



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LA
PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA UNA
EMPRESA DE CONSULTORÍA DE TECNOLOGÍA SAP**

Presentado por:

Delgado Hernández, Luis Alejandro

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Pérez Yunis, Isaac Charbel

Caracas, Julio de 2018

DEDICATORIA

A mis Padres Aurora y Rafael quienes con su apoyo y confianza son pilares
fundamentales en mi vida.

A mis hermanos Yolimar y Alexander quienes siempre me han apoyado en todo
momento.

A mis queridos y apreciados sobrin@s.

A mi familia por apoyarme y confiar en mí siempre.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser mi guía y fuerza espiritual en todo momento. A mi familia por ser un apoyo durante cada etapa de estudios.

Agradezco a mi asesor académico Dr. Isaac Pérez Yunis por haber suministrado una asesoría oportuna, herramientas y conocimientos necesarios para el desarrollo del presente proyecto.

A nuestra casa de estudios Universidad Católica Andrés Bello, por brindarme la oportunidad de desarrollar mi potencial y mejorar el perfil profesional.

De igual manera agradezco a todos los profesores que dictaron cátedra en la Especialización; por proveer conocimientos, herramientas y las mejores prácticas para ser aplicadas en la gerencia de proyectos.

Mis sinceros agradecimientos.

Luis Delgado Hernández

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LA
PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA UNA
EMPRESA DE CONSULTORÍA DE TECNOLOGÍA SAP**

Presentado por:

Delgado Hernández, Luis Alejandro

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Pérez Yunis, Isaac Charbel

Caracas, Julio de 2018

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Económicas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de proyectos

Presente.-

Referencia: Aceptación de Asesoría de Trabajo Especial de Grado

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Proyecto del Trabajo de Especial de Grado, presentado por el Luis Alejandro Delgado Hernández, titular de la Cédula de Identidad N° 16.025.145, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título tentativo es “**PROPUESTA DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA DE TECNOLOGÍA SAP**”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 15 días del mes de Julio de 2018.

Dr. Isaac Charbel Pérez Yunis

C.I.:16.100.874

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

Sres.
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Postgrado en Gerencia de Proyectos
Núcleo Caracas.

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado al Licenciado, LUIS ALEJANDRO DELGADO HERNÁNDEZ C.I. 16.052.145, quien labora en A&C ERP Asesores, S.A, a hacer uso de la información proveniente de esta organización, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado **PROPUESTA DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA DE TECNOLOGÍA SAP**, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente,

Jesús Guillermo Azuaje
Gerente General y de Ventas
A&C ERP Asesores
RFC: 8230908-6



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**PROPUESTA DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LA
PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA UNA
EMPRESA DE CONSULTORÍA DE TECNOLOGÍA SAP**

Autor: Delgado Hernández, Luis Alejandro

Asesor: Pérez Yunis, Isaac Charbel

Año: 2018

RESUMEN

El perfil de competencias para el gerente de proyectos de tecnología SAP, busca combinar los enfoques novedosos de la metodología de la Gerencia de Proyectos, con los nuevos conceptos de modelos de competencias, incluyendo el conocimiento de tecnologías de la información. En base a esas premisas, esta investigación busca establecer una propuesta de diseño para el perfil de cargo que debe tener el gerente de proyectos, buscando optimizar su desempeño en la dirección de proyectos de implementación, soporte y estabilización SAP. En cada una de las etapas de un proyecto SAP se manejan múltiples situaciones, éstas deben ser abordadas en base a un conocimiento claro de modelos de organización, comunicación y eficiencia. Apoyados en los modelos de Iceberg de Spencer y Spencer y Martha Alles, se logrará establecer los requisitos y cualidades así como las herramientas necesarias para una gestión gerencial exitosa. La investigación es de tipo aplicada, porque se desea establecer un modelo de competencias laborales necesarias para un gerente de proyectos SAP. Como técnicas de recolección de datos, se aplicará un cuestionario a los gerentes de proyecto, con el fin de conocer sus expectativas, tareas y responsabilidades en cada una de las fases de un proyecto, adicionalmente se utilizaron herramientas como la entrevista semi-estructurada, revisión bibliográfica, análisis de contenido y juicio experto, para cumplir los objetivos planteados. Finalmente con los resultados obtenidos se presenta se pretende alcanzar un diseño de un perfil de competencias que permita establecer las funciones de un gerente de proyectos de tecnología SAP, lo cual permitirá una brindar un servicio de mejorar calidad a los clientes.

Palabras Clave: Perfiles, Desarrollo, Modelos de competencias, Tecnología SAP, Desempeño.

Línea de Trabajo: Gerencia de Recursos Humanos en Proyectos.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN	v
INDICE DE FIGURAS	viii
INDICE DE CUADROS	viii
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I: EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.1. Formulación del Problema	6
1.1.2. Sistematización del Problema	6
1.2. Objetivos	6
1.2.1. Objetivo general	6
1.2.2. Objetivos específicos	6
1.3. Justificación de la Investigación	7
1.4. Alcance y Limitaciones	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes	9
2.2 Fundamentos Teóricos	13
2.2.1. Competencias laborales	13
2.2.2. Modelos de gestión de competencias	15
2.2.3. Evaluación al desempeño	21
2.2.4. Gestión de proyectos	21
2.2.5. Factores de éxitos dentro de la Gestión de proyectos	22
2.2.6. Procesos de la gerencia de Proyectos	23
2.2.7. Rol del Líder de Proyectos	25
2.2.8. Responsabilidades y Competencias del gerente del Proyecto	25
2.3 Definición de Términos	27
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO	29
3.1 Tipo de Investigación	29
3.2 Diseño de la Investigación	30
3.3 Unidad de Análisis	30
3.4 Población	30
3.5 Técnicas e Instrumentos Recolección de Datos	31
3.6 Fases de la Investigación	33
3.7 Operacionalización de los Objetivos	34

3.8	Estructura Desagregada de Trabajo	37
3.9	Aspectos Éticos	38
3.10	Cronograma.....	39
3.11	Recursos	40
CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL		42
4.1	Identificación de la organización.	42
4.2	Misión	42
4.3	Visión.....	42
4.4	Valores Organizacionales	42
4.5	Objetivos de la organización	43
4.6	Características del servicio	44
4.7	Productos que se ofrecen	44
4.8	Estructura Organizativa	45
4.9	Funciones de los cargos claves	45
CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		47
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....		62
CONCLUSIONES		70
RECOMENDACIONES		73
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		76
ANEXOS.....		80

INDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
<i>Figura 1</i> Componentes de competencia.....	14
<i>Figura 2</i> Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer	19
<i>Figura 3</i> Estructura desagregada de trabajo	37
<i>Figura 4</i> Cronograma.....	39
<i>Figura 5</i> Organigrama de la organización	45
<i>Figura 6</i> Flujograma de selección de gerentes de proyecto	48
<i>Figura 7</i> Perfil actual del gerente de proyectos SAP	50
<i>Figura 8</i> Orientación al cliente	51
<i>Figura 9</i> Comunicación efectiva.....	52
<i>Figura 10</i> Trabajo en equipo	52
<i>Figura 11</i> Motivación al logro	53
<i>Figura 12</i> Orientación al cliente.....	54
<i>Figura 13</i> Modelo de Gestión por competencias	60

INDICE DE CUADROS

Cuadro	Pág.
Cuadro Nº 1 Matriz Técnica Metodológica	36
Cuadro Nº 2 Recursos a utilizar.	40
Cuadro Nº 3 Costos de los recursos	41
Cuadro Nº 4 Planificación de los procesos de RRHH.....	49
Cuadro Nº 5 Fortalezas y Debilidades del Proceso de RRHH.....	57
Cuadro Nº 6: Elementos del perfil.	62
Cuadro Nº 7: Orientación al cliente.	63
Cuadro Nº 8: Competencia Comunicación efectiva.....	64
Cuadro Nº 9: Orientación al orden y calidad.	65
Cuadro Nº 10: Orientación al orden y calidad	66
Cuadro Nº 11: Orientación al logro.....	67
Cuadro Nº 12: Liderazgo.....	67
Cuadro Nº 13: Competencias específicas.....	68

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene sus cimientos en el estudio sistemático del perfil del gerente de proyecto de tecnología SAP, que se aplica en las empresas de consultoría de sistemas, se exploran los conceptos de gerencia de proyectos, los modelos de competencias, así como los requisitos necesarios para la ocupación del cargo.

El Gerente de proyectos actual tiene como desafío los grandes cambios, la necesidad de cambio le plantea a la gerencia un nuevo reto; convertirse en agentes y facilitadores del logro de los objetivos del proyecto, ello implica un nuevo concepto con una aptitud organizacional fundamentada en un proceso profundo de aprendizaje continuo tanto profesional como personal, es evidente que en el futuro se avecina una organización de información, virtual o intelectual, será muy diferente a conducir una organización industrial, la cual requiere de un uso intenso de conocimientos.

En las empresas consultoras de tecnología SAP, se presentan distintos escenarios, a través de las diferentes etapas del proyectos, en ocasiones pueden presentarse situaciones de retraso, falta de comunicación junto con una desintegración del equipo de trabajo, debido a una gestión gerencial con claras deficiencias, falta de preparación o ausencia de una definición clara de sus responsabilidades, lo que ocasiona retrasos en el cumplimiento de los tiempos, conflictos grupales y posibles retrabajos con un uso adicional de recursos.

En tal sentido, el objetivo general de esta investigación es proponer un perfil de competencias gerenciales para la planificación y control de la gestión de proyectos para una empresa de consultoría de tecnología SAP, que permita tomarlo como referencia en la gestión gerencial en la búsqueda de una mayor productividad.

El presente Proyecto de Trabajo Especial de Grado contiene cuatro capítulos en los cuales se desarrollan los siguientes aspectos:

Capítulo I “El Problema”, se describe el planteamiento del problema propiamente, los objetivos de la investigación generales y específicos. En este mismo segmento está la justificación que avala la realización de esta investigación; y, el alcance y las limitaciones presentadas para el desarrollo de la misma.

Capítulo II “Marco Teórico”, este capítulo sirve como soporte teórico a la investigación, se contemplan; los antecedentes consultados cuyas experiencias investigativas aportan un valor agregado a este trabajo, los fundamentos de la Gestión de perfiles de competencias junto con la Gestión de proyectos, las bases teóricas que dan sustento a la investigación y las bases legales.

Capítulo III “Marco Metodológico”, se hace énfasis en tipo de metodología a utilizar en la investigación, se identifica el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las fases de la investigación, la operacionalización de los objetivos, la estructura desagregada de trabajo (EDT/WBS), aspectos éticos, cronograma planteado y recursos para la realización de la investigación.

Capítulo IV “Marco Organizacional”, engloba todo lo relacionado con la organización en el cual se realizará la investigación, se describe el sector industrial, sus características, productos, clientes potenciales, la estructura organizativa y la descripción de los cargos claves para el desarrollo de esta investigación.

Capítulo V “Análisis e interpretación de los resultados”, en este capítulo se encuentra cada uno de los datos analizados con sus respectivas representaciones gráficas e interpretaciones, el cumplimiento de cada uno de los objetivos.

Capítulo VI “Propuesta” finalmente, en este capítulo se encuentra la propuesta del perfil de cargo para el gerente de proyectos SAP, con cada uno de sus elementos y niveles, seguidamente se hayan las conclusiones arrojadas y las recomendaciones a considerar.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

En este capítulo se exponen los dos puntos principales del capítulo I del presente trabajo de grado, el planteamiento del problema y los objetivos a cumplir en el desarrollo de la investigación.

1.1. Planteamiento del Problema

Las organizaciones que generan proyectos destinados a gestionar tecnología de la información donde se implementa el sistema SAP (Software de Aplicaciones y procesos) el cual constituye uno de los líderes del mercado en sistemas ERP (Enterprise Resource Planning por sus siglas en ingles), puesto que optimiza en gran medida la eficiencia del negocio. Según la página web helpsap (2012): SAP Business One es una solución integrada de planificación de recursos empresariales (ERP) para pequeñas y medianas empresas, así como para las subsidiarias de grandes empresas.

Es así, como cada día son más abundantes los proyectos de implementación del sistema, debido a que éste es un producto de alto nivel capaz de organizar la información de una empresa y dispone de múltiples aplicaciones interdependientes que permiten una mejor gestión.

El equipo de trabajo en estas empresas de consultoría, suele ser un equipo pequeño, reunido para un proyecto; es decir es un grupo de trabajo temporal que requiere la dirección gerencial para el logro de los objetivos. Estos equipos se encuentran integrados por consultores de los diferentes módulos del sistema a implantar, los cuales tienen como responsabilidad diseñar los procesos de negocio, así como los requerimientos de reportes e informes analíticos, en términos de configuración, pruebas y soporte de la Solución SAP. El talento de los integrantes de estos equipos, especialmente el de su gerente, determina su productividad, dentro de los constantes cambios en la creciente competitividad.

Según el Project Management Institute (2013) en un proyecto se puede presentar lo siguiente:

Debido a la naturaleza única de los proyectos, pueden existir incertidumbres o diferencias en los productos, servicios o resultados que el proyecto genera. Las actividades del proyecto pueden ser nuevas para los miembros del equipo del proyecto, lo cual puede requerir una planificación con mayor dedicación que si se tratara de un trabajo de rutina. (p.5).

Un gerente de proyectos TI tecnología de la información bajo la modalidad SAP se enfrenta a muchos desafíos en la conducción de un proyecto, teniendo la responsabilidad de ser capaz de evaluar las distintas situaciones que se presenten, equilibrar las demandas, planificar y controlar las actividades, mantener una comunicación proactiva con el equipo, que incluye a los distintos interesados para lograr un proyecto exitoso.

Muchas veces se presentan situaciones en el desarrollo de los proyectos, en sus distintas etapas, en los cuales en la mayoría de los casos se cuenta con un corto tiempo de implementación del sistema ERP SAP, haciendo necesario tener una gran precisión al momento de calcular los tiempos, aprovechando al máximo la asignación de los recursos disponibles. Cabe destacar que algunas ocasiones se presentan inconvenientes a lo largo de la implementación, que pueden ser causados por falta de planificación, ausencia de control oportuno, una comunicación precaria con los consultores del equipo, que pueden traer como consecuencia retrasos en la entregables, re-trabajos, re-planificación de actividades, que pueden comprometer la eficacia del proyecto y hasta su posible fracaso, incluyendo hasta una suspensión del mismo.

Según el Norberto Figuerola (2008) artículo web un gerente de proyectos llega asumir por la siguiente situación:

Cuántas veces hemos escuchado que algún gerente o especialista técnico cayó en la gestión de proyectos sólo por accidente. A pesar de que con diversos estudios o carreras se puede llegar a adquirir los conocimientos de la gestión de proyectos, existen reconocidas capacidades comunes de los gerentes de proyectos exitosos: conocen muy bien cómo manejarse con la gestión del cambio, están orientados a la obtención de resultados, gestionan bien la incertidumbre y las ambigüedades y por último pero no menos importante, saben interactuar con la gente.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, surge un requerimiento de cuáles son las competencias gerenciales necesarias para los responsables de la gestión de los proyectos, tanto técnicas, personales y sociales, enfocadas en el control de un conjunto de actividades dirigidas hacia la realización de emprendimientos temporales para la implementación exitosa de sistemas SAP ERP.

En este sentido tal como lo expresa Allen (2005) citando a Spencer y Spencer, una competencia se define en una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Esta serie de requisitos son importantes determinarlos, de acuerdo a las funciones y exigencias que se perfilan en los cargos, es así como basados en una gestión de competencias, una organización tecnológica, puede reforzar a su dirigencia, identificando las necesidades de desarrollo para elevar el nivel de desempeño en la ejecución de los proyectos.

Debido a esto, cada una de estas habilidades, deben ser aplicadas en la gestión de un proyecto de implementación de un sistema SAP, los cuales se fundamentan en distintas etapas que van desde la preparación, realización, pruebas e implementación final, todo esto debe gestionarse de la manera más optimizada posible, para aprovechar al máximo los recursos con el tiempo planificado.

De esta manera surge la necesidad para la organización en determinar cuáles son los perfiles necesarios para cumplir de manera dinámica, impulsando el cumplimiento eficiente de los objetivos del proyecto, sin olvidar una alineación estratégica con la organización.

En tal sentido, se plantea en la presente investigación, buscar un perfil de competencias gerenciales para la planificación y control de la gestión de proyectos para una empresa de consultoría del sistema SAP ERP.

1.1.1. Formulación del Problema

En las empresas se crean procesos en algunos casos, sin estudios previos de teorías o modelos establecidas, por lo que se consiguen fallas en su ejecución. En las organizaciones de consultoría de tecnología ERP, se presentan distintas situaciones en la gestión de los proyectos de implementación, muchos veces ligados a la falta de preparación de sus gerentes, tales como, desconocimiento de las herramientas para el seguimiento y control, falta de capacidad de manejo con el equipo a su cargo, ausencia del fomento de la proactividad en el equipo que resalte su labor gerencial.

Cabe entonces preguntarse: ¿Cuál es el perfil de competencias gerenciales que requiere el cargo de gerente de proyectos tecnológicos con el sistema SAP?

1.1.2. Sistematización del Problema

Es conveniente entonces preguntarse: ¿Qué aspectos incluyen las competencias actuales del perfil de un gerente de proyectos de tecnología SAP ERP? ¿Cuál modelo de competencias se adapta mejor al perfil de un gerente de proyectos tecnológicos? ¿Qué diseño de perfil de competencias gerenciales requiere el cargo de gerente de proyectos tecnológicos con el sistema SAP?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general.

