, ser más competitivo de cara al mercado y asegurar la satisfacción del cliente.

En este orden de ideas se enmarca la presente investigación, en el estudio de las competencias del gerente de la gestión de proyectos en la PYME de la Costa Oriental del Lago del estado Zulia. Ya que constituye un tema del que suele hablarse en grandes corporaciones y no en este tipo de empresa. Por lo

tanto, esta investigación brindará un aporte importante a los miembros de la dirección de estas empresas.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Haciendo una revisión de los conceptos más utilizados en la modelización de competencias, se puede resumir el término competencia como “Conocimiento, destreza, habilidad o característica asociada con un alto desempeño en un trabajo, como la resolución de problemas, el pensamiento analítico, o el liderazgo” Mirabile, (1997, p. 73). Algunas definiciones de competencia, señala este autor, incluyen los motivos, creencias y valores.

Al respecto, Ortiz, Vicedo, González y Recino (2015), afirman que el término «competencia» es muy polémico por la multiplicidad de sus usos en variados campos del conocimiento. La mayoría la identifican con conocimientos, habilidades, hábitos, destrezas, responsabilidad, actitudes y valores; también la asocian con calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, responsabilidad, excelencia, acciones para lograr satisfacción en la prestación de servicios; integración de conocimientos, habilidades y actitudes para dar respuesta exitosa.

Por su parte, Barriga (2004) señala que hay un doble uso de la palabra ‘competencia’. En un sentido se entiende por competencia el saber los procedimientos para hacer algo y en otro sentido, se entiende por competencia el hacer mismo. Usando las categorías Aristotélicas de potencia y acto, se asume que existe una competencia en sentido potencial y una competencia en sentido actual. En sentido potencial la competencia es el saber, las reglas para hacer algo sin llegar al hacer mismo. En sentido actual la competencia es el hacer mismo, la ejecución y desarrollo de la acción que lleva a producir lo que se quiere.

Es importante advertir que la competencia en sentido potencial, es decir, como saber procedimental, no implica la competencia en sentido actual, es decir al hacer mismo. El saber cómo hacer x no implica hacer x. Entre uno y otro media una gama de factores que imposibilita un paso directo entre la competencia 1 y la competencia 2. Pero lo inverso si es válido, esto es, no es posible hacer x sin saber cómo hacer x; en otras palabras, sin saber las reglas para hacerlo.

Por otra parte, Aristóteles, citado por Rivero (2016), establece los siguientes grados del saber: la empeiria, en el sentido de "experiencia de las cosas". Es un conocimiento en contacto directo con las cosas como entidades individuales. Por esto la empeiria no se puede enseñar; sólo se puede poner a otro en condiciones de adquirir esa misma experiencia. El citado autor también afirma que hay otro modo de saber más alto, que es arte o técnica. El arte, en su sentido tradicional, como cuando se habla del arte de curar. La tékhne es un saber hacer.

En este sentido, la *tékhné* es superior a la *empeiria*, pero la *empeiria* es necesaria porque sin ella no hay un hacer eficaz. La experiencia rica y variada hace a la persona experta en hacer algo. Y es aquí donde el sujeto logra sus pericias y por eso se dice que él es un perito. Es superior, pues, la *tékhné* a la *empeiria*; pero ésta es también necesaria; la experiencia rica y variada hace a la persona experta.

