



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

IMPACTO DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE
GESTIÓN DE PROYECTO SEGÚN EL MODELO DE LE
BOTERF CASO: GENIA CARE 2019.

Realizado por:

Gabriela De Los Angeles Salamanquez Elorza.

Profesor guía: José Ramón Naranjo Mora.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Diez y seis (16) puntos.

Nombre: José R. Naranjo D. Firma: [Firma]

Nombre: Naillette C. Romero G Firma: [Firma]

Nombre: Acacelos Anacoiz Firma: [Firma]

Caracas 29 de 10 de 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

**IMPACTO DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE GESTIÓN DE
PROYECTO SEGÚN EL MODELO DE LE BOTERF CASO: GENIA CARE
2019**

Tesista:

Gabriela de los Ángeles Salamanquez Elorza

Tutor:

José Ramón Naranjo Mora

Caracas, 17 de septiembre de 2019.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a todas las personas que han sido un apoyo para mí, a todas aquellas personas que han sido parte de mi vida universitaria. Y han hecho todo este camino algo lindo y único a mis amigas que sin ella nada sería igual, a las que siempre están allí en cada una de mis etapas y pasos.

Quiero agradecer esas amistades que la vida Profesional me regalo Kris, Tefi y Grace han sido las mejores amigas que he podido pedir, gracias por su apoyo y aguantar mis lagrimas y ser las más sinceras en esta etapa tan desafiante y llena de grandes aprendizajes las quiero .

A mi mamá y tía quienes me apoyaron todo el tiempo, que han sido pilares de admiración y crecimiento, a mi abuela que siempre ha sido el ejemplo familiar.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis, con su apoyo y palabras me ayudaron a no rendirme y darme por venida cuando creía que ya no podía más mil gracias a todos.

A mis Jefas que han sido unas lindas guías de apoyo y comprensión que siempre estuvieron pendientes y me cuidaban en cada paso.

Para Todos aquellos que no he mencionado pero han estado presente en esta etapa tan linda y llena de aprendizaje a grandes rasgos, esta es su dedicatoria, pues son a quienes les debo un agradecimiento por su apoyo incondicional.

Gabriela Salamanquez

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerle a dios que ha sido mi guía y mi fortaleza en este camino y que siempre estuvo presente, gracias a él todo salió a su voluntad y se logro una meta tan deseada.

Mi más sinceros agradecimientos a mi familia por acompañarme y apoyarme en cada paso que he superado pues han sido el gran motor y mi mayor ejemplo de superación, gracias por estar allí cuando lo necesite, cuando se me presento un obstáculo que sentía que me vencía y ellos me dieron la fortaleza y sabiduría para vencerlos.

A la Universidad Católica Andrés Bello, a mis profesores, en especial al profesor José Ramón Naranjo por ser mi tutor, quien con la enseñanza de sus valiosos conocimientos y la gran confianza que puso en mi logre desarrollar este proyecto, le agradezco inmensamente por su paciencia, y dedicación, por cada consejo que me otorgo a lo largo de este camino llenos de sabiduría infinita, mil gracias profesor.

De igual manera agradecemos a todas las autoridades y colaboradores, del plan de Formación de Gestión de Proyectos de Genia Care C.A por abrirme las puertas y permitir el desarrollo de todo el proceso de la investigación, otorgándome acceso a todas las sesiones de formación de la misma en las oficinas de la empresa, Gracias por su total colaboración y disposición, especialmente a Alexandra de Andrade, ya que gracias a su apoyo y atención, logre los objetivos cumplidos en el estudio.

Finalmente quiero expresar mis agradecimientos hacia todas las personas que se involucraron para apoyarme y lograr alcanzar esta meta tan importante para mí, en especial a Cecilia, Deilis, Stephanie, Krisvania y África por su colaboración y apoyo durante este proceso dentro de la empresa y fuera de ella.

ÍNDICE

	Pág
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	15
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	23
1. Formación.....	23
1.1. Plan de Formación	24
1.2. Las políticas de formación en la empresa como marco de referencia	25
1.3. Las políticas de gestión de recursos humanos	26
1.4. La estructura básica de un Plan de Formación	26
1.4.1. Detectar las necesidades de la empresa.....	26
1.4.2. Competencias.....	27
2. Desarrollo	29
3. Talento.....	29
3.1 Saber motivar el talento.....	29
4. Estrategia	30
5. Proyecto.....	30
5.1. Gestión de Proyecto	31
5.2. Ciclo del Proyecto.....	32
CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL	35

Reseña Histórica Genia Care C.A.....	35
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	38
1. Tipo de la Investigación	39
2. Diseño de la Investigación	39
3. Unidad de análisis, población y muestra.....	40
3.1. Población.....	40
3.2. Muestra.....	40
4. Operacionalización y Definición de Variables	41
4.1. Variables Características Demográficas y Organizacionales	42
4.2. Variable Causa del plan de Formación de Gestión de Proyecto.....	42
4.2.1. Dimensión La Naturaleza de la Formación.....	43
4.3. Variable Desarrollo del Plan de Formación de Gestión de Proyecto.....	44
4.3.1. Dimensión Estudio del Entorno.....	44
4.3.2 Dimensión Dinámica Formativa.....	44
4.4. Variable de Conocimientos Adquiridos en el Plan de Formación de Gestión de Proyecto.	45
4.4.1. Dimensión Competencias Profesionales:	44
5. Instrumentos y técnicas para la recolección de datos	46
5.1. Características demográficas y organizacionales	46
5.2. Causa del plan de Formación de Gestión de Proyecto.....	46
5.3. Desarrollo del Plan de Formación de Gestión de Proyecto.....	47
5.4. Conocimientos Adquiridos en el Plan de Formación de Gestión de Proyecto.	
48	
CAPÍTULO V ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	51
1. Análisis de Niveles de conocimientos de la Gestión de Proyectos	51

2.	Análisis del desarrollo del plan de Formación.	54
3.	Análisis de Competencias individuales dentro de la Gestión de formación ...	63
CAPITULO VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		76
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		80
A.	Conclusiones.....	79
B.	Recomendaciones	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		86
ANEXOS.....		94

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. <i>Muestra de participantes en las encuestas de Gestión de Talento.</i>	41
Tabla N° 2. <i>Operacionalización de las variables.</i>	45
Tabla N° 3. <i>Ítems del instrumento de Características demográficas y organizacionales</i>	46
Tabla N° 4. <i>Ítems del instrumento de Causa del plan de Formación de Gestión de Proyecto.</i>	47
Tabla N° 5. <i>Ítems del instrumento de Desarrollo del Plan de Formación de Gestión de Proyecto.</i>	48
Tabla N° 6. <i>Ítems del instrumento de Conocimientos Adquiridos en el Plan de Formación de Gestión de Proyecto.</i>	49
Tabla N° 7. <i>Codificación de la Pregunta de Mejoramiento de la Formación</i>	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. <i>Fases típicas del ciclo vital de un Proyecto.</i>	32
Figura N° 2. <i>Ejemplo de Ciclo de Vida Predictivo.</i>	33
Figura N° 3. <i>Logo de BSN Medical.</i>	35
Figura N° 4. <i>Logo de Genia Care C.A.</i>	36
Figura N° 5. <i>Organigrama General de Genia Care C.A.</i>	37
Figura N° 6. <i>Preguntas de la 1 a la 3 de Cuestionario A.</i>	52
Figura N° 6. <i>Preguntas de la 4 a la 11 de Cuestionario A</i>	52
Figura N° 8. <i>Preguntas de la 12 a la 17 de Cuestionario A.</i>	53
Figura N° 9. <i>Porcentaje de participantes con proyectos en Genia Care C.A.</i>	57
Figura N° 10. <i>Relevancia de una Gestión de Proyectos.</i>	58
Figura N° 11. <i>Manejo del tema por parte del facilitador.</i>	59

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. <i>Medida de tres niveles de efectos de la formación.</i>	34
Gráfico N° 3. <i>Edades de los participantes de la Formación de Gestión de Proyecto.</i>	54
Gráfico N° 4. <i>Género de los participantes de la Formación de Gestión de Proyectos</i>	55
Gráfico N° 5. <i>Nivel educativo de los participantes de la Formación de Gestión de Proyectos</i>	55
Gráfico N° 6. <i>Antigüedad de los participantes de la Formación de Gestión de Proyectos.</i>	56
Gráfico N° 7. <i>Área de trabajo de los participantes de la formación de Gestión de Proyectos.</i>	57
Gráfico N° 8. <i>Representación de comodidad del espacio físico utilizado.</i>	60
Gráfico N° 9. <i>Información suministrada en la Formación.</i>	60
Gráfico N° 10. <i>Dinámicas de la Formación.</i>	61
Gráfico N° 11. <i>Optimización de Recursos Tecnológicos.</i>	62
Gráfico N° 12. <i>Capacidad de Gestar un Proyecto.</i>	63
Gráfico N° 13. <i>Capacidad de Liderar un Proyecto.</i>	64
Gráfico N° 14. <i>Aceptación de los Cambios Organizacionales.</i>	65
Gráfico N° 15. <i>Capacidad de Estructural y organizar un EDT</i>	66
Gráfico N° 16. <i>Capacidad de Mantener las mejores Prácticas.</i>	66
Gráfico N° 17. <i>Apreciación de disposición para recibir estrategias de Mejoramiento y capacitación profesional continuo.</i>	67
Gráfico N° 18. <i>Contribuciones entre los equipos.</i>	68
Gráfico N° 19. <i>Capacidad en la Resolución de Conflictos y situaciones imprevistas.</i>	69
Gráfico N° 20. <i>Conocimiento teórico de gestión de proyectos para aplicar en mis responsabilidades y proyectos.</i>	70
Gráfico N° 21. <i>Comunicaciones a niveles Interpersonales.</i>	71
Gráfico N° 22. <i>Flexibilización de los cambios.</i>	72
Gráfico N° 23. <i>Flexibilización de los cambios.</i>	73
Gráfico N° 24. <i>Toma de Decisión grupal.</i>	74
Gráfico N° 25. <i>Acción de Emprender por iniciativa propia para lograr resultados.</i>	75

RESUMEN

Según Le Boterf (2001) afirma que dentro de las organizaciones surge una necesidad primordial para fortalecer las estructuras organizacionales, las cuales se basan en un proceso de formación y desarrollo del talento humano, Le Boterf (2001), no sólo se basa en la búsqueda de responder a la naturaleza de la formación, sino también en el estudio del entorno que rodea al personal dentro de la estructura de la empresa e incorpora los modelos por competencia, sólo aquellas empresas realmente interesadas y comprometidas con sus profesionales, darán mayor interés a los planes de formaciones internas a su personal. En este sentido, el objetivo de esta investigación fue analizar el impacto del proceso de formación de Gestión de Proyectos, en donde los factores visibles serán las competencias resultantes de la formación y finalmente al nivel de bienestar de cada uno de los colaboradores seleccionados de Genia Care, C.A. para el año 2019, según el modelo de Le Boterf. Para abordarlo, se realizó un estudio Descriptivo, no experimental, transaccional, cuya unidad de análisis estuvo conformada por 14 trabajadores activos en nómina para el mes de agosto de 2019, utilizando un tipo de muestreo intencional que como criterio de inclusión que tenía asignados proyectos o en proceso de comenzar uno. Con el fin de recabar información necesaria se diseñaron y aplicaron tres instrumentos, en tres momentos y se aplicó a la unidad de análisis por medio de Encuestas que indicarían los diagnósticos de conocimientos, el proceso de la formación en sí, y las evidencias de las competencias adquiridas. El procesamiento de los datos se realizó a través de Excel y se procedió a hacer los cálculos estadísticos descriptivos de posición, la validez y confianza del instrumento. El resultado indica que el 60% de los participantes por Departamento no tienen metodología de Gestión de Proyectos. Hay gran dispersión en cuanto a los valores de las actividades realizadas. Todo ello indica una realidad interesante en una empresa que se ajusta entre crecer y desarrollarse para dar respuesta a las exigencias del ambiente. Al ser un estudio de caso, los resultados son información importante para las empresas venezolanas en esta nueva realidad.

PALABRAS CLAVES: Necesidades, Formación, Le Boterf, planes de capacitación, competencias, proyectos

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el entorno socioeconómico venezolano está envuelto de adversidades, en donde el crecimiento puede ser un patrón de estancamiento en decadencia económica y social, que hace que los profesionales busquen a nivel laboral crecimiento de su carrera y formación que les permita desenvolverse y crecer exitosamente a través de competencias adquiridas y desarrolladas en el ámbito laboral, dentro de una organización que les brinde las oportunidades adecuadas para hacerlo.

Según el periódico publicado en marzo 19,2018. ¿Cuál es la realidad detrás de la falta de inversión en Venezuela? El Emprendedor recuperado en su versión Web.

“Desde hace varios meses que hemos venido demostrando por qué la falta de competencia, y de soluciones que presenta Venezuela actualmente, hace que sea el momento adecuado para desarrollar iniciativas emprendedoras, tomando en cuenta principalmente la posible entrada de grandes competidores en menos de 4 años. Así lo aseguró recientemente en una entrevista con el portal especializado en negocios Bloomberg, Michael Bolliger, experto en mercados emergentes para la firma UBS Wealth Management, afirmando que este sería el mejor momento para comenzar a invertir en el país. Bolliger afirma que, similar a lo que ocurrió en Brasil hace varios meses (con los escándalos de corrupción política), y lo que se está viviendo actualmente en Sudáfrica, los mejores momentos para invertir en el mercado de valores es cuando se juega con la expectativa de un cambio gubernamental (...) pág. 1”

Dentro de la investigación se presentan aspectos netamente relacionados que permitirá cumplir con los objetivos planteados, en relación a la evaluación del impacto de la formación

en Gerencia de Proyectos, los factores visibles serán las competencias resultantes de la formación y finalmente el nivel de bienestar de cada uno de los colaboradores seleccionados de Genia Care C.A.

Se debe tomar en cuenta las demandas del empleador, así como las del trabajador, considerando las características más importantes para la aplicación de los planes de formación y desarrollo que está dirigiendo actualmente el departamento de Gerencia de Proyecto, en base a que estos permitan la mejora del entorno de los participantes y la factibilidad del desarrollo nuevos negocios y rentabilidad para Genia Care C.A. Y con ello, generar un plan potencial de atracción tanto interna como externa para la organización. Por lo tanto, el presente estudio estará guiado por un modelo teórico que habla sobre las necesidades en base a la estructura del plan formativo, cuyo autor es Le Boterf (2001).

Le Boterf (2001) no solo hace la búsqueda de la naturaleza de la formación, sino también el estudio de su entorno y los modelos de la competencia, en ésta investigación de campo abarcaremos dichas dimensiones, que nos permita analizar el nivel de efectividad a través de los resultados que arroje la investigación.

En cuanto a los planes de desarrollo y formación implementados en Genia Care, éstos serán adaptados al nuevo ambiente interno, tanto para los inversores, como para los trabajadores que participan en estas actividades y el contexto de la realidad venezolana, con énfasis en el mercado del talento humano.

Leonardo Niño (29 de diciembre de 2017) afirma que la crisis económica se agudizó en 2017 del portal France24, recuperado en su pág. web.

“(…) En Venezuela, la inflación alcanzó más de 2.000 por ciento, según cifras extraoficiales. La producción petrolera estuvo en sus niveles más bajos de las últimas tres décadas con menos de 2 millones de barriles diarios y además el país tuvo una deuda externa de unos 150.000 millones de dólares, lo que provocó que fuera declarada en 'default' parcial (…)”

Desde mediados del 2017, la crisis que atraviesa Venezuela se ha acelerado de forma exponencial. El país no solo estaría en hiperinflación, sino que habría una carencia casi total

de inversiones que ayuden a que la economía pueda mantener alguna forma de estabilidad, ya sea en los precios, la producción, la distribución, entre otros. Este es un tema polémico, ya que algunos aseguran que la falta de inversión se estaría dando debido a las sanciones impuestas por el gobierno de Estados Unidos, mientras que otros afirman que se debe al desprestigio de Venezuela como un ente capaz de pagar (default selectivo previo a las sanciones), o incluso con muchos argumentando que se debe a la percepción de riesgo país por las políticas gubernamentales.

Así lo argumenta el periódico El Emprendedor en unas de sus publicaciones, hechas en el año 2018 en cuanto a la situación venezolana. Tomando en cuenta la situación en Venezuela, entre los años 2018 y 2019, ésta se ha agudizado, envolviendo elementos no sólo económicos, sino sociales y aún más políticos, que en consecuencia han debilitado el capital o los ingresos económicos, que están destinados a los planes de formación y desarrollo de los empleados, utilizando éstos fondos en otras áreas, sin embargo, sólo aquellas empresas que están comprometidas con sus profesionales darán mayor interés a los planes de crecimiento, respetando e incluso incrementando los ingresos a las distintas formaciones internas de su personal. Es por esta razón que, en éste proyecto, se busca analizar el impacto del proceso de formación de gestión de proyectos, según el modelo de Le Boterf Caso: Genia Care 2019.

El objetivo de investigación antes planteado se desarrolló en distintos apartados que se mencionan a continuación:

Capítulo I, titulado “Planteamiento del problema” se contextualizará al lector dentro de la investigación y delimitará el problema a estudiar y a su vez se presentarán los objetivos tanto general como los específicos.

Capítulo II, se presenta el “Marco Teórico”, el cual contiene fundamentos esenciales para entender la problemática y sustentar el estudio, contemplando diferentes enfoques, en donde se da una contextualización de lo que se requiere saber para una formación de gestión de proyecto.

Capítulo III, conformado por el “Marco Referencial”, donde se manifiesta información sobre las empresas utilizadas para el estudio.

Capítulo IV, constituido “Marco Metodológico”, que sustenta el proceso que se llevó a cabo para la recolección de información, se describe el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población y la muestra, además de las definiciones conceptuales y operacionales de la variable de estudio.

Se continuará con el **Capítulo V**, “Presentación y Análisis de Resultados”, donde se expone los datos obtenidos y su racionalización.

Capítulo VI “Discusión de Resultados”, donde se comparan los resultados con el Marco Teórico.

El **Capítulo VII**, conformado por las “Conclusiones y Recomendaciones”, donde se destacan los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos y se plantean sugerencias.

Finalmente, en la última parte de esta investigación, se incluye el conjunto de **referencias bibliográficas** utilizadas como guía y base para orientar la elaboración del presente estudio.

Por último, se presentan los **Anexos** para saber de buena tinta los instrumentos que conformaron la investigación, la obtención de los resultados del mismo, así como algunas ilustraciones de la compañía Genia Care.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La creciente evolución del proceso de industrialización en el mundo, ha traído consigo una serie de cambios bruscos y acelerados en la implementación y desarrollo tecnológico en las organizaciones, con el fin de satisfacer las demandas de la sociedad. Esta evolución en un principio se centró en el mejoramiento de los procesos productivos, asignando poca atención al elemento humano. No obstante, desde hace algún tiempo, esta óptica ha venido cambiando, considerando al capital humano como el principal factor de desarrollo de las organizaciones, convirtiéndose en una de las bases fundamentales de crecimiento económico y social; Se ha demostrado, tal como lo sostiene la Organización Internacional del Trabajo (en adelante OIT) (2016), que existe una estrecha relación entre el capital humano-productividad-desarrollo de las organizaciones-crecimiento económico y social; y es además, un elemento diferenciador entre los países.

En este sentido, el escenario Mundial en evidente transformación de los procesos productivos, no sólo demanda de equipos y tecnología de última generación para aumentar la productividad, sino también de nuevos modelos de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien la utilización racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización. (Ibarra, 2010). Es así que los cambios en el entorno económico, político y social, obliga a las organizaciones a actuar en conexión con ese contexto y a definir nuevas estrategias que les permita ser o continuar siendo competitivas.

Dentro de este marco, como una de las estrategias que contribuye al desarrollo del capital humano, se encuentra la formación, al respecto Schienstock (2004) afirma que “la creciente importancia de la formación como criterio competitivo clave, obliga a las empresas a emprender reestructuraciones globales que les permita dirigirse hacia una empresa y una economía basada en el conocimiento” (p. 25). En consecuencia, bajo esta mirada, las organizaciones invierten en planes de formación y esperan que los participantes en la

formación, posteriormente, realicen la transferencia de los conocimientos y/o habilidades adquiridas o desarrolladas durante la formación a su puesto de trabajo y en general a la organización.

En una aproximación al escenario nacional, Venezuela no es ajena a este contexto de cambio constante en las organizaciones, el cual es natural un proceso de evolución de una sociedad, no obstante, presenta un aditivo que interviene de manera directa en todos los ámbitos del país, y por supuesto con implicaciones en lo laboral y profesional. De acuerdo a Freitez (2011), durante la última década Venezuela ha sido escenario de intensos procesos en todos los órdenes de la vida nacional y también ha tenido un período de bonanza de ingresos más cuantioso y prolongado que los registrados en otros tiempos, sin embargo, los problemas fundamentales relacionados con la sobrevivencia cotidiana y las oportunidades de desarrollo personal y profesional distan de estar en vías de solución. Este hecho ha generado gran incertidumbre respecto al futuro y ha alentado probablemente la decisión de emigrar.