Proponer un perfil de competencias gerenciales para la planificación y control de la gestión de proyectos para una empresa de consultoría de tecnología SAP.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar el perfil de competencias gerenciales de los gerentes actuales en la empresa de consultoría SAP ERP
- Identificar el modelo de gestión de competencias que permite adaptarse al perfil de un gerente de proyectos de tecnología de la información bajo el sistema SAP ERP.

- Diseñar un perfil de competencias gerenciales para el gerente de proyectos de tecnología de información bajo el sistema SAP ERP.

1.3. Justificación de la Investigación

Este estudio conlleva una investigación para obtener importantes conocimientos sobre las competencias gerenciales que debe desarrollar un el gerente de proyectos TI bajo la modalidad SAP. De acuerdo al Project Management Institute (2013) un director o gerente del proyecto es la persona asignada por la organización para liderar el equipo responsable de alcanzar los objetivos; de allí radica la importancia, entre combinar la estrategia con el equipo, este rol cada vez es más estratégico, puesto que debe evaluar los beneficios y visualizará los intereses para la organización.

De esta manera surge la necesidad para una empresa de consultoría SAP en determinar cuáles son las competencias necesarias para cumplir de manera dinámica el rol de un gerente de proyectos de tecnología SAP, impulsando el cumplimiento eficiente de las metas de los proyectos de implementación, sin olvidar una alineación estratégica con la organización.

El impacto de la presente investigación radica en evaluar y proponer un perfil de las competencias gerenciales, con la finalidad de determinar las capacidades necesarias para el gerente de proyectos tecnología en una empresa de consultoría de sistemas SAP ERP ubicada en Caracas, en función de proponer un perfil de competencias más idóneo, que dará una orientación acertada hacia el objetivo principal teniendo como base las características básicas de los fundamentos teóricos establecidos.

Así mismo el perfil de competencias gerenciales permitiría ir identificando las brechas a cubrir en el caso de que el gerente no cumpla con los requisitos exigidos. El aporte de esta investigación en materia del proceso de determinación de las capacidades necesarias para dirigir un equipo de proyecto, se fundamenta en la búsqueda de los basamentos teóricos adecuados a las exigencias del perfil. Igualmente debe adaptarse el proceso de responsabilidades del gerente de proyectos de tecnología SAP, que sea capaz de realizar de forma más productiva sus funciones actuales, enfrentándose de

manera oportuna a los cambios, que se manifestará en los indicadores de rendimiento y eficacia.

La idea es ofrecer un perfil de competencias gerenciales que va a ser un referente teórico y práctico para realizar las evaluaciones de desempeño que van dar respuestas a las necesidades de la organización en conjunto el crecimiento del individuo para ser un gerente de proyectos de tecnología SAP. De esta forma se cubrirán lo afirmado por Palacios (2005) el gerente de proyectos tiene la responsabilidad básica de garantizar el éxito del proyecto por medio de una gerencia efectiva de los recursos y riesgos.

En una empresa de consultoría de sistemas SAP ERP, existe una relación directa, con relación al tema de la gerencia de proyectos y el grado en que los proyectos son la actividad primordial para la organización, por lo que se justifica en mayor grado la necesidad de la investigación.

Asimismo, constituye una valiosa contribución para la Universidad Católica Andrés Bello, por considerarlo una extensión del conocimiento de un tema que se mantiene en constante cambio y evolución, contribuyendo con un marco referencial para la línea de investigación en Gerencia de los Recursos Humanos en Proyectos.

1.4. Alcance y Limitaciones

El alcance de la presente investigación comprende la propuesta de un perfil de competencias gerenciales para un gerente de proyectos de tecnología SAP, en una empresa de consultoría de sistemas ERP.

Para ello, es necesario realizar todo un proceso de recolección de información asociada a las funciones y responsabilidades de un gerente de proyectos en implementaciones de tecnología SAP ERP.

Las limitaciones de la investigación tienen que ver con la dificultad de disponer de todo el acceso a la información requerida por los actores claves, con la excusa de falta de tiempo para suministrarla o que constituye información confidencial, que no debe ser distribuida fuera del entorno de la consultora en cuestión.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan algunos antecedentes relevantes, los cuales han investigado temas relacionados directamente a esta investigación.

2.1 Antecedentes

Según Armenteros, Cabrero, Guerrero, Medina (2012). Redactó un trabajo titulado **Las Competencias Gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño**. Tuvo como propósito es exponer las experiencias obtenidas en el proceso de identificación y evaluación de competencias gerenciales como una vía de mejorar el desempeño personal y organizacional.

El abordaje metodológico contempló el análisis documental, el trabajo con académicos y empresarios con Focus Group, entrevistas y aplicación de cuestionarios, procesadas mediante las técnicas de la lógica difusa compensatoria dada la complejidad del fenómeno. Sus resultados fueron la construcción de un árbol jerárquico de las competencias gerenciales, desde la perspectiva académica y profesional, con dos niveles: competencias de mayor y menor complejidad.

La validación de las competencias gerenciales identificadas, se realizó a través de la práctica de la evaluación del desempeño de una muestra de directivos con la técnica 360 grados. En conclusión el procedimiento diseñado tiene su aplicación tanto en el ámbito empresarial como para el rediseño curricular de la formación de directivos basada en competencias.

La contribución fundamental de este estudio con respecto al cuerpo de literatura existente radica en que por primera vez se integran en un procedimiento para identificar las competencias gerenciales, las técnicas aquí descritas y utilizadas, a saber: Encuestas, Métodos de grupo de expertos (Delphi) y Lógica Difusa Compensatoria.

En el orden teórico y metodológico el procedimiento diseñado y aplicado logra alineación estratégica entre las competencias individuales, grupales y

organizacionales, lo que se considera novedoso como enfoque en la medida en que integra atributos y tareas, tomando en cuenta el contexto y la cultura de la organización, aunque hay que seguir profundizando en la búsqueda de nuevos métodos y técnicas que faciliten este proceso de alineación estratégica, siendo esto último, una limitación del estudio. El aporte de este estudio con la presente investigación que se realiza es que sirve de ayuda para la elaboración de una propuesta de perfil de competencias gerenciales de proyectos en ambientes informáticos.

Por otra parte, Fernández (2011) presento un trabajo doctoral titulado **Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes**. El objetivo del proyecto fue proponer de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del Banco Occidental de Descuento, con lo cual se persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente.

Para el abordaje metodológico, se utilizó la metodología cualitativa e interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual involucra procesos de índole humano cultural. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que paso por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución financiera.

Además se llevó a cabo donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad en el área financiera tecnológica y los integrantes de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento. Del análisis llevado a cabo se

satisfizo los objetivos planteados y se derivó un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge: Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo, igualmente los principios de organizaciones inteligentes de César Valecillos.

Estos rompimiento de viejos paradigmas que interactúan en un contexto social que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acorde con la realidad contrarrestando las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente como lo son la burocracia, la necesidad de una planificación estratégica, la falta de formación de competencias y la incapacidad para el aprendizaje organizacional. Para la propuesta se plantea un *Programa de Cambio Planificado* enmarcado dentro de la perspectiva del Desarrollo Organizacional basado en Competencias gerenciales y el enfoque de las Organizaciones Inteligentes.

En el mismo sentido, Beltrán y Urrea (2013) presentó un trabajo de especialización en la gestión humana titulado **Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea**. Tuvo como intención implementar un modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea, empresa dedica a la prestación de servicios mediante una plataforma tecnológica sobre aporte de cotización y pagos al seguro social y colombiano.

En el tipo de estudio que se desarrolló en la implementación del modelo de gestión por competencias fue descriptivo, pues se analizó como son y cómo se manifiestan las competencias de los empleados de la empresa Aportes en Línea, las cuales se detallaron con una medición en la cual participaron todos los empleados permitiendo identificar las oportunidades de desarrollo de los mismos. Este estudio es de orden cualitativo ya que se pretende describir competencias, identificando la manifestación de las mismas en el abanico

comportamental de los empleados. Se utilizaron dos métodos de recolección de datos.

Para definir las competencias de la empresa, se realizaron entrevistas con las directivas de la misma y los jefes de área. Para medir las competencias se utilizó el método de encuesta computarizada para todos los empleados. 59 Para determinar las competencias se utilizó el cuadro método DELPHI, y los resultados de la evaluación 360° se analizaron con histogramas por cada una de las áreas.

En cuanto a los resultados de la investigación, las competencias gerenciales y del personal no están alineadas con una estrategia del negocio, por lo que la comunicación y trabajo en equipo no están acorde el propósito de la empresa. Por lo que se estableció correlación entre las habilidades y destrezas comunicacionales con el líder de gestión y los empleados, se elaboró perfiles de cargos de acuerdo a los resultados obtenidos

El aporte del presente estudio con la presente investigación, es que permite identificar los atributos de habilidades y destrezas que debe poseer un gerente de proyectos para consultores en ambientes informáticos. Los antecedentes anteriormente descritos, indicaron la importancia de las competencias gerenciales, las cuales tienen que estar claramente definidas dentro de la estrategia del negocio, los colaboradores deben al mismo tiempo estar en consonancias con las capacidades del líder para que se produzca un efecto deseado en los resultados que persigue la organización en la prestación de servicios.

Igualmente Cruz (2009) presentó un trabajo de especialización de gerencia de proyectos titulado **Diseño de un modelo integral de gestión por competencias para el área de "Service Solution Operation" dentro del departamento de servicios de Outsourcing de la empresa IBM de Venezuela**, propuso una mejora en la estructura organizativa del área de SSO, en la búsqueda de mejoras de sus procesos junto con la atención más eficaz de los requerimientos, se tomó en cuenta los tipos de servicios, visión de nuevas competencias, reestructuración de los cargos y los perfiles de competencias del personal que labora en el área.

El aporte de esta investigación se fundamenta en que se logró un diseño un perfil de competencias para cada cargo del área, identificando los roles necesarios para soportar el modelo de competencias, diseñando una nueva estructura organizacional.

La base metodológica de este trabajo aporta consideraciones importantes para definir el alcance de la investigación en curso, aplicando diversas metodologías e instrumentos que fundamentales para lograr los objetivos que incluye el diseño del perfil para un gerente de proyectos tecnológicos del sistema SAP.

2.2 Fundamentos Teóricos

En este espacio, se harán mención a los diferentes autores acerca de competencia profesionales de acuerdo a la revisión bibliográfica consultada sobre el tema de la presente investigación.

2.2.1. Competencias laborales

Según Núñez (2003) define a las competencias: “Como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio. (p. 22). De acuerdo al autor son elementos tales como habilidades, destrezas, técnicos, académicas y emocionales que se caracterizan en rasgos, atributos, que posee una persona para desempeñarse laboralmente en un puesto de trabajo con la finalidad de obtener un resultado.

COMPONENTES DE COMPETENCIA

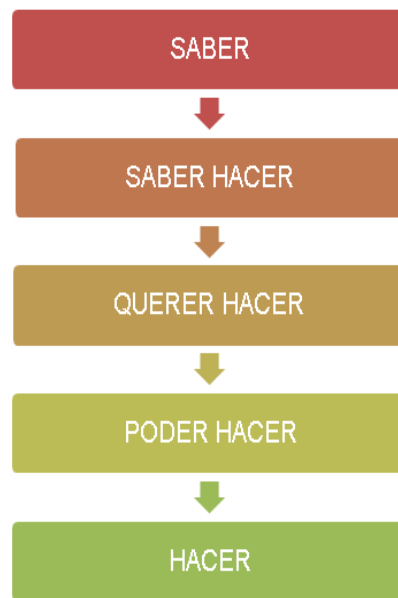


Figura 1 Componentes de competencia Elaboración propia a partir de Nuñez (2003)

Los elementos anteriormente mencionados pueden explicarse de la siguiente manera:

- **Saber:** como el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la tarea a realizar. Pueden ser de carácter técnico orientados a la realización y de carácter social orientados a las relaciones interpersonales dentro de un área atribuida al sujeto.
- **Saber Hacer:** basado en habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas para realizar tareas diversas, capacidades para permitir la relación con los demás en situaciones heterogéneas, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público, habilidades cognitivas para resolver situaciones que ameriten demanda de energía mental.
- **Saber Estar:** Conjunto de actitudes, creencias, acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social cultura, normas aprendidas En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta

valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto determinado.

- **Querer Hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno motivación por ser competente, es la acción que puede ser positiva o negativa.
- **Poder Hacer:** La capacidad personal, las aptitudes, rasgos personales, capacidad de materializar su aprendizaje en disposición de querer hacer
- **Hacer:** el resultado de experiencias, capacidades relacionados con esfuerzo físico, mental o emocional para concretar el resultado de algo deseado de parte del sujeto, es la materialización de del poder hacer.

Estos elementos mencionados de competencias, son la base para un perfil de competencias gerentes para la planificación y control de gestión de proyectos que labora en ambientes de informáticos.

Siguiendo en el mismo orden de ideas, se tienen otras definiciones de competencias laborales acuerdo Spencer y Spencer (1993) como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, también expreso Boyatzis (1982), que son un conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo. Para Alles (2006) son comportamiento o conductas, cualidades que ha desarrollado una persona a lo largo del tiempo para el requerimiento de una actividad en un contexto determinado, dentro de un esquema de motivación, interés e incentivos para lograr de manera satisfactoria su labor

2.2.2. Modelos de gestión de competencias

Tal como fue expresado, que las competencias laborales son capacidades físicas, emocionales y mentales para la realización de una actividad que espera una recompensa. Entre los modelos comúnmente destacados se encuentran:

2.2.2.1. Modelo de competencias de Gestión de tecnologías

En este aspecto, se destaca el aporte de Nieto (2001) en lo referentes a las habilidades y destrezas que deben reunir los líderes en planificación y control de procesos tecnológicos: La gestión de tecnología, entendida como el proceso mediante el cual las empresas administran sus recursos tecnológicos, comprendidos en términos de tecnologías duras incorporadas en las maquinarias y de tecnologías blandas semi incorporadas en procesos productivo, esto quiere decir que la gestión de tecnologías son procesos debidamente planificados, organizados, dirigidos y controlados por expertos de esta área de conocimientos de tal manera que su nivel de talento es fundamental para ejercer roles de liderazgo en organizaciones tecnológicas.

2.2.2.2. Funciones para la gerencia de tecnología

La planeación tecnológica, se desarrolla bajo las mismas pautas de la planeación estratégica, es decir, debe establecer la situación tecnológica real de la empresa e identificar las oportunidades que ofrece su entorno realizando los análisis Dofa pertinentes, para a partir de ellos plantear las estrategias que en cada aspecto se requieran. Es importante recordar que éste debe ser un proceso participativo y con clara orientación hacia la eficiente aplicación del conocimiento al interior de las organizaciones.

Una fase fundamental, es evaluar las diferentes áreas de la organización para determinar si los conocimientos aplicados corresponden a las necesidades tecnológicas de cada una de ellas, le permitirá identificar a la gerencia de tecnología las actividades que debe realizar con el objeto de actualizar o adquirir los conocimientos y tecnologías adecuadas para hacer más eficientes sus procesos. Las habilidades y conocimientos para el gerente de tecnología, se resumen en cinco grupos:

1. Habilidades y conocimientos para la gerencia de proyectos. Se relacionan con las habilidades para formular, planear, dirigir y controlar proyectos, especialmente enfocada hacia los proyectos tecnológicos; además del conocimiento sobre los diferentes métodos de financiación y control que para ello se han diseñado.

2. Habilidades técnicas para la asimilación de tecnologías. Se relacionan con la habilidad para conocer la tecnología, discriminar entre sus limitaciones y ventajas y aplicar la que más se ajuste a las necesidades de la organización.

3. Habilidades y conocimientos para la negociación de tecnologías. Se refieren a las habilidades y conocimientos para analizar y evaluar las diferentes alternativas tecnológicas a aplicar en la organización y decidir cuál de ellas es la más adecuada, además de conocer los diferentes tipos de contratos y métodos de negociación.

4. Habilidades para la creación e innovación tecnológica: tiene que ser un profesional aptamente creativo, imaginativo, con sentido de ética y responsabilidad profesional

5 Habilidades administrativas. Se relacionan con la habilidad para desempeñarse competitivamente en la gestión de la tecnología y liderar todas sus actividades, además del conjunto de calidades humanas que le permitan ser ético, justo, responsable en su gestión, habilidades para comunicarse, trabajar en equipo, motivar y establecer metas.

2.2.2.3. Gestión por Competencias 360°

Es un método desarrollado y propuesto por Martha Alles (2006) alcanzando éxito en muchas organizaciones, la intención del modelo es definir, evaluar y alinear la estrategia del negocio en la misión, visión de la organización, para ello es necesario evaluar las actitudes de los miembros de la organización para que esta logre sus fines propuestos: su elementos filosóficos que consisten en los siguientes elementos:

1.- Orientación al cliente interno y externo: se necesita entender las necesidades de los empleadores y empleados de cada uno para establecer acuerdo para encarar el desafío externo de servicio al cliente.

2.- Profundidad en el conocimiento de los productos: es conveniente que se sepan las bondades, características, peligrosidad, ventajas y desventajas de los productos que ofrece la empresa a los clientes.

3.- Orientación a los resultados: toda organización debe contar con gente comprometida al logro de la excelencia, aceptar las fallas, debilidades para poder corregirlas mediante evaluaciones sistemáticas al desempeño. Las metas y los objetivos tienen que estar cada vez más claros para tener resultados en la misma medida que se desean ser logrados.

4.- Orientación al cliente: toda organización tiene que reconocer que su cliente es lo primero, satisfacer sus necesidades para garantía en la continuidad de los servicios.