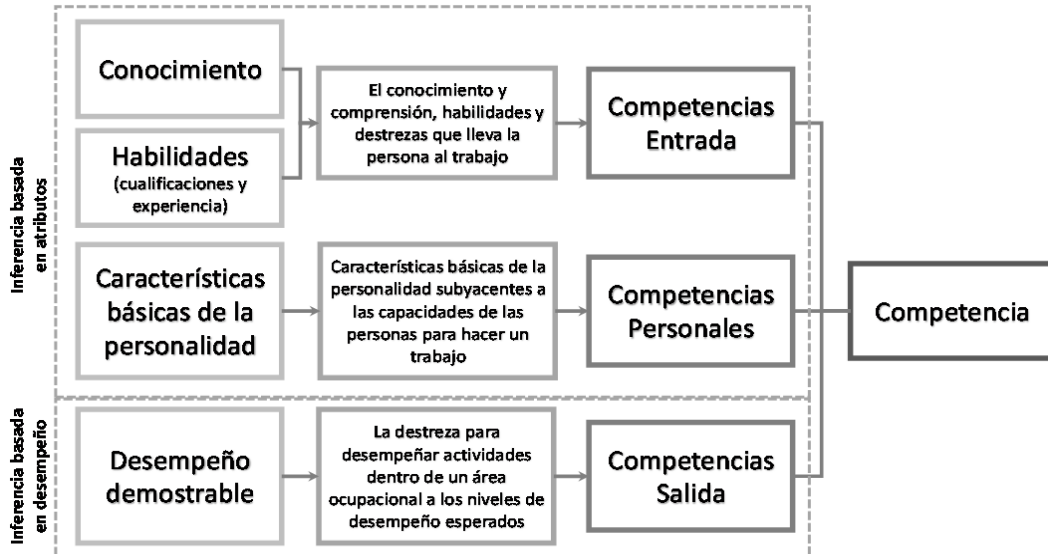
Otras definiciones de competencia como la de Mayumi y Monteiro (2015), hablan de habilidad para movilizar, integrar y transferir conocimiento, destrezas y recursos para alcanzar o superar el rendimiento definido mediante la asignación de trabajo, añadiendo valor económico y social a la organización y al individuo. Destacando la importancia de que no sólo es importante tener un cúmulo de conocimientos y destrezas o habilidades, sino también llevarlo a su aplicación práctica para la generación de valor. Por otro lado, una segunda corriente sobre el concepto de competencia, característica de regiones como Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda o Sudáfrica, sostiene que las competencias se definen a través de estándares basados en la demostración del desempeño (Crawford, 2005).

Refiriéndose al concepto de competencia, esta corriente trata de hacer ciertas distinciones respecto a la definición que utiliza Boyatzis (2008). En este sentido, algunos autores prefieren no centrarse en el concepto de constructo subyacente, al no ser una característica directamente observable de los individuos, y se centran en una definición de competencia como, un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta Pereda y Berrocal, (2001).

Así, los comportamientos observables se agrupan, en función de su similitud, en constructos que se denominan competencias. Siendo más importante no el propio nombre de la competencia, sino el conjunto de comportamientos incluido en cada una de ellas. En este mismo sentido, Woodruffe (1993) define competencia como “el conjunto de patrones de comportamiento que la persona debe desplegar para desempeñar adecuadamente las tareas y funciones de su trabajo”. (p. 29)

Consciente de estas dos corrientes fundamentales, Crawford (2005) propone un modelo o marco de trabajo tratando de aunarlos y reconciliarlos, sirviendo de base para la identificación y medida de aspectos de competencia frente a estándares. Este modelo reconoce que la competencia no es sólo un constructo, sin embargo, que puede ser inferida a partir de atributos, incluyendo conocimientos, habilidades y experiencia. La inferencia basada en el desempeño se representa mediante desempeño demostrable, o el uso de prácticas en el puesto de trabajo en línea con los estándares de competencia profesionales, ocupacionales y organizacionales (Ver Figura 1).

**Figura 1. Modelo integrado de competencias bajo constructo global.**



Fuente: Crawford, (2005).

Por su parte, para Núñez, Bravo, Cruz y Hinojosa (2018) señalan que para ser un “buen gerente” depende no sólo de profundos conocimientos en las áreas técnicas y humanas del saber, sino de una permanente actitud proactiva frente al liderazgo, de un sano criterio y visión de futuro para la toma de decisiones y de una capacidad negociadora como herramienta para la resolución de conflictos en las organizaciones.

En cuanto, al termino competencias gerenciales Martínez y Echeverría (2009), las conciben como capacidades para realizar actividades definidas a una profesión; de modo que para describir las competencias gerenciales se consideran las tres grandes sinergias o dimensiones *conocimientos, actitudes, y habilidades* las cuales impactan en el desempeño del Gerente de Proyecto, las mismas se detallan en la tabla 1.