De acuerdo a este panorama, la situación particular en Venezuela adiciona otros elementos a la realidad laboral, el impacto de múltiples factores se hace presente no solo con las nuevas tecnologías, la evolución de las organizaciones, las nuevas estrategias empresariales, sino que producto de esa “crisis”, el país enfrenta una diáspora del recurso humano de las empresas, originando incremento en la rotación del personal e incluso eliminación de cargos por ausencia de éste y en otros casos el pluriempleo, así como apatía y otros factores influyentes. El sector empresarial enfrenta entonces una cantidad de elementos que vienen repercutiendo en su productividad, este impacto económico ha obligado a las organizaciones a repensarse, reorganizarse y fortalecerse en función a las circunstancias descritas. Las estrategias son diversas y podrían mencionarse entre ellas, la implementación de proyectos contextualizados a situaciones particulares, la recomposición de empleos, cargos “híbridos” basados en varias competencias, cambios económicos, entre otros y muy especialmente a la retención de su recurso humano.

Atendiendo a estas consideraciones y al recurso humano como foco de esta investigación, hay que tener presente que, en este escenario, de cambio y adaptación

constante, que propicia y justifica la utilización de nuevas estrategias para mantener y avanzar en los objetivos de las empresas, la formación constituye una herramienta inestimable no solo para el fortalecimiento de los procesos de la organización en cuanto a eficiencia, efectividad y eficacia, sino también como mecanismo de valoración, actualización y de adecuación a los nuevos retos que enfrenta su capital humano. En virtud de lo expresado, como parte de la transformación que requiere Venezuela, la formación representa una alternativa útil, tal como lo expresa la Fundación Tripartita y Unión Europea (2005), el desarrollo del capital humano se logra a través de “la educación formal, la formación en las Organizaciones, formación que prepara para participar en el mercado de trabajo y las diversas experiencias adquiridas en el desempeño de sus funciones laborales”. (p.38).

Así mismo, Mora (2012), en su artículo denominado Gestión de Talento resalta que:

La gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer o podrían hacer. Puesto que, gracias al mismo, generan capital humano competente capaz de cumplir las funciones y los objetivos de dicha organización de manera eficaz y eficiente, siendo el trabajador, empresario y sus colaboradores parte del proceso productivo e inclusive la capacidad y capital diferenciador”. (p.2)

Ahora bien, la gran transformación estructural, desde lo económico, tecnológico y social que viene cambiando el escenario socio- laboral de Venezuela requiere ir más allá de la simple formación para el empleo o para el puesto de trabajo, y demanda el énfasis en el desarrollo y la gestión de competencias profesionales, que permitan desde una visión holística adecuar, mejorar y/o fortalecer el capital humano desde lo personal y lo colectivo, propiciando y potenciando el desarrollo de redes y equipos de alto desempeño, comprometidas y motivadas, capaces de innovar, aprender, aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas.

En este mismo tenor, como parte del escenario Nacional y objeto de estudio en la presente investigación, la empresa Genia Care C.A., organización de capital nacional en vía de consolidación y expansión, dedicada a la fabricación, importación y comercialización de soluciones integrales en salud, higiene y nutrición, en este proceso de evolución y de necesaria innovación para adaptarse a las demandas de la sociedad y convencidos del valor del capital humano para la organización, viene promoviendo a través de la Dirección de Gestión de Talento actividades formativas precisas y funcionales a cada Dirección o Gerencia. Iniciando en el año 2019, una Gerencia de carácter consultivo llamada “Gestión de Proyectos” que pretende junto con la Dirección de Gestión de Talento, desplegar un proceso que tendrá como objetivo identificar y desarrollar políticas, procedimientos y plantillas basados en procesos estandarizados, que permitan de acuerdo a las mejores prácticas, formalizar la Gestión de Proyectos en Genia Care, igualmente, instruir y orientar en base a las mejores prácticas de Gestión de Proyectos a los especialistas y líderes designados por la Organización, fomentando la construcción de una base de Conocimientos para la ejecución de proyectos.

Desde esta perspectiva, de acuerdo a la información suministrada, para Genia Care C.A., representa un reto ser enlace entre la Gestión de Proyectos y su materialización en propuestas reales, confiando en que sus colaboradores claves pueden emprender formalmente esta cultura con proyectos -per se-, altamente productivos y significantes para la visión estratégica. Para mayor entendimiento, la concepción de Gestión de Proyecto dentro de Genia Care, es una formación en el área de Gerencia de Proyectos, que va dirigido a ciertos colaboradores claves dentro de la empresa, está constituida por unos procesos y lineamientos que llevan unas sesiones de Kick off¹, en donde hay periodos de tiempo con temas de aprendizajes y reforzamientos, en donde tendrá un iniciación con unas minutas llevadas en el transcurso de la sesión de formación con el equipo de proyecto para el diagnóstico de conocimientos en la disciplina del mismo, como una revisión previa y diagnóstico de cartera de proyectos actuales y la planeación de talleres de asesoramiento. Obteniendo una planificación de la ejecución y un seguimiento del mismo con un control dinámico y a corto plazo de finalizarlo.

¹ NA: el término Kick Off, se refiere a una situación de arranque y despliegue de actividades específicas, también es un proceso de integración de las personas para generar un espíritu de cuerpo para mejor orientación de la ejecutoria a realizar.

Volviendo la mirada, sobre las implicaciones de la realidad socio-laboral que exhibe Venezuela, y como se ha expresado anteriormente, la imperiosa necesidad de adaptación y resiliencia para garantizar el éxito de la organización, la formación en Genia Care C.A. como una estrategia de desarrollo del capital humano, se convierte en un proceso de potenciación y desarrollo de la persona dirigido a mejorar su desempeño profesional por medio de la producción y/o fortalecimiento de sus competencias laborales en el área de Gerencia de Proyecto, permitiéndole eliminar o disminuir las diferencias entre las habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas y aquellas que son exigidas por su puesto de trabajo; mejorar sus perspectivas de empleo; y contribuir en el crecimiento y desarrollo de la Organización.

En este punto, una aproximación a la definición de competencia se hace necesaria. Aun cuando la conceptualización de competencias es diversa y como expresa Le Boterf (2007), más que un concepto operativo, es un concepto en vías de elaboración; cabe caracterizarlo para efectos de este estudio, como un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales. Por otra parte, el autor sostiene que, las competencias sólo son definibles en la acción, por lo que no son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, por tanto, no es asimilable a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos. Saber, además, no es poseer, es utilizar.

El análisis precedente, remite entonces a la inquietud del investigador, como bien se expresa en apartes anteriores, a las expectativas de la empresa con respecto a la transferencia de esos conocimientos y/o habilidades adquiridas, desarrolladas y habilitadas durante la formación en Gestión de Proyectos, a su puesto de trabajo y a la Organización en general. Surge entonces la necesidad de evaluar el proceso formativo, si se quiere determinar el grado de transferencia y de impacto en la Organización, lo cual demanda la utilización de una metodología sistemática que comprenda el análisis de entorno de la Organización, de la

planeación y puesta en marcha del plan de formación y de los efectos específicos de la formación en la organización.

Como se ha argumentado en la problemática desplegada, la sociedad venezolana demanda un profesional comprometido, que no solo siga instrucciones, sino que tome iniciativas, que no solo aplique procedimientos, sino que vaya más allá y pueda enfrentar los diferentes eventos de manera exitosa. Siendo así, resulta de gran interés analizar el impacto de la formación en Genia Care C.A., en función de las competencias, desde un enfoque holístico, como el modelo dinámico de Le Boterf, que plantea la competencia desde una visión más amplia y compleja. Según Echeverría (2009), en este enfoque:

Se asume que la realidad a analizar es, por encima de todo, una estructura cuyos elementos se encuentran funcionalmente correlacionados entre sí, por lo que al abordar los mismos se ha de poner mayor énfasis en sus relaciones que en su disposición. (p.9)

Las afirmaciones anteriores evidencian que, en este enfoque se consideran tanto las tareas desempeñadas como los atributos personales que permiten desarrollarlas con eficiencia, así como los requerimientos del contexto socio-organizativo en que se lleven a cabo, en este caso Genia Care C. A., tal y como plantea Valverde (2009).

La competencia, así concebida, valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma se entiende como una interacción dinámica entre los distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y desempeño en que se encuentre el individuo. (p.8)

Lo anterior sugiere y pone de manifiesto, la necesidad de evaluar el proceso de formación en Gestión de Proyectos que lidera la Gerencia de Talento humano de Genia Care C.A., por cuanto no basta con un proceso de formación, si no se tiene en cuenta las competencias que se desean alcanzar, conviene entonces analizar el impacto de dicho proceso, lo que permitirá emitir juicios de valor relacionados con el desarrollo del plan de formación, los resultados del plan o programa de formación en cuanto a conocimientos y/o

habilidades adquiridas por los participantes, y el impacto de la formación en la Organización. La evaluación del impacto de la formación en la Organización, es un proceso que permite valorar la aplicación de los conocimientos al puesto de trabajo, la contribución de la formación en el mejoramiento de la eficiencia de la Organización y el beneficio que la Organización puede obtener cuando invierte en formación.

Esta evaluación es resulta importante para la Organización que considera la formación como un factor que contribuye al desarrollo de su capital humano y que, por lo tanto, tiene políticas de formación coherentes con las políticas de la Organización, con las necesidades de formación previamente identificadas y que cuenta con personas motivadas y conscientes de los aportes que la formación puede hacer en su desarrollo personal y profesional, tal como Genia Care C.A. expresa en sus políticas.

Atendiendo las consideraciones desarrolladas, se precisan la siguiente interrogante:

¿CUÁL ES EL IMPACTO DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE GESTIÓN DE PROYECTO EN LOS COLABORADORES DE GENIA CARE SEGÚN EL MODELO DE LE BOTERF (2001)?

El objeto de esta investigación supone un aporte empírico en las disciplinas de las Ciencias Sociales y otras áreas de estudio de nuestro país, esto porque los hallazgos que implica esta investigación buscan proporcionar a investigaciones futuras datos e información más amplia, y a las instituciones que deseen estudiar y profundizar el tema de formación en la gestión de proyectos, así como la aplicación de instrumentos de medición adaptados a la actualidad.

Por otra parte, la investigación planteada permite a los interesados obtener una visión sobre este tema que no deja de estar presente en el proceso de adaptabilidad de las empresas y de formación del talento humano interno, despierta también la indagación al querer conocer la percepción de los trabajadores en los procesos de formación, ya que las empresas deben implementar mecanismos que permitan el desarrollo o fortalecer las competencias de sus trabajadores, lo que conlleva a la estabilidad del personal en las empresas.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Describir la fase teórico – práctica del proceso de formación de Gestión de Proyectos en los colaboradores pertenecientes a la empresa del sector salud GENIA CARE C.A ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019, basado en el modelo de la Ingeniería de la Formación: Guy Le Boterf (2001).

Objetivos Específicos

- Caracterizar a los participantes del Proceso formativo en sus variables demográficas y organizacionales.
- Describir las causas que generan la ejecución del plan de formación de Gestión de Proyectos para los colaboradores de Genia Care.
- Dar a conocer los elementos que componen el proceso del plan de formación de Gestión de Proyectos realizados en Genia Care.
- Medir los conocimientos adquiridos por parte de los participantes durante el proceso del plan de formación de Gestión de Proyecto.

Hipótesis General descriptiva u orientadora

El plan de formación de Gestión de proyectos genera un impacto y/o conocimientos significativos a los participantes que hacen vida como colaboradores de Genia Care C.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Mario Tamayo y Tamayo (2008) “el marco teórico nos ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema de tal forma que pueda ser manejado y convertido en acciones concretas”.

Teniendo así un concepto que nos define este capítulo de la investigación podemos comenzar a plasmar los elementos dentro de las empresas, existen componentes vitales para la permanencia y sostenibilidad organizacional a largo plazo dentro del mercado. A medida que avanza el tiempo, y considerando la crisis actual por las que las organizaciones están atravesando, las mismas han tomado estrategias organizacionales como planes de formación y/o desarrollo, que les permita seguir siendo competitivas, considerando que es el talento humano uno de los factores más importantes dentro de la organización y como él mismo forma parte del desarrollo y del logro de los objetivos organizacionales.

En este mismo orden, si bien las variables de la investigación han sido definidas, ambas tienen factores a su alrededor que son importantes en dicha investigación ya que para temas que involucren al área de recursos humanos, la formación y el desarrollo del personal siempre está en constante evolución, la siguiente teoría es parte fundamental de nuestro estudio.

1. Formación

Para Sánchez Cerezo (1991) la formación es una “Estrategia empresarial sistemática y planificada, destinada a habilitar para la realización de áreas progresivamente más complejas y responsables, a actualizar los conocimientos y habilidades exigidos por el continuo desarrollo tecnológico y a lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción para la persona.” (pág. 249-250).

Se debe tener en cuenta que la formación y sus aspectos no están aislados completamente y mucho menos son independientes de las actividades laborales, es más bien una herramienta que se conjunta con otras como la planificación y las estrategias para obtener una mayor definición de los objetivos y metas, las mismas pueden ayudar a ciertos factores dentro de la empresa y dar una satisfacción. Partiendo de las bases antes mencionadas podemos definir nuestros planes de formación y sus características.

1.1. Plan de Formación

Es un documento elaborado por la dirección de la empresa con la finalidad de asegurar la formación del personal por un periodo de tiempo determinado. El plan se inscribe, pues dentro de las estrategias de la empresa y debe incluir: El público a quien va dirigido, las acciones formativas necesarias, el presupuesto, los resultados esperados y como se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación (Solé y Mirabet, 1997, pág.33)

Teniendo una base general de lo que puede llegar a referirse el plan de formación, nos pondremos en contexto venezolano de la Ley del INCES que en su Artículo 8, habla de:

“El Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista, tiene como competencia elaborar y ejecutar planes que interrelacionen los programas nacionales de formación con los planes de formación bianual de las entidades de trabajo y los proyectos de formación elaborados por las comunidades, de acuerdo a sus necesidades y potencialidades productivas, para el encadenamiento productivo nacional, en función de consolidar la soberanía económica del país y garantizar la justa distribución de la riqueza” pág.17 (2019).

1.2. Las políticas de formación en la empresa como marco de referencia

En la medida en que la compañía tiene establecidas políticas y estrategias para mantener y ampliar su dimensión y competitividad, o bien para ajustarse a las coyunturas de su sector y mercado, el plan formativo debe constituirse en un pilar de apoyo para el éxito de esas políticas. De acuerdo a Le Boterf (2001) considera como muy importante respetar las políticas de formación de manera general y en forma particular las propias de la organización. Esta distinción es muy, eurocéntrica ya que las diferentes regulaciones en esta materia dan respuesta al acuerdo de Bologna el cual se ejecuta en la Comunidad Económica Europea. En tal sentido (Ucero, 1997:23) indica que:

“El Plan de Formación deberá adecuarse a la proyección de esas políticas, igualmente en su apoyo, concretándose en consecuencia en diferentes acciones de planificación que identifican la estructura de desarrollo de la organización y que a continuación se señalan” (Ucero, 1997, pág. 23).

El mismo Ucero (1997) plantea que se debe considerar los siguientes aspectos para obtener un alcance máximo de los objetivos.

1. Plan estratégico de la empresa, que incluye los recursos materiales, humanos y tecnológicos que necesita la organización.
 2. Plan estratégico de recursos humanos, que incluye los planes de empleo, relaciones laborales, selección y evaluación de personal, desarrollo de recursos humanos, comunicación interna y salud laboral. Y, al mismo tiempo, integra los sistemas de planificación de plantilla, de valoración de puestos, de convenios colectivos, de selección y evaluación de personal, de planes de carrera, de comunicación y de seguridad e higiene en el trabajo.
- a) Plan estratégico de formación, donde se recogen las líneas estratégicas, los recursos disponibles y el número de personas a las que se quiere llegar (clientes internos o trabajadores).

- b) Política de formación, en la que se encuentran las necesidades prioritarias y los cursos a impartir para darles respuesta.
- c) Plan anual de formación (aspecto instrumental), que recoge una introducción, la política de formación, los objetivos generales, la detección de necesidades (con fuentes, técnicas y prioridades), los programas por familias o áreas concretas, el presupuesto global necesario y la evaluación (de la gestión, de la eficacia y de la rentabilidad). (Pág.23)

Estos 5 aspectos pueden variar o no, según la organización y su circunstancia, ya que no todos los ámbitos empresariales son los mismo o se dan de manera distinta, se debe tener en cuenta que es importante que como empresa se establezcan políticas por la cuales se puedan regir los departamentos, de esta manera se puede tener una gestión controlada y eficaz. Este enfoque se apoya en lo que Le Boterf (2001) señala como procesos ambientales de la formación o marco general de la actividad formativa.

1.3. Las políticas de gestión de recursos humanos

Como acción estratégica, la formación está vinculada con otras acciones estratégicas de desarrollo de recursos humanos y muy íntimamente con las siguientes: Selección, Planes de Carrera, Comunicación Interna y Evaluación del Desempeño. Se trata más bien de elaborar un sistema que permita formar y promover a las personas con capacidad para ello, a sucesivos puestos dentro de la organización, siempre atendiendo a las necesidades del trabajo y a las exigencias del cambio tecnológico (Canonici, 1978).

1.4. La estructura básica de un Plan de Formación

1.4.1. Detectar las necesidades de la empresa

El primer paso cuando se planifica las formaciones, la detección y el análisis de las necesidades formativas. “Estas necesidades provienen directamente del plan estratégico de la

empresa, ya que éste proporciona información sobre aquellos aspectos que la organización necesita para conseguir sus objetivos” (Pineda, 1995, pág. 34).

Desde un punto de vista estratégico se puede observar dos tipos de necesidades de formación y (Solé y Mirabet, 1997 pág. 60-61) hacen un enfoque en definir este tipo de necesidades que las defines como necesidades de formación reactivas y proactivas.

- ✓ **Necesidades de formación reactivas:** Son aquellas que se deducen de la observación de problemas concretos y que responden a necesidades formativas actuales y ciertas. Los problemas de productividad resultado de la falta de conocimientos o habilidades de las personas que ocupan un determinado puesto de trabajo son la evidencia de una necesidad de este tipo.
- ✓ **Necesidades de formación proactivas:** Son aquellos vacíos de formación que, si se acertara a cubrirlos, capacitarían al personal de la empresa frente a la innovación. Así, por ejemplo, con un “plus” de formación proactiva los ejecutivos podrían mejorar su valoración del entorno y su visión estratégica y, por lo tanto, sus decisiones.

Al identificar y procesar el DNA (Detectar las necesidades de Adiestramiento de la empresa) es importante definir nuestra teoría de desarrollo y estrategia para obtener una cobertura amplia de nuestro marco teórico para así implementar el mismo en nuestro instrumento que será aplicado a nuestros Gerentes directivos y también para el análisis de nuestros resultados.

1.4.2. Competencias

Conjunto de saberes, técnicas y aptitudes que son directamente útiles y aplicables en el contexto particular de una situación de trabajo. La competencia materializa una o varias capacidades poseídas por el sujeto (Le Boterf, 1991:55).

1.4.3. Líneas de investigación en la gestión por competencias

Existen diferentes enfoques en materia de competencias y como gerenciar las mismas, de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT) (1996), existen tres grandes enfoques como lo son, el de tarea inglés, el psicológico este está representado por el Dr Mcber (1982), Boyatzis (1982) y Spencer & Spencer (1993) y el integral que es una propuesta de Gonczi (1996), tal cual lo señala con mayor nivel de detalle. Guerrero Dávalos, Cuauhtémoc, Valverde Aparicio, Mireia, & Gorjup, María Tatiana. (2013), quienes diferencian a demás si son del sector público o privado y aunque este es un enfoque global también hay países que tienen especificaciones particulares.

En este sentido, la clasificación por sectores comprende al sector empresarial y el sector público, por lo que el primer grupo del sector empresarial corresponde a trabajos que se han realizado sobre identificación, evaluación y certificación de competencias gerenciales y de empleados, así como en la elaboración de diccionarios de competencias en países como Estados Unidos, Inglaterra, España, Suecia, México y Brasil. Concretamente estos estudios estuvieron a cargo de investigadores como Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), Sandberg (2000), Jordan y Cartwright (1998), Brotherton y Watson (2001), Birdir y Pearson (2000), Brophy y Kiely (2002), Hart et al. (1999), Hansson (2001), Cowling et al. (1999), Mertens y Wilde (2003), Balcells (1993), Benício de Mello et al. (2007), Pascoal et al. (2008), Del Pilar et al. (2008), Malasia et al. (2008) y Kavitha et al. (2010). En el sector público es en el Reino Unido donde existe el mayor número de aportaciones en este campo; algunos de esos trabajos muestran diversos resultados de la evaluación y certificación de las competencias en las organizaciones públicas de dicho país. Se destacan los trabajos de autores como Fielding (1988), Horton (2000a, 2000b), Burchell y Westmoreland (1999) y Rosenfeld (1999). Pág. 254-255.