5 Negociación y Comunicación: es imposible en el contexto de un mundo globalizado no comunicar y no generar intercambios convincentes, seguros, confiables para alcanzar armonía de intereses.

7 Aprendizaje continuo e iniciativa: es importante la adquisición de nuevos paradigmas en patrones de aprendizaje para generar cambios, transformaciones a tiempo antes de que genere problemas.

8. Capacidades de Planificación y control: es una capacidad técnica básica que la gran mayoría de gerentes cree poseer y no la práctica, es la base angular que toda organización debe saber coordinar actividades para aprovechar el máximo tiempo posible.

2.2.2.4. Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer (1993)

Estos autores, realizan un análisis de perfil de competencias gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar, desarrollar, como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar y de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes como los valores fijándose el núcleo mismo de la personalidad.

Es por ello difícil detectar reducir el mínimo de rotación de personal como también evitar mal desempeño, únicamente centrado en su capacidades técnicas si no se exploran rasgos de la personalidad que se ajustan o no al puesto, uno de ellos en la identificación, motivación hacia con la empresa. La ventaja de este modelo es que indaga sobre aquellos aspectos desconocidos,

porque y para que ocupar algún cargo, específicamente de liderazgo en procesos que impliquen mucha interactividad con equipos de cierto nivel de desempeño laboral.

Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer (1993)

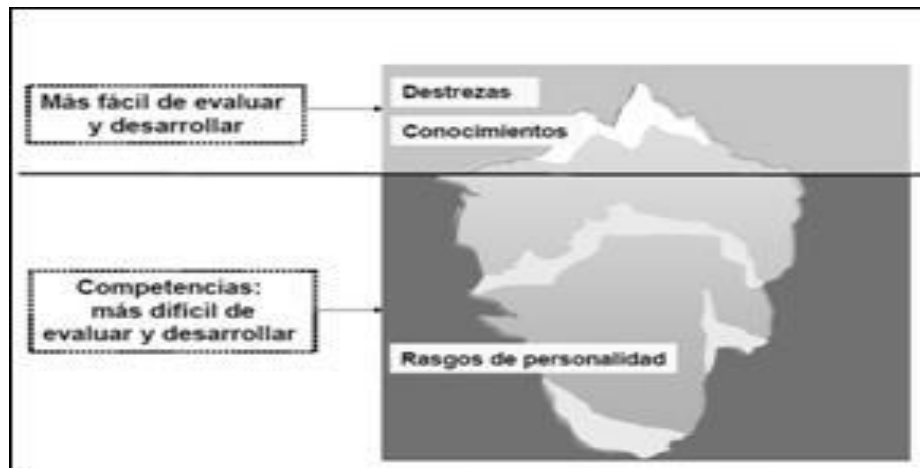


Figura 2 Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer (1993)

Dentro del modelo, se puede apreciar, los aspectos que primeramente son exteriores, fácil de medir en los procesos de selección de personal. En cambio el otro aspecto es el lado poco conocido por analistas de recursos humanos, se corresponde a los rasgos de personalidad interior; tales como sus valores, creencias, actitudes consigo mismo y los demás. Esto fundamental en el manejo de conflictos, solución a los problemas de complejidad organizacional como son las emociones, motivación, intención e intereses no realmente descubiertos que pueden donde en riesgo la productividad laboral dentro de un área de trabajo.

2.2.2.5. Rasgo de competencias gerenciales según Spencer y Spencer (1993)

Estos rasgos son fundamentalmente, los siguientes atributos:

1.- Impacto e influencia: evidencia la intención de persuadir, influir, convencer o impresionar a los demás para lograr de ellos su apoyo a los intereses del que habla o buscando un impacto concreto en los demás.

2.- Orientación hacia el logro: Comprende aspectos como la medida del rendimiento, la mejora de la eficiencia o efectividad, la fijación de los objetivos, el cálculo de costes y los beneficios para los subordinados o para ellos mismos.

3.- Trabajo en equipo y cooperación: Implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en pos de la consecución de objetivos concretos.

4.- Pensamiento analítico: Capacidad de comprender una situación a partir de la fragmentación de ésta en varias partes de menor tamaño.

5.- Capacidad de saber organizar un problema o situación de forma sistémica; establecer prioridades racionalmente fundamentadas, identificar secuencias temporales y las relaciones causa efecto que se dan, analizar y organizar los datos numéricos.

6.- Iniciativa: Competencia orientada a la acción no prevista o esperada. Tener iniciativa es hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo. Implica una búsqueda activa de nuevas oportunidades para hacer mejor las actividades, de otra manera o saber encontrar nuevas oportunidades.

7.- Desarrollo de los demás: Esta competencia pretende enseñar o fomentar el desarrollo de una o varias personas. La esencia de esta competencia es lograr el desarrollo más que cumplir un rol forma.

2.2.2.6. Clasificación de competencias de acuerdo a Spencer y Spencer

Según Spencer y Spencer (1993), estableció una clasificación de competencias genéricas:

1.- Competencias de logro a la acción: Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión Iniciativa, búsqueda de información.

2.- Competencias de ayuda y servicio: entendimiento interpersonal orientación al cliente

3.- Competencias de Influencia e impacto: construcción de relaciones conciencia organizacional

4.- Competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas trabajo en equipo, liderazgo

5.- Competencias Cognoscitivas: pensamiento, analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica, profesional y de dirección.

6.- Competencias de eficacia personal: autocontrol, confianza en sí mismo comportamiento ante los fracasos flexibilidad.

Todos estos elementos anteriormente descritos, otorgan un panorama de la tendencia en competencias, específicamente en el área gerencial. Es por ello la importancia de entender, comprender los modelos de gestión por competencias y sus respectivos enfoques de medición para lograr ajustar un cambio planeado:

2.2.3. Evaluación al desempeño

Tal como lo expresa, Chiavenato (2006), define la evaluación del desempeño laboral; de la siguiente manera:

Es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, es decir, es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad humana. (p.261)

Esto indica, que la evaluación al desempeño, es una examinación racional, lógica, intencionada, para determinar que se ha logrado, a lo que se esperó alcanzar en un grupo determinado de empleados en un contexto de tiempo fijado.

2.2.4. Gestión de proyectos

De acuerdo al Instituto de Gerencia de Proyectos (2013), a través de su guía de Gerencia de proyectos (PMBook), define la dirección de proyectos “como la aplicación de conocimientos, conocimientos, habilidades y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”(p.32). Esto

parecer indicar en relación con lo que argumentan los autores que una gestión de proyectos implica uso de conocimientos y aplicación de recursos.

En el mismo orden de ideas, Rodríguez, Ramón; García, Jordi y Lamarca, Ignacio (2007) definen la Gerencia de proyectos como: “es la disciplina de conocimientos y experiencias que permite planificar, organizar, gestionar proyectos.” (p.29), por otra parte el autor complementa diciendo que el responsable del proyecto, “es un profesional cuya especialización consiste en formar, organizar y dirigir equipos de trabajo” (p.30), lo que significa que entre su habilidades esta motivar, integrar relacionándose con personas para alcanzar desarrollar un proyecto determinado.

Este es un hecho fundamental que todo líder de proyecto debe entender, el cual es manejar de manera correcta el talento de cada integrante del equipo de trabajo. Igualmente, Llorens (2005), define la gerencia de proyectos define en cierta forma como “un arte que requiere imaginación, flexibilidad, creatividad, capacidad de anticipación” (p.10), lo que el autor ha pretendido reconocer que la gerencia y la gestión de proyectos van de la mano, por lo tanto está relacionado con habilidades para trabajar con situaciones imprevistas y manejo de personal. Al decir capacidad de anticipación tiene que ver que el tiempo y los recursos no estén perdidos como tampoco se halle en situaciones complicadas para el ejercicio profesional.

2.2.5. Factores de éxitos dentro de la Gestión de proyectos

Tal como lo expresa, Palacios (2009), uno de los peores problema que enfrenta la comunidad latina es su carácter de improvisación, es por ello que para un proyecto tenga éxito es necesario contar con una planeación del mismo, es decir que contenga en sí mismo un propósito, la misión y la visión de lo será en el futuro, estos son elementos que contribuyen al ajuste de las personas para alcanzar los logros. El mismo autor, aporta un enfoque valioso a los líderes de proyectos en lo referente a establecer metas por medio de la planeación

estratégica, relacionada con las competencias profesionales de los empleados, la cual busca una intención razonada hacia la búsqueda exitosa de un proyecto.

De acuerdo a Llorens (2005), menciona las siguientes condiciones y aspectos que tienen que ser tomados en cuenta para que el líder de proyectos tenga éxitos el proceso de planificación y control gerencial:

1. **Definir, identificar las prioridades y necesidades en el inicio:** esta etapa tiene que ver con que el líder de proyecto tiene que observar, medir que problema es que hay resolver como resolverlo, cuantificar recursos elementales o que se puedan presentar. Por otro lado, vislumbrar que escenarios cambiantes pueden afectar el correcto desenvolvimiento y que los requerimientos no estén mal definidos.
2. **Plantearse expectativas razonables:** tal como fue expresado anteriormente, las responsabilidades del líder de proyectos esta fijarse metas de inicio, culminación, imprevistos, materiales, inversión, orden secuencial de cada etapa que va desarrollar.
3. **Comunicación y motivación:** esta es otra condición que impone el trabajar con equipos de trabajo, establecer medios, canales para comunicarse de manera oportuna, clara y precisa.
4. **Facilitar procesos de enseñanza a los usuarios clientes:** una vez desarrollo el contenido e intención de un sistema, es categórico transmitir conocimientos en el uso de las aplicaciones de software.
5. **Conocer los límites del desempeño:** es necesario que reconozca sus alcances, sus fronteras de desempeño para no crear conflictos de competencia profesional y laboral.

2.2.6. Procesos de la gerencia de Proyectos

Un proyecto se puede dividir en varias fases de tal manera se facilite la dirección, planificación y control, basado en la complejidad, tamaño que permite un desarrollo armónico del cumplimiento de los objetivos. El PMI (2013) los

proyectos al ser divididos en varias fases, se dan generalmente de manera secuencial, controlando de manera más adecuada para obtener los resultados deseados.

Existen 2 tipos de relaciones entre las fases:

Relación secuencial: se organiza las fases para que cuando se complete una fase se dé inicio a la siguiente, esto reduce la incertidumbre y puede sintetizar el cronograma.

Relación de superposición: una fase puede iniciar antes de que finalice la anterior, se puede comprimir el cronograma, sin embargo puede implicar el uso de recursos adicionales que permitan la ejecución del trabajo en paralelo.

El autor Chamoun (2002) establece los procesos que identifican el desarrollo de un proyecto en 5 grupos de procesos, que van desde el inicio del proyecto hasta su última etapa de cierre. Se presentan a continuación:

Inicio: es el inicio del proyecto, esta etapa se caracteriza por establecer la visión del proyecto, la razón de inicio, alcances y limitaciones.

Planeación: se planifica como se cumplirán los objetivos del proyecto y a su vez las estrategias necesarias con énfasis en la organización, no dando oportunidad a las improvisaciones.

Ejecución: consiste en la administración el plan, contratar, integración del equipo, distribuir la información y demás herramientas y técnicas para cumplir con las actividades planificadas.

Control: se visualiza las actividades realizadas con el análisis de las brechas posibles y cuando sea necesario aplicar los correctivos para seguir el cumplimiento del cronograma del proyecto.

Cierre: se concluye con el proyecto y se cierran los compromisos administrativos. Se establece en caso de ser necesario un nuevo seguimiento que permita dar referencia a proyectos futuros.

2.2.7. Rol del Líder de Proyectos

De acuerdo al PMI (2013) el director del proyecto al ser la persona asignada para liderar el proyecto, tiene como responsabilidad el alcance de los objetivos del proyecto. Un gerente de proyecto tiene como funciones principales el control y supervisión de los miembros del equipo de trabajo y a su vez da seguimiento a las actividades del proceso.

Así mismo el autor Palacios (2005) el líder de un proyecto tiene la responsabilidad que se debe hacer, cuando se hacen, quien las hará y cuanto costarán. Tiene como guía el plan del proyecto con las tareas que deben ser ejecutadas, velando porque se hagan de la manera más optimizada, coordinando el equipo junto con el control de las actividades.

Uno de los factores claves que debe manejar un líder de proyectos es el tiempo que debe distribuir en las distintas actividades, bien sea planificando, trabajando con el equipo o garantizando la calidad de los procesos que se están ejecutando. Dentro de los factores claves para que un gerente de proyectos tenga éxito dependen en gran medida en su actitud proactiva y optimista, lo cual puede influir en el equipo. La tarea principal del líder de proyectos es que los miembros del equipo cumplan con sus tareas en el tiempo establecido.

2.2.8. Responsabilidades y Competencias del gerente del Proyecto

Tal como lo establece el PMI (2013) un gerente de proyectos tiene como responsabilidades principales la satisfacción de las necesidades del equipo, las tareas y el cliente. Utilizando un enfoque estratégico en el manejo de los procesos de una forma más adecuada posible, sin embargo las buenas gestiones no son suficientes para realizarlo de una manera eficaz. Es por ello que se establece unas competencias genéricas:

- **Conocimiento:** habilidades en dirección de proyectos.
- **Desempeño:** Que es capaz de hacer y cómo logra aplicar esos conocimientos.

- **Personales:** Se fundamenta en la eficacia personal, como se aplican las actitudes básicas como liderazgo, disciplina y responsabilidad, guiando al equipo de una manera eficiente.

Para Palacios (2005) un gerente de proyectos debe interactuar con distintos niveles de la organización que van desde la alta gerencia (Estrategias), gerencia funcional (planificación) y supervisorio (problemas técnicos) para ello debe poseer una serie de conocimientos divididos en la siguiente forma:

- **Conocimientos gerenciales:** Manejo de planificación estratégica, organización de procesos.
- **Conocimientos humanos:** habilidades para el manejo del equipo con liderazgo y motivación.
- **Conocimientos técnicos:** Dominio de la tecnología y los procesos específicos de las actividades.

Un gerente de proyectos debe estar en la capacidad de gerenciar las distintas áreas de conocimientos de gerencia de proyectos, que incluye el manejo del alcance, los tiempos de ejecución, los costos, el talento humano que está involucrado y las comunicaciones.

Para un manejo efectivo de todos los procesos, se debe desarrollar un conjunto de competencias, que ayudarán a medir e identificar la competitividad del individuo que son claves para el éxito. Es importante determinar en qué nivel se encuentra se encuentra desarrollado, en un nivel básico (Confianza en sí mismo), nivel intermedio (Independiente) o un nivel avanzado (Retador).

Así mismo, se plantea una articulación de las competencias para liderar proyectos:

- Gerenciarse mejor a sí mismo, comprendiendo que todo lo que sucede afecta tu desempeño.
 - Autoevaluación precisa
 - Consciencia emocional
 - Autocontrol
 - Autoconfianza
 - Pasión

- Adaptabilidad
- Integridad
- Conformer un buen sueño, permitiendo identificar las oportunidades.
 - Iniciativa.
 - Búsqueda de información.
 - Conocimiento técnico.
 - Pensamiento conceptual.
 - Visión estratégica.
 - Innovación.
 - Olfato de negocios
- Interactuar efectivamente con otros, teniendo comprensión y sintonía con el equipo.
 - Trabajo en equipo.
 - Desarrollo de la gente.
 - Liderazgo
- Lograr concretar, completar las metas.
 - Orientación al resultado

No parece existir un modelo genérico dado a que existen competencias que deben cambiar de acuerdo al tipo de proyecto, la organización donde se realice y el avance del proyecto. Es por ello que es requerido un modelo específico para cada caso, que permita enfrentar las distintas circunstancias y control de los planes.

2.3 Definición de Términos

Capital Humano: es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia.

Competencia Laboral: aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer.

Conocimiento: es el componente cognitivo que sustenta una competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la competencia laboral de que se trate.

Criterios de Desempeño: parte constitutiva de pautas para evaluar la competencia Laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño.

Elemento de Competencia: es una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

Evaluación de Competencia laboral: proceso por medio del cual se reúnen suficientes evidencias de la competencia laboral de un individuo, de conformidad con el desempeño

Gestión por Competencias: modelo de comportamiento organizacional que sirve para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se procede al desarrollo del marco metodológico, el cual permitirá responder la pregunta formulada y alcanzar los objetivos de la investigación.

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación se refiere al tipo de estudio a realizar, determina una orientación sobre el curso de la investigación y cómo será la recolección de datos.

De acuerdo al objetivo general de la investigación el cual indica “Proponer un perfil de competencias gerenciales para la planificación y control de la gestión de proyectos para una empresa de consultoría de tecnología SAP”, quedando a criterio su posible aplicabilidad.

El presente trabajo se caracteriza de acuerdo al propósito del estudio por ser una investigación aplicada de acuerdo a Sabino (2000) las investigaciones aplicadas evalúan las realidades, genera conocimiento y buscan un posible aplicación de las conclusiones logradas.

Por su parte Chávez (2007) establece la investigación aplicada de la siguiente forma:

El tipo de investigación aplicada tiene como fin principal resolver un problema en un periodo de tiempo corto. Dirigida a la aplicación inmediata mediante acciones concretas para enfrentar el problema. Por tanto, se dirige a la acción inminente y no al desarrollo de la teoría y sus resultados, mediante actividades precisas para enfrentar el problema (p. 134)

De acuerdo al propósito de la investigación aplicada el cual va dirigido a la búsqueda de soluciones, una propuesta busca enfrentar un problema con su posible aplicabilidad. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) citando a Lester y Lester (2012) en una investigación aplicada es importante considerar

los planteamientos de 1) evaluar, 2) comparar, 3) interpretar, 4) establecer precedentes que pueden derivar en propuestas de acciones.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación tiene como objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrarrestar los hechos con las teorías, de esta forma Sabino (1992) afirma que el diseño es una estrategia consiste en llevar a la práctica los postulados generales del método científico, planificando una serie de actividades sucesivas y organizadas donde se encuentran las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos.