**Tabla 1. Sinergias del término competencia**

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Conocimiento</b>	Desde una perspectiva funcional, es un conjunto de ideas, creencias y experiencias, procesadas mediante la reflexión, que sirve de guía para la acción. Crear conocimiento exige poner en marcha los procesos cognitivos: percepción, codificación, estructuración y almacenamiento de la Información. (Riesco, 2006)
<b>Actitudes</b>	Consiste en la articulación de diversos contenidos afectivo-motivacionales enmarcados en el desempeño competencial, con los cuales se construye la identidad personal, la conciencia, así como las emociones y actitudes en el desarrollo de una actividad. (Tobón, 2008)
<b>Habilidades</b>	Consiste en saber actuar con respecto a la realización de una actividad o la resolución de un problema” así como al logro de objetivos. (Tobón, 2008)

Fuente: Elaboración propia (2016)

Asimismo, Useche, Giler y Guerrero (2019), consideran que es necesario destacar que un profesional debe vincular esos tres saberes de manera integrada, pues los tres tienen una estrecha vinculación, por cuanto los conceptos tienen relación con las actitudes y viceversa. También, los conceptos pueden ser aprendidos en la observación, mientras se desarrollan los procedimientos y éstos últimos facilitan el aprendizaje de los conceptos y beneficia el desarrollo de actitudes; así como las actitudes facilitan la selección de procedimientos adecuados, entre otros.

Ahora bien, Núñez, Bravo, Cruz y Hinostraza (2018), destacan que las competencias gerenciales como variable administrativa que dependen del perfil de cada individuo, inciden en otras variables siempre que esta sea gestionada adecuadamente. De modo que en el presente estudio se describen las competencias gerenciales requeridas para el gerente de la gestión de proyectos de la PYME de la Costa Oriental del Lago que están establecidas por el Project Management Institute (PMI) (2013) las cuales se muestran en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Competencias requeridas para el gerente de la gestión de proyectos**

Competencias	Procesos de la gestión de proyectos
<b>Competencias de conocimientos:</b> se refiere a lo que el gerente sabe sobre la dirección de proyectos. Estas competencias están definidas como el <i>conocimiento</i> y la comprensión que el gerente de proyecto brinda al mismo. Incluye los conceptos, los procesos, las herramientas, y las técnicas, de las nueve áreas de conocimiento de la Guía del PMBOK del PMI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración</li> <li>2. Alcance del proyecto</li> <li>3. Tiempo</li> <li>4. Costo</li> <li>5. Calidad</li> <li>6. Recursos humanos</li> <li>7. Comunicación</li> <li>8. Riesgos</li> <li>9. Compras y adquisiciones</li> </ol>
<b>Competencias de Desempeño:</b> se refiere a lo que el gerente del proyecto puede hacer o lograr si aplica los conocimientos a través de la <i>habilidad</i> natural, o adquirida, y así ser capaz de desempeñar las actividades de administración de proyectos con el nivel de desempeño esperado, generando resultados deseados y demostrando la aplicación y ejecución de los conocimientos adquiridos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicio</li> <li>2. Planificación</li> <li>3. Ejecución</li> <li>4. Monitoreo y control</li> <li>5. Cierre</li> </ol>
<b>Competencias Personales:</b> se refiere a la manera en que el gerente se comporta cuando ejecuta el proyecto o actividades relacionadas. Son como los comportamientos, <i>actitudes</i> y características personales que contribuyen a la capacidad de una persona para gerenciar un proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación</li> <li>2. Conducción</li> <li>3. Gerenciamiento</li> <li>4. Capacidad cognitiva</li> <li>5. Efectividad</li> <li>6. Profesionalismo</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, adaptado de PMI. Project Management Body of Knowledge (PMBOK). (5th.Ed). Pennsylvania, USA. (2013).