2. Desarrollo

Benedito (2000) plantea que

“el desarrollo profesional y personal significa crecimiento, desarrollo, cambio, mejora, adecuación, en relación con el propio conocimiento, con las actitudes en y sobre el trabajo, con la institución o departamento, buscando la sinergia entre las necesidades de desarrollo profesional del personal y las necesidades de desarrollo organizativo, institucional y social del contexto” pág. 01

3. Talento

La referencia de la palabra talento es la habilidad para el liderazgo el cual se define como la habilidad para dirigir individuos o grupos hacia una decisión o acción común. Estos sujetos o actores usan un grupo de destrezas, negocian en situaciones difíciles, tienen alto nivel de autoconfianza, de responsabilidad, de cooperación, tendencia a dominar, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, así lo expresa Sisk (1993).

Si bien las motivaciones, son un elemento indispensable cuando hablamos de formar y desarrollar dentro de una organización ya que la satisfacción es un índice de comodidad e integración con los principios y objetivos de la empresa que resulta ser muy importante en estos casos.

3.1 Saber motivar el talento

Como dice Guillem Recolons, cp.Marta Mouliaá (s/f) experto en Employer branding y Marca personal, “uno de los grandes retos de las organizaciones es conseguir que su capital humano pase de empleados a implicados”, y eso pasa por reforzar el Employer branding, entendido como el refuerzo de la marca del empleado. Los departamentos de Desarrollo de personas tienen que dinamizar la comunidad de talentos y crear espacios en la empresa donde la colaboración, la innovación y el talento cohabiten. En resumen, la empresa debe generar

compromiso con el profesional en una relación donde ambos se beneficien. (Marta Mouliá s.f).

4. Estrategia

EL mejor enfoque es tener claro los momentos lo cual permite que “Una estrategia de formación esté diseñada para lograr un objetivo educativo, como enseñar una nueva habilidad o informar a los empleados sobre los cambios en la política de la empresa. La creación de estrategias de capacitación proporciona información concreta que ofrece valor a los empleados mediante la creación de un conjunto de habilidades mejoradas y a la empresa mediante el desarrollo de un personal mejor preparado.”(George N. Root III | Traducido por Andrea Galdames, S/f)

Como se relataba anteriormente, las estrategias están asociadas a las organizaciones, como una visión de estrategias organizacionales como herramientas de apoyo y desarrollo de la misma.

5. Proyecto

El Instituto Nacional de Cooperación Educativa (I.N.C.E.S), año 1970, define proyecto como el “conjunto de operaciones que se ordenan en una secuencia lógica con el objeto de facilitar la realización de un trabajo”, es decir, las actividades que se van a realizar durante un tiempo determinado, deben hacerse por un fin y unas funciones que ayuden a resolver las incertidumbres que se irán presentando mediante la realización que se desarrolla dicha operación. Pág. 8-1.

Siendo más específicos, ¿qué es un proyecto? Para esto el PMI región América Latina, en lo define como “es una actividad grupal temporal para producir un producto, servicio, o resultado, que es **único**”.

Es temporal dado que tiene un comienzo y un fin definido, y por lo tanto tiene un alcance y recursos definidos.

Es único ya que no es una operación rutinaria, sino un conjunto específico de operaciones diseñadas para lograr una meta particular. Un equipo de proyecto a menudo incluye a las personas que no siempre trabajan juntas, y a veces son de distintas organizaciones o de varias regiones o países distintos.

Los ejemplos de proyectos incluyen, entre otros, el desarrollo de un software para mejorar un proceso de negocio, la construcción de un puente o de un edificio, un esfuerzo de recuperación luego de un desastre natural, o la entrada en un nuevo mercado para vender. [en todo caso de un proyecto formativo para una empresa en particular] (s/f)

5.1. Gestión de Proyecto

La definición oficial proporcionada por el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI, 2013) dice:

La gestión de proyecto, entonces, es el uso de los conocimientos, habilidades y técnicas para ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. Se trata de una competencia estratégica para organizaciones, que les permite vincular los resultados de un proyecto con las metas comerciales para posicionarse mejor en el mercado. (Pág. 01)

En Cambio, la definición oficial proporcionada por la Asociación para la Gestión de Proyectos (APM, 2013, pág. 01) dice:

La gestión de proyecto se enfoca en controlar la introducción del cambio deseado. Esto implica que se tiene que:

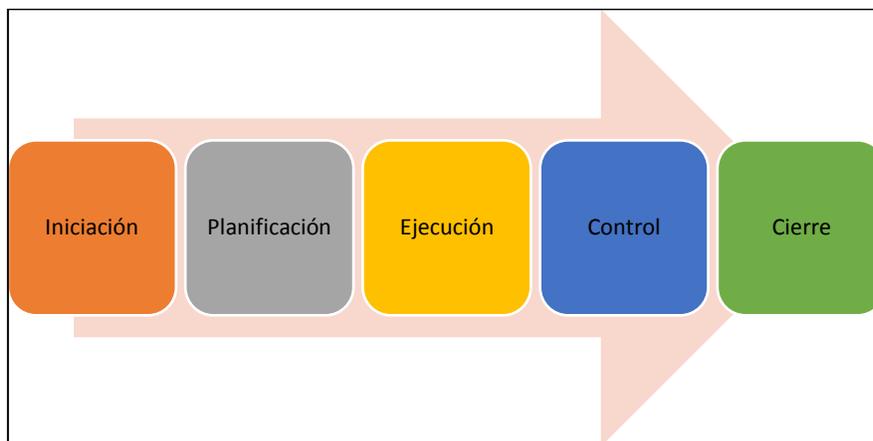
- Comprender las necesidades de los grupos de interés.
- Planificar qué se necesita hacer, cuándo, por quién y bajo qué estándares.
- Crear y motivar al equipo.

- Coordinar el trabajo de diferentes personas.
- Monitorear el trabajo que se realiza.
- Gestionar cualquier cambio del plan.
- Alcanzar resultados satisfactorios.

5.2. Ciclo del Proyecto

La gestión de proyecto, en su calidad de disciplina, trata de edificar esto mediante una asesoría profesional basada en un panorama global. Que consta de 5 fases típicas del ciclo vital del mismo:

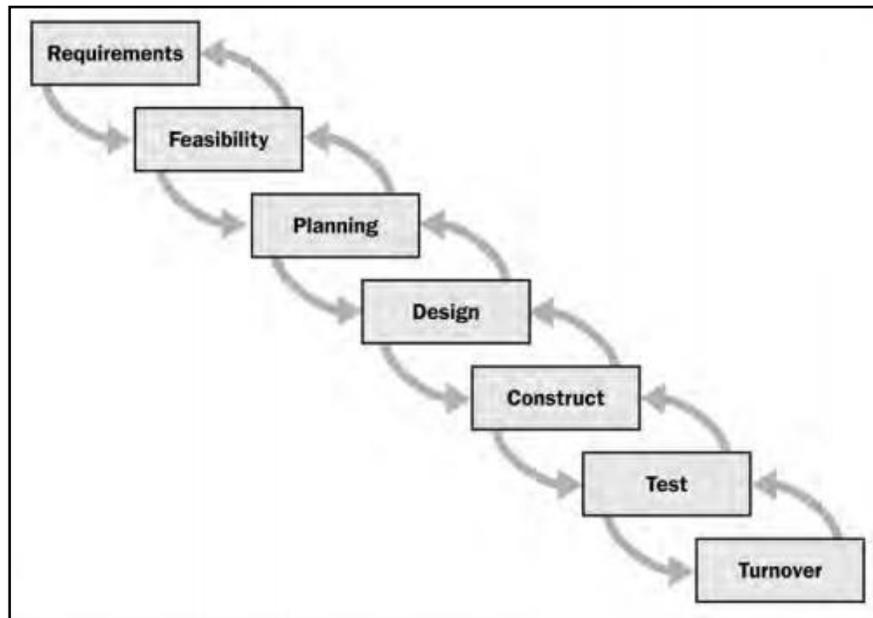
Figura N° 1. *Fases típicas del ciclo vital de un Proyecto.*



Fuente: APM, 2013 y adaptado por Salamanqués E. (2019)

Sin embargo, un proyecto tiene una serie de dimensiones a considerar para que al final contribuya a integrar esfuerzos y a canalizar acciones y cumplimiento de temporalidades según los roles a ejecutar. En tal sentido, en la siguiente figura tenemos una serie de elementos que nos mostrara cuales son los factores esenciales para obtener un ciclo de vida de un proyecto productivo. Según el PMBOOK GUIDE 6ta, 2013, pág.40, señalan que:

Figura N° 2. *Ejemplo de Ciclo de Vida Predictivo.*



Fuente: PMBOOK GUIDE 6^{ta} pág.40 (2013)

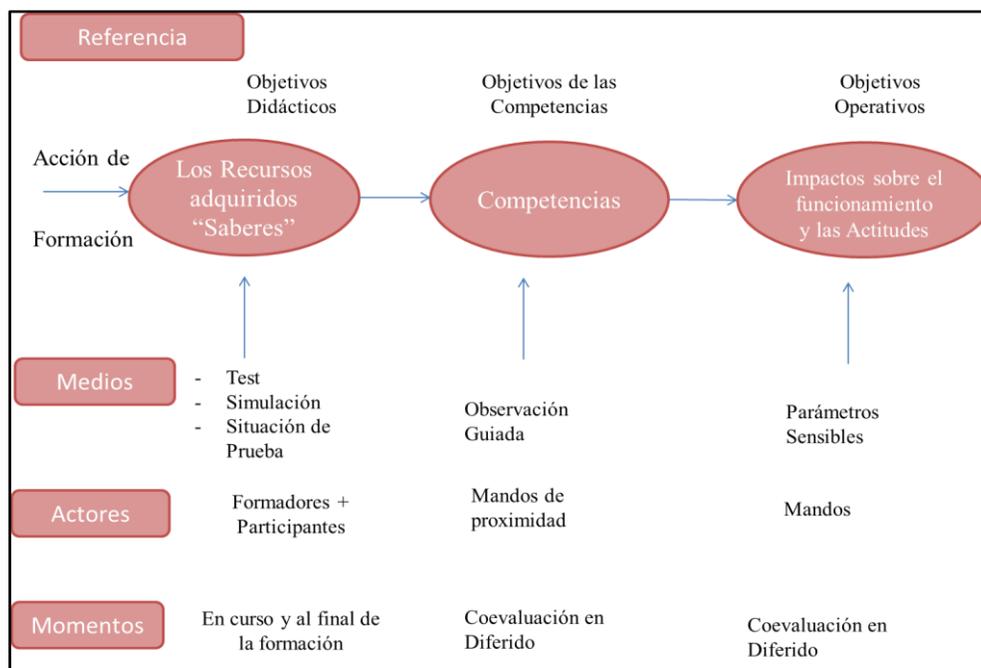
En el inicio del proyecto, el equipo del proyecto se enfocará en definir el alcance global del producto y del proyecto, desarrollar un plan para entregar el producto (y cualquier entregable asociado), y posteriormente procederá a través de las fases para ejecutar el plan dentro de dicho, tal como lo sostiene el PMBOOK.

Los alcances del proyecto con cambios se gestionan cuidadosamente y requieren la revisión de la planificación y la aceptación formal del nuevo alcance. Generalmente se opta por ciclos de vida predictivos cuando el producto a entregar se comprende bien, existe una base práctica significativa en la compañía.

Inclusive los proyectos con ciclos de vida predictivos pueden utilizar el concepto de planificación progresiva, en que se dispone de un plan de alto nivel más general y se ejecuta una planificación más detallada para los factores de tiempo adecuado, a medida que se avecinan nuevas actividades y se van asignando recursos.

Obtenido las bases de un proyecto y su foco a desarrollar podemos empezar a asociarlos con el campo de competencias que usamos del modelo de Le Boterf (2001), las cuales consisten en 3 fases que cada una lleva 3 momentos de evaluación. (Ver gráfico N°1).

Gráfico N° 1. *Medida de tres niveles de efectos de la formación.*



Fuente: Le Boterf, G. (2001).

Se habló de un marco teórico en la investigación porque es de suma importancia tener una cultura general de conocimiento de todo lo que se tomó en cuenta para realizar la misma y como se llevó a cabo tras una cierta base de parámetros y de teorías fundamentales, las cuales fueron de suma importancia para la realización de instrumentos y análisis.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

A continuación se presenta la descripción de la empresa Genia Care C.A. quienes decidieron colaborar con la investigación, permitiendo la aplicación de los instrumentos de recolección de datos para medir el impacto de conocimientos basados en formación de Gestión de Proyectos.

Reseña Histórica Genia Care C.A.

Genia Care, C.A. es una empresa venezolana orientada a la fabricación, importación y comercialización de soluciones integrales en salud, higiene y nutrición, que generan valor a la vida de los venezolanos, innovando cada día con productos de alta calidad. Genia Care fue fundada el 13 de marzo del 2018 en Caracas - Venezuela, como una iniciativa de dos empresarios venezolanos queriendo crecer en el ambiente de salud e industrial farmacéutica, apostando a su país natal y al crecimiento del mismo generando nuevos empleos a nivel nacional a través de su fuerza de venta, esta se encuentra en Caracas, Maracay, Valencia y Barquisimeto.

Esta organización solía ser la trasnacional alemana llamada BSN medical, empresa que tiene centros productivos “en Alemania, Francia, Reino Unido, Méjico, Pakistán, Sudáfrica, Colombia, Nueva Zelanda y Estados Unidos, operando en todo el mundo a través de filiales, sociedades y agentes distribuidores” (Intranet de BSN, 2016).

Figura N° 3. *Logo de BSN Medical.*



Fuente: BSN Medical (2016).

Para el 2016 dicha trasnacional decide cerrar sus puertas en Venezuela y vender la compañía, para Alemania la sede en Venezuela no les era factible por todos los factores económicos y de importación de productos o materia prima, ya que era costos y nada rentable.

Para el año 2017 dos empresarios venezolanos deciden comprar esta trasnacional, volviéndola compañía nacional y deciden seguir importando los artículos de BSN medical de afuera y produciendo algunos en la planta nacional. En Caracas, Venezuela, bajo la razón social Genia Care, C.A., cuenta con dos centros de trabajo: las oficinas administrativas, que tienen sede en la Torre Country Club, donde se encuentra el personal de Tecnología de la Información, Fuerza de Ventas, Talento, Finanzas y Logística; y la planta, ubicada, en La California, en el edificio Eurociencia, donde labora el personal de Gerencia de Planta, Calidad, Mantenimiento, Seguridad Laboral y Talento.

Figura N° 4. Logo de Genia Care C.A



Fuente: Genia Care C.A. (2018).

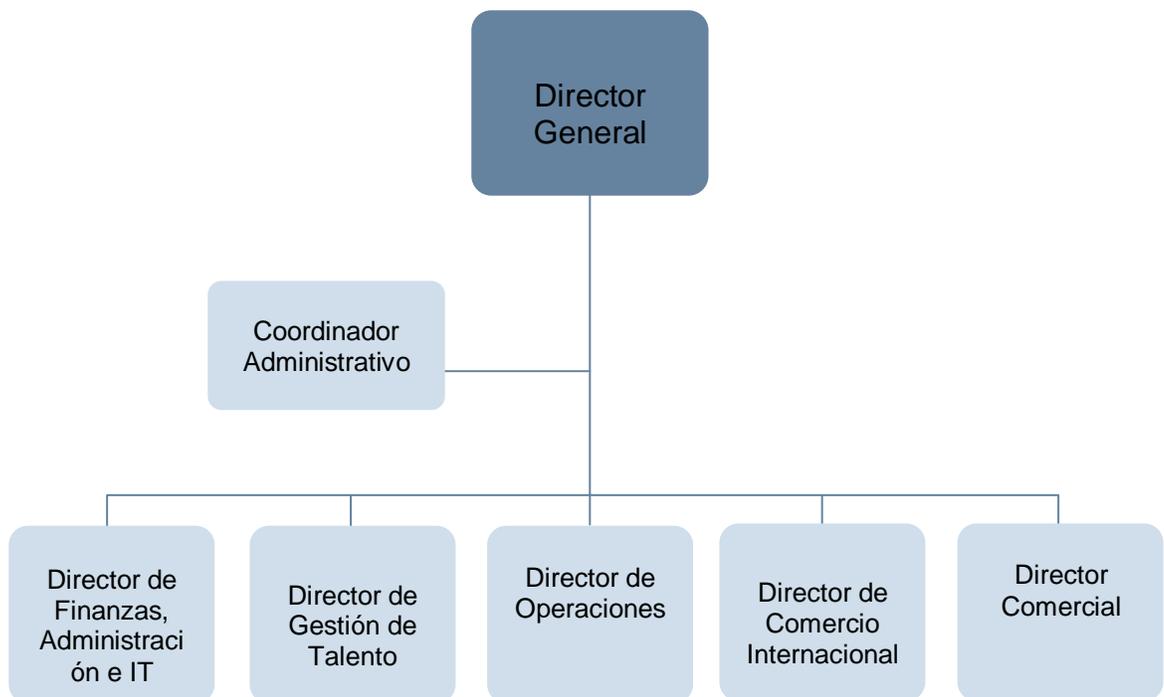
Su visión Ser una corporación que conquiste el mercado latinoamericano a través de una alianza productiva nacional que ofrece soluciones integrales e innovadoras. También es ser la principal marca líder en el sector salud, nutrición e higiene venezolana y ser un propulsor de la industria próspera, innovadora y generadora del progreso y bienestar para la misma.

Por otro lado, su misión es Ofrecer bienestar y calidad de vida a través de soluciones integrales en salud, higiene y nutrición. Y tiene como propuesta de valores Compromiso, integridad, empatía social y emprendimiento que es emblema para sus empleados y colaboradores.

Como objetivos estratégicos se propone:

- ✓ Promover la economía productiva y sustentable con responsabilidad social empresarial,
- ✓ Su política de calidad establece que son una organización de servicios empresariales orientada y comprometida con el mejoramiento continuo,
- ✓ La satisfacción y superación de los requisitos de nuestros afiliados y cliente, promoviendo y fortaleciendo la industria en cualquier entorno,
- ✓ En un régimen de libertad y prosperidad, socialmente responsable y comprometida con el desarrollo de su capital humano.

Figura N° 5. *Organigrama General de Genia Care C.A*



Fuente: Elaboración Propia (2019).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Briones (1995) considera que la investigación es “un proceso de creación de conocimientos acerca de la estructura, el funcionamiento o el cambio de algún aspecto de la realidad,” (p. 13).

En este capítulo se describe la metodología que se aplicó en la investigación, la cual contiene los siguientes elementos:

1. Tipo de la Investigación.
2. Diseño de la Investigación.
3. Unidad de Análisis.
4. Población.
5. Muestra.
6. Definición Conceptual y Operacional de las Variables.
7. Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos.
8. Procedimiento para la Recolección de Información.
9. Tratamientos Estadísticos de los datos.

En principio, Ander-Egg (1992) define la Investigación como:

“Un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad-una búsqueda de hechos, un camino para conocer la realidad-un procedimiento para conocer verdades parciales, -o mejor-, para descubrir no falsedades parciales.” (pág. 02).

Es de suma importancia el seleccionar un método de investigación que guíe el desarrollo de cuyo objetivo general planteado al principio como lo es: “*Analizar el Impacto del proceso de formación de Gestión de Proyectos en cargos críticos pertenecientes a la*

empresa del sector salud GENIA CARE C.A ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019, basado en el modelo de la Ingeniería de la Formación: Guy Le Boterf (1991, 2001)”.

1. Tipo de la Investigación

Es por ello que la investigación se determina como descriptiva, Fideas G. Arias (2012), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (pág. 24). Pues ya que esta busca el analizar el impacto de una gestión de proyecto en cargos críticos de Genia Care C.A para el 2019.

2. Diseño de la Investigación

En cuanto a este punto, Sampieri et al, (2001) indica que: “El diseño describe relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y valores en que se manifiesta una o más variables” (pág. 188).

Es un diseño no experimental porque el estudio se realiza sin manipulación de las variables y se estudia en un espacio y tiempos determinados dentro de su contexto natural, los autores Hernández, Fernández y Baptista (1991) refieren de una investigación no experimental:

“Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. (p.189).

3. Unidad de análisis, población y muestra

Hurtado (2000) señala que:

“La unidad de estudio se refiere al contexto, al ser o entidad poseedores de la característica, evento, cualidad o variable, que se desea estudiar; una unidad de estudio puede ser una persona, un objeto, un grupo, una extensión geográfica, una institución”. (pág.151).

La unidad de análisis estuvo compuesta por los trabajadores que laboran en las oficinas de Genia Care, ubicada en el Edificio Country Club - Chacaíto Caracas; tomando estrictamente un número de 14 Cargos Administrativos y de Producción que conforman la muestra de personal elegido intencionalmente, ya que son personas que tienen un proyecto en ejecución o en planificación.