Para esta investigación se planteó un diseño no experimental, tal como explica Hernández, Fernández y Baptista (2014) la define como la investigación que se realiza sin realizar ningún tipo de manipulación deliberada de las variables. En el presente estudio sólo se observan fenómenos en su contexto natural con el fin de analizarlos, las variables fueron vistas independientemente como ocurran sin tener ninguna influencia en ellas.

Así mismo el diseño no experimental se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación transeccional o transversal los datos son recolectados en un sólo momento, en un único tiempo y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.3 Unidad de Análisis

Bernal (2010) señala con el propósito de alcanzar los objetivos de la investigación se debe abordar la unidad de análisis donde se centra el problema y objeto de estudios. La unidad de estudio de este proyecto es la Gerencia de Operaciones de la consultora de tecnología SAP y los procesos de desarrollo gerenciales, ya que es el área en donde se desarrollan las competencias de los gerentes de proyecto en su intercambio con los miembros del equipo y los distintos involucrados en los proyectos.

3.4 Población

Para la realización de esta investigación se tomó como población que según Bernal (2010) citando a Francia (1998) “es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 160).

Una población la conforman los individuos o elementos de estudio con un conjunto de ciertas características similares y que se encuentran dentro de la unidad de análisis.

Igualmente para Bernal (2010) una definición adecuada de la población debe tener los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo. Para el presente estudio la población la constituyen los 8 gerentes de proyecto de la consultora de tecnología SAP, los 2 gerentes de operaciones y el gerente de Recursos Humanos.

Se estudiará toda la población.

3.5 Técnicas e Instrumentos Recolección de Datos

En función de los objetivos planteados en la investigación en donde se estudia el perfil de competencias para el gerente de proyectos de tecnología SAP, se trabajó en la búsqueda de fuentes de la información que debía ser recolectada para el alcance de los objetivos propuestos; se utilizaron fuentes primarias tal como las define Méndez (1995): “información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento”.

Para la recolección de dicha información se utilizó la Entrevista semi estructurada, que según lo referido por Delgado, Colombo y Orfila (2014):

Se realiza con preguntas abiertas que son respondidas dentro de la conversación, teniendo como característica principal la ausencia de una estandarización normal. La persona interrogada responde de una manera exhaustiva y con sus propios términos. (p. 64)

Se entrevistó al Gerente de Recursos Humanos (Ver Anexo A) y se aplicó a los gerentes de proyecto un cuestionario que Méndez (1995) define: “es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo”; estos suministraron la información

necesaria para la realización de esta investigación y finalmente el logro de los objetivos planteados.

Dicho cuestionario (Ver anexo B) se realizó bajo el método de Escala de Likert que definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala (p. 238).

Para el cuestionario se aplicó una verificación de su Confiabilidad definida por Hernández, Fernández y Baptista (2003). “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto de estudio produce resultados iguales”. Para demostrar la confiabilidad de los instrumentos se tomó en cuenta el coeficiente Alfa de Cronbach; que tal y como lo explican los autores Hernández, Fernández y Baptista (2003):

Requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

La fórmula que se aplica para poder realizar esta confiabilidad es la siguiente, Delgado, Colombo y Orfila (2003):

$$a = \frac{Np^*}{1 + p^*(N - 1)}$$

En esta fórmula N es el número de ítems y p^* es el promedio de correlación entre ítems. Para el cálculo de p^* se aplicó:

$$p^* = \frac{\hat{A}P}{NP}$$

En donde $\hat{A}P$ es la sumatoria de las correlaciones y NP el número de correlaciones no repetidas o no excluidas.

Para que un instrumento se considere válido según la fórmula Alpha de Cronbach, es necesario que el coeficiente esté entre los valores de 0,8 y 1; Si el resultado de la fórmula está dentro de esos parámetros, se considera aceptable y por ende confiable.

Aplicando la fórmula explicada anteriormente en esta investigación se obtuvo un coeficiente de 0,82, lo cual se encuentra entre los parámetros anteriormente expuestos por ende, se considera confiable. (Ver Anexo C).

Para el cumplimiento del segundo objetivo, se consultó con fuentes secundarias las cuales Méndez (1995) define como: “información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información de otras fuentes” es decir, está constituida por textos y documentos que permiten demostrar una situación en particular; para efectos de esta investigación es la recopilación documental que se define según Delgado, Colombo y Orfila (2003):

Se trata del acopio de los antecedentes relacionados con la investigación. Se realiza por la consulta de documentos escritos sean formales o no, en los que se plasmó un conocimiento que fue avalado por autores que realizaron una investigación previa (p. 59)

Se consultaron diferentes autores en los cuales se evidenciaron diferentes posturas con respecto a un mismo tema y esto permitió realizar un análisis de dicha información y compararla con los procesos.

3.6 Fases de la Investigación

A continuación se detallan las fases que serán utilizadas para realizar la “Propuesta de un perfil de competencias gerenciales para la planificación y control de la gestión de proyectos para una empresa de consultoría de tecnología SAP”, en base al tipo de investigación elegida.

1. *Preparar un Diagnóstico*: En primer lugar se realizó una revisión documental de los temas a estudiar con el fin de comprender las distintas variables que estarán presentes en el estudio. Posteriormente se procedió a determinar la necesidad de un conjunto de competencias que deben

- estar presente en los gerentes de proyectos, de acuerdo a una observación inicial de su desempeño en los procesos gerenciales.
2. *Establecer el alcance y técnicas:* Se debe evaluar el alcance de la investigación, cuales serán las etapas del proceso a estudiar, evaluar la ejecución del tiempo, establecimiento de las técnicas de recolección de datos y los recursos que serán utilizados.
 3. *Ejecución y Desarrollo:* en el proceso investigativo se realizarán los siguientes pasos para el alcance de los objetivos:
 - a. Recolección de la información
 - b. Evaluación de la información.
 - c. Análisis y sistesis de la información recolectada.
 4. *Diseño del perfil de competencias:* Se diseña el perfil siguiendo los siguientes aspectos:
 - a. Modelos de competencia.
 - b. Resultados de los datos obtenidos.
 - c. *Habilidades y conocimientos requeridas en tecnología.*
 - d. *Rasgos de competencias gerenciales.*
 - e. *Procesos de la gerencia de proyectos.*
 5. *Documentación y cierre final del proyecto;* se realizarán los siguientes procesos:
 - a. Completar el documento con las conclusiones y recomendaciones
 - b. Revisar el documento.
 - c. Correcciones del documento.
 - d. Entrega final.

3.7 Operacionalización de los Objetivos

Para la realización de esta investigación se utilizó como estrategia un cuadro técnico metodológico, siendo de utilidad para realizar la investigación de manera sencilla, identificando las posibles interrogantes, fuentes a consultar y las distintas técnicas e instrumentos que se utilizaron, tal como lo afirman Delgado, Colombo y Orfila (2003):

El cuadro técnico-metodológico tiene entre sus bondades que logra agrupar de manera resumida los aspectos relevantes de la investigación. En él están contenidos en el caso de los objetivos, las dimensiones, los indicadores, ítems, las fuentes de

información e instrumentos. Para el caso de las hipótesis, las variables, subvariables, indicadores, ítems, fuentes e instrumentos (p. 52).

Matriz Técnica Metodológica

Evento	Definición (Objetivos Específicos)	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnica e Instrumento
Proponer un perfil de competencias gerenciales para la planificación y control de la gestión de proyectos para una empresa de consultoría de tecnología SAP.	Diagnosticar el perfil de competencias gerenciales de los gerentes actuales en la empresa de consultoría SAP ERP	Diagnóstico	Asignación de tareas Competencia laborales requeridas Actitudes requeridas	Revisión Bibliográfica PMI (2013)	Entrevista semi estructurada Cuestionario
		Planificación	Desempeño requerido y responsabilidades para el cargo	Gerentes de operaciones Gerentes de proyectos	
	Identificar el modelo de gestión de competencias que permite adaptarse al perfil de un gerente de proyectos de tecnología de la información bajo el sistema SAP ERP	Procesos y actividades	Modelos de las teorías de competencias Modelo de competencias 360 Modelo del Iceberg	Textos especializados en Gestión de Competencias y recursos humanos.	Entrevista semi estructurada Cuestionario
		Evaluación	Funciones de la gerencia de tecnologías Habilidades en gerencia de proyectos	Análisis del Investigador PMI (2013)	
	Diseñar un perfil de competencias gerenciales para el gerente de proyectos de tecnología de información bajo el sistema SAP ERP.	Perfil	Evaluar las actividades del gerente.	Análisis del Investigador Juicio de expertos	Entrevista semi estructurada Cuestionario
			Evaluar las habilidades técnicas en tecnología. Evaluar las habilidades administrativas Clasificación de competencias gerenciales.		

Cuadro N° 1 Matriz Técnica Metodológica Fuente: Autor (2018)

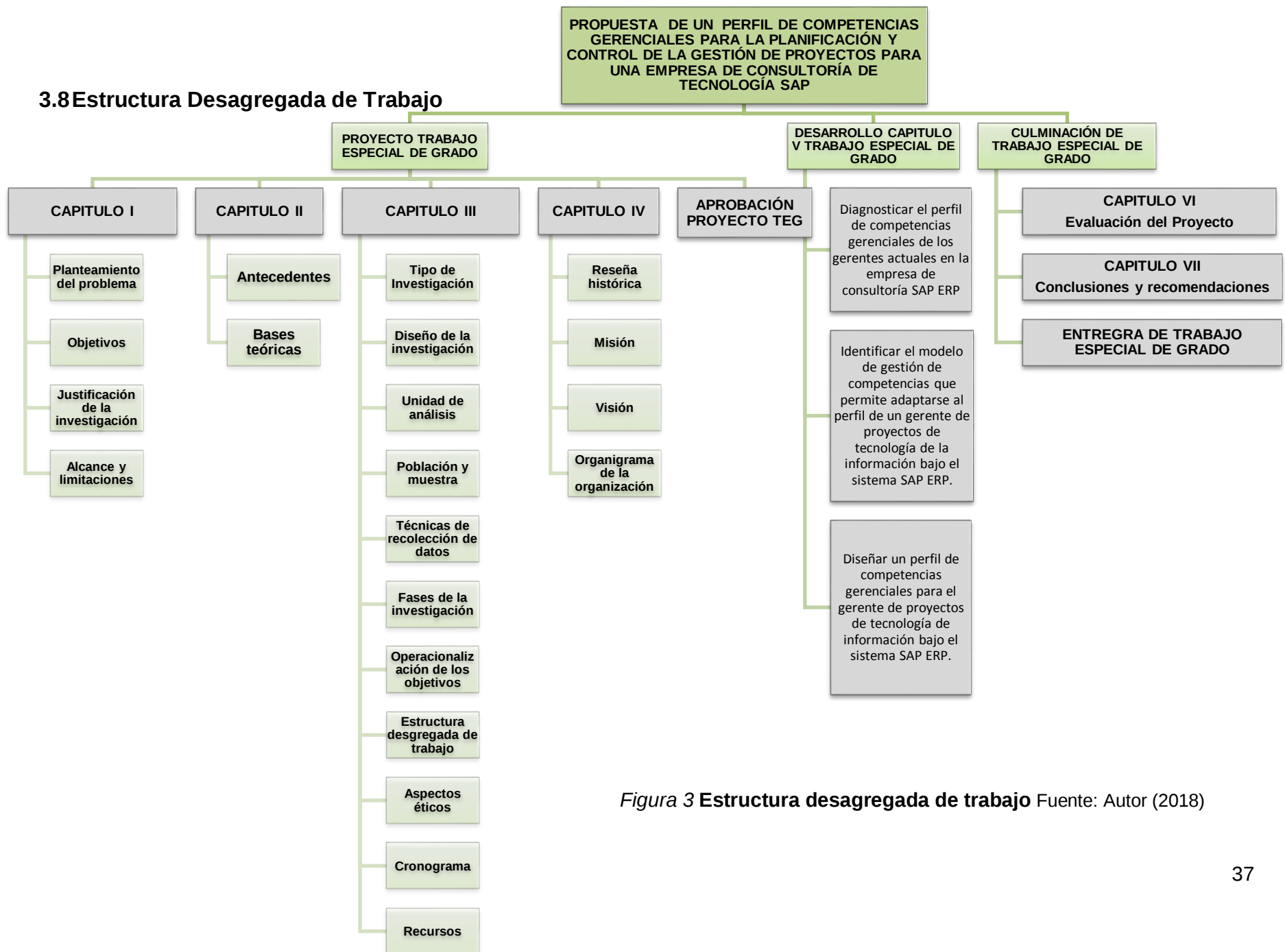


Figura 3 Estructura desagregada de trabajo Fuente: Autor (2018)

3.9 Aspectos Éticos

Se utilizarán como aspectos éticos, los documentos en los que se codifican conductas y valores compartidos. En este sentido el código de ética del PMI (2013)

Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2013,) describe las expectativas que depositamos en nosotros mismos y en nuestros colegas profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos. El propósito de este Código es infundir confianza en el ámbito de la dirección de proyectos y ayudar a las personas a ser mejores profesionales. Para ello, establecemos el marco para entender los comportamientos apropiados en la profesión (p. 1)

3.10 Cronograma



Figura 4 Cronograma Fuente: Autor (2018)

3.11 Recursos

Para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación se dispondrá de una serie de recursos, que aunque limitados, permitirán una fluidez en el proceso investigativo. Tal como lo establece Bernal (2010) por muy sencilla que sea una investigación requiere una disposición de recursos, por lo que es importante su detalle en materiales y equipos, material bibliográfico y demás costos que se incurran en la investigación.

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS
Representado por las personas con el talento y la experiencia necesaria para la elaboración del proyecto.	Recursos representados por los materiales y equipos necesarios para la ejecución del trabajo.	Los gastos serán asumidos por el investigador, que están asociados a materiales e inscripciones.

Cuadro N° 2 Recursos a utilizar.

Tipo de Recurso	Unidad	Cantidad de Recurso	Costo Unitario (Bs.F)	Total (Bs.F)
Investigador	HH	160	300.000,00	48.000.000,00
Asesor TEG		72	280.000,00	20.160.000,00
Asesor Metodológico		48	280.000,00	13.440.000,00
Inscripción Seminario TEG	UC	3	10.000.000,00	30.000.000,00
Inscripción TEG		12	10.000.000,00	120.000.000,00
Computador personal	Pieza	1	200.000.000,00	200.000.000,00

Tipo de Recurso	Unidad	Cantidad de Recurso	Costo Unitario (Bs.F)	Total (Bs.F)
Conexión a la red	Mes	1	3.500.000,00	3.500.000,00
Impresiones, Fotocopias y papelería en general	N/A	N/A	20.000.000,00	20.000.000,00

Total recursos 455.100.000,00

Cuadro Nº 3 Costos de los recursos

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Identificación de la organización.

A&C ERP Asesores, es una empresa de consultoría de sistemas de gestión empresarial, integrada por un equipo con más de **14 Años** de experiencia; formados dentro de proyectos de implementación de **Sistemas ERP** clase mundial y sistemas para Pymes.

Su objetivo es ofrecer servicios diversos desde el desarrollo de proyectos bajo prácticas metodológicas certificadas, hasta la capacidad de auditar procesos de negocio y apoyar a nuestros clientes en el aprovechamiento de su plataforma.

Ubicación de la empresa

Boulevard Los Próceres, Centro Emp. Zona Pradera, Torre 4, Zona 10 Ciudad de Guatemala.

4.2 Misión

A&C ERP Asesores es una empresa dedicada a proveer Productos y Servicios de Consultoría en el área de Soluciones de Gestión Empresarial ERP, orientados a todos los sectores de la industria y servicios.

4.3 Visión

Ser la empresa consultora líder en el área de Soluciones de Gestión Empresarial en Guatemala y en la región de Centroamérica, ofreciendo productos y servicios innovadores que generen valor a nuestros clientes y que fortalezcan el desarrollo profesional de nuestro equipo de trabajo en todos los niveles.

4.4 Valores Organizacionales

- **GARANTIA DE CALIDAD:** capacidad de captar y satisfacer las expectativas del cliente, mediante accesibilidad y atención personalizada.

- **ACTITUD POSITIVA:** reto efectivo y ambicioso ante la incertidumbre para comprometerse con los desafíos de negocio de nuestros clientes.
- **LIDERAZGO:** compromiso con el desarrollo de las personas y su motivación, mediante nuestra integridad personal y profesional.
- **ETICA PROFESIONAL:** reconocer los derechos de los individuos y valorar las cualidades de los demás, por encima de otras consideraciones.
- **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:** basada en la generación, desarrollo de ideas y soluciones, que faciliten la consecución de elementos diferenciales competitivos.
- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** mediante la visión, rentabilidad y objetivos de la organización, asumimos personalmente la responsabilidad en los resultados.

4.5 Objetivos de la organización

- Diseñar esquemas de soporte a la medida de las necesidades del cliente.
- Ofrecer un modelo de soporte novedoso basado en la complejidad de los requerimientos a cambio del tradicional esquema de horas.
- Ser un equipo multidisciplinario con amplia experiencia en consultoría y que ha participado en proyectos de diferentes tipos de industria.
- Trabajar apegados a las Best Practices de SAP para aprovechar todo el estándar y el desarrollo metodológico.
- Ofrecer el soporte remoto como la mejor alternativa para disminuir los costos, siempre respaldado por supervisión y con personal de enlace local.