## METODOLOGÍA

La investigación se basa en el método holopráxico, característico en la comprensión holística por la integración de las partes para entender el todo. El método holopráxico, según Hurtado (2012), consiste en el paso por los diferentes estadios de la investigación. En el caso del presente trabajo investigativo dio paso por el estadio descriptivo, cuyo objetivo fue describir las competencias gerenciales de los gerentes de proyectos de la PYME de la COL. El evento o variable estudiado fue el de las competencias gerenciales, el cual está enmarcado en un diseño transeccional contemporáneo univariable de campo. El instrumento fue el cuestionario denominado Competencias Gerenciales dirigido a 12 gerentes de proyectos de ocho (8) PYMES del sector construcción en la COL. Se emplearon las técnicas estadísticas de análisis descriptivo: mediciones, frecuencias y porcentajes.

Continuando, según la perspectiva de temporalidad, el estudio se encuentra en un diseño transeccional contemporáneo. La citada autora, hace mención en que “el interés del investigador se centra en estudiar el evento en un momento único en el tiempo” (p. 720). En tal sentido que, la investigación abordada se basó en un único momento del tiempo, en este caso en el presente y por esa razón es contemporáneo. De tal modo que, el problema planteado sucede en la actualidad.

A los datos obtenidos se les calcularon los puntajes brutos y los puntajes transformados, a partir de una escala nueva que va de 0 a 50 puntos que unifica la interpretación de los resultados, para ser interpretados según el baremo de interpretación que se presenta en el cuadro 2 donde se visualiza las categorías de interpretación del evento.

**Cuadro 2. Categorías de interpretación de la guía de conocimiento de competencias gerenciales**

Categoría	Interpretación
0 a 9,99	Muy bajas competencias
10 a 19,9	Bajas competencias
20 a 29,9	Medianas competencias
30 a 39,9	Altas competencias
40 a 50	Muy altas competencias

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## RESULTADOS

Con relación a la descripción de las competencias gerenciales de la población estudiada, los resultados que se presentan en la tabla 2 reflejan una mediana de 29,57 puntos sobre 50 puntos, que al ser comparado con el baremo de interpretación indica que los gerentes poseen medianas competencias gerenciales para el manejo de los proyectos.

**Tabla 2. Mediana del evento competencias gerenciales**

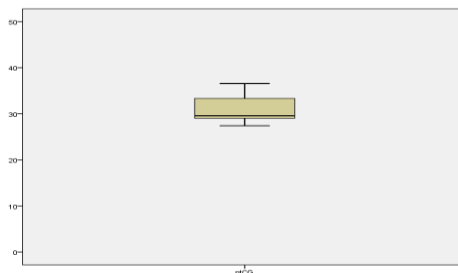
N	Válidos	12
	Perdidos	0
Mediana		29,57
Mínimo		27
Máximo		37
Percentiles	25	29,03
	50	29,57
	75	33,33

Fuente: Elaboración propia (2019)

En el gráfico 1, referido al gráfico de caja del evento competencias gerenciales, se puede observar una distribución estadística que divide el recorrido de los valores alcanzados en cuatro (4) partes, cada una de éstas contiene el 25% del total de los resultados del grupo, siendo la mediana el valor central (50%) que divide la distribución en dos partes iguales. De esta manera el puntaje mínimo se ubica en 27 puntos y el máximo en 37 puntos de un máximo de 50 puntos.

Es importante, resaltar que en cada cuartil se ubica la misma cantidad de elementos o sujetos, lo cual implica que los cuartiles representan la homogeneidad y heterogeneidad de los puntajes; de esta manera se observa una distribución bastante simétrica, achatada lo cual indica que el grupo en general presenta características comunes en cuanto a sus competencias gerenciales. Sin embargo, los puntajes del grupo que está por encima de la mediana son más heterogéneos a tal punto que el grupo por debajo de la mediana casi coincide con la mediana. No se presentan casos atípicos.

**Gráfico 1. Caja del evento competencias gerenciales**



Fuente: elaboración propia (2019)



Con relación a la distribución de la unidad de estudio en las categorías, se observa en la tabla 3 que un 50% de la población presenta medianas competencias y un 50% presenta altas competencias gerenciales.