3.1. Población

Gabaldón (1980) considera que el concepto de población tiene una acepción más amplia y lo expresa como: “un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes, que puede ser finita o infinita” (pág. 30).

La población de la compañía para el mes de agosto del presente año es de 93 colaboradores en nómina de Genia Care, para el 2019.

3.2. Muestra

Sabino (1996) “La muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que nos represente la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no

es más que eso, una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”. (pág.126).

Para la presente investigación, la muestra se seleccionó de forma intencional, de acuerdo a criterios determinados y definidos por la Junta Directiva de la organización, en la cual se realizó un mapa de talento de 14 colaboradores del Comercial Corporativo de Genia Care a manera de cargos claves de la empresa Genia Care C.A compuesto por Directores (3) Gerentes (7), Coordinadores (2), Jefes de producción (1) y Consultoras internas (1).

La muestra de los participantes que formaron parte de cada una de las encuestas fue la siguiente:

Tabla N° 1. *Muestra de participantes en las encuestas de Gestión de Talento.*

Encuestas	n	Fecha
Diagnóstico de Conocimiento en Gestión de Proyectos.	14	01/02/2019.
Evaluación del Entorno y Estudio	14	20/08/2019.
Competencias Aprendidas	14	29/08/2019.

Fuente: Elaboración Propia (2019).

En la aplicación de las encuestas se tomaron en cuenta los 14 participantes elegidos por la junta directiva. Todos son parte fundamental para este estudio investigativo el cual determinara un impacto de conocimientos basados en formación de Gestión de Proyectos.

4. Operacionalización y Definición de Variables

De acuerdo con Hempel (1952): “la definición operacional de un concepto consiste en definir las variables que permiten medir ese concepto o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta ese concepto,” (pág. 32-50).

Bruzual (2012) plantea que las variables:

“... Son elementos de objeto, personas, fenómenos, hechos o situaciones, de atributo con capacidad de asumir diversos valores, que puede variar y que asumen valores cuantitativos y cualitativos, en magnitud o cantidad susceptible de ser medido, que pueden ser conceptualizados caracterizando sus notas esenciales de cualidad, de propiedades de cantidad o dimensión que pueden estar en constante cambio o de relativa estabilidad, que puede ser de carácter tangible o intangible, que se manifiestan en contexto situacionales de espacio y tiempo...”(pág.190).

Las variables tomadas en el presente estudio son los 4, que no son más que una determinación de Variables demográficas, Causas y Desarrollo de la Formación de Gestión de Proyectos y un nivel de resultados basados en competencias. Según el modelo de Le Boterf (2001), con el propósito de evaluar el impacto de una formación, en el área de Gestión de Proyectos.

4.1. Variables Características demográficas y organizacionales

Además de las variables anteriormente expuestas, se consideraron las siguientes variables demográficas de los cargos críticos del objeto de estudio, con el fin determinar si estas conectan o tienen alguna relación con las variables Características Organizacionales vinculadas a la Formación de Gestión de Proyectos y las Competencias al Modelo de Le Boterf. Las variables son el género, la edad, el grado de instrucción y años de antigüedad dentro de la organización.

4.2. Variable Causa del plan de Formación de Gestión de Proyecto

- **Definición Conceptual:** Las organizaciones requieren de una conducción, una formación. Para iniciar su desarrollo organizacional, además de ubicar las características pertinentes para conocer el capital humano con que cuenta, sus talentos

en función de sus formaciones y aportes que se esperan de cada una de las partes involucradas Chiavenato (2009).

- **Definición Operacional:** Respuestas obtenidas por cada uno de los cargos involucrados en el proceso de formación de la empresa del sector salud GENIA CARE C.A, al instrumento de medición de Diagnostico de conocimiento antes de la Gestión de Proyectos.
- **Dimensiones e Indicadores de la Variable:**

4.2.1. Dimensión La Naturaleza de la Formación:

Son aquellos métodos que tienen por objeto el estudio de la naturaleza del conocimiento siguiendo una modalidad del método científico conocida como aprendizaje por medio de un capacitador (Le Boterf 2001).

4.3. Variable Desarrollo del Plan de Formación de Gestión de Proyecto

- **Definición Conceptual:** El desarrollo de capacidades nuevas es la mejora de las habilidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas. Chiavenato (2009).
- **Definición Operacional:** Respuestas obtenidas por cada uno de los cargos involucrados en el proceso de formación de la empresa del sector salud GENIA CARE C.A, al instrumento de Evaluación reactiva del participante durante la Gestión de Proyectos.

4.3.1. Dimensión Estudio del Entorno:

Es el proceso a través del cual la empresa es capaz de identificar los factores trascendentales del entorno y de diferenciar entre oportunidades y amenazas (Le Boterf 2001).

4.3.2. Dinámica Formativa:

Un saber combinatorio, siendo el centro de la misma el aprendiz, que constituye la competencia a partir de la secuencia de las actividades de aprendizaje que movilizan múltiples conocimientos especializados (Le Boterf 2001).

4.4. Variable de Conocimientos Adquiridos en el Plan de Formación de Gestión de Proyecto.

- **Definición Conceptual:** La competencia es una construcción, es el resultado de una combinación pertinente de varios recursos cognitivos (conocimientos, redes de información, redes de relación, saber hacer). (Le Boterf 2001).
- **Definición Operacional:** Respuestas obtenidas por cada uno de los cargos involucrados en el proceso de formación de la empresa del sector salud GENIA CARE C.A, al instrumento de Competencias Adquiridas durante la Gestión de Proyectos.

4.4.1. Dimensión Competencias Profesionales:

La Competencia no es un estado o conocimiento poseído, no se reduce a saber o a saber hacer, no es asimilable a una adquisición de formación. Poseer conocimientos o capacidades no significa ser competente (Le Boterf 2001).

Competencia participativa: Estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado al grupo.

Competencia personal: Tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.

Le Boterf, G. (2001), etc. hacen referencia a estos dos grandes componentes de las competencias. Uno es de carácter específico y normalmente relacionado con una determinada función profesional. El otro es más amplio, al ser aplicable a diferentes contextos y demandado por diversas instancias

De acuerdo a lo antes mencionado, a continuación, se presenta una tabla de operacionalización de la variable “Características Organizacionales vinculadas a la Formación de Gestión de Proyectos” tendrá las siguientes dimensiones:

Tabla N° 2. *Operacionalización de las variables.*

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Características demográficas y organizacionales		Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Nivel educativo 	1 AL 4
		Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo • Años de antigüedad • Área de responsabilidad 	5 AL 6
Causa del plan de Formación de Gestión de Proyecto	Desarrollo de Necesidades internas y externas en la Capacitación de Gerencia de Proyectos	La Naturaleza de la Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación • Competencias y habilidades existentes. 	1 a 17
Desarrollo del Plan de Formación de Gestión de Proyecto	Evaluación reactiva del participante con relación al programa y utilización de métodos tecnológicos	Estudio del Entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de recursos tecnológicos. • Calidad del espacio físico. 	10- 13 9
		Dinámica formativa	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia de la información. • Dinámicas y/o actividades implementadas. • Desarrollo del facilitador. • Claridad de la información. 	8 -12 11 14
Conocimientos Adquiridos en el Plan de Formación de Gestión de Proyecto.	Conocimientos adquiridos o transformados como consecuencia de la Formación.	Competencias Aprendidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de Conocimiento • Práctica real del Conocimiento • Realización de un Proyecto. 	1 - 14

Fuente: Elaboración Propia (2019).

5. Instrumentos y técnicas para la recolección de datos

Tomando en cuenta los aspectos anteriormente expuestos, la formación de Gestión de Proyecto apreciada estuvo compuesta por las siguientes variables: Características demográficas y organizacionales, La Naturaleza de la Formación, El Estudio del Entorno Inmediato y las Competencias Profesionales, según lo expuesto en La Ingeniería de Formación de Guy Le Boterf (2001).

5.1. Características demográficas y organizacionales

Las características demográficas y organizacionales fueron medidas por medio de ciertas preguntas específicas, de tipo abierta y de selección única, que darán repuesta a la categorización y determinación de las mismas variables, las mismas fueron preguntadas en el cuestionario B encontrado en el **Anexo B** de la investigación.

Dicho cuestionario está conformado por los siguientes ítems que como antes mencionado da a conocer las posiciones de los participantes:

Tabla N° 3. *Ítems del instrumento de Características demográficas y organizacionales*

Variable	Indicadores	Ítem
<i>Características demográficas y organizacionales</i>	<ul style="list-style-type: none">• Sexo• Edad• Nivel educativo	2 3 4
	<ul style="list-style-type: none">• Cargo• Años de antigüedad• Área de responsabilidad	5 6

Fuente: Elaboración Propia (2019).

5.2. Causa del plan de Formación de Gestión de Proyecto.

Esta parte fue medida en un primer momento, por la aplicación de un cuestionario de Diagnostico de Conocimientos, para obtener una base de determinación que arrojaría los niveles de cultura o conocimiento del tema de Gestión de Proyectos del grupo, se midió la causa del plan de formación al grupo antes de comenzar la formación. En esta etapa se efectuó

una prueba de conocimientos mediante un cuestionario, reflejado en los **Anexos A**, que fueron respondidos por los participantes, el cual fue validado por la Facilitadora de la formación de Gestión de Proyectos, La Gerente de Gerencia de Proyectos de la compañía, la cual es experta en el tema a tratar.

El cuestionario estuvo conformado por preguntas abiertas y cerradas que hacen referencia a la temática del conocimiento de gestión de proyectos. Los ítems que lograron la medición de los son los siguientes:

Tabla N° 4. *Ítems del instrumento de Causa del plan de Formación de Gestión de Proyecto.*

Variable	Indicadores	Ítem
<i>Causa del plan de Formación de Gestión de Proyecto.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación • Competencias y habilidades existentes 	1 a 17

Fuente: Elaboración Propia (2019).

5.3. Desarrollo del Plan de Formación de Gestión de Proyecto

El desarrollo del plan de formación consto en la aceptación y el mostrar un cambio que pueda ser notorio en las gestiones de proyectos o en la guía para la planificación y ejecución del mismo en la aplicación de conocimientos adquiridos, también a las dinámicas formativas dentro de esta formación y como se trasmite el contenido para un mayor aprendizaje. Estos cambios fueron medidos a través de la evaluación aplicada a los participantes.

El Cuestionario puede ser encontrado en los **Anexos B**, la cual fue validada por el tutor académico de la investigación, el cual considero los siguientes ítems, los cuales lograron la medición de los participantes ante el desarrollo de la formación:

Tabla N° 5. *Ítems del instrumento de Desarrollo del Plan de Formación de Gestión de Proyecto.*

Variable	Indicadores	Ítems
<i>Desarrollo del Plan de Formación de Gestión de Proyecto</i>	• Utilización de recursos tecnológicos.	10 - 13
	• Calidad del espacio físico.	9
	• Relevancia de la información.	8
	• Dinámicas y/o actividades implementadas.	
	• Desenvolvimiento del facilitador.	12
	• Claridad de la información.	11
		14

Fuente: Elaboración Propia (2019).

5.4. Conocimientos Adquiridos en el Plan de Formación de Gestión de Proyecto.

No es más que una rectificación de todo lo anterior para medir los niveles obtenido hasta la fecha y realizar una comparación con el cuestionario principal, realizado por la experta en el tema. Los Resultados, se evaluaron mediante el análisis de la adquisición de conocimientos y Competencias, así como la verificación de la aplicación de las actitudes que cambian mediante procesos de aprendizajes en la gestión de proyectos que se pueden llevar a cabo actualmente, que trae consigo la ejecución de la formación.

Tabla N° 6. *Ítems del instrumento de Conocimientos Adquiridos en el Plan de Formación de Gestión de Proyecto.*

Variable	Indicadores	Ítems
<i>Conocimientos Adquiridos en el Plan de Formación de Gestión de Proyecto.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de Cocimiento • Practica real del Conocimiento • Realización de un Proyecto 	1 a 14

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Por lo que, cada uno de los instrumentos que figuran en las fases de investigación tendrán un factor de aplicación sobre la muestra seleccionada en el estudio, dicho instrumento ya ha sido planteado por la compañía, sin embargo, serán modificados por la investigadora, con la intención de adecuarlo al tema que se está analizando.

Para la recolección y procesamiento de la información, se realizaron los siguientes pasos:

1. Planeamiento del cronograma de formación, junto a la Gerente de Proyectos de la empresa. Con el fin de concretar la fecha de aplicación del instrumento.
2. Se procedió a crear 2 cuestionarios distinto de elaboración propia y la utilización de uno aplicado por el facilitador de la formación de Gestión de Proyectos, dichos instrumentos debidos a su naturaleza no requirieron aplicación de validaciones estadísticas ni de confiabilidad, pero sí de la opinión de confiabilidad aparente por expertos en el área de Formación de Gestión de Proyectos como lo son:
 - Lic. Adm. Comercial Alexandra Andrade Especialista en el Área de Gerencia de Proyectos.
 - Deilis Moya Gerente de Gestión de Talento, Industriólogo.
 - Profesor José Ramón Naranjo, Industriólogo (tutor académico).
3. Se procedió a la aplicación de tres (3) instrumentos en distintas etapas de la formación antes mencionada.
4. Las confiabilidades de los instrumentos fueron las siguientes: para el cuestionario de

diagnóstico de conocimiento fue de ,078. Para el Cuestionario B fue de ,836 y por ultimo e cuestionario C dio ,931.

Después de obtener la información, se realizó el procesamiento de los datos obtenidos mediante el programa estadístico SPSS, por medio del cual, se obtuvieron los cálculos necesarios, como lo fue la frecuencia y la moda de cada pregunta realizada, posteriormente con ayuda de Excel para las tablas de gráficos y tortas de las misma, que apoyaron al análisis de las respuestas obtenidas por los instrumentos aplicados, con el objetivo de dar respuesta al estudio.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Tras implementar la metodología de formación basadas en competencias propuesta por Guy Le Boterf, (2001) en su modelo de cuatros niveles: La Naturaleza de la Formación, Estudio del Entorno, Dinámicas Formativas y Competencias Profesionales, en la actividad formativa: *Gestión de Proyecto*, la cual forma parte del Programa de Aprendizaje de Guía y Manejo de conocimientos de la Gestión de Proyecto, se procedió a realizar los análisis de los resultados de las 3 etapas de evaluación, obtenidos para cada uno de los niveles apreciados.

1. Análisis de Niveles de conocimientos de la Gestión de Proyectos

Primera Etapa: Diagnostico de Conocimientos (La Naturaleza de la Formación).

Para la primera etapa obtuvimos un cuestionario Diagnostico de saberes, que se organizó junto a la facilitadora de la formación en la cual se midió lo niveles de conocimientos o manejos de la gestión de proyectos de cada uno de los participantes.

El presente Cuestionario fue elaborado con el objetivo de recopilar información acerca de las metodologías de trabajo y prácticas de gestión de los proyectos y los equipos de trabajo en Genia Care.

El cuestionario tiene un doble objetivo: Por una parte, servir de reflexión inicial de los propios participantes sobre la disciplina, procesos y actividades relacionados con la Gestión de Proyectos en la organización. Y por otra, proporcionar información general del “grupo” de participantes para la elaboración de los talleres de asesoramiento.

Para la evaluación de esta etapa se construyeron tablas representativas de cada uno de las secciones del instrumento manejado; tomando en cuenta las respuestas de los colaboradores. De esta manera se logró agrupar los resultados de cada una de las preguntas, para poder compararlas.

1) **Identificar y desarrollar políticas y procedimientos basados en procesos estandarizados que permitan de acuerdo a las mejores prácticas formalizar la Gestión de Proyectos en Genia Care.**

Figura N° 6. Preguntas de la 1 a la 3 de Cuestionario A.

	A nivel organizacional	En algunos departamentos	No
¿Disponen en su organización de un proceso formal de selección y aprobación de proyectos?	33,3%	6,7	60%
¿Se aplican, en su compañía, prácticas, técnicas y herramientas (metodología) de gestión de proyectos?	46,7,3%	13,3%	40%
¿Se dispone de modelos, plantillas, ejemplos de entregables y/o formularios de apoyo al trabajo del Líder de Proyectos en la compañía?	13,3%	26,7%	60%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Figura N° 7. Preguntas de la 4 a la 11 de Cuestionario A

	Habitualmente	Ocasionalmente	Nunca
¿Se definen los proyectos, a nivel de negocio, siguiendo algún formato y/o aproximación metodológica?	6,7%	53,3	40%
¿Se lleva a cabo una definición de los proyectos cuando estos se inician (Restricciones, alcance, impacto, objetivos)?	53,3%	40%	6,7%
¿Se llevan a cabo las reuniones correspondientes con el cliente interno para identificar sus necesidades y expectativas?	40%	46,7%	13,3%
¿Se identifican claramente los entregables y resultados esperados del proyecto?	33,3%	60%	26,7%
¿Se identifican y/o definen indicadores y métricas de evaluación del éxito de un proyecto?	20%	46,7%	33,3%
¿Se revisa y aprueba por parte del Sponsor y Líder Funcional el documento de definición del proyecto?	40%	53,3%	6,7%
¿Se lleva a cabo la reunión de inicio (Kick-Off) con el equipo de proyecto?	40%	46,7%	13,3%
¿Se define, al principio de un proyecto, claramente, las responsabilidades de los miembros del equipo?	33,3%	53,3%	13,3%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Figura N° 8. Preguntas de la 12 a la 17 de Cuestionario A.

	Habitualmente	Ocasionalmente	Nunca
¿Se utilizan herramientas/sistemas de información para almacenar y gestionar la documentación del proyecto?	26,7%	46,7	26,7%
¿Se llevan a cabo reuniones formales de seguimiento de proyectos?	40%	60%	0%
¿Suele haber problemas de sobre asignación en las actividades de los miembros del equipo de proyectos, en cuanto a carga de trabajo o proyectos en paralelo?	20%	66,7%	13,3%
¿Se lleva a cabo una reunión de cierre administrativo para cada proyecto?	33,3%	40%	26,7%
¿Se lleva a cabo una reunión de cierre del proyecto con las empresas terceras participantes (proveedores, colaboradores...) en los proyectos?	33,3%	13,3%	53,3%
¿Se lleva a cabo la toma de lecciones aprendidas, documentación en general, para ser consultada por futuros proyectos?	20%	20%	60%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Conforme a los resultados obtenidos, se observó que la totalidad (100%) de los participantes que respondieron el cuestionario del diagnóstico de conocimiento de Gestión de Proyectos los cuales fueron 14 trabajadores con proyectos actuales dentro de Genia Care y que su manejo es constante y de gran importancia, arrojaron que existe una inconsistencias en el alcance de sus proyectos, es difícil medir el avance de un proyecto ya que existe:

- La Ausencia de cronograma de actividades con fechas definidas.
- Es difícil conocer el costo total del proyecto: Ausencia de presupuesto de proyectos.
- Fallas en la estructuración de los equipos de proyectos.
- Fallas en la estructuración de proyectos.
- No hay estándares de reporte de la gestión de proyectos.
- Falta de conocimiento general sobre la gestión de proyectos.
- El Líder de proyectos se encuentra realizando labores de la operación diaria.
- Necesidad de un enfoque integrado de gestión de proyectos asegurando su alineación con las prioridades y estrategias de la organización.

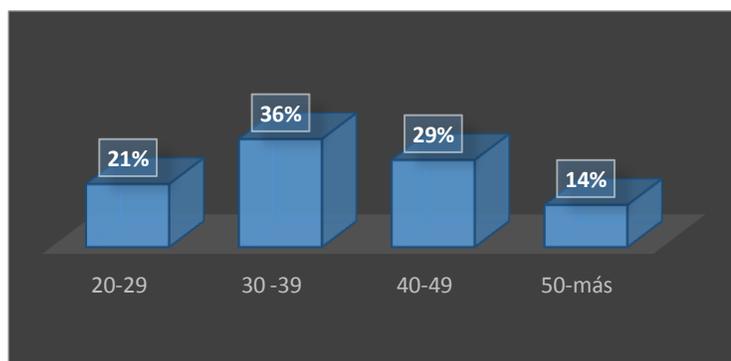
Por lo que probablemente dichos participantes no poseían ningún tipo de conocimiento o formación en el área de Gestión de proyecto, afectando de manera potencial los resultados y consecuencias del manejo de sus mismos proyectos.

2. Análisis del desarrollo del plan de Formación.

Segunda Etapa: Desarrollo del Plan de Formación de Gestión de Proyecto (Estudio del Entorno y Dinámica de la Formación).