4.6 Características del servicio

- La calidad del servicio que ofrecemos está sustentada en una Gerencia de carácter operativo con certificaciones SAP.
- Ofrecer un esquema de trabajo remoto, reduciendo los costos que representan tener consultores en sitio.
- El servicio se orienta al soporte especializado en clientes con base instalada, donde se apoyen en el proceso de adopción y mejoras del sistema, así como en la revisión de procesos de negocios e identificación de brechas de funcionamiento.

4.7 Productos que se ofrecen

Soporte SAP a Base Instalada

Ofrecer opciones en paquetes de soporte para la infraestructura SAP, con propuestas flexibles y adaptables a las necesidades de los clientes.

Un sistema de esquemas prepagados de horas de servicio, por complejidad de requerimientos o servicio on-demand.

Los clientes pueden modificar el esquema de servicio al término de cada mes. Horas y saldos a favor del cliente permanecen vigentes de acuerdo a la negociación.

Consultoría SAP para Activación de Funcionalidades y Módulos

Con amplia experiencia en los sistemas SAP se garantiza la incorporación de módulos y funcionalidades bajo las mejores prácticas de negocio.

Servicios de consultoría completa, desde el levantamiento de información, planteamiento del modelo, configuración, pruebas, capacitaciones y documentación de los procesos activados.

Las soluciones son apegadas a modelos de Best Practices y metodologías de SAP, ampliamente comprobadas y recomendadas.

Soporte Especializado NetWeaver

La continuidad de la operación de los sistemas SAP depende en gran medida de la gestión netweaver. Tenemos un equipo de consultores Netweaver certificados con amplia experiencia para diagnosticar, corregir y prevenir situaciones en el ámbito técnico Basis de SAP.

Ofrecemos paquetes de soporte a la medida y servicios para la instalación de landscape, upgrade, aplicación de SP, mudanza de data center, activación de aplicaciones y servicios adicionales, restauraciones y copias de mandantes.

Asesoría de Procesos

Con 15 años de experiencia en consultoría ERP, se ofrece el apoyo en la revisión de procesos de negocio implementados o por implementar en SAP; siempre considerando las mejores prácticas.

Este tipo de servicio incluye desde la revisión del escenario de negocios hasta el plan de implementación y/o adaptación en el sistema.

4.8 Estructura Organizativa

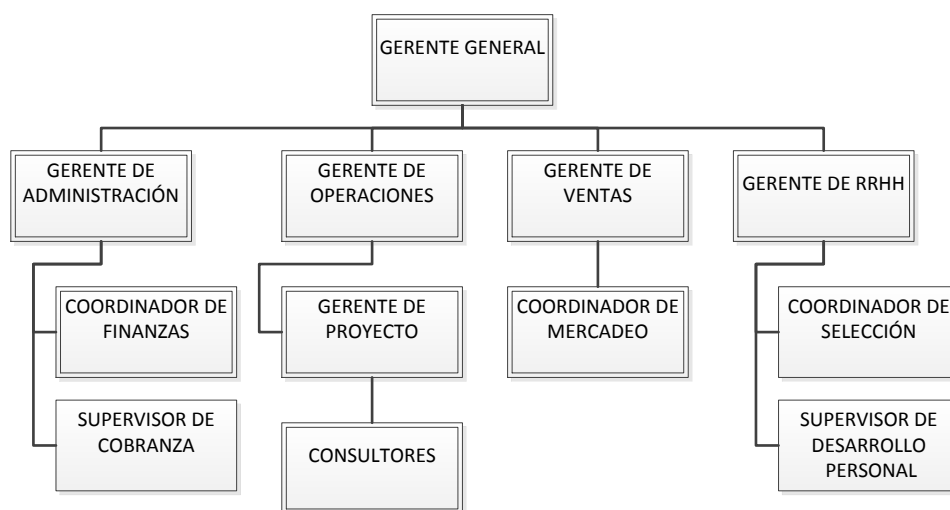


Figura 5 Organigrama de la organización 2017

4.9 Funciones de los cargos claves

- **Gerente de Proyecto:**
Cumple la tarea de velar por la generación oportuna de los entregables del Proyecto, lo que implica la gestión diaria del mismo.

Responsabilidades:

- Definir la estrategia de implementación
- Preparar y mantener el Plan del Proyecto, tanto a nivel presupuestario, como a los programas de ejecución.
- Comunicar el estatus del Proyecto ante el Comité Directivo y, ante los Miembros del Equipo.
- Conducir reuniones para revisar la culminación de cada Fase
- Mantener y promover los canales apropiados para informar a los miembros del Equipo.

- **Consultor funcional**

Tiene como responsabilidad diseñar los procesos de negocio, así como los requerimientos de Reportes e Informes analíticos, en términos de configuración de la Solución SAP

Responsabilidades:

- Con el apoyo de los Usuarios Líderes de Procesos y de los Usuarios Claves, modelar los procesos de negocio, y establecer las especificaciones de los requerimientos de información que deben ser atendidos por el equipo de desarrollo.
- Apoyar al equipo de desarrollo en la ejecución de sus actividades.
- Configurar los productos SAP de acuerdo a las especificaciones establecidas en la Fase de Business Blueprint. (Especificaciones).
- Facilitar y apoyar el proceso de transferencia de conocimientos.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Posteriormente al diseño, validación y aplicación de los instrumentos de recolección de datos al colectivo a investigar, se procedió a identificar el conjunto de datos obtenidos con la finalidad de analizarlos e interpretarlos para así proceder a su ordenamiento a través del diseño de tablas, cuadros y gráficos que permitieran ilustrar sistemáticamente la información, tanto cuantitativa como cualitativa recolectada en la aplicación de los instrumentos.

Para el cumplimiento del **Objetivo N° 1** se realizó un:

Diagnosticar el perfil de competencias gerenciales de los gerentes actuales en la empresa de consultoría SAP ERP

Análisis de la entrevista al Gerente de Recursos Humanos

El perfil de competencias gerenciales de los gerentes de proyectos de tecnología SAP de la consultora de estudio, fue diagnosticado mediante el análisis de la entrevista semi-estructurada al gerente de recursos humanos. De dicha entrevista se construyó un cuadro de análisis que permitió sintetizar la información para dar cumplimiento al objetivo número uno (ver Anexo C).

Se dividió la entrevista en 4 secciones:

- Diagnóstico en la asignación de cargos y responsabilidades
- Planificación en la gestión de recursos Humanos
- Procesos y actividades de la gerencia de recursos humanos
- Evaluación al desempeño gerencial

Luego de la construcción de este cuadro se realizó un flujograma, que es definido por Gómez Cejas citado por Becerra (2002) como:

Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica.

Un diagnóstico en la asignación de cargos y responsabilidad, se procedió a realizar un desglose del proceso de selección de los gerentes de proyectos SAP a través del siguiente flujograma.

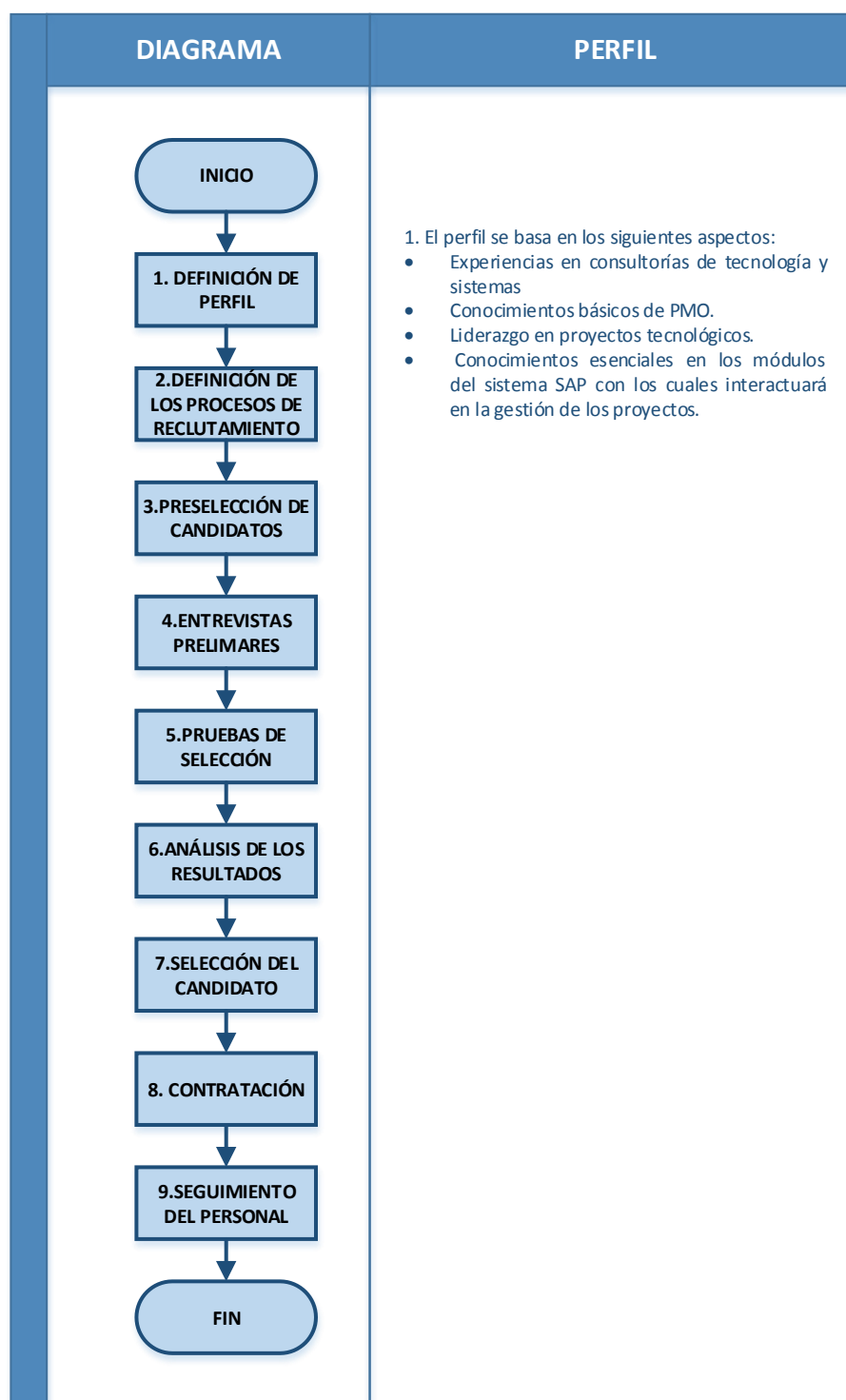


Figura 6 Flujograma de selección de gerentes de proyecto, Fuente: Autor (2018)

De acuerdo a Spencer y Spencer (1993) los aspectos exteriores son fáciles de medir en los procesos de selección de personal. En cambio los rasgos internos de la personalidad interior son poco conocidos por los analistas encargados de seleccionar al personal.

Se desarrolló el siguiente cuadro sobre los aspectos presentes en la planificación de los procesos de RRHH que influyen en la gestión del perfil del gerente de proyectos SAP.

Planificación de los procesos de RRHH en la gestión del perfil del gerente de proyectos	
➤ Detección de necesidades de personal de acuerdo a los nuevos proyectos. ➤ No existen planes de capacitación. ➤ Los perfiles requeridos se centran en el conocimiento y la experiencia en proyecto ➤ Las actitudes también son tomadas en cuenta, en la exploración del comportamiento del gerente.	➤ La motivación del personal no se centra sólo en el aspecto monetario, sino en factores intangibles claves. ➤ Se utilizan factores tradicionales en la selección del personal como pruebas psicométricas, permiten destacar aspectos de la personalidad. ➤ Evaluación informal de aspectos técnicos e interacciones con el cliente.

Cuadro N° 4 Planificación de los procesos de RRHH en la gestión del perfil del gerente de proyectos.

Existen elementos informales en la gestión de RRHH, tal como lo expresa Palacios (2009) existe una alta improvisación en los procesos de gerencia de proyectos, lo cual se ve reflejado al no existir una planificación completa del perfil de gerente de proyecto SAP.

Se pudo determinar las principales actividades del gerente de proyectos y las competencias que son necesarias para su realización, presentada que son presentadas a continuación:

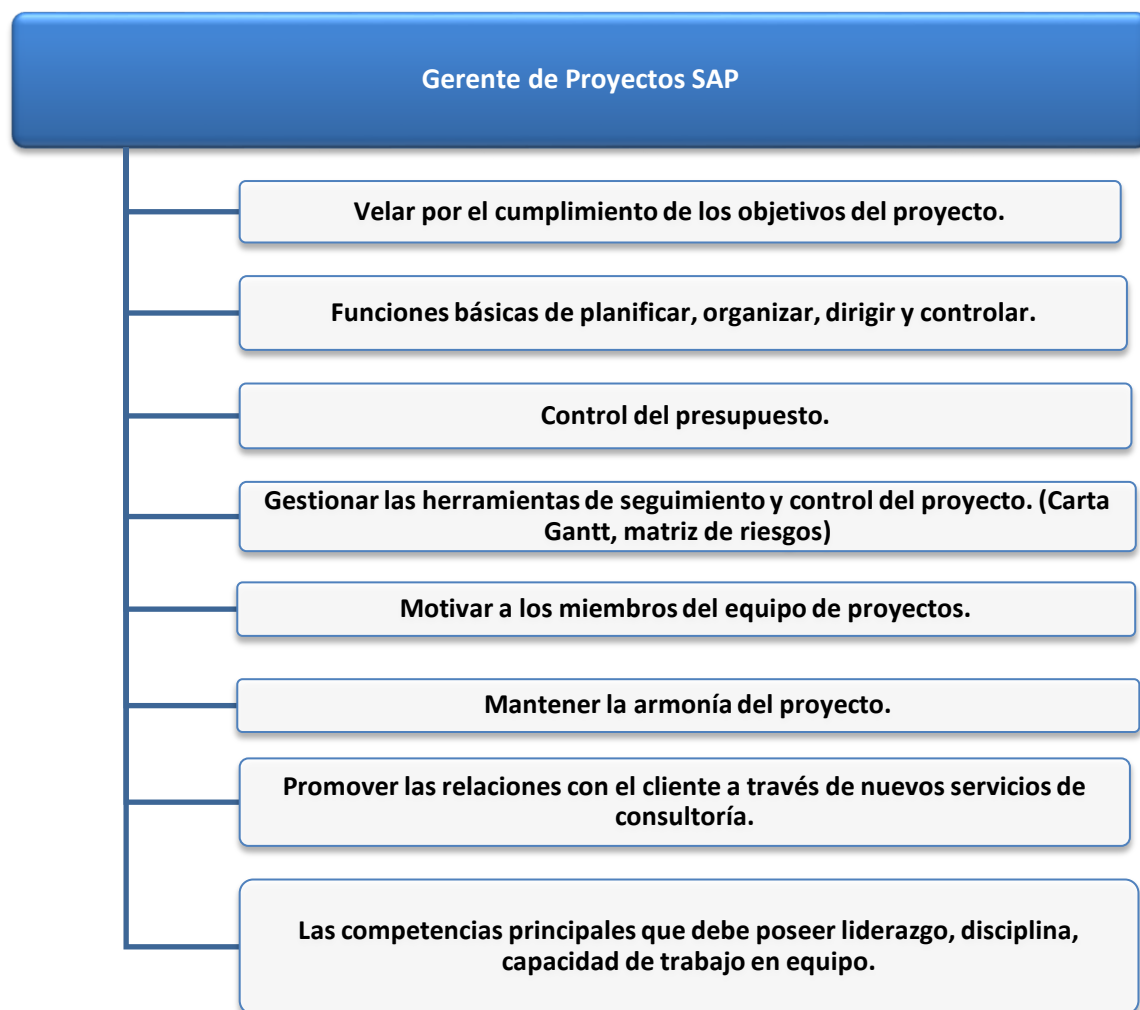


Figura 7 Perfil actual del gerente de proyectos SAP, Fuente: Autor (2018)

De acuerdo a Palacios (2005) el líder de un proyecto tiene la responsabilidad de que se debe hacer, cuando se hace, quien las hará y cuanto costarán. Tiene como guía el plan del proyecto con las tareas que deben ser ejecutadas, velando porque se hagan de la manera más optimizada, coordinando el equipo junto con el control de las actividades.