**Tabla 3. Categorías de competencias gerenciales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianas competencias	6	50,0	50,0	50,0
	Altas competencias	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2019)

En la tabla 4 se observa los resultados de las sinergias de competencias gerenciales (competencias de conocimientos, competencias de actitudes y competencias de habilidades). Ellas reflejan como la sinergia que presenta mayor mediana es la referida a las competencias de habilidades, concernientes a la capacidad adquirida por el hombre de utilizar creativamente sus conocimientos y hábitos, tanto durante el proceso de actividad teórica como práctica, con un valor de la mediana de 33,33 puntos de un máximo de 50 puntos, lo cual se ubica en el baremo de interpretación en altas competencias. Es decir, los gerentes de la población presentan altos conocimientos y destrezas o pericia en actividades donde se requiere la aplicación de métodos, procesos y procedimientos.

En cuanto a las sinergias competencias de actitudes y competencias de conocimiento, la población estudiada se ubica, de acuerdo el baremo de interpretación, en medianas competencias con unas medianas de 29,86 y 28,57 puntos de un máximo de 50 puntos. Esto indica que, los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago poseen medianas competencias de actitudes y de conocimientos respectivamente.

Con respecto a la sinergia competencias de actitudes, éstas se refieren a las tendencias de relativa duración de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos. Además, se relacionan directamente con el “saber-ser” o “saber-actuar” frente a una situación determinada. Por esta razón son competencias extremadamente útiles para el desempeño profesional y sin las cuales muchos de los conocimientos no podrían ser aprovechados.

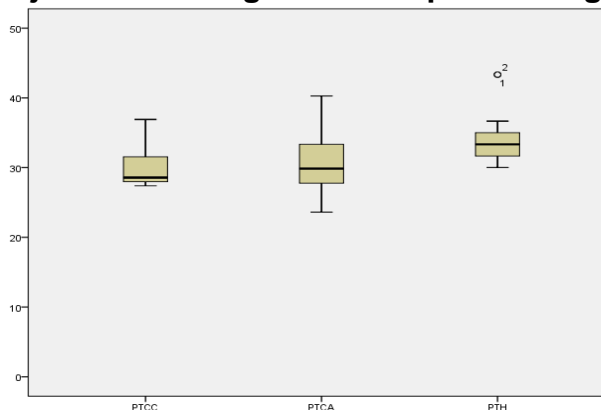
En cuanto a la sinergia competencias de conocimientos se refiere a la aplicación del pensamiento científico-técnico para interpretar la información recibida y para tomar decisiones autónomas. Desde una perspectiva funcional, es un conjunto de ideas, creencias y experiencias, procesadas mediante la reflexión, que sirve de guía para la acción. Crear conocimiento exige poner en marcha los procesos cognitivos: percepción, codificación, estructuración y almacenamiento de la Información.

**Tabla 4. Resultados de las sinergias de competencias gerenciales**

		PTCC	PTCA	PTH
N	Válidos	12	12	12
	Perdidos	0	0	0
Mediana		28,57	29,86	33,33
Mínimo		27	24	30
Máximo		37	40	43
Percentiles	25	27,68	27,78	30,83
	50	28,57	29,86	33,33
	75	32,44	33,33	35,83

Fuente: Elaboración propia (2019)

En el gráfico 2 se observa que las cajas presentan una distribución simétrica indicando como el grupo presenta homogeneidad; es decir, características comunes con relación a sus competencias de conocimientos, actitudes y habilidades. Se presentan dos casos atípicos en las competencias de habilidades identificados como los casos 1 y 2 con 43 puntos, lo cual les hace que sobresalir del grupo en general. Estos casos corresponden a gerentes con un alto grado de experiencia, quienes desde temprana edad han participado en la dirección de empresas, logrando así desarrollar ciertas habilidades a través de la práctica.

**Gráfico 2. Caja de las sinergias de competencias gerenciales**

Fuente: Elaboración propia (2019)

Con respecto a la sinergia competencias de conocimientos, se puede observar en la tabla 4 los resultados con una mediana de 28,57 puntos de un máximo de 50 puntos, estos indican que los gerentes de proyectos estudiados poseen medianas competencias en aspectos referidos al desarrollo de habilidades del pensamiento en donde los procesos mentales que allí ocurren hacen posible el conocimiento y el pensamiento; es decir, los gerentes estudiados conocen medianamente sobre la dirección de proyectos.