Pregunta 2.- Edad

Gráfico N° 2. *Edades de los participantes de la Formación de Gestión de Proyecto.*

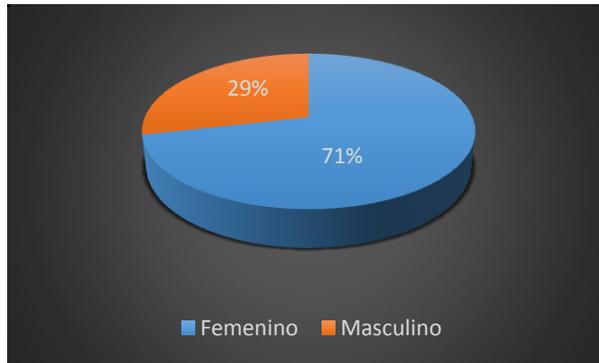


Fuente: Elaboración Propia (2019).

Considerando los resultados obtenidos y presentados en la gráfica N°2, se evidencia una distribución de las edades de los participantes a la formación de Gestión de Proyecto, de un 36% predominante entre edades comprendidas 30 - 39 años, seguida de un 29% con edades de 40 - 49 años, un 21% tienen de 20 a 29 años y finalmente con un menor porcentaje (14%) las personas con edades de 50 años o más. Dichos Resultados demuestran que más del 50% de los participantes a la actividad formativa son adultos contemporáneos que se encuentran en edades de 30 a 49 años.

Pregunta 3.- Género

Gráfico N° 3. *Género de los participantes de la Formación de Gestión de Proyectos*

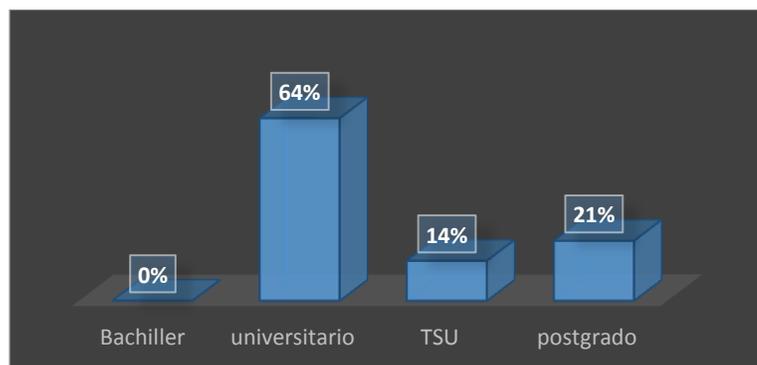


Fuente: Elaboración Propia (2019).

De acuerdo a los 14 participantes de la formación de Gestión de Proyectos, en el gráfico N°3, se observa porcentualmente un número mayor de género femenino, representado en un 71% traduciéndose en 10 personas, a diferencia del género masculino con un 29% siendo estos 4 colaboradores. Dando como resultado un número más alto de participantes de género femenino que comprenden el número total de la muestra.

Pregunta 4.- Nivel educativo

Gráfico N° 4. *Nivel educativo de los participantes de la Formación de Gestión de Proyectos*

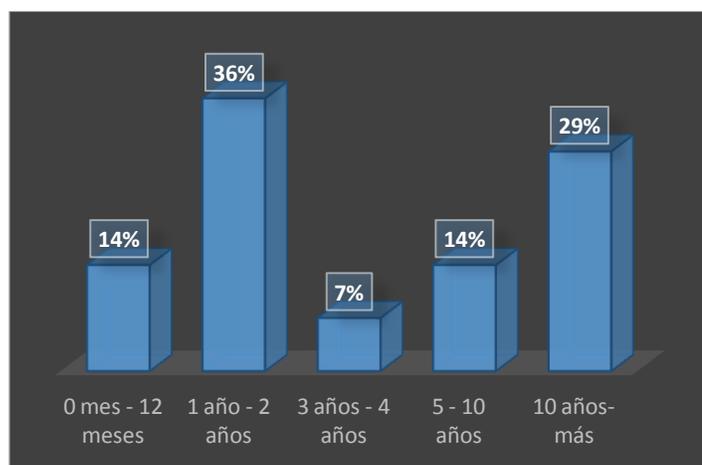


Fuente: Elaboración Propia (2019).

Tomando en consideración los resultados obtenidos referidos al nivel educativo de los participantes de la formación de Gestión de proyectos, se obtuvo un porcentaje considerable de 64% al nivel educativo universitario, seguido de un 21% de postgrado y 14% en TSU. Como conclusión se refleja un alto nivel educativo dentro de los participantes ya que más del 80% de los mismos poseen un rango educativo universitario o superior.

Pregunta 5.- Antigüedad dentro de la organización

Gráfico N° 5. *Antigüedad de los participantes de la Formación de Gestión de Proyectos.*



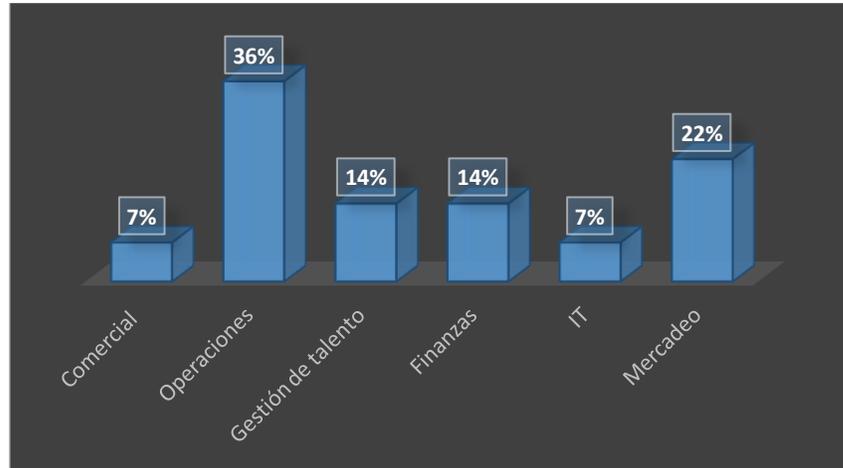
Fuente: Elaboración Propia (2019).

De acuerdo a los resultados demostrados en la gráfica, se puede apreciar un 36% de participantes que tienen en la organización entre uno (1) y dos (2) años, en segundo lugar, se encuentran aquellos que tienen mayor antigüedad con 10 o más años en la empresa con un porcentaje de 29%, seguido de un 14% en los rangos de menos de un año y entre 5-10 años, finalmente se señala que el menor número de participantes se encuentran entre los 3-4 años.

Lo cual nos demuestra que más del 50% de los participantes tienen entre 1 y 2 años, incluyendo también aquellos que cuentan con más de diez (10) años en la organización. Siendo el tiempo entre 3 y 4 años el menos predominante dentro de la antigüedad de los colaboradores que participaron en la actividad formativa de Gestión de proyectos.

Pregunta 6.- Área referida al puesto de trabajo

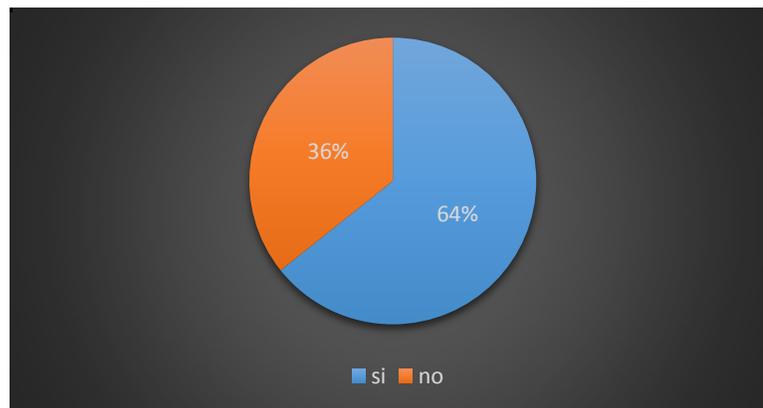
Gráfico N° 6. Área de trabajo de los participantes de la formación de Gestión de Proyectos.



Fuente: Elaboración Propia (2019)

Pregunta 7.- ¿Se encuentra actualmente liderando un proyecto?

Figura N° 9. Porcentaje de participantes con proyectos en Genia Care C.A.



Fuente: Elaboración Propia (2019)

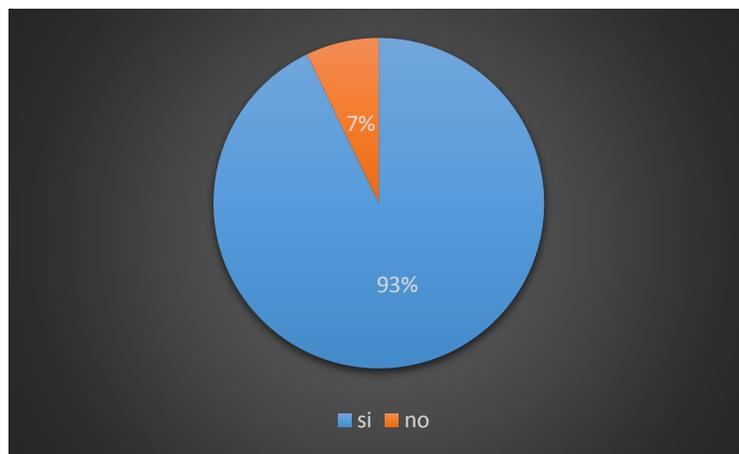
Considerando la participación de un número de colaboradores en específico de Genia Care C.A. dentro de la Formación de Gestión de Proyectos y según la figura N° 9, ha sido relevante conocer el rol de líderes de proyectos, lo que dió como resultado que la mayoría de los participantes cumplen con este rol, representado en un 64% de la muestra total, a

diferencia del 36% que no se encuentran actualmente liderando un proyecto dentro de la empresa.

Se podría señalar que la formación de Gestión de proyecto es de suma importancia para quienes actualmente son líderes de proyecto ya que demuestran los conocimientos adquiridos de manera práctica, para aquellos que no lo son, les otorga herramientas para un futuro proyecto a desarrollar.

Pregunta 8.- ¿Considera usted que la formación de Gestión de Proyectos es relevante para el desarrollo y ejecución de un proyecto empresarial?

Figura N° 10. *Relevancia de una Gestión de Proyectos.*



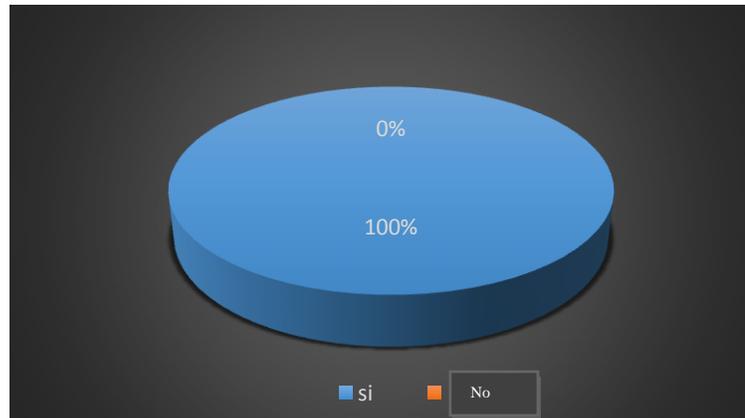
Fuente: Elaboración Propia (2019).

Considerando la participación de un número de colaboradores en específico de Genia Care dentro de la Formación de Gestión de Proyectos, ha sido relevante conocer el rol de líderes de proyectos, lo que dió como resultado que la mayoría de los participantes cumplen con este rol, representado en un 64% de la muestra total, a diferencia del 36% que no se encuentran actualmente liderando un proyecto dentro de la empresa.

Se podría señalar que la formación de Gestión de proyecto es de suma importancia para quienes actualmente son líderes de proyecto ya que demuestran los conocimientos adquiridos de manera práctica, para aquellos que no lo son, les otorga herramientas para un futuro proyecto a desarrollar.

Pregunta 9.- ¿El facilitador tuvo buen manejo de los temas tratados en la formación de Gestión de Proyectos?

Figura N° 11. *Manejo del tema por parte del facilitador.*

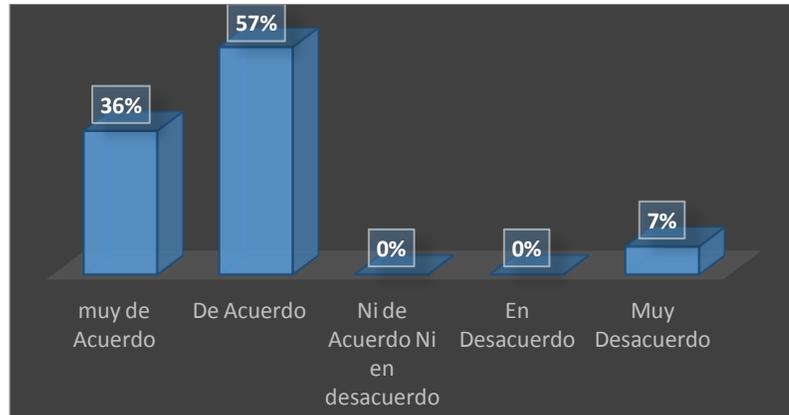


Fuente: Elaboración Propia (2019).

Al evaluar la percepción de los participantes, ante el manejo de los temas tratados por el facilitador en la Formación de Gestión de proyectos, según la figura N° 11, se obtuvo como respuesta que la totalidad de los mismos expresados en un 100% indicaron que el facilitador “SI” contó con un manejo adecuado de los temas referidos a la Gestión de Proyectos. Se podría resaltar la efectividad del facilitador al momento de realizar la actividad formativa y la manera en cómo expresa con seguridad y óptimo desenvolvimiento la información que trasmite en cada tema correspondiente a la Gestión de Proyectos.

Pregunta 10.- El espacio físico utilizado para llevar a cabo las sesiones de formación de Gestión de proyectos ha sido el adecuado.

Gráfico N° 7. *Representación de comodidad del espacio físico utilizado.*



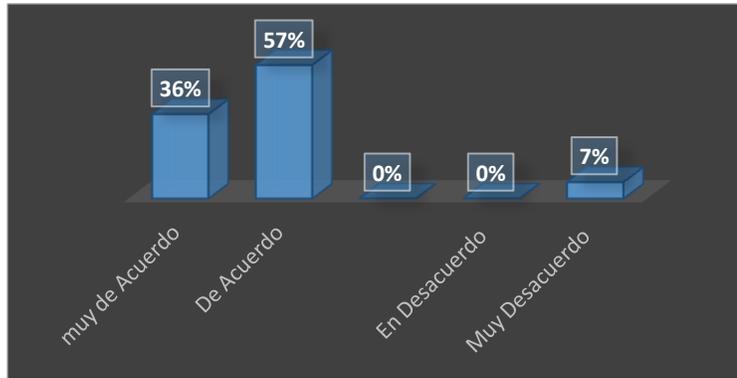
Fuente: Elaboración Propia (2019).

De acuerdo a lo que se aprecia en el gráfico N° 7, La opinión que se obtuvo con respecto al espacio físico utilizado para la Formación de Gestión de Proyectos, se reflejó con una tendencia mayor de 57% de los participantes que indicaron estar “De acuerdo” con el espacio utilizado, también se obtuvo un 36% que señalaron estar “Muy de acuerdo” con el mismo, solo una persona que representa el 7% señaló estar “Muy Desacuerdo”.

Por consiguiente, los resultados obtenidos demostraron que la mayoría de los participantes, específicamente el 93% de estos se encontraron “De acuerdo” Y “Muy de acuerdo” con el espacio físico utilizado para el desarrollo de las sesiones de Formación de Gestión de Proyecto dando a conocer que la satisfacción de los participantes se denotó alta.

Pregunta 11.- El contenido de cada sesión de la formación de Gestión de Proyectos, satisface las necesidades de aprendizaje de los participantes.

Gráfico N° 8. *Información suministrada en la Formación.*



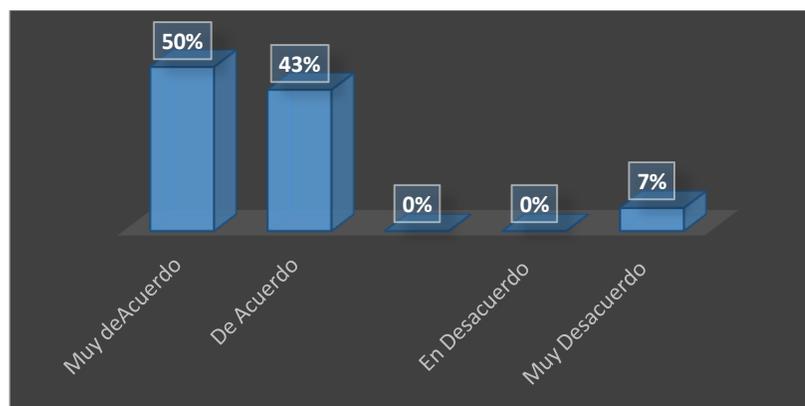
Fuente: Elaboración Propia (2019).

Considerando los resultados obtenidos en la gráfica N° 8, puede notarse un porcentaje mayor de 57% en cuanto al estar “De acuerdo” de los participantes referida a la satisfacción que transmitió el contenido de la formación de Gestión de proyectos, seguida de un 36% que señalaba estar “Muy de acuerdo”, y una persona plateaba estar “Muy desacuerdo” con el contenido dictado en la actividad formativa.

En conclusión, hubo una mayor recepción por parte de los participantes, ya que un 93%, hállese de 13 colaboradores plantearon estar satisfechos con el contenido dado en cada sesión de la Formación de Gestión de Proyectos.

Pregunta 12.- El facilitador implementó dinámicas que ayudaron en la comprensión de la información correspondiente a la formación de Gestión de Proyectos.

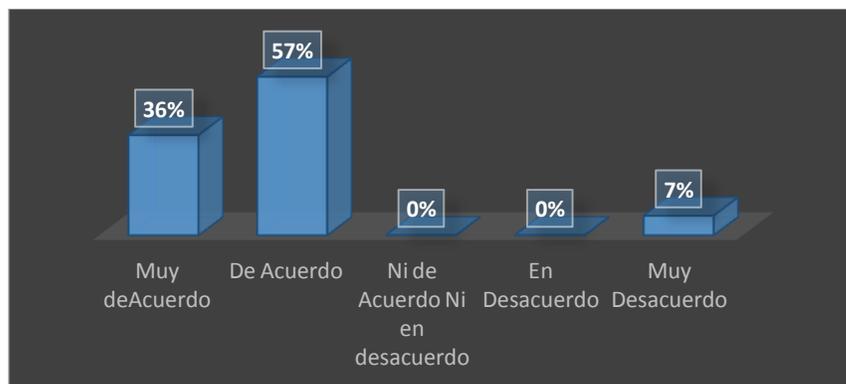
Gráfico N° 9. *Dinámicas de la Formación.*



Fuente: Elaboración Propia (2019).

Pregunta 13.- Los recursos tecnológicos fueron utilizados de manera óptima en las sesiones de formación Gestión de Proyectos.

Gráfico N° 10. *Optimización de Recursos Tecnológicos.*



Fuente: Elaboración Propia (2019).

Según la percepción de los participantes con respecto a la utilización óptima de recursos tecnológicos, se puede observar en el gráfico N° 10 que un 57% afirman estar “De acuerdo” con la utilización de los recursos tecnológicos en las sesiones de formación de Gestión de proyectos, un 36% señaló estar “Muy de acuerdo” y un 7% indicó estar en desacuerdo. Finalmente se pudo evidenciar que la mayoría de los participantes manifestaron estar de acuerdo con la implementación óptima de los recursos utilizados en la formación de Gestión de proyectos.

Tabla N° 7. *Codificación de la Pregunta de Mejoramiento de la Formación*

Número de Participantes	Repuestas Más Frecuentes	Respuestas Menos Frecuentes
14	Mayor Apoyo en Recursos (Programas)	Formaciones sin Relevancia
	Mayores dinámicas de aprendizaje menos teoría	Mal Manejo de la Información

Fuente: Elaboración Propia (2019).

De acuerdo a lo que se aprecia en la Tabla N° 7, entre las respuestas más frecuentes y según la percepción de los participantes, se debe implementar un mayor apoyo en los recursos que abarquen ciertos programas que ayuden a medir o gestar la Gestión de proyectos, e incluir más interacción y dinámicas en las sesiones, tanto privadas como grupales, aunque esto se

aplique en algunas de las actividades los participantes prefieren las dinámicas de aprendizaje que las sesiones de contenido netamente teórico. Por otro lado, las de menor frecuencia son aquellas vinculadas al manejo y/o transmisión de información e incluso la relevancia de ciertos contenidos de la gestión de proyectos.