Para identificar de manera más profunda las competencias se aplicó una encuesta tipo escala Likert (Anexo B). Para la elección se tomaron las cinco competencias más importantes que apuntaran a la misión, visión y los valores de la organización, entre las cuales se encuentran:

- Orientación al orden y la calidad
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Motivación al logro
- Orientación al cliente

Orientación al Orden y Calidad

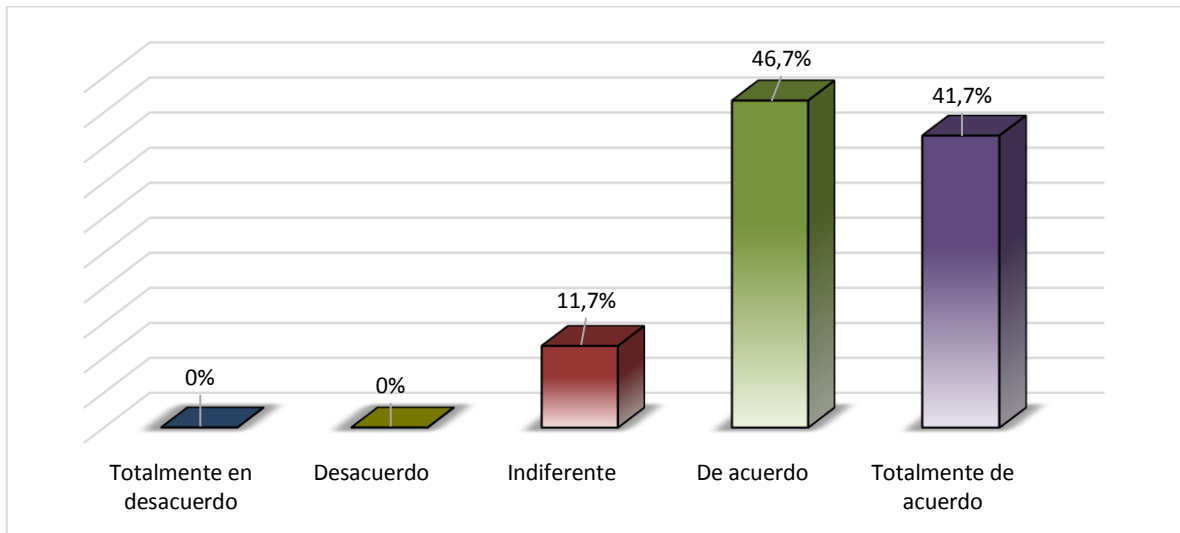


Figura 8 Orientación al cliente, Fuente: Autor (2018)

Interpretación: Un 89% reflejó poseer orientación al orden y calidad. Sin embargo un 12% manifestó poca tendencia a ordenar y mantener estándares, no siendo esto significativo. Así mismo como lo expresa Alles (2006) toda organización debe contar con gente comprometida al logro de la excelencia.

Comunicación efectiva

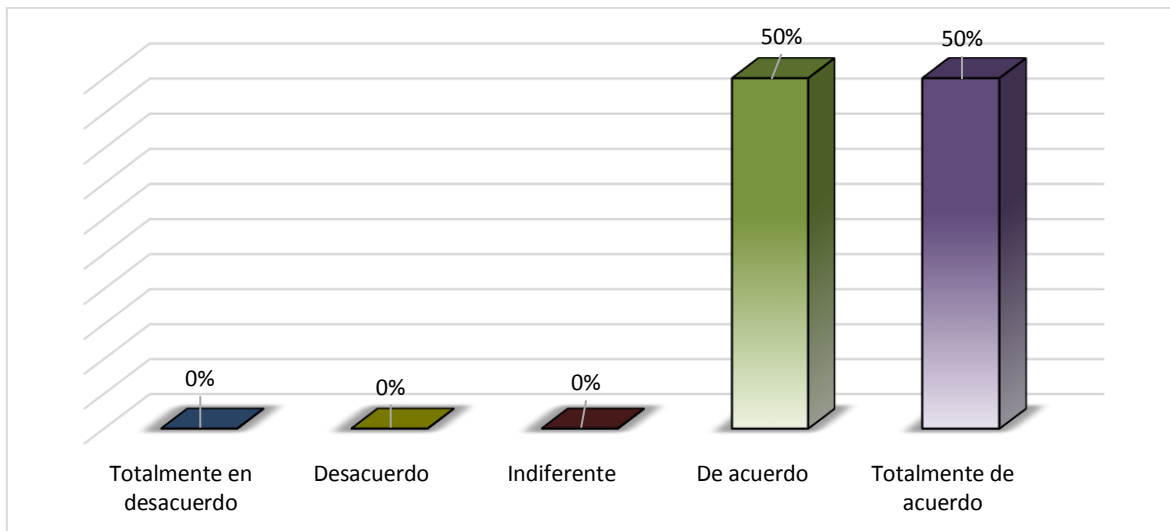


Figura 9 Comunicación efectiva, Fuente: Autor (2018)

Interpretación: El 100% de los gerentes respondió entre de acuerdo y totalmente de acuerdo poseer una comunicación efectiva en sus labores. Tal como afirma Llorens (2005) es una condición necesaria establecer medios y canales para comunicarse de manera oportuna, clara y precisa.

Trabajo en equipo

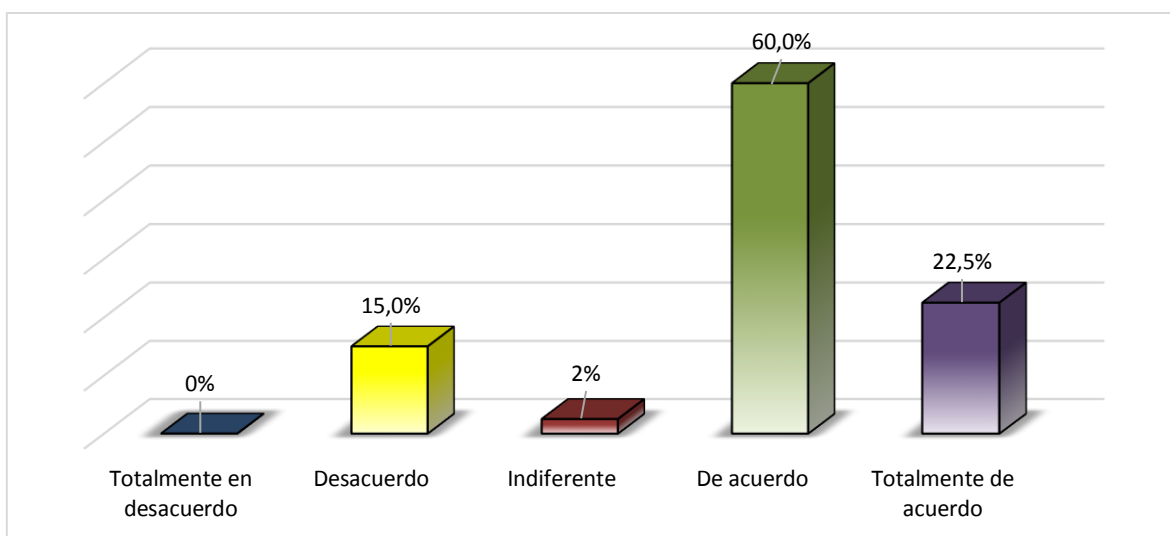


Figura 10 Trabajo en equipo, Fuente: Autor (2018)

Interpretación: Un 83% respondió entre de acuerdo y totalmente de acuerdo en trabajar en equipo, mientras un 17% entre indiferente y desacuerdo lo que refleja manifiesta dificultades para trabajar en equipo. De acuerdo a Spencer y Spencer (1993), el trabajo en equipo y la cooperación, es una sincera cualidad de trabajar con los demás conjuntamente en pro de la consecución de los objetivos concretos.

Motivación al logro

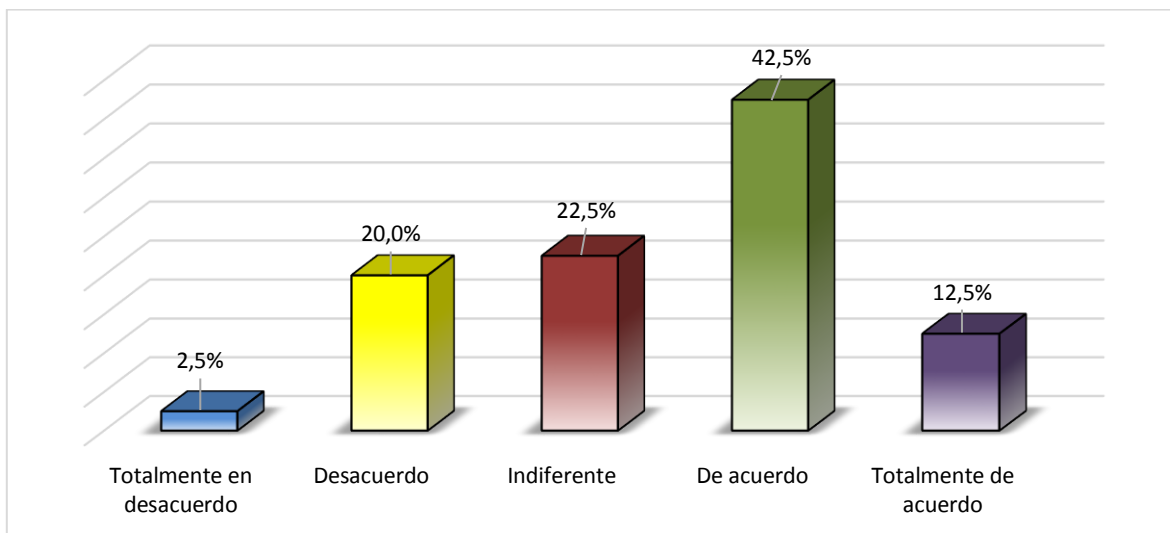


Figura 11 Motivación al logro, Fuente: Autor (2018)

Interpretación: Un 56% manifestó poseer motivación al logro, sin embargo el resto de los encuestados expresaron debilidad en el cumplimiento de metas. Para Alles (2006) toda organización debe contar con gente comprometida al logro de la excelencia, los objetivos tienen que estar cada vez más claros para tener los resultados esperados.

Orientación al cliente

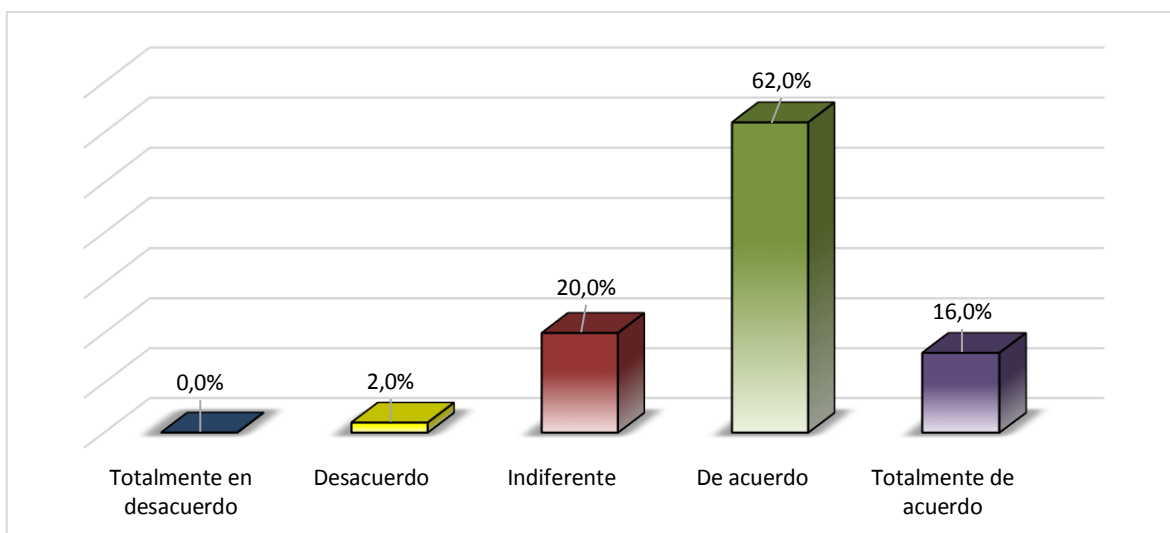


Figura 12 Orientación al cliente, Fuente: Autor (2018)

Interpretación: Un 78% reconoce tener una orientación al cliente reconociendo la importancia como clave una relación de armonía y beneficios. No obstante un 22% tiene debilidad en sus relaciones con los clientes con los que interactúa en los proyectos. De acuerdo a Alles (2006) toda organización tiene que reconocer que su cliente es lo primero, satisfacer sus necesidades para garantía en la continuidad de los servicios.

En el anexo E se encuentra el detalle de los resultados de cada ítem.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados finales de la entrevista y el cuestionario.

Para la identificación del perfil del gerente de proyectos SAP, se hizo un diagnóstico basado en los procesos de recursos humanos que son fundamentales en la gestión basado en competencias dividido de la siguiente forma

Diseño del Cargo

Este proceso fundamental en la gestión del talento humano y que marca el inicio del conjunto de procesos que conforman la administración del talento humano.

El diseño del cargo de gerente de proyectos SAP, se basa principalmente en su experiencia en dirección de proyectos en sus diferentes etapas: Inicio, planificación, ejecución, control y cierre.

El diseño del cargo no se encuentra definido en un formato basado en normas y procedimiento, sin embargo existen definiciones de lo que debe contener el cargo y cuáles son las cualidades que deben reflejarse en el ocupante del puesto. Entre las definiciones por parte de la organización que se pudieron identificar las siguientes:

- Experiencias liderando proyectos SAP
- Manejo de personal
- Conocimientos básicos de PMO
- Manejo de los componentes básicos que integran el sistema.

Así mismo en la determinación más profunda del perfil del gerente de proyectos SAP se pudo interpretar basado en las actitudes, según Alles (2006) permiten evaluar y alinear la estrategia del negocio en la misión, visión de la organización:

Orientación al orden y la calidad: Spencer y Spencer (1993) explica que la capacidad de organizar prioridades racionalmente fundamentadas forma parte de las competencias básicas, es así como un 89% manifestó trabajar con estándares de calidad y orden contra un 12% que posee debilidad en organizar los procesos en los proyectos de SAP.

Comunicación efectiva: Los gerentes de proyectos SAP de la consultora de estudio, muestran un 100% en poseer dicha competencia (ver figura 8), coincide con lo que expresa Llorens (2005) donde un líder de proyectos establece medios y canales para comunicarse de manera oportuna clara y precisa.

Trabajo en equipo: El grupo encuestado manifestó tener un 83% la capacidad para trabajar y desarrollarse en equipo, mientras un 17% tiene deficiencias en dichas cualidades (ver figura 9). Lo cual concuerda con lo expresa Llorens (2005) todo líder de proyecto debe entender, el cual es manejar de manera correcta el talento

de cada integrante del equipo de trabajo, sin embargo debe fortalecerse aquella porción que muestra deficiencia.

Orientación al logro: La motivación al logro es poseída en un 56% de los encuestados, mientras un 44% tiene déficit en esta competencia (ver gráfico 10). Difiere de lo que de acuerdo a Alles (2006) toda organización debe contar con gente comprometida al logro de la excelencia.

Orientación al cliente: se pudo determinar que el 78% tiene una orientación al cliente, sin embargo el 22% manifiesta problemas en enfocarse en la prioridad de las relaciones con el cliente (ver figura 11), difiere de acuerdo a lo planteado por Alles (2006) toda organización debe reconocer que el cliente es lo primero.

Debilidades	Fortalezas
La descripción de cargos no se encuentra actualizada, donde se listen, las competencias, funciones y responsabilidades de acuerdo a los nuevos desafíos que se enfrenta la organización.	Aunque no existe un formato establecido, se tienen establecidos aspectos del PMO que deben cubrir el perfil.
A pesar de tener un proceso de selección estructurado, no existen pruebas enfocadas en competencias requeridas, sino sólo en aspectos como experiencia en gestión de proyectos SAP.	El proceso de selección de personal se encuentra estructurado por diferentes etapas, lo que permite un seguimiento del mismo. En cada una de las etapas se evalúan distintos aspectos que llevan a una decisión final.
No existen planes de capacitación, que permitan fortalecer y cubrir las brechas de los gerentes, de acuerdo a las nuevas necesidades de la organización.	La motivación al personal no se centra sólo en factores monetarios, sino en aspectos como flexibilidad en horarios, apalancamientos en los proyectos para una transmisión de conocimientos.
Las evaluaciones formales de desempeño no están presente, que permitan medir las brechas entre el perfil y el gerente.	Existen elementos tradicionales en la evaluación de los candidatos, como lo son la entrevista psicotécnica que permite medir diferentes aspectos de la personalidad.
Faltan las definiciones claras y formales de los objetivos del cargo de gerente de proyectos, así como sus funciones y actividades específicas, más allá de gestionar y controlar el proyecto.	Las requisiciones de personal están fundamentadas en base a los nuevos proyectos, por lo que existe una planificación a mediano y largo plazo.
No se evidencian procesos formales de inducción, que permitan la orientación de los nuevos ingresos de personal. No existe documentación de los aspectos claves al ingreso de un nuevo gerente.	Existen incentivos a los gerentes, por metas logradas en los proyectos, lo que indica que su desempeño influye en su remuneración de manera directa.
Falta incluir entre los deberes del gerente aspectos básicos del PMO, que permitan el desarrollo del proyecto y su equipo de trabajo,	Se toman en cuenta actitudes en el perfil del cargo que deben ser aplicadas en el cumplimiento de sus funciones como líder del equipo de proyecto.

Cuadro N° 5 Fortalezas y Debilidades del Proceso de RRHH en la gestión del perfil del gerente de proyecto. Fuente Autor (2018)

Así mismo, por los resultados arrojados se identificaron una serie de irregularidades que ameritan una revisión exhaustiva por parte de la empresa en relación a los siguientes puntos: Proceso de selección, descripción y definición de cargos del gerente de proyectos, procesos de inducción, planes de desarrollo y capacitación junto con evaluaciones de desempeño. Por ello se identificó previo a la definición de un nuevo perfil del gerente de proyectos SAP, el modelo de gestión de competencias que mejor se adapta a las necesidades de la consultora A&C ERP Consultores.

Cumplimiento del Objetivo número 2

Identificar el modelo de gestión de competencias que permite desarrollar el perfil de un gerente de proyectos de tecnología de la información bajo el sistema SAP ERP.

Considerando la información obtenida al evaluar los resultados del objetivo 1, el modelo de gestión de competencias debe permitir la orientación al gerente de proyectos y sirva de guía en la alineación de actividades en la gestión de recursos humanos.