Las competencias de conocimientos comprenden las habilidades para visualizar lo invisible, pensar en niveles abstractos y usar el pensamiento para

planificar futuros negocios. Al respecto, para Jiménez, Larrea, Navarrete y Castro (2019), concretan que los factores que están relacionados con estas competencias son: el perfil de competencias cognitivas el cual requiere necesariamente tener la capacidad de interpretación, evaluación, toma de decisiones, generación, solución de problemas, funcionamiento eficiente. Por otro lado, en la forma para medir se consideran la experiencia, retroalimentación y motivación. Además, debe estar acompañado por los saberes: ordenar, comparar, analizar, evaluar, aplicar y evaluar (Capillar, 2016).

Estas competencias están definidas como el conocimiento y la comprensión que el gerente de proyecto brinda al mismo. Incluye los conceptos, los procesos, las herramientas, y las técnicas, de las nueve áreas de conocimiento de la Guía del PMBOK del PMI (2013).

La distribución presenta un puntaje mínimo de 27 y un máximo de 37 puntos, con una caja simétrica lo cual indica que el grupo presenta características comunes en sus competencias de conocimientos. Sin embargo, el grupo por debajo de la mediana es más homogéneo en comparación con el encontrado por encima.

En la tabla 5 se presenta las categorías de distribución de la población en las categorías de las competencias de conocimientos donde se refleja que un 75% se ubica en medianas competencias de conocimientos y un 25% en altas competencias de conocimientos.

**Tabla 5. Categorías de competencias de conocimientos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Medianas competencias	9	75,0	75,0	75,0
Altas competencias	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2019)

En la tabla 4 se puede observar los resultados de la sinergia competencias de actitudes donde se presenta una mediana de 29,86 puntos de 50 puntos, lo cual implica que los gerentes de proyecto que conforman el estudio presentan medianas competencias de actitudes referidas a la manera como el gerente se comporta cuando ejecuta el proyecto o actividades relacionadas. Estos son los comportamientos, actitudes y características íntimos que contribuyen a la capacidad de una persona para gerenciar un proyecto. Estas competencias tienen que ver con la comunicación, conducción, gerenciamiento, capacidad cognitiva, efectividad y profesionalismo en la dirección del proyecto.

Tal como lo expresa Cuadros (2016), las habilidades blandas tales como las actitudinales, se requieren para tener una buena interrelación con los demás,

siendo realmente las que aseguran el éxito del proyecto. En este conjunto de destrezas se encuentran las habilidades para escuchar activamente; para hablar; para comunicarnos; para liderar, estimular, delegar, analizar y juzgar; para negociar y llegar a acuerdos; para tener conciencia de los valores y de los aspectos de salud y seguridad; para trabajar en equipo; para motivar y automotivar, y para orientar hacia los logros de los objetivos.

Con relación a como se distribuye la población estudiada en las categorías de la sinergia competencias de actitudes, se observa en la tabla 6 que un 50% se ubica en la categoría de medianas competencias, un 41,7% en altas competencias y un 8,3 en muy altas competencias.

**Tabla 6. Categorías de competencias de actitudes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Medianas competencias	6	50,0	50,0	50,0
Altas competencias	5	41,7	41,7	91,7
Muy altas competencias	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2019)

Por otra parte, el gráfico 2 presenta el diagrama de cuadro bigotes con una distribución que va desde el puntaje mínimo de 24 hasta 40 puntos. Se observa una caja alargada, lo cual indica que el grupo es heterogéneo; es decir, posee características dispersas por cuanto los puntajes son variados. El cuartil 75 con 33.33 puntos refleja cómo el 75% del grupo posee un 66,66% de las competencias de actitudes que debería tener un gerente de proyecto.