3. Análisis de Competencias individuales dentro de la Gestión de formación

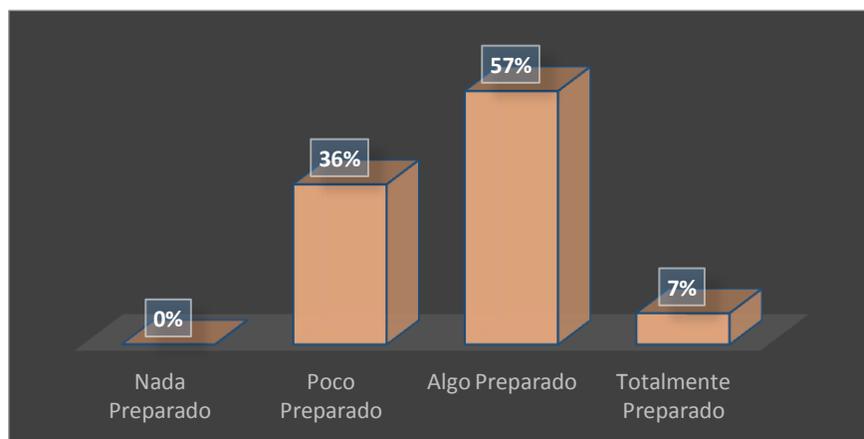
Tercera Etapa:

Para esta etapa encontraremos los análisis de resultados de un instrumento que media la competencia o niveles de la misma de cada participante de acuerdo a lo dado en la gestión de formación en base a los proyectos que estos mismo manejaban y que adquirieron y utilizaban en la actualidad.

Este cuestionario lo conoceremos como el C en el cual está en el anexo C de la investigación, y podrán visualizar la medición de los procesos importantes de las mejores prácticas según el PMBOK, que es la guía utilizada por la facilitadora y la experta en el tema de gestión de proyectos.

Pregunta 1.- Me siento preparado para ser un Gestor de Proyectos.

Gráfico N° 11. *Capacidad de Gestar un Proyecto.*

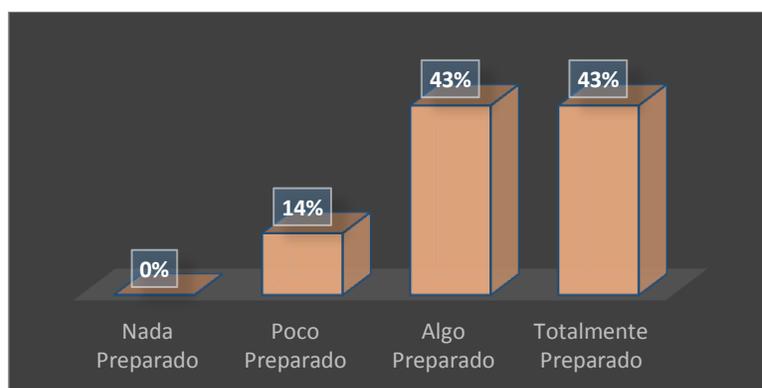


Fuente: Elaboración Propia (2019).

Respecto al nivel de preparación de un Gestor de Proyectos, y tomando en cuenta el gráfico N° 11, de forma auto apreciativa un 57% de la muestra se considera “Algo preparado” para asumir el rol de un Gestor de Proyectos, mientras que el 36% menciona estar “Poco preparado” y finalmente tan sólo un 7% considera estar “Totalmente preparado” para asumir las responsabilidades asociadas a esta función. Por lo tanto, podemos inferir que es necesario reforzar las prácticas y sesiones de adiestramiento de Gestión de Proyectos, afianzar las competencias que buscan desarrollarse con el fin de mejorar el nivel de preparación de cada uno de los participantes de la formación, puesto que más del 50% de los participantes para esta primera fase consideran que se encuentran poco “algo” y “poco” preparados para ser un Gestor de Proyectos completamente preparado.

Pregunta 2.- Me siento muy preparado para liderar y trabajar en equipo.

Gráfico N° 12. *Capacidad de Liderar un Proyecto.*



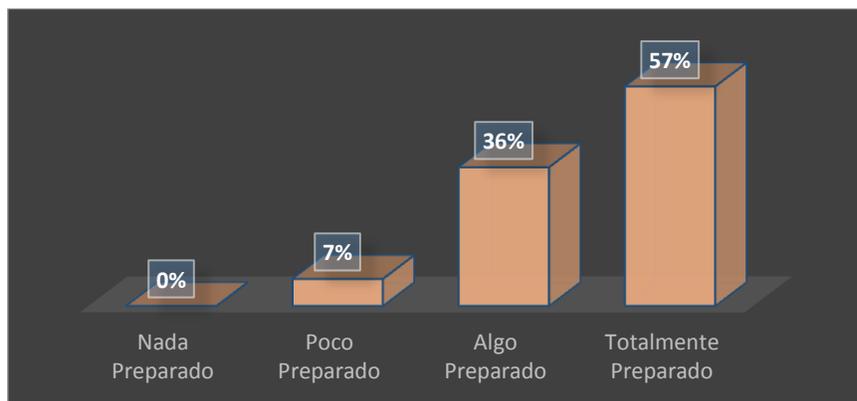
Fuente: Elaboración Propia (2019).

Cómo se puede observar en el Gráfico 12, el 43% participantes del presente estudio manifiestan sentirse “Algo preparados” para liderar y trabajar en equipo. Asimismo, un 43% mencionan estar “Totalmente preparados”, frente a un 14% que consideran estar “Poco preparados”. Por esta razón, ya que un 86% de los participantes de forma auto apreciativa consideran que su nivel de preparación para liderar y trabajar en equipo se encuentra entre el rango de “algo” y “totalmente preparado”, se puede concluir que los participantes están capacitados para ejecutar acciones relacionadas con las competencias de liderazgo y trabajo en

equipo. Sin embargo, la organización debe seguir desarrollando este tipo de competencias en sus colaboradores, ya que persiste un 14% que requiere reforzarlas e incluso desarrollarla.

Pregunta 3.- Estoy ampliamente preparado para enfrentar los cambios.

Gráfico N° 13. *Aceptación de los Cambios Organizacionales.*



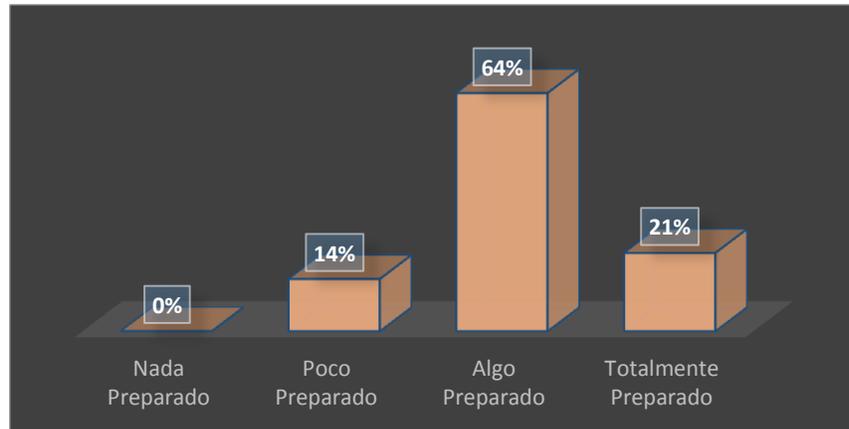
Fuente: Elaboración Propia (2019).

En cuanto al nivel de preparación para enfrentar cambios en el entorno, como se presenta en el gráfico anterior (Gráfico 13) el 57% de la muestra considera de forma autoapreciativa que se encuentran “Totalmente preparados” para enfrentar los cambios, a diferencia de aquellos que manifiestan estar “Poco preparados” (un 7%) y finalmente el 38% señala estar “algo preparado” para afrontar consecuencias de cambios.

De lo anterior se puede deducir que, la organización ha procurado en sus colaboradores el desarrollo de habilidades que permitan afrontar de forma asertiva los cambios y ha fomentado el desarrollo de planes estratégicos frente a la gestión organizacional, puesto que más del 50% de los líderes de proyectos participantes manifiestan que su nivel de preparación ante los cambios se encuentra entre “algo” y “totalmente preparado”. Sin embargo, es necesario que la organización se manifieste ante aquellos que se sienten poco preparados ante los cambios, con el fin de desarrollar competencias que permitan enfrentarse a los cambios asertivamente.

Pregunta 4.- Tengo una mayor preparación ahora para generar Organización y estructuración laboral.

Gráfico N° 14. *Capacidad de Estructural y organizar un EDT*

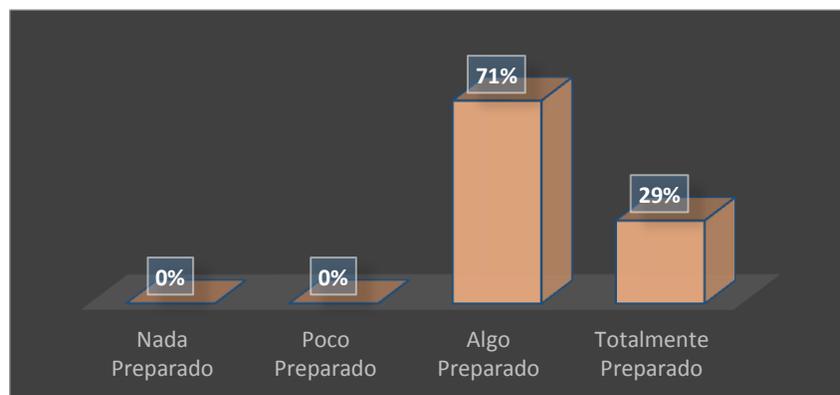


Fuente: Elaboración Propia (2019).

Como se puede observar en el Gráfico N° 14, el 64% los colaboradores participantes de la formación consideran que tienen algo de capacidad de estructuración organizacional en cuanto a las estructuras del trabajo o del proyecto en este caso (esto permite una mayor manejo y planificación de los proyectos) para el alcance de los objetivos, mientras que el 21% manifiesta estar “totalmente preparados” que obtuvieron la capacidad y lo practican siempre.

Pregunta 5.- Tengo y mantengo las mejores Habilidades sociales para alcanzar objetivos de Proyecto.

Gráfico N° 15. *Capacidad de Mantener las mejores Prácticas.*

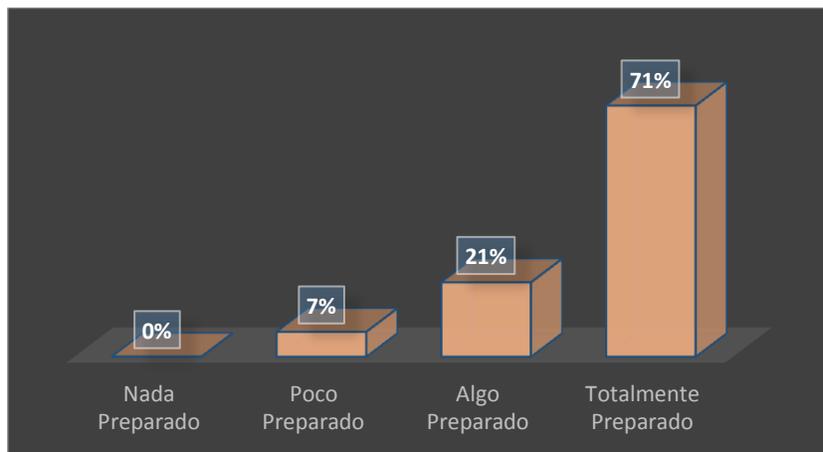


Fuente: Elaboración Propia (2019).

Como se puede observar en el Gráfico N° 15 el 21% los colaboradores participantes de la formación consideran que presentan y mantienen a nivel intermedio habilidades y rasgos sociales (que permiten el trabajo de equipo, la comunicación efectiva, etc) para el alcance de los objetivos correspondientes a sus respectivos proyectos, mientras que el 71% manifiesta estar “totalmente preparados” para poner en práctica ciertas habilidades sociales. Por lo cual, se puede inferir que los colaboradores poseen rasgos sociales notorios y que además de ello son capaces de ponerlos en práctica dentro de la gestión de cada uno de sus proyectos individuales para el alcance de los objetivos.

Pregunta 6.- Estoy preparado para una estrategia de Mejoramiento y capacitación profesional continuos.

Gráfico N° 16. *Apreciación de disposición para recibir estrategias de Mejoramiento y capacitación profesional continuo.*



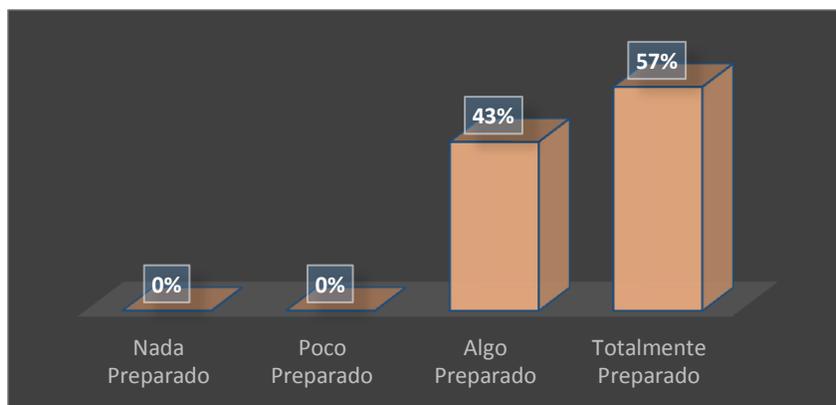
Fuente: Elaboración Propia (2019).

Del gráfico anterior (Gráfico 16), se puede observar que un 71% de la muestra de estudio manifiesta de forma auto apreciativa un nivel total de preparación individual para recibir la práctica de estrategias de mejoramiento y capacitación profesional continuos, mientras que tan sólo un 7,1% considera estar “poco preparado” para enfrentar acciones de capacitación y mejoramiento continuo. A razón de esto, se esclarece que casi en su totalidad,

los colaboradores están preparados para recibir de forma abierta acciones y actividades que permitan mejorar su nivel de formación profesional de forma continua.

Pregunta 7.- Estoy preparado para que con Capacidad directiva lograr las mejores contribuciones en el equipo de trabajo.

Gráfico N° 17. *Contribuciones entre los equipos.*

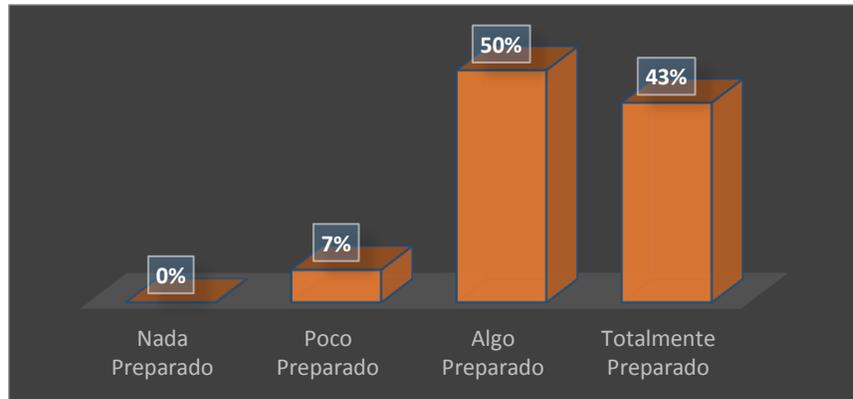


Fuente: Elaboración Propia (2019).

En el gráfico N° 17, se establece que el 57% de los participantes considera de forma auto apreciativa, estar preparados para poner en práctica habilidades directiva que les permita contribuir de mejor manera con sus respectivos equipos de trabajo. De igual manera, el 43% manifiesta estar “algo preparados” para asumir acciones directivas. Por lo tanto, se concluye que los colaboradores presentan características de liderazgo, que pueden seguir desarrollándose para asumir efectivamente el accionar frente a sus respectivos equipos de trabajo.

Pregunta 8.- Estoy preparado en cuanto a la Capacidad resolutive de conflictos y de Situaciones imprevistas.

Gráfico N° 18. *Capacidad en la Resolución de Conflictos y situaciones imprevistas.*



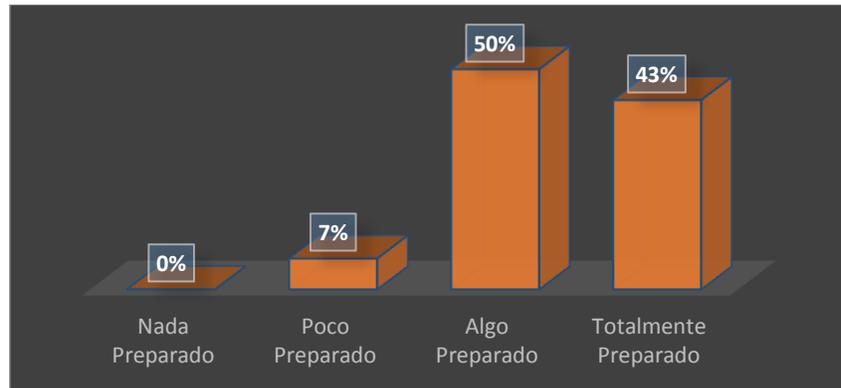
Fuente: Elaboración Propia (2019).

Como se presenta en el Gráfico N° 18, de forma auto apreciativa, el 50% de la muestra esclarece estar “Algo preparado” para asumir acciones de resolución de conflicto y situaciones imprevistas. De igual manera, el 43% considera estar “Totalmente preparado”, mientras que por el contrario tan sólo un 7% cree estar “Poco preparado”.

En tal sentido, se deduce que los colaboradores tienen la capacidad de tomar acción frente a situaciones de conflicto, imprevistos e incertidumbre, lo cual permite mayor nivel de flexibilidad y asertividad frente a situaciones de esta índole. No obstante, la organización debe tomar en cuenta a aquellas personas que necesitan reforzar y seguir desarrollando competencias blandas de capacidad resolutive ante situaciones de conflicto.

Pregunta 9.- Estoy preparado para tener el Conocimiento teórico acerca de la gestión proyectual de mi responsabilidad.

Gráfico N° 19. *Conocimiento teórico de gestión de proyectos para aplicar en mis responsabilidades y proyectos.*

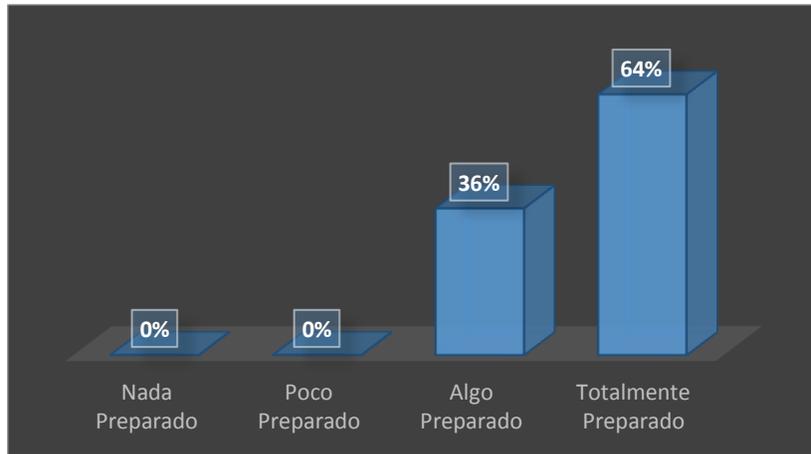


Fuente: Elaboración Propia (2019).

Tomando en consideración el gráfico N° 19, las preparaciones de conocimientos teóricos de la gestión de proyectos son algo aplicables en las responsabilidades actuales, según el 50% de los participantes, es decir, consideran que se sienten “Algo preparados” para asociar lo teórico con sus responsabilidades en sus ejecuciones de proyectos, y el 43% manifiestan estar “Totalmente preparados”. Por lo tanto, se puede decir que los colaboradores aun necesitan mejores prácticas para implementar esos conocimientos teóricos en el día a día.

Pregunta 10.- Estoy preparado para establecer Comunicación interpersonal de nivel con la gente de mi equipo de trabajo.

Gráfico N° 20. *Comunicaciones a niveles Interpersonales.*

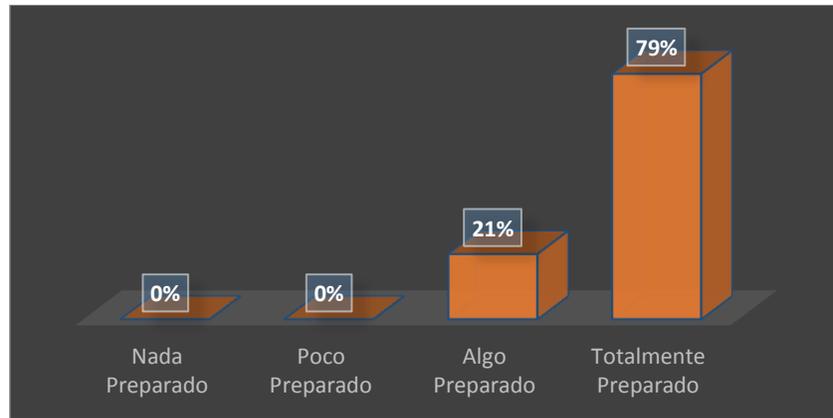


Fuente: Elaboración Propia (2019).