Utilizando como referencia el modelo de competencias 360 de Martha Alles, se toma como base un conjunto de actividades en la gestión de recursos humanos, la intención del modelo es definir, evaluar y alinear la estrategia del negocio en la misión, visión de la organización, para ello es necesario evaluar las actitudes de los miembros de la organización para que esta logre sus fines propuestos.

Para implementar un sistema de Gestión por Competencias se debe empezar por que todos los miembros de la organización conozcan la Visión y Misión de la empresa. Los pasos se muestran a continuación:

- ✓ Difundir la Misión y Visión

- ✓ Definición de las competencias por la máxima dirección de la compañía Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- ✓ Validación de las competencias

Los pasos necesarios para definir criterios efectivos de las competencias de la compañía son:

- Definir criterios de desempeño
- Recoger una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y requerimientos en materia de competencias, definiendo niveles
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de Gestión Humana.

La forma de aplicar estos criterios en cada proceso, son:

- **Selección:** Diseñar los perfiles y descripciones de cargo por competencias y entrevistas por competencias para evaluar comportamientos observables en el pasado, en relación con la competencia que se desee valorar.
- **Evaluación por competencias:** Con el fin de tomar decisiones en materia de entrenamiento, rotación de puestos y desarrollo de personal, como planes de carrera y sucesión
- **Capacitación y entrenamiento:** Además de definir competencias, se deben conocer también las del personal, para lograr un entrenamiento adecuado.

- **Desarrollo de personal:** Si se tienen definidos los pasos anteriores, se puede desarrollar el recurso humano de acuerdo a las competencias de la organización, su visión, misión y valores.
- **Compensación:** Compensar por competencias, significa que la empresa debe implementar sistemas de remuneración variable donde se consideraran para el cálculo, las competencias de los colaboradores según el cargo y desempeño.

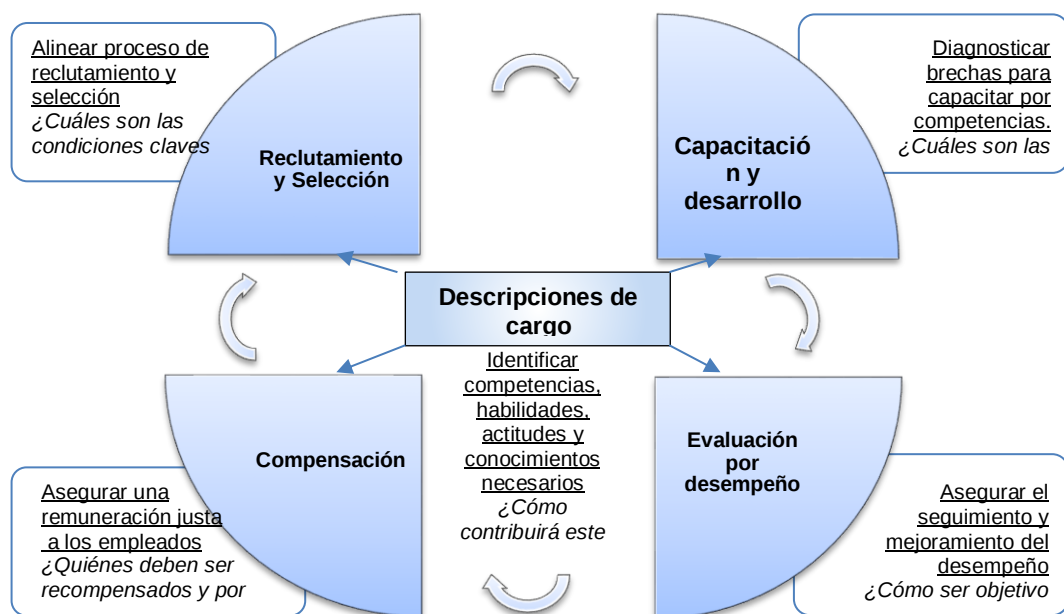


Figura 13 Modelo de Gestión por competencias, Fuente: Adaptación del Autor (2018)

Cumplimiento del Objetivo número 3

Diseñar un perfil de competencias gerenciales para el gerente de proyectos de tecnología de información bajo el sistema SAP ERP

Con el objetivo de establecer un diseño se procedió en primer lugar a definir las competencias corporativas que deben estar presente en cada gerente de proyectos de sistemas SAP en la consultora A&C ERP Asesores junto con sus distintos niveles de desarrollo, tomando con referencia el modelo de Martha Alles (2008).

Se establecieron 6 competencias Generales

- Orientación al cliente
- Comunicación efectiva
- Orientación al Orden y Calidad
- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Liderazgo

La selección de dichas competencias está considerada principalmente por ser parte de los valores y la estrategia de la organización establecida en su misión y visión. De esta manera se identifica cuáles hacen falta para lograr los objetivos organizacionales y que son medibles en un proceso de evaluación de desempeño.

Dentro del diseño se establecieron 3 niveles de desarrollo de la competencia que permita determinar el nivel requerido para el cargo y cuáles serán los elementos a evaluar, que se define a continuación:

DISEÑO DEL PERFIL		
Competencias: • Orientación al cliente: Habilidad para ofrecer un trato amable al cliente, conociéndolo e identificando sus expectativas para brindar un servicio con calidad. • Comunicación efectiva: Capacidad para intercambiar ideas y transmitir información de manera clara, escuchando las opiniones de los demás y utilizando un lenguaje verbal y no verbal adecuado. • Orientación al Orden y Calidad: Capacidad de organizar el trabajo de acuerdo a la prioridad de las actividades, teniendo en cuenta su periodicidad, desarrollándolas en el tiempo oportuno. • Trabajo en equipo: Capacidad y disposición para trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, mostrando interés por los demás miembros del equipo. • Orientación al logro: Capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo, aportando ideas y estrategias. • Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada		
Nivel Estándar: Se poseen las habilidades básicas, requieren un desarrollo a través de diferentes	Nivel Desarrollado: Existe un dominio de cada una de las actividades desarrolladas para el logro de los objetivos del cargo,	Alto Desempeño: Se desarrolla un todos los niveles de la competencia, crea estrategias y

programas de capacitación.	de	maneja niveles elevados de conocimientos y técnicas.	establece en la organización a largo plazo.
----------------------------	----	--	---

Cuadro Nº 6: Elementos del perfil. Fuente: Adaptación del Autor (2018) de Martha Alles.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Propuesta de Perfil de Competencias del Gerente de Proyectos SAP

A continuación se propone el perfil del cargo del gerente de Proyectos SAP con los distintos elementos compatibles con el modelo de gestión por competencias. Su objetivo es servir de base al proceso de selección y capacitación mediante técnicas que permiten identificar en los aspirantes las competencias requeridas para el cargo y por medio de la evaluación constante, determinar cuándo se hace necesaria una capacitación para cubrir la brecha en cada una de estas competencias.

PERFIL DE CARGO: GERENTE DE PROYECTOS SAP	
Descripción del Cargo	El gerente de proyectos SAP debe ser un profesional altamente orientado a la prestación de servicios y orientación al cliente, es el responsable de liderar el equipo y alcanzar los objetivos del proyecto. Debe poseer alta capacidad para la orientación al orden y al logro, debe velar por el desarrollo armonioso del proyecto a través de la planificación y control de las actividades del proyecto. Establece los mecanismos necesarios para la minimización de riesgos utilizando las herramientas y mecanismos más efectivos.
Experiencia	Mínimo tres (3) años de experiencia en el área de sistemas SAP, con experiencia en actividades de planificación y control de actividades y trabajo en equipo.

Competencia Orientación al cliente

Orientación al cliente:
Habilidad para ofrecer un trato amable al cliente, conociéndolo e identificando sus expectativas para brindar un servicio con calidad y entregar alternativas que permitan resolver sus problemas en el menor tiempo, logrando así satisfacer sus necesidades.
Comportamientos.
1. Su trato con el cliente es amable y cordial. 2. Ofrece al cliente una información oportuna y confiable. 3. Identifica las expectativas del cliente para garantizar un buen servicio. 4. Busca mecanismos que ayuden a conocer mejor al cliente para ofrecerle un mejor servicio. 5. Escucha al cliente con el fin de plantear alternativas y soluciones adecuadas a sus necesidades. 6. Resuelve oportunamente los requerimientos del cliente, cumpliendo con los tiempos acordados o pactados de manera eficiente.

7. Demuestra seguridad al momento de interactuar con el cliente transmitiendo confianza. 8. Mantiene una actitud tolerante y maneja la cordura en situaciones de dificultad o conflicto con el cliente. 9. Explica con claridad los procesos al cliente hablando con la verdad y generando credibilidad. 10. Realiza seguimiento a los requerimientos y necesidades del cliente y su a nivel de satisfacción.		
Nivel estándar. Sus acciones están dirigidas a ayudar, conocer y tratar con amabilidad al cliente preocupándose por sus expectativas para garantizar un buen servicio. Escucha al cliente y mantiene una capacidad para estar siempre con disposición al momento de interactuar y explicar los procesos, brindando información oportuna y confiable que permita satisfacer necesidades y expectativas del cliente.	Nivel desarrollado. Busca explorar y conocer las necesidades e inquietudes del cliente, utilizando diferentes técnicas que permitan identificar sus requerimientos para ofrecer un buen servicio, realizando seguimiento constante a las necesidades, inquietudes y a su nivel de satisfacción, para así tratar de resolver oportunamente los requerimientos, necesidades y conflictos de manera eficiente.	Alto Desempeño. Analiza los conflictos, las necesidades a largo plazo de los clientes y la calidad en el servicio con el fin de diseñar alternativas y soluciones adecuadas a sus necesidades, establece mecanismos que permitan realizar seguimiento a todos los procesos para adecuarse al nivel de satisfacción del cliente interno y externo cumpliendo con los tiempos acordados o pactados de manera óptima.
Grado Requerido		
	X	

Cuadro N° 7: Orientación al cliente. Fuente: Adaptación del Autor (2018) de Martha Alles.

Competencia Comunicación efectiva

Comunicación efectiva: Capacidad para intercambiar ideas y transmitir información de manera clara, escuchando las opiniones de los demás y utilizando un lenguaje verbal y no verbal adecuado, usando los medios de comunicación y la tecnología apropiados.		
Comportamientos. 1. Transmite ideas e información de manera clara. 2. Utiliza un vocabulario adecuado y fluido. 3. Da a entender lo que piensa y lo dice en forma congruente y correcta. 4. Organiza las ideas antes de darlas a conocer con el fin de emitir un mensaje comprensible. 5. Demuestra un trato respetuoso al interactuar con los demás imprimiéndole un toque personal que conlleva a entablar una comunicación amable. 6. Demuestra coherencia entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace. 7. Se asegura, que la información o el mensaje emitidos han sido comprendidos, mediante procesos de retroalimentación. 8. Utiliza un lenguaje verbal y no verbal cordial y respetuoso. 9. Escucha y respeta las opiniones de los demás 10. Establece y define los medios de comunicación apropiado para cada caso.		
Nivel estándar. Transmite la información en forma coherente, oportuna y clara, asegurándose de	Nivel desarrollado. Tiene la habilidad de ajustar su vocabulario y sus mensajes de acuerdo a quien se dirija,	Alto Desempeño. Su comunicación es coherente y asertiva, tiene siempre la disposición de escuchar y

utilizar un tono de voz adecuado, evitando malentendidos, escuchando y respetando las opiniones de los demás. Dirige sus mensajes escritos y verbales a la persona correcta, siendo estos de fácil comprensión para sus interlocutores, permitiendo una comunicación fluida, transparente y eficiente.	utilizando los medios adecuados. Utiliza diferentes técnicas para verificar la comprensión de los mensajes emitidos y recibidos. Genera confianza para intercambiar ideas que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales.	retroalimentar a sus interlocutores de manera efectiva. Se asegura de que sus ideas sean organizadas y comprensibles; demuestra interés manteniéndose atento y procura que sus mensajes sean claros y comprendidos. Es respetuoso, amable y cordial con quienes se comunica.
Grado Requerido		
	X	

Cuadro N° 8: Competencia Comunicación efectiva. Fuente: Adaptación del Autor (2018) de Martha Alles.

Competencia Orientación al Orden y Calidad

Orientación al orden y calidad: Capacidad de organizar el trabajo de acuerdo a la prioridad de las actividades, teniendo en cuenta su periodicidad, desarrollándolas en el tiempo oportuno y haciendo seguimiento a las mismas a través de controles que garanticen la entrega de un trabajo con calidad y efectividad, verificándolo antes de entregarlo. Contando con formatos sencillos y herramientas de trabajo adecuadas que permitan agilizar sus funciones obteniendo una información clara y de fácil comprensión.		
Comportamientos. 1. Crea hábitos y costumbres que simplifican las tareas diarias. 2. Plantea alternativas de trabajo para realizar una mejor labor. 3. Maneja formatos sencillos que contienen información clara y organizada. 4. Cuenta con las herramientas de trabajo necesarias que permiten agilizar sus funciones. 5. Prioriza las actividades y procesos de acuerdo a su relevancia. 6. Mantiene orden y aseo en su puesto de trabajo, optimizando los espacios utilizados para desarrollar sus tareas. 7. Realiza control de los documentos de acuerdo a un orden cronológico de los mismos. 8. Planea su trabajo, teniendo en cuenta los objetivos y plazos. 9. Hace seguimiento a las actividades realizadas verificando su cumplimiento de acuerdo con las necesidades y requerimientos. 10. Verifica detalladamente su trabajo antes de entregar los resultados del mismo.		
Nivel estándar. Reconoce que una mejor manera de trabajar y obtener resultados es mantener el orden, mantiene su lugar de trabajo organizado con la información a la mano, velando que esta sea clara y oportuna con métodos sencillos, verificando su trabajo con el fin entregar un producto de calidad.	Nivel desarrollado. Promueve la búsqueda de alternativas que mejoren constantemente el desarrollo y los resultados de las diferentes tareas. Emplea técnicas para verificar la veracidad y utilidad de su trabajo. Su labor es planeada y organizada de acuerdo a la prioridad de sus actividades	Alto Desempeño. Planea su trabajo teniendo en cuenta la prioridad y los plazos del mismo, haciéndole seguimiento al resultado obtenido. Analiza debilidades de los procesos implementando mecanismos que contribuyan a alcanzar el grado de excelencia en su gestión y emprende

Tiene en cuenta los tiempos para entregar sus tareas cumpliendo así con los plazos y objetivos.	controlando cada fase de las mismas generando gran impacto en los demás, apuntándole con sus acciones a la calidad de los resultados esperados por la organización.	controles que permitan verificar los estándares de calidad de su trabajo y sus resultados, enfocándose en cumplimiento total de los objetivos de la organización superando las expectativas.
Grado Requerido		
	X	

Cuadro N° 9: Orientación al orden y calidad. Fuente: Adaptación del Autor (2018) de Martha Alles.

Competencia Trabajo en equipo

Trabajo en equipo: Capacidad y disposición para trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, mostrando interés por los demás miembros del equipo apoyando en los procesos que sea necesario para contribuir al logro de los resultados, mostrando total disposición y actitud positiva.		
Comportamientos. 1. Busca mecanismos que le permitan mantener un buen ambiente para con sus compañeros de trabajo logrando así una relación armoniosa y de respeto. 2. Tienen claro el propósito común y su contribución individual al logro de dicho propósito. 3. Está dispuesto a escuchar a los demás manteniendo una actitud positiva y de apoyo. 4. Comparte con sus compañeros de trabajo toda la información necesaria e importante que contribuyan al buen desarrollo de los procesos. 5. Disposición de colaboración para con sus compañeros de trabajo logrando así un ambiente adecuado y amistoso. 6. Comparte ideas y conocimientos que enriquezcan el desarrollo de los procesos. 7. Propicia espacios de interacción que permitan intercambiar ideas y así mantener un excelente clima de trabajo. 8. Conoce sus tareas básicas e identifica con quienes debe interactuar para el logro de las mismas. 9. Trabaja en coordinación y colaboración con los demás miembros del equipo para lograr mejores resultados. 10. Cuando hay dificultades, barreras u obstáculos, contribuye a mantener unidos a los miembros del equipo, alrededor de los objetivos comunes.		
Nivel estándar. Participa activamente en las actividades de su grupo, colaborando con los demás, brindándoles apoyo con la mejor disposición. Tiene claridad acerca de sus tareas interactuando con los miembros de su equipo compartiendo información útil para todos y respetando sus ideas logrando así buenas relaciones. Reconoce su	Nivel desarrollado. Sus acciones están dirigidas a promover un buen ambiente de trabajo, teniendo en cuenta las opiniones de los demás miembros del grupo, promoviendo la cooperación y participación de todos, sabe escuchar y es conciliador en momentos de dificultades, ayudando a resolver conflictos. Propicia espacios para compartir	Alto Desempeño. Es ejemplo de cooperación y respeto para los demás miembros del equipo, se preocupa por fortalecer las relaciones del equipo de trabajo para mantener un buen clima laboral. Emprende acciones que contribuyan a consecución de objetivos organizacionales, resaltando la importancia de la labor de cada miembro del grupo, apoyando, escuchando y valorando

función dentro del grupo e identifica la manera de contribuir con el logro de los objetivos comunes.	información valiosa para el grupo.	aportes de cada uno, generando intercambio de ideas que puedan ser provechosas en el resultado de la gestión del equipo.
Grado Requerido		
	X	

Cuadro Nº 10: Orientación al orden y calidad. Fuente: Adaptación del Autor (2018) de Martha Alles.