En cuanto a la sinergia competencias de habilidades se obtuvo una mediana de 33,33 puntos de un máximo de 50 puntos como se indica en la tabla 4, lo cual indica que los gerentes estudiados tienen altas competencias de habilidades hacia los procesos de la gestión de proyectos. Las competencias de habilidades se refieren a lo que el gerente del proyecto puede hacer o lograr si aplica los conocimientos a través de la habilidad natural, o adquirida, y así ser capaz de desempeñar las actividades de gestión de proyectos con el nivel de desempeño esperado, generando resultados deseados y demostrando la aplicación y ejecución de los conocimientos adquiridos durante las etapas del proyecto.

En la distribución el puntaje mínimo se ubicó en 30 puntos y el máximo en 43. Se observa en el gráfico 2 de caja bigotes que la distribución es homogénea; es decir, presenta características comunes en cuanto a sus competencias de habilidades. Se identifican casos atípicos con los números 1 y 2 con 43 puntos.

Estos casos corresponden a gerentes que se han relacionado con los procesos administrativos y gerenciales desde temprana edad, pues se les ha delegado esas funciones por tener nexos familiares con los propietarios de pequeñas y

medianas empresas en la Costa Oriental del Lago. Es decir, poseen una gran experiencia en el proceso de gestión de proyecto.

En la tabla 7 se presenta cómo se ubican los gerentes con respecto a las categorías de la sinergia competencias de habilidades, donde se puede observar que el 83,3% se ubica en altas competencias y el 16,7 en muy altas competencias.

**Tabla 7. Categorías de competencias de habilidades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Altas competencias	10	83,3	83,3	83,3
	Muy altas competencias	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2019)

En otras palabras, en el evento competencias gerenciales los resultados obtenidos indican que los gerentes poseen medianas competencias para el manejo de los proyectos. Estos hallazgos encuentran respaldo en lo expuesto por el PMI (2013), el cual afirma que la gestión efectiva de proyectos requiere por parte del gerente de proyecto el poseer competencias de conocimientos, desempeño y personales. Al respecto, explica Ahumada (2013) que “estas tres competencias se hallan siempre vinculadas en su origen, desarrollo y finalidad, de manera que conforman un sistema que no se puede separar más que mentalmente”. (p. 44) El desempeño de las competencias requiere de la integración del saber ser con el saber y el saber hacer, pues de acuerdo con Tobón (2008) el ser humano en el desarrollo profesional va adquiriendo conocimientos teóricos, prácticos y actitudinales.

En cuanto a las sinergias del evento competencias gerenciales los resultados indican: referente a las competencias de conocimientos los resultados evidencian que los gerentes estudiados tienen medianas competencias relacionadas con sus conocimientos sobre la dirección de proyectos. Estas competencias están definidas como el conocimiento y la comprensión que el gerente de proyecto brinda al mismo. Incluye los conceptos, los procesos, las herramientas, y las técnicas, de las nueve áreas de conocimiento de la Guía del PMBOK del PMI (2013).

Con respecto a la sinergia competencia de actitudes los resultados confirman la presencia en los gerentes de proyecto que conforman el estudio de medianas competencias actitudinales o personales. Estas competencias son extremadamente útiles para el desempeño profesional y sin las cuales muchos de los conocimientos no podrían ser aprovechados.

En cuanto a las competencias de habilidades se corrobora que los gerentes de la PYME tienen altas estas competencias; las cuales representan

conocimientos y destrezas o pericia en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. De acuerdo con la OBS (2020), estas competencias comprenden aquellos conocimientos sobre una actividad que implica métodos, procesos, procedimientos o técnicas, incluyendo la capacidad para preparar un presupuesto, un programa de producción o la demostración de cualquier equipo.

## CONCLUSIONES

Es evidente que los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago se desenvuelven modestamente en el saber (*conocimientos*) y en el ser (*actitudes*). Por consiguiente, tienen limitaciones para pensar estratégicamente y para identificar, evaluar y resolver problemas complejos. Además, demuestran necesidad de mejorar la forma como se relacionan con otras personas, incluyendo la capacidad de motivar, facilitar, coordinar, dirigir, comunicar y resolver conflictos, lo cual puede evitar alcanzar los objetivos propuestos.