En cuanto al nivel de preparación para establecer y generar comunicación interpersonal de nivel con las personas de mi equipo de trabajo, se aprecia en el gráfico N° 20, que el 64% de participantes consideran que se sienten “totalmente preparados” para comunicarse efectivamente, y el 36% manifiestan estar “algo preparados”. Por lo tanto, se puede inferir que los colaboradores presentan capacidades comunicativas que les permite ir más allá de decir las palabras “correctas”, con el conocimiento elemental de formas de comunicación efectiva. Pese a esto, es necesario que la organización continúe desarrollando y mejorando este tipo de competencias comunicativas en cascada, desde líderes a supervisados.

Pregunta 11.- Soy capaz de estar preparado para tener Flexibilidad ante los cambios

Gráfico N° 21. *Flexibilización de los cambios.*



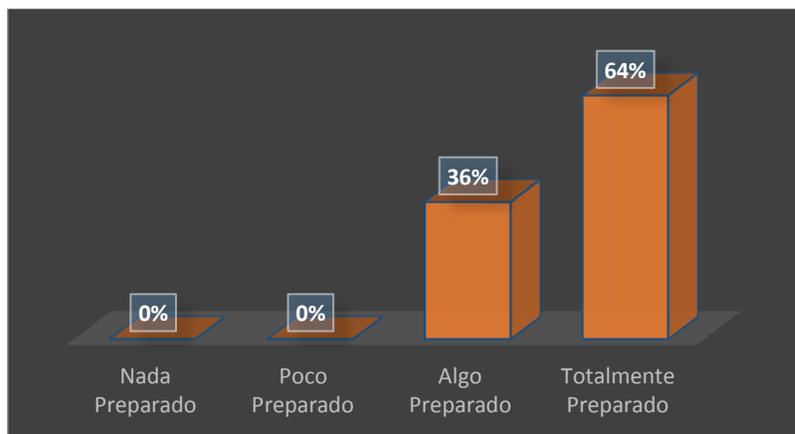
Fuente: Elaboración Propia (2019).

En el gráfico N° 21, se puede apreciar que el 79% de la muestra de estudio manifiesta tener la capacidad de estar preparado para tener flexibilidad ante los cambios, y el 21% restante señala estar “algo preparado”, de acuerdo a su percepción.

A razón de lo antes expuesto, se concluye que, de acuerdo a la percepción de los colaboradores, los mismos presentan aptitudes para adaptarse a nuevas situaciones sin rigidez, permitiendo la empatía y adaptación frente a los cambios. Genia Care, debe procurar seguir desarrollando en sus colaboradores competencias de flexibilidad ante eventos de cambio.

Pregunta 12.- Estoy preparado para responder ante el Compromiso y la responsabilidad con la tarea desarrollada.

Gráfico N° 22. *Flexibilización de los cambios.*



Fuente: Elaboración Propia (2019).

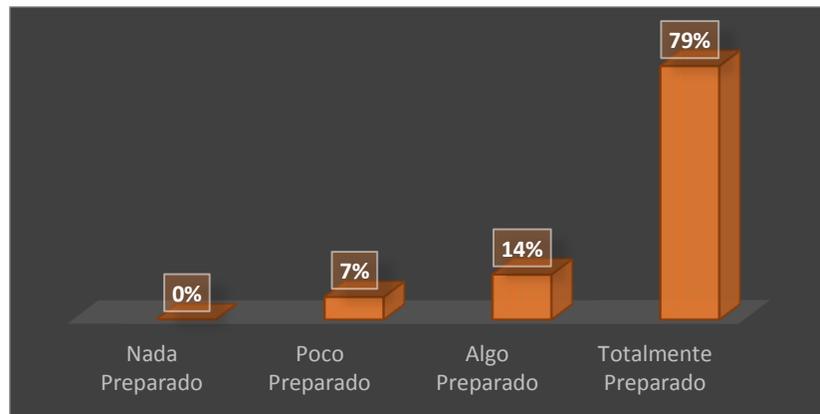
El Gráfico N° 22, se puede observar el nivel de preparación de los colaboradores para responder responsablemente a los deberes y su nivel de compromiso ante esto.

Asimismo, los resultados obtenidos reflejan que el 64% de los participantes se perciben “totalmente preparados” para asumir el compromiso de sus actividades responsablemente, mientras que el 36% considera estar “algo preparado”.

En este sentido, a pesar de que más del 60% de la muestra considera tener un total nivel de preparación para asumir las actividades asociadas a su rol responsablemente y con compromiso, se presenta casi un 40% de la muestra que manifiesta estar “algo preparado”, lo cual significa que existe una necesidad en la organización de ampliar el desarrollo de mayor orientación y sentido responsabilidad asociada al compromiso con las actividades individuales y organizacionales.

Pregunta 13.- Estoy preparado para la Toma de decisiones en grupo

Gráfico N° 23. *Toma de Decisión grupal.*



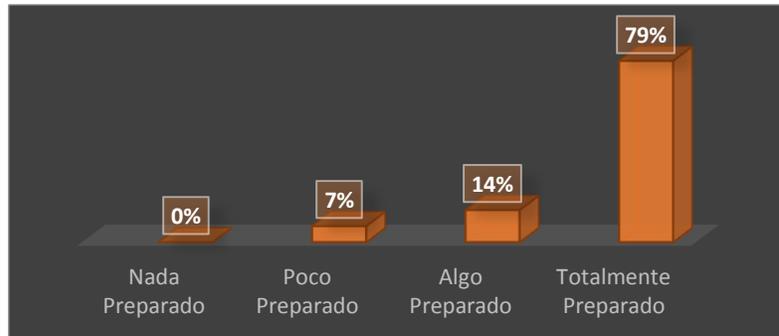
Fuente: Elaboración Propia (2019).

Respecto a la toma de decisiones grupales, el Gráfico N°23 se observa que un 79% de los colaboradores considera de forma auto apreciativa, que están “totalmente preparados” para la toma de decisiones de forma grupal, seguido de un 14% que percibe estar” algo preparado”. Por el contrario, un 7% considera estar “poco preparado” para asumir la toma de decisiones en grupo y un 0% de la muestra de estudio manifiesta estar “nada preparado”.

De lo anterior se puede concluir más del 80% de los colaboradores tienen un nivel de preparación que les permite mayor autonomía para la toma de decisiones dentro de los equipos de trabajo, lo cual se traduce en la presencia individual de competencias de tomas de decisiones asertivas. Sin embargo, ya que el 7% considera tener un nivel de preparación bajo para asumir y enfrentar la toma de decisiones grupales, es importante que la organización procure buscar alternativas de formación que permitan mejorar y desarrollar competencias asociadas a la toma de decisiones y apalancar conductas y acciones de trabajo en equipo, que deben trabajarse en cascada, desde líderes hasta supervisados (verticalmente en la estructura y horizontalmente).

Pregunta 14.- Estoy preparado para estar orientado a la acción, ser emprendedor y lograr resultados.

Gráfico N° 24. *Acción de Empezar por iniciativa propia para lograr resultados.*



Fuente: Elaboración Propia (2019).

En el Gráfico N° 24 se observa la relación con el nivel de preparación para estar orientado a la acción, ser emprendedor y lograr resultados efectivos, el 64% de los colaboradores participantes del presente estudio, consideran de forma auto apreciativa, estar “totalmente preparados” para asumir actividades que requieran competencias de orientación al logro y resultados, además de una aptitud emprendedora. Seguido de estos, el 36% de la muestra considera estar “algo preparado”, frente a un 0% con resultados en las escalas de “poco y nada preparado”.

En consecuencia de lo anterior, se puede inferir que de acuerdo a la apreciación de los colaboradores, individualmente tienen orientación a resultados logrando inclinar sus propios comportamientos y lo de otros hacia el logro de los resultados que se esperan y participando de proactiva en la fijación de metas asociadas al rol que ocupa cada uno en su puesto de trabajo y propiamente con la empresa a la que pertenece. De esta forma, permiten el ejercicio emprendedor dentro de funciones, asumiendo metas desafiantes afines a su área de competencia. Es responsabilidad de la organización seguir reforzando y procurando este tipo de competencia en aquellos que lo necesiten, en aras de mantener la visión de negocios y estrategias que maneja actualmente Genia Care.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La Gestión de Proyecto estuvo basada en una guía de buena prácticas como lo es PMBOK[®], en su edición número 6, por otro lado dicho objetivo de estudio se vinculó a una teoría de formación basadas en enseñanzas por competencias guiada por el autor Le Boterf (2001) el autor refleja una visión de competencias basada en el aprendizaje por adquisición de conocimientos, el mismo así manifiesta que “...una estructura basada en recursos personales (conocimientos, habilidades, cualidades o aptitudes) y recursos ambientales (relaciones, documentos, información) que se movilizan para lograr un desempeño...”. Le boterf (2001). Que no es más que el fin de esta Formación en la empresa Genia Care C.A que ha implementado una gestión de proyectos interna para los colaboradores que tiene proyectos, o un futuro tendrán la ejecución de uno mismo, la cultura del conocimientos para la empresa va atada a un sinnúmero de indicadores de competencias que se plantean en los objetivos a lograr individualmente como en grupo.

Es por ello que junto a la gerencia de gestión de proyectos se obtuvo una guía de investigación de lo que se llevaría a cabo en dicha formación interna para los colaboradores asignados por la junta directiva la cual vio una necesidad en que se creará una cultura ya que la misma está en un contaste crecimiento o expansión de negocios. La guía para el estudio fue tomar tres momentos de la formación ubicada en un mismo año, el primero fue un diagnóstico inicial que arrojara el conocimiento de cada colaborador y que diera una base de afirmación de cada necesidad o planteamiento por el cual estaba pidiendo que se realizara el mismo y se viera una factibilidad en la aplicación.

Una vez realizado el análisis de los resultados referido a los tres momentos evaluados mediante las encuestas antes detalladas, siguiendo el modelo de Le Boterf (2001), se procedió a la discusión de los resultados de la Formación: *Gestión de Proyectos*, las cual es una capacitación interna otorgada por la empresa Genia Care C.A.

En un **primer momento** se buscó la medición de conocimientos básicos en la gestión de proyectos por partes de los participantes, para conocer los niveles de los mismo en el manejo de sus proyectos o conceptos, esto arrojó un nivel de necesidades en donde se debería guiar a los gestores de proyectos, pues no hay un mayor nivel de estudio por sus partes de la gestión de proyectos, solo dos participantes pero no es una muestra que altere los resultados en mayor cantidad. En los análisis de resultados se arrojó que existe la falta de Ausencia de cronograma en las actividades con fechas definidas de las mismas, como también el predecir o calcular los costos totales de un proyecto, es decir, ausencia de presupuesto de proyectos. Y quizás uno de las fallas más importantes notada es la necesidad de un enfoque integrado de gestión de proyectos asegurando una alineación con las prioridades y estrategias de la organización.

Segundo Momento, donde se pudo evaluar las variables demográficas, características de los participantes, así como también las percepción de estos antes la actividad formativa de Gestión de proyectos

Según las variables demográficas obtenidas en la encuesta se pudo observar altos porcentajes en la población femenina, así como también en las edades comprendidas entre 30 y 49 años, esto tiene una razón de ser ya que, según estadísticas obtenidas por la organización hay un alto índice de mujeres que de hombres, de igual manera el porcentaje en edades más altas se encuentran en la generación Y, seguida por la generación X, lo cual podría ser la causa principal por la que el número de estos ítems sea mayor.

Otros de los elementos que fueron evaluados de los participantes, fue su nivel académico lo cual dio un resultado mayor en un rango educativo universitario pudiendo deberse a que la mayoría de los participantes poseen cargos de Coordinación y/o Gerencia, lo que requiere mayor formación y especialización técnica. También se pudo notar un porcentaje mayor en participante que tienen un tiempo de antigüedad de entre 1 y 2 años con un porcentaje de 36%, seguido de aquellos que poseen más de 10 años, lo que exprese que más del 50% de los participantes o son nuevos en la organización o poseen mucho tiempo en la misma contando con más de 10 años.

De igual manera, pudo reflejarse un número mayor de participantes en las “áreas de trabajo”, indicando ser de “Operaciones” y “Mercadeo” las más predominantes, lo que al evaluar la muestra y según lo reseñado por la organización, es que estas áreas poseen más participantes ya que estos se encuentran activamente en proyectos según las necesidades de la organización. Lo que viene entrelazado con el porcentaje de la pregunta de “Se encuentra liderando un proyecto” con un 64% de respuesta positiva

La Gestión de Proyecto estuvo basada en una guía de buenas prácticas como lo es PMBOOCK, en su edición número 6, por otro lado dicho objetivo de estudio se vinculó a una teoría de formación basada en enseñanzas por competencias guiada por el autor Le Boterf (2001) el autor refleja una visión de competencias basada en el aprendizaje por adquisición de conocimientos, el mismo así manifiesta que “...una estructura basada en recursos personales (conocimientos, habilidades, cualidades o aptitudes) y recursos ambientales (relaciones, documentos, información) que se movilizan para lograr un desempeño...”. Le boterf (2001). Que no es más que el fin de esta Formación en la empresa Genia Care C.A que ha implementado una gestión de proyectos interna para los colaboradores que tiene proyectos, o un futuro tendrán la ejecución de uno mismo, la cultura del conocimientos para la empresa va atada a un sinnúmero de indicadores de competencias que se plantean en los objetivos a lograr individualmente como en grupo.

Es por ello que junto a la gerencia de gestión de proyectos se obtuvo una guía de investigación de lo que se llevaría a cabo en dicha formación interna para los colaboradores asignados por la junta directiva la cual vio una necesidad en que se creará una cultura ya que la misma está en un constante crecimiento o expansión de negocios. La guía para el estudio fue tomar tres momentos de la formación ubicada en un mismo año, el primero fue un diagnóstico inicial que arrojará el conocimiento de cada colaborador y que diera una base de afirmación de cada necesidad o planteamiento por el cual estaba pidiendo que se realizara el mismo y se viera una factibilidad en la aplicación.

Para el **tercer momento**, ya se utilizó una escala de medición en la cual se evaluaría los conocimientos adquiridos a través de estos meses de formación, la misma señalaría indicadores progresivos o no de los conocimientos, la graficación de los resultados nos dio que

el conocimiento adquirido no son los más elevados ya que dicha formación no ha terminado en su totalidad, los participantes se sienten un nivel de dispersión de los conocimientos pues no hay un punto medio, están en un proceso de “Algo Preparado” – “Totalmente Preparado” no hay un ubicación mayor entre “Poco y Nada Preparado”, pues lo que hace que los análisis sean más disperso a la hora de ver. Pero se espera que en próximos estudios esto cambie y aumenten los conocimientos y sus implementaciones en las gestiones de proyecto

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

A partir de las necesidades de los directivos que motivaron a la Gerencia de Proyectos de Genia Care C.A a la realización de una Formación en conocimientos de *Gestión de Proyectos*, para ofrecerles a sus trabajadores una cultura de Gestión de proyecto y un mayor manejo en el mismo, para aquellos trabajadores que pueden estar llevando acabo, o uno en procesos de planificación. Se presentan a continuación conclusiones basadas en los resultados y análisis realizado en la presente investigación, vinculados con los objetivos específicos que este se propuso cumplir.

1. El primer objetivo específico: se plantea el Caracterizar a los participantes del Proceso formativo en sus variables demográficas y organizacionales, por el cual fue mediante a una preguntas precisa como: El Cargo, El Área de Trabajo, La Edad, El Sexo, La Antigüedad en la organización y su rol, es decir si tenía un proyecto en la actualidad. En el cual se notó que la mayor población es Masculina en edades de 34 años a 56 con una antigüedad dispersa, ya que hay sujetos de tiempo menores a los 6 meses y mayores a los 35 años de servicio, pero se encuentran liderando o formando parte de una gestión de proyecto en ejecución.
2. El segundo objetivo específico: fue el Describir las causas que generan la ejecución del plan de formación de Gestión de Proyectos para los colaboradores de Genia Care. Se obtuvieron respuestas significativas en un cuestionario diagnóstico de conocimientos, ya que lo que se buscaba era medir los conocimientos o la cultura en el tema. Ya que hay una población considerable dentro de Genia Care que lleva un proyecto junto a su equipo de trabajo, y que por razones de la junta directiva de la organización, se vio una gran necesidad de montar consultorías internas de Gerencia de Proyecto a estos colaboradores, más una formación de alto valor en contenido, sobre cómo llevar o tener competencias en tema de Gestión de Proyectos ya que existe una brecha de cambio y expansión de los negocios dentro de la empresas de este tipo. La metodología dentro de la implementación de la

prueba fueron las más efectivas ya que se logró unos indicadores a mostrar a la junta directiva y se midió de esta forma una factibilidad de formación interna que abarque todas las necesidades planteadas para cada uno de los casos de conocimientos obtenidos.

3. El tercer objetivo específico: Dar a conocer los elementos que componen el proceso del plan de formación de Gestión de Proyectos realizados en Genia Care, para obtener dicho objetivo se realizó un cuestionario que se creó a partir de la formación, para conocer cómo se estaba generando algo positivo en los participantes, cabe acotar que el Instrumento “Cuestionario B” fue un instrumento para medir las evaluaciones reactivas del participante hacia lo recibido y lo que se puede ser ejecutado de una mejor manera, también los recursos utilizados y sus manejos, las dinámicas y lo que esta les da de aprendizaje, esto no es más que la obtención del aprendizaje por cada sección obtenida en el transcurso del tiempo. Los elementos requeridos, es importante resaltar “el aprendizaje es un proceso que mediante el cual el sujeto, a través de la experiencia, la manipulación de objetos, la interacción con las personas, genera o construye conocimiento, modificando, en forma activa sus esquemas cognoscitivos del mundo que lo rodea, mediante el proceso de asimilación y acomodación” (Piaget 1947. Pág. 150), por lo que una vez realizada una primera evaluación mediante el instrumento antes mencionado, las variaciones porcentuales de los análisis arrojado en cada uno de los gráficos expuesto en el estudio se ubicaron de manera central en el 50% de una escala, es decir, hay un nivel medio de aprendizaje y de un aporte en la formación al ser la primera fase teórico – práctica se está empezando adquirir esos conocimientos de gestión de proyectos que al inicio no se encontraban en su 100% de la población tomada pues solo dos participantes tenía conocimientos profundizados del tema. La adquisición de conocimientos se puede atribuir a las dinámicas formativas y su información amplia en contenido durante cada programación que se dio hasta la fecha del estudio, pues las sesiones están divididas en una formación mediante tareas o taller terminado así un repaso teórico y conceptual.

4. El cuarto objetivo específico: Medir los conocimientos adquiridos por parte de los participantes durante el proceso del plan de formación de Gestión de Proyecto. Puesto

a la teoría del autor que él habla de “la capacidad de movilizar una serie de recursos para hacerle frente a una situación compleja no dice que al adquirir competencias se obtiene: mayor manejo de situaciones desafiantes, se maneja la información de lo general o lo particular (Viceversa), se construye significativamente un conocimiento, y todo es a largo plazo y progresivo pero notorio en cada acción” (Le Boterf 2001). Se aplica un instrumento (Cuestionario C), que ayuda a medir lo que saben y han adquirido y si en ciertos sentidos lo aplican en su día a día de proyectos en la organización, Andreas Schleicher (2014) “Las competencias “no rutinarias analíticas” han tenido una creciente demanda. Se trata de la capacidad para trabajar con la mente, pero de manera menos predecible y extrapolando lo que conoce y aplicando sus conocimientos a situaciones nuevas” (Pág.01). tomando en consideración lo de ambos autores para el cálculo del Competencias Adquiridas, en la empresa estudiada no pudo concretarse en su totalidad ya que esta aún no termina pero si se pudo obtener una visión de lo que va transcurridas de la misma, hay un retorno de conocimientos intermedio pues este no ha superado todo los estándares esperados por la formación, pues se logró una sincronía de los contenidos y dinámicas evidenciado dos grandes grupos: aquellos que adaptan el aprendizaje a su Gestión de Proyectos, y aquellos que les falta aún un trecho formativo. A los efectos, no hay una integración hacia la Gestión, ni tampoco una transversalidad en cuanto a la gestiones actuales y lo que él sponsor desea.

5. En este sentido, los resultados obtenidos, representan conductas positivas ya que 6 participantes del área de operaciones, ya hay aplicaciones concretas. pero no hay un mayor nivel a lo esperado pues la evidencia de eficacia de las competencias adquiridas por parte de los otros 8 colaboradores de Genia Care aún son muy prontas de evaluar pues al transcurrir solo 6 meses de la formación, no se ha obtenido un mayor valor en lo transcurrido.

6. El objetivo general de la investigación fue el Describir la fase teórico – práctica del proceso de formación de Gestión de Proyectos en los colaboradores pertenecientes a la empresa del sector salud GENIA CARE C.A ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019, basado en el modelo de la Ingeniería de la Formación: Guy Le Boterf (2001). La cual se hizo de manera amplia y específica en cada proceso, obtenido que hubo un impacto medianamente positivo de manera progresiva en los conocimientos de los

participantes, sobre el tema de manejo de la gestión de proyectos, el cual le hace respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuál es el impacto del proceso de formación de gestión de proyecto en los colaboradores de Genia Care según el modelo de Le Boterf (2001).