Competencia Orientación al logro

Orientación al logro: Capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo, aportando ideas y estrategias. Es el interés por trabajar bien para alcanzar resultados o por superar los estándares de excelencia establecidos.		
Comportamientos. 1. Crea hábitos de trabajo que le permitan alcanzar los objetivos propuestos. 2. Propone objetivos, metas y actividades que permitan crear diferentes alternativas logrando que los procesos se lleven a cabo. 3. Evalúa los procesos realizados identificando oportunidades y debilidades. 4. Crea sus propias medidas de excelencia fijándose metas precisas, medibles, retadoras y alcanzables. 5. Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad a fin de mejorar los resultados. 6. Se mantiene actualizado en los temas que maneja con el fin de aportar soluciones pertinentes. 7. Aplica políticas y procesos organizacionales para facilitar el logro de los objetivos propuestos. 8. Busca superar sus propias expectativas con la mejor disposición, logrando mantener una planeación estratégica en sus actividades de manera coordinada. 9. Se preocupa por mantenerse capacitado y actualizado para agregar valor desde su labor, desarrollando actividades y cumpliendo con las metas establecidas. 10. Se fija metas particulares que contribuyan a alcanzar metas comunes.		
Nivel estándar. Ejecuta su trabajo respetando las políticas y procesos de la empresa, adoptando maneras sencillas que le permitan cumplir con los objetivos esperados. Muestra interés por mantenerse en temas relacionados con su trabajo y hace cambios esporádicamente en los procesos que realiza con el fin de mejorarlos maximizando los beneficios obtenidos. Se propone metas a nivel personal.	Nivel desarrollado. Sus acciones están encaminadas a cambiar e implementar mecanismos que logren superar los estándares de desempeño esperados, creando las medidas de excelencia que permitan tener un punto de comparación para medir el cumplimiento de las metas y la eficiencia de labor. Evalúa los resultados de su gestión identificando las debilidades y oportunidades.	Alto Desempeño. Trabaja con metas y objetivos claros, definidos y realistas, fijando estándares de excelencia con metas medibles, que superan sus propias expectativas por los resultados alcanzados. Planea estratégicamente todas sus actividades cumpliendo propósitos establecidos. Se actualiza en todos los temas que representen un valor agregado a su trabajo.
Grado Requerido		
		X

Cuadro N° 11: Orientación al logro. Fuente: Adaptación del Autor (2018) de Martha Alles.

Competencia Liderazgo

Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, a través de acciones de valor y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de los grupos.		
Comportamientos. 1. Establece la fijación de objetivos 2. Capacidad de dar feedback. 3. Transmite enseñanzas de valores fundamentales para el desarrollo grupal. 4. Saben tomar decisiones y evitan que los equipos pierdan el tiempo en círculos. 5. Generan un ambiente donde cualquiera puede expresar su opinión sin temor. 6. Prestan especial atención en comunicar sus expectativas de desempeño. 7. Entienden la manera de pensar de otros, sus capacidades y áreas de oportunidad. 8. Comprenden que necesitan recompensar los resultados pero también el trabajo duro. 9. Demuestran una actitud que motiva a sus colegas a tomar acción. 10. Mantienen informados a sus colegas y equipo respecto a nuevas tendencias.		
Nivel estándar. Habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un seguimiento de lo encomendado. Habilidad para proponer una visión que genera apoyo, con un entusiasmo promedio. Habilidad para adaptarse al equipo.	Nivel desarrollado. Tiene la capacidad de que el grupo lo perciba como líder, fija los objetivos y realizar un adecuado seguimiento a los objetivos. Mantiene informados a sus colegas y equipo de los cambios constantes.	Alto Desempeño. Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada. Fija objetivos de su equipo, realizando seguimiento y retroalimentación de los diferentes integrantes del equipo. Desarrolla su energía y tiene la habilidad para transmitirla a los otros.
Grado Requerido		
	X	

Cuadro N° 12: Liderazgo. Fuente: Adaptación del Autor (2018) de Martha Alles.

Dentro de las competencias específicas del gerente de proyectos de sistemas SAP y tomando en consideración las fases de un proyecto se establecen las siguientes habilidades:

Fases	Competencias Especificas
Inicio	- Identificar la creación de valor y beneficios - Visualizar los escenarios claves
Planificación	- Dimensionar la estructuración del tiempo de los paquetes de trabajo. - Proyectar resultados finales dentro del presupuesto y riesgos aceptables.

	• Identificar la importancia de las actividades del proyecto. • Estimar el rango de impacto de los riesgos. • Determinar el plan total de gerencia del proyecto y control de su ejecución. • Comunicar la visión de los objetivos y el éxito del proyecto.
Ejecución	• Capacidad para la resolución de problemas. • Determinar la potencialidad del alcance de los cambios en el alcance de los proyectos. • Manejar marcos de tiempos y cronograma del proyecto. • Identificar el costo beneficio del esfuerzo de calidad del proyecto. • Saber integrar el contexto del desempeño del proyecto. • El Gerente de proyectos debe realizar una interacción proactiva con los directores de otros proyectos, con el fin de coordinar el uso de recursos compartidos, entregables de un proyecto a otro.
Control	• Integrar los cambios de programación y dimensiona el alcance. • Influenciar a los involucrados del proyecto para estructurar procedimientos de control. • Ejecutar la planificación gerencial de riesgo para responder a los diferentes eventos. • Monitorear los resultados específicos del proyecto.
Cierre	• Realizar revisiones de los acuerdos finales. • Implementar el proceso de cierre y documentar los resultados y lecciones aprendidas.

Cuadro N° 13: Competencias específicas. Fuente: Adaptación del Autor (2018) de Martha Alles.

Al proponer un perfil de competencias para el gerente de proyectos de tecnología SAP, se busca apoyar la gestión de RRHH, proporcionando un referente para seleccionar, desarrollar, evaluar el potencial y remunerar

a las personas por competencias. Igualmente, debe llegar a describir comportamientos observables en un modelo fiable y válido para predecir el éxito en el desempeño y cómo cada cual, debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

CONCLUSIONES

En base al desarrollo de los objetivos de la investigación y al diseño del perfil de gerente de proyectos de tecnología SAP en la consultora A&C ERP Asesores, se presentan las siguientes conclusiones.

1. El perfil buscado del gerente de proyectos de la consultora de estudio, se enfoca principalmente en experiencias en consultorías de tecnologías y sistemas SAP, donde se demuestre el liderazgo en proyectos de implementación, principalmente con conocimientos en módulos del sistema con los cuales interactuará. Dentro de las competencias estudiadas que más se destacan la constituyen la comunicación, donde su capacidad para intercambiar información de manera clara, un alto porcentaje manifestó poseer dicha habilidad.
2. Otras de las competencias de estudio la constituye la orientación al orden y calidad, donde más del 80% expresó contar con las cualidades necesarias para establecer estructuras de trabajo, enfocadas en el cumplimiento de los objetivos, definir las metas por fases del proyecto junto con plantear alternativas de trabajo para una mejor labor. Sin embargo existe un porcentaje del 12 % que mostró poseer debilidad en cumplir con los principios básicos de calidad, no representando un porcentaje significativo, pero debe vigilarse para establecer los reforzamientos necesarios.
3. El trabajo en equipo fue otra de las competencias abordadas en el estudio, donde los gerentes encuestaron declararon estar en altos niveles de integración con los miembros del equipo de proyecto, permitiendo reconocer y cuantificar sus aportes para contribuir al cumplimiento de las metas del proyecto; a su vez se mostró una brecha en los niveles óptimos del desempeño en el manejo del equipo, por lo que debe reforzar la disminución de dicha brecha.

4. Siendo una empresa de servicios de consultoría, el cliente es su principal foco de atención, en virtud de representar la parte matriz de solicitudes de soluciones en sus procesos de negocio. Por lo tanto la competencia orientación al cliente constituye unas de las más importantes en poseer un gerente de proyectos de tecnología SAP, donde se fundamente en un mejor servicio, amabilidad y cordialidad en el trato junto con la capacidad de realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas tanto de clientes externos como internos.
5. Siendo la capacidad para optimizar los recursos con los que se cuentan en los proyectos, la motivación al logro se traduce en una competencia fundamental en el perfil de un gerente de proyectos SAP. Los resultados arrojados en la investigación demuestran que más de la mitad de los encuestados poseen deficiencias en la aplicación de principios de optimización, autocontrol y mejoramiento profesional. Por ello es importante establecer mecanismos de evaluación de desempeño que identifiquen de una manera más certera la evolución del desarrollo de dicha competencia.
6. Existe una debilidad en los procesos de recursos humanos, donde el proceso de selección de personal de los nuevos gerentes, no está estructurado en un modelo definido, al no estar descrito un perfil de manera formal se pueden caer en errores al momento de seleccionar nuevos miembros de la organización. El proceso de selección de personal se fundamenta en procesos tradicionales, tales como una preselección de los candidatos, en entrevistas y pruebas para finalmente seleccionar al candidato más idóneo.
7. Dentro de la gestión de Recursos humanos existen elementos claves como la detección de necesidades de persona de acuerdo a los nuevos proyectos que ya se encuentran concretado; sin embargo hacen falta elementos fundamentales como planes de capacitación que permitan mejorar los niveles de desarrollo del personal. Igualmente es importante

establecer de manera estructurada elementos motivadores, que permita abarcar factores tanto monetarios como intangibles claves.

8. La gerencia de proyectos debe estar enmarcada dentro de los principios básicos del PMBOK, donde se apliquen cada una de las áreas de conocimientos que permitan realizar una evaluación de aplicación de dichos principios, ubicando las brechas de cumplimiento en el logro de los objetivos en los proyecto. Se pudo evidenciar que no existen evaluaciones de desempeño que permita medir el comportamiento y rendimiento en la realización de sus funciones de gerenciar los proyectos.
9. Es necesario que la empresa implemente un modelo integral de gestión de competencias, que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo a las líneas estratégicas del negocio. De esta forma se perfeccionará las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo haciéndose más competitiva dentro del mercado de la consultoría.
10. Finalmente este estudio demostró la necesidad de crear un perfil del gerente de proyectos de tecnología SAP, basado en competencias que se desprenden de los principios y valores de la misión y visión de la empresa. Este perfil reunirá un conjunto de habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar de manera óptima sus funciones, así como los comportamientos y actitudes que deben tener los ocupantes de dicho cargo. Las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud considerados aisladamente, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

Basados en la información recolectada en esta investigación a través de los diferentes instrumentos, se procede a hacer las siguientes recomendaciones:

1. Se debe aplicar un modelo de gestión del talento humano basado en las competencias profesionales en los procesos de recursos humanos, con la finalidad de lograr de manera más efectiva los objetivos estratégicos de la organización, integrando de forma pertinente los equipos de trabajo y generando mejores resultados en el desarrollo profesional.
2. Una vez aplicado un modelo de competencias, realizar de forma periódica la revisión de los resultados de cada uno de los procesos propuestos y aplicar las modificaciones al modelo de gestión del talento humano por competencias, de forma oportuna en el momento que no se presenten los logros esperados en cada una de sus etapas.
3. Se debe diseñar un perfil de competencias por cada uno de los cargos de la organización, el cual debe estar conformado por las habilidades, y conocimientos que se requieren para desempeñar sus labores, así como los comportamientos y actitudes que deben tener las personas para su desempeño dentro de sus puestos de trabajo.
4. Se debe establecer un proceso de reclutamiento y selección más estructurado, que permita captar y escoger al personal más idóneo para un puesto gerencial dentro de la organización. El cual debe incluir:
 - a. Diseño y definición del perfil del postulante: Actividades a realizar, nivel de experiencia, habilidades, valores, conocimientos técnicos, entre otros.

- b. Etapa de atracción: contar con diferentes métodos que permitan la captación de los candidatos más atractivos.
 - c. Fase de evaluación: debe incluir una entrevista preliminar, pruebas de conocimientos, pruebas psicológicas y entrevista final.
 - d. Selección y contratación: una vez evaluados los resultados proceder a seleccionar el candidato más idóneo para cubrir la vacante del puesto. Posteriormente a su selección debe realizarse el proceso de contratación donde se expondrá en su contrato cada una de las condiciones y funciones de la relación laboral.
 - e. Inducción: Se debe procurar la adaptación lo más sencilla posible, con una orientación detallada de sus funciones, las características de la organización y sus beneficios contractuales.
5. Establecer un programa de formación gerencial de líderes de proyectos, que ofrezca un proceso formativo y no sólo informativo, que aporte los elementos conceptuales, contextuales y experienciales que permitan consolidar un aprendizaje orientado no únicamente al mejoramiento de la gestión en los proyectos, sino también al incremento y desarrollo de las competencias personales, de tal manera que su perfeccionamiento profesional. Así mismo podrán evaluar su impacto en el desarrollo y mejoramiento de la relación con los clientes y los diferentes involucrados en los proyectos.
6. Se establecer un proceso de evaluación del desempeño estructurado de los gerentes de proyectos, que permita evaluar y medir el rendimiento individual. Así mismo, documentar e identificar las brechas en el cumplimiento de las metas y objetivos en un periodo de tiempo. De este modo se da un seguimiento regular del cumplimiento de los indicadores de desempeño, ofreciendo la

oportunidad de reconocer y recompensar con incentivos a los más destacados.

7. Dentro del perfil de competencias del gerente de proyectos de tecnología SAP, se deben incluir adicional a los elementos estratégicos de la organización, los principios básicos del PMBOK, sus áreas de conocimientos que permitan asentar su liderazgo del equipo de proyecto para lograr los objetivos de los proyectos y de sus diferentes interesados.
8. En el diseño del perfil del gerente de proyectos SAP, se deben incluir aspectos de formulación y evaluación objetivos, gerencia de costos, calidad, procura, coaching, manejo de conflictos, negociación, toma de decisión y planificación, permitiendo establecer los elementos básicos de que debe hacer y como lo debe hacer, en el desarrollo de cada una de las etapas de un proyecto de tecnología SAP.
9. Establecer un repositorio de la experiencia en proyectos anteriores, que sirva de fuente documental y apoyo para la planificación, ejecución y control en los proyectos donde se presenten situaciones similares.
10. Un modelo de competencias donde los perfiles de los cargos son un gran aporte dentro de la gestión global de la empresa, implica que se debe realizar un mantenimiento a través del tiempo, por lo cual se deben destinar esfuerzos y recursos de forma periódica, con la finalidad de evaluar su efectividad junto con su actualización de acuerdo a las nuevas exigencias del entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2005) *Gestión por competencias. El diccionario* Editorial GRANICA, México.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. 2da edición. Ediciones Granica, S.A Buenos Aires Argentina.
- Armenteros, M, Cabrero, J Guerrero, L y Medina; M (2012). *Las Competencias Gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño*. Revista Internacional Administracion & Finanzas 5 (2). 79-100. Recuperado: <ftp://ftp.repec.org/> (Consulta 2017, Marzo 7).
- Beltrán y Urrea (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea*. Trabajo de Grado no publicado. Especialización en Gestión Humana. Universidad Escuela Administración de Negocios EAN. Colombia. Recuperado: <http://repository.ean.edu.co/> (Consulta 2017, Marzo 7).
- Bernal, C. (2000) *Metodología de la investigación para administración y economía*. Prentice Hall, Santa Fe de Bogotá.
- Boyatzis, R. (1982) *Competent manager: a model for effective performance*. New York, John Wiley & Sons.
- Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyectos: la guía/Yamal Chamoun*. México: Mc Graw Hill.

Chávez Alizo, N. (2007) *Introducción a la investigación educativa*, Editorial Gráficas González, Venezuela.

Chiavenato, I. (2006). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill. Santa Fé de Bogotá-Colombia.

Cruz, R. (2009). *Diseño de un modelo integral de gestión por competencias para el área de "Service Solution Operation" dentro del departamento de servicios de Outsourcing de la empresa IBM de Venezuela*. Trabajo de Grado no publicado. Especialización en Gerencia de Proyectos Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8349.pdf> (Consulta 2017, Marzo 7).

Delgado, Y; Colombo, L; Orfila, R. (2003) *Conduciendo la Investigación*, Editorial Comala.com, Venezuela.

Fernández, C (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Tecana American University. Tesis Doctoral no publicado en el área de Gerencia y Desarrollo de Organizaciones Inteligentes. USA. Recuperado: <http://www.tauniversity.org/> (Consulta 2017, Marzo 7).

Figuerola, N. (2008) *Qué se necesita para ser un buen Gerente de Proyectos* tomado de: <https://pmqlinkedin.wordpress.com/about/que-se-necesita-para-ser-un-buen-gerente-de-proyectos/>

Gómez-Mejías, L; Balkin, D; Lardy, R. (1998) *Gestión de Recursos Humanos* Editorial, España.

Hernández, R; Fernández, C; Batista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill, México.

Llorens, J. (2005). *Gerencia de proyectos de tecnología de información*. Colección Minerva N°27. Publicaciones el Diario el Nacional. Caracas. Venezuela: <https://books.google.co.ve>. (Consultado: 2017, Abril 02).

Méndez E, C. (1998) *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Editorial Mc Graw Hill, Colombia.

Nieto, M (2003). *El gerente de tecnología perfil e impacto de su gestión en las organizaciones*. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 18, julio [Documento en línea]. Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/26769/1/24428-86020-1-PB.pdf>. (Consulta 2017, Marzo 7).

Núñez, J. (2003). *Gestión por Competencias*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/index.html>. (Consulta 2017, Marzo 7).

Palacios, L. (2005). *Gerencia de Proyectos: Un enfoque latino*. Banesco – UCAB. Caracas, Venezuela.

PMI - Project Management Institute (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* 5ta edición. Pensilvania, EEUU