Mientras que, tienen alto dominio del saber hacer (*habilidades*), pues se desempeñan o comprenden tareas que requieren de conocimientos especializados y están comprometidos con la solución de problemas de carácter operativo. Tienen altos conocimientos especializados, capacidad analítica y hacen uso de herramientas y técnicas para resolver problemas en la disciplina de gestión de proyectos.

## REFERENCIAS

- Ahumada, Luz (2013). “**Las competencias aplicadas al emprendimiento**”. Revista Escenarios. Vol. 11, No. 1. Argentina. Pp. 44-56.
- Barriga, C. (2004). **Objetivos versus Competencias: una oposición imposible**, en: Revista Peruana de Educación, año 2000 y en la Revista: Educación Superior de la Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la UNMSM. Año II, N. ° 2. pp. 35-58. Educación, Año I N. 1, mayo 2004; pp. 43 - 57
- Boyatzis, R. (2008). **Competencies in the 21st century**. *Journal of Management Development*, Vol. 27 Iss 1 pp. 5 – 12. USA.
- Capillar, Rúbicel (2016), **Habilidades cognitivas y aprendizaje significativo de la adición y sustracción de fracciones**. Cuadernos de Investigación Educativa, VII (2), 49-62. doi:ISSN:1510-2432
- Crawford, L. (2005). **Senior management perceptions of project management competence**. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7-16. doi:10.1016/j.ijproman.2004.06.005.
- Cuadros, A. (2016). **Importancia y panorama general de la gerencia de proyectos en Latinoamérica**. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 24, núm. 36, julio, 2016, pp. 265-267 Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia

- Hurtado, J. (2012). **El proyecto de investigación**. Séptima edición. Caracas: Quirón.
- Jiménez, W; Larrea, J; Navarrete, M; Castro, E. (2019). **Emprendimientos innovadores a partir de competencias cognitivas en estudiantes universitarios** Revista Venezolana de Gerencia, vol. 24, núm. 85 Universidad del Zulia, Venezuela Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058864004>
- Martínez, Pilar y Echeverría, Benito (2009). **“Formación basada en competencias”**. Revista de Investigación Educativa. Vol. 27, No. 1. España. Pp. 125-147.
- Mayumi, S., y Monteiro, M. (2015). **Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company**. International Journal of Project Management, 33(4), 784.
- Mirabile, R. J. (1997): **“Everything You Wanted to Know About Competency Modeling”**. Training & Development, Agosto, pp. 73-77.
- Núñez, L., Bravo, L., Cruz, C., y Hinojosa, Milagros. (2018). **Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria**. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 83, 2018 Universidad del Zulia, Venezuela.
- OBS (2020). **Business School. ¿Qué habilidades necesitas para gestionar proyectos con éxito?** <https://obsbusiness.school/int/blog-project-management/areas-de-conocimiento-pmbok-1/que-habilidades-necesitas-para-gestionar-proyectos-con-exito>.
- Ortiz, M., Vicedo, A., González, S., y Recino, U. (2015). **Las múltiples definiciones del término «competencia» y la aplicabilidad de su enfoque en ciencias médicas**. Revista Scielo. EDUMECENTRO vol.7 no.3 Santa Clara jul.-set. 2015
- Pereda, S., y Berrocal, F. (2001). **Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias**. Madrid. Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- PMI. (2013). **Project Management. Body of Knowledge (PMBOK)**. (5th. Ed). Pennsylvania, USA.
- Riesco, Manuel (2006) **El Negocio es el conocimiento**. Ediciones Díaz de Santos. España. p. 280.
- Rivero. M. (2016). **Evaluación de competencias del enfermo especialista de cuidados médico-quirúrgicos, utilizando la escala ECOenf**. Tesis doctoral Universidad Complutense de Madrid Facultad de Enfermería, Fisioterapia y Podología. Madrid, España.
- Tobón, S. (2008). **Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica**. Colombia. Ecoe Editores.
- Useche, M., Giler, M., y Guerrero, L. (2019). **Competencias gerenciales en el ámbito empresarial zuliano**. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXV, núm. 1, 2019 Universidad del Zulia
- Woodruffe, Ch. (1993): **“What is mean by competency”**. Leadership and organization development journal, Vol. 14, No. 1, pp. 29-36.