7. Por otro lado, aun no se ha podido realizar una evaluación de impacto en términos de costos, o de variabilidad de lo determinado en el diagnóstico ya que los registros contables, o de KPI's, no tienen evidencia de los mismos. (Bravo, D.; Contreras, D.; Crespi, G.. (2000).

B. Recomendaciones

A continuación se expondrán las recomendaciones académicas y empresariales, tras de haber el impacto del proceso de formación de gestión de proyecto en los colaboradores de Genia Care según el modelo de Le Boterf. Exploradas las condiciones bajo las cuales fueron realizadas las sesiones de formación, se busca el impacto de mejorar conductas en la gestión de los proyectos que llevan los participantes y un cambio en los mismos, tanto para la empresa ensayada como para cualquier otra organización del mismo estilo, con el propósito de optimizar los proyectos y los resultados que estos traen, y que sirva de referencia para futura investigación en la formación al terminar:

- Recomendaciones para la empresa
 - ✓ Dentro de una formación tan ambiciosa como ha sido planteada, seria adecuada la utilización de las necesidades del sponsor como bases, para un mejoramiento de gestión de proyecto por área, optimización de los proyectos.
 - ✓ Mayores dinámicas la cuales no se limiten a una sola sesión dentro de la empresa sino dentro de las actividades cotidianas del trabajo y del proyecto a realizar.
 - ✓ De igual manera se le recomienda a la facilitadora mejorar la logística del programa y llevar a cabo un seguimiento y control de los beneficios que estas sesiones pueden generar en los colaboradores y evidenciárselos a ellos mismos.
 - ✓ Repetir la evaluación de conocimientos en tiempos apropiados con la finalidad de obtener un alcance más profundo, que permita comprobar con exactitud los resultados permanentes en la formación.
 - ✓ Realizar dentro de los departamentos no solo a nivel de Gerencia de Proyecto un análisis de tareas, actividades, funciones, procesos que ayuden a conocer los estándares de cada uno de los colaboradores, para futuras formaciones internas o externas.
 - ✓ Medir al finalizar todo el proyecto de formación, los resultados obtenidos para así obtener un resultado de cierre de la Gestión de Proyectos.
 - ✓ Elaborar un grupo de KPI's y de OKR's a los efectos de lograr una medición mucho más dinámica y permitir analizar más concretamente los resultados.

- Recomendaciones para la formación en la Escuela de Relaciones Industriales
 - ✓ Considerar ampliar la materia de Gerencia de Proyectos de una forma que los estudiantes puedan tener un mayor conocimiento sobre las gestiones y competencias de la misma y que salgan de una manera más amplia en conocimientos que permita tener una mayor cultura profesional como personal.
 - ✓ Incluir dentro de la misma o en otras materias como capacitación y desarrollo teorías como la de Le Boterf, que le permita al estudiante ampliar sus conocimientos y obtener una mayor formación cultural de autores y no solo los que establecen la construcción de la carrera .

- Recomendación para próximas investigaciones
 - ✓ Aplicar el modelo de Le Boterf en otro tipo de formación basándose netamente en las competencias y conocimientos.
 - ✓ Se pueden hacer comparaciones entre los departamentos y sus niveles de competencias por indicadores en tres tiempos determinados.
 - ✓ Es posible hacer hasta un estudio comparativo entre departamentos o empresas del mismo sector usando el modelo de Le Boterf.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdellah FG, Levine E. Preparing Nursing Research for the 21 st Century. Evolution. Methodologies, Chalges. Springer: New York; 1994. Recuperado de https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti_cuali2.pdf
- Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal, ISSN 1139-9023, N° 33, 2005, pág. 40 –
- Amarillo, J & Mosquera, M (2012). Atracción y Retención de Empleados y su relación con la Satisfacción Laboral. (Trabajo de grado de licenciatura). Universidad La Sabana, Colombia. Recuperado de https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (5ª ed.). Caracas: Episteme C. A
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (5ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Barragán-Codina J. Castillo-Villareal J & Guerra-Rodríguez (2009). La Retención de Empleados Eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. International Journal of Good Conscience. 1870-557X. 145-149.
- Bolaños Rodríguez, E. (2012). Muestra y Muestreo. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf
- Cano Garcia, M.E. (2008). Competences assessment in higher education. Profesorado Revista de Curriculum y formación del profesorado disponible en <http://www.ugr.es./local/recfpro/rev123COL1.pdf>

Carlos, Sabino (1996). El Proceso de Investigación, publicado por Ed. Panamericana, Bogotá.

Chiavenato, I (1999). Gestión del Talento Humano. (3ra ed.) Mexico: Mc Graw Hill.

Dirinott A, J. & Ferreira H, B (2013). Estrategias de Retención de Personal y Satisfacción Laboral en empleados e AWA BLUE, C.A. (Trabajo especial de grado de Licenciatura). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela. Recuperada de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3201-13-06271.pdf>

Domingo, Miguel, Bruzual, B (2012) De las variables al proyecto de investigación, colección de Ediciones DomBruz.

Echeverría, B. (2007). “Saber” y “Sabor” de la profesionalidad. Herramientas. Barcelona: Editorial PRAXIS.

Echeverría, B. (2009). Gestión de la competencia de acción profesional. Madrid: Editorial Al Muralla.

Econométrica. “Encaje especial desacelera los Créditos”. Pulso Semanal. Editado por mercadeo@econometrica.com.ve en www.econometrica.com.ve

El emprendedor (2018) ¿Cuál es la realidad detrás de la falta de inversión en Venezuela, Recuperado de <http://periodicoemprendedor.com/ve/mundo-noticias/item/3064-cual-es-la-realidad-detras-de-la-falta-de-inversion-en-venezuela.html>

El emprendedor (2018), Es el momento adecuado para invertir en Venezuela. Recuperado de <http://periodicoemprendedor.com/ve/mercados/item/2893-experto-internacional-asegura-que-es-el-momento-adecuado-para-invertir-en-venezuela.html>

Elizalde Hevia,A.; Martí Vilar,M. y Martínez Salvá, F.A. (2008). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2225932.pdf>

Fariña Seyery – Pérez Domingo (s.f) “Diseño y aplicación de un modelo para el análisis de la satisfacción con respecto a un plan de beneficio” (Trabajo de Grado de Licenciatura) Universidad Católica Andrés Bello.

France 24, (2017). 2017 para Venezuela: un año de protestas sociales, polarización política y crisis económica, Recuperado de <https://www.france24.com/es/20171228-2017-resumen-venezuela-protestas-sociales>.

Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE, 2007). Formación continua: Informe de resultados. Madrid: Fundación Tripartita, Servimedia.

Garijo-Miiguel S (2014). La importancia de los Recursos Humanos en la Eficacia de la empresa (Trabajo de Fin de grado de Licenciatura). Universidad de Valladolid, España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5981/1/TFG-O%20180.pdf>

Gerardo- Prieto P (2013). Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del Personal. (Trabajo de Grado). Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez- Mejías L, Balkin D, Cardy R (2008). Gestión de Recursos Humanos (5ta ed.). Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Gómez, M (2006). Introducción a la Metodología la investigación Científica. Córdoba Argentina, Editorial Brujas. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/INTRODUCCION%20A%20LA%20METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION.pdf>

Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R. (2008). 5ta Edición. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Hernández R.; Fernández, C.; y Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

- Hernández, Fernández, Baptista (2006) Metodología de la investigación. México - Editorial: McGraw-Hill.
- Hidalgo, L. (2005). Validez y confiabilidad en la investigación cualitativa. [Documento PDF en línea]. Venezuela: UCV. Recuperado de www.ucv.ve/uploads/media/Hidalgo2005.pdf.
- Hurtado, J. (2012). Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia (4a. ed.). Bogotá-Caracas: Ciea-Sypal y Quirón. Recuperado de <http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologiaI/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf>.
- Ibarra, A. (2010). Formación de recursos humanos y competencia laboral, Boletín Cinterfor, (149), 95-107, 2010.
- Irmante J (2013). Retención de Talento en el ámbito empresarial: Un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia. (Trabajo Especial de Grado en Administración y Dirección de Empresas). Universidad Politécnica de Cartagena, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3605/tfg220.pdf;sequence=1>
- J Ortiz (2014) La gestión del capital humano factor clave de éxito de una empresa productora de alimentos de consumo masivo, Artículo pág. 1
- Le Boterf (2005). Una nueva concepción en la Gestión Pública Chilena: La gestión de competencias alcanzadas por la edad. Conferencia ante la Dirección Nacional de Servicio Civil. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2411951>
- Le Boterf, G. (1991). ingeniería y evaluación de los planes de formación. Bilbao: Deusto.
- Le Boterf, G. (2007). Ingeniería de las competencias. Barcelona: Gestión 2000 SA.
- Le Boterf, G. el al. (1993). Cómo gestionar la calidad de la formación. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Le Boterf, G., (2000). Ingeniería de Formación. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Bravo, D.; Contreras, D.; Crespi, G.. (2000). Evaluación de Impacto en Formación Empresarial. El Caso FUNDES. Santiago de Chile: Mc Graw Hill - Universidad de Chile – CEPAL - FUNDES
- Méndez, C., (1994) Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación. Mac Graw Hill. Bogotá. Colombia.
- Néstor H. Bravo Salinas (2005-2007) Competencias Proyecto Tuning-europa, Tuning.-america latina.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) Mejore su negocio: El recurso humano y la productividad. [Documento en línea], Disponible: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf. [consulta: 2019, julio 28].
- Oswaldo-Domínguez-Ortega, T (2013). “Incentivos no Monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral: estudio realizado en restaurantes casa museo de la zona de Quezaltenango. (Trabajo especial de grado de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>
- PMI América Latina. Dirección de Proyectos. (s/f) <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/QueEsLaDireccionDeProyectos.aspx>
- Pain, A. (1989). Réaliser un projet deformation. Une déniarche d ingénierie de ses enjeux. París: Les Éditions d’Organisation
- Piaget , J (1947) Psicología de la Inteligencia (Pág. – 150) .
- PMI América Latina. *Dirección de Proyectos*. <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/QueEsLaDireccionDeProyectos.aspx> (s/f).
- Piñango, R (1991), La Fuga como opción de carrera ante las limitaciones de las organizaciones venezolanas para aprovechar el talento (pág 8-28) Caracas, Venezuela Edic. IESA

- Pineda, P. (1994). La formación a empresa. Planificación y evaluación. Barcelona: Ceac. — (1995)-Auditoría de la formación. Barcelona: Gestión 2000
- Prieto, Gerardo; Delgado, Ana R. (2010). Fiabilidad y validez. Papeles del psicólogo. España: Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos ISSN 0214-7823.
- René-González-Miranda D (2009). Estrategias de Retención del Personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT.45. 45-72.
- Revista (2019) La emigración desde Venezuela durante la última década:. Recuperado de <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temasdecoyuntura/article/view/1048>
- Revista Bussines de Venezuela (2015). Special Report: Estudio Salarial Bv. 3ra Edición. pp 82-86.
- Ruiz Bolívar, C. (2002). Instrumentos de Investigación Educativa. Venezuela: Fedupel.
- Sánchez Cerezo, S. (1991). Tecnología de la educación. Léxicos de Ciencias de la Educación. Madrid: Santillana
- Sánchez- Mirales Samantha (2017). Estado Actual del Régimen de Expropiaciones en Venezuela, 247-309. Recuperado de <http://redav.com.ve/wp-content/uploads/2017/11/Estado-actual-del-re%CC%81gimen-de-expropiaciones-en-Venezuela-SSM.pdf>
- Santa, Palella, Stracuzzi, Feliberto, Martins, Pestana (2012). Metodología de la investigación cuantitativa 3ra Edición. Editorial Fedupel, Caracas. Recuperado de <https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2015/09/metodologc3ada-de-la-investigacic3b3n-cuantitativa-3ra-ed-2012-santa-palella-stracuzzi-feliberto-martins-pestana.pdf>.
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona: Plaza y Janes

Schienstock G. (2004) Abrazando la economía del conocimiento: la transformación dinámica del sistema de innovación finlandés. Cheltenham Uk: Edward Elgar Publishing

Siuying-León Q, A (2013). Estrategias de RRHH para retener el Talento Humano en empresa de consumo masivo del sector bebidas del Área metropolitana. (Trabajo de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS7191.pdf>

Solé, F. y Mirabet, M.O (1994). Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa. Barcelona: La Llar del Llibre

Uslar Pietri, Arturo. (1949). De una a otra Venezuela. Ediciones Mesa Redonda, Caracas.

Vallin, Jacques (1994), La Demografía, Santiago de Chile, CELADE-CEPAL.

Valverde, O. (2009). El enfoque de la competencia laboral. Montevideo: Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT.

Varela, R. (1997) Evaluación económica de proyectos de inversión. Grupo editorial Iberoamericana.

Werther, B & Davis, K (2008). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas. (6ta ed). México: McGraw Hill.

William Wallace (2014) Gestión de Proyecto, Business School (EBS), la Escuela de Posgrado en Negocios de Heriot-Watt University. Recuperado de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf>

ANEXO A



III. CUESTIONARIO

Organización y Estrategia

1. ¿Incluye, su rol, alguna de estas responsabilidades?

(Seleccione todas aquellas que correspondan)

- Gerente de la cartera de proyectos (Project Portfolio)
- Líder de Proyectos
- Sponsor de proyectos
- Gerente de proyectos
- Miembro de equipo de proyectos / Team Development

2. ¿En qué tipología de proyectos está involucrado en su día a día?

3. ¿Disponen en su organización de un proceso formal de selección y aprobación de proyectos?

- A nivel organizacional
- En algunos departamentos

¿En cuáles?

- No

4. ¿Se definen los proyectos, a nivel de negocio, siguiendo algún formato y/o aproximación metodológica?

- Habitualmente
- Ocasionalmente
- Nunca

5. ¿Se aplican, en su compañía, prácticas, técnicas y herramientas (metodología) de gestión de proyectos?

- A nivel organizacional
- En algunos departamentos

¿En cuáles?

- No

6. Se dispone de modelos, plantillas, ejemplos de entregables y/o formularios de apoyo al trabajo del Líder de Proyectos en la compañía?

- A nivel organizacional
- En algunos departamentos

¿En cuáles?

- No

Planificación

7. ¿Se lleva a cabo una definición de los proyectos cuando estos se inician (Restricciones, alcance, impacto, objetivos)?

- Habitualmente
- Ocasionalmente
- Nunca

8. ¿Se evalúa el riesgo de un proyecto en la fase de definición?

- Sí. Formalmente
- Sí. Sin formalizar
- No

9. ¿Se lleva a cabo una primera identificación de los principales stakeholders de un proyecto durante su definición?

- Sí. Formalmente
- Sí. Sin formalizar
- No

10. ¿Se llevan a cabo las reuniones correspondientes con el cliente interno para identificar sus necesidades y expectativas?

- Habitualmente
- Ocasionalmente
- Nunca

11. ¿Se identifican claramente los entregables y resultados esperados del proyecto?

- Habitualmente
- Ocasionalmente
- Nunca

12. ¿Se identifican y/o definen indicadores y métricas de evaluación del éxito de un proyecto?

- Habitualmente
- Ocasionalmente
- Nunca

13. ¿Se revisa y aprueba por parte del Sponsor y Líder Funcional el documento de definición del proyecto?

- Habitualmente
- Ocasionalmente
- Nunca

14. ¿Se lleva a cabo la aplicación de las siguientes técnicas y disciplinas durante la planificación del proyecto?

- Cronograma de actividades
- Camino crítico
- Organigrama
- Plan de riesgos
- Plan de comunicaciones
- Plan de calidad
- Identificación de Stakeholders
- Otro

¿Cuales?

Elaborado por: Alexandra J. Andrade G.

9

15. ¿Se lleva a cabo la reunión de inicio (Kick-Off) con el equipo de proyecto?

- Habitualmente
- Ocasionalmente
- Nunca

16. ¿Se define, al principio de un proyecto, claramente, las responsabilidades de los miembros del equipo?

- Habitualmente
- Ocasionalmente
- Nunca

ANEXO B

Gestión de Proyectos CUESTIONARIO B

Mi Nombre es Gabriela Salamanquez, estudiante del último Semestre de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andres Bello, me encuentro en la realización de mi Trabajo de grado basado en la Formación de Gestión de Proyectos, impartida como herramienta de la cultura de proyectos en Genia Care. En coordinación con la Consultoría de Proyectos nos gustaría contar con su valioso apoyo en llenar de manera clara y precisa la encuesta presentada a continuación.

MIL GRACIAS !!!

*Obligatorio

1. Dirección de correo electrónico *

2. 1. Nombre y Apellido *

3. 2. Edad *

4. 3. Sexo *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Femenino

Masculino

5. 4. Nivel de Estudio *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Bachiller

Universitario

T.S.U

Post-Grado

6. 5. Años en la empresa *

7. 6. Área correspondiente a su cargo *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Comercial
- Operaciones
- Gestión de Talento
- Finanzas
- IT
- Mercadeo

8. 7. ¿Se encuentra actualmente liderando un proyecto? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Sí
- No

9. 8. ¿Considera usted que la formación de Gestión de Proyectos es relevante para el desarrollo y ejecución de un proyecto empresarial? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- SI
- NO

10. 9. ¿ El facilitador tuvo buen manejo de los temas tratados en la formación de Gestión de Proyectos? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- SI
- No

11. 10 El espacio físico utilizado para llevar a cabo las sesiones de formación de Gestión de proyectos ha sido el adecuado *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Muy De Acuerdo
- De acuerdo
- Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

—

12. 11. El contenido de cada sesión de la formación de Gestión de Proyectos, satisface las necesidades de aprendizaje de los participantes *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Muy De Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy En Desacuerdo

13. 12. El facilitador implementó dinámicas que ayudaron en la comprensión de la información correspondiente a la formación de Gestión de Proyectos *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Muy De Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy En Desacuerdo

14. 13. Los recursos tecnológicos fueron utilizados de manera óptima en las sesiones de formación Gestión de Proyectos *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Muy De Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy En Desacuerdo

15. 14. ¿Considera usted que hay aspectos a mejorar sobre la acción formativa de Gestión de Proyectos? Justifique su respuesta *

ANEXO C

Competencias Profesionales para Gestión de Proyectos

CUESTIONARIO C

Para Esta parte del cuestionario nos encontraremos con categorías de Competencias profesionales del Gestor Proyectos
GENERICAS

16. 1. Me siento preparado para ser un Gestor de Proyectos *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Nada Preparado
- Poco Preparado
- Algo Preparado
- Totalmente Preparado

17. 2. Me siento muy preparado para liderizar y trabajar en equipo *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Nada Preparado
- Poco Preparado
- Algo Preparado
- Totalmente Preparado

18. 3. Estoy ampliamente preparado para enfrentar los cambios *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Nada Preparado
- Poco Preparado
- Algo Preparado
- Totalmente Preparado

19. 4. Tengo una mayor preparación ahora para generar Organización y estructuración laboral *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Nada Preparado
- Poco Preparado
- Algo Preparado
- Totalmente Preparado

20. 5. Tengo y mantengo las mejores Habilidades sociales para alcanzar objetivos de Proyecto *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Nada Preparado
- Poco Preparado
- Algo Preparado
- Totalmente Preparado

21. 6. Estoy preparado para una estrategia de Mejoramiento y capacitación profesional continuos

*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Nada Preparado
- Poco Preparado
- Algo Preparado
- Totalmente Preparado

22. 7. Estoy preparado para que con Capacidad directiva lograr las mejores contribuciones en el equipo de trabajo *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Nada Preparado
- Poco Preparado
- Algo Preparado
- Totalmente Preparado

23. 8. Estoy preparado en cuanto a la Capacidad resolutive de conflictos y de situaciones imprevistas *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Nada Preparado
- Poco Preparado
- Algo Preparado
- Totalmente Preparado

24. 9. Estoy preparado para tener el Conocimiento teórico acerca de la gestión proyectual de mi responsabilidad *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Nada preparado
- Poco Preparado
- Algo Preparado
- Totalmente Preparado

25. 10. Estoy preparado para establecer Comunicación interpersonal de nivel con la gente de mi equipo de trabajo *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Nada Preparado
- Poco Preparado
- Algo preparado
- Totalmente Preparado

26. 11. Soy capaz de estar preparado para tener Flexibilidad ante los cambios *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Nada Preparado
- Poco Preparado
- Algo preparado
- Totalmente Preparado

27. 12. Estoy preparado para responder ante el Compromiso y la responsabilidad con la tarea desarrollada *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Nada Preparado
- Poco Preparado
- Algo preparado
- Totalmente Preparado

28. 13. Estoy preparado para la Toma de decisiones en grupo *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Nada Preparado
- Poco Preparado
- Algo preparado
- Totalmente Preparado

29. 14. Estoy preparado para estar orientado a la acción, ser emprendedor y lograr resultados *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Nada Preparado
 - Poco Preparado
 - Algo preparado
 - Totalmente Preparado
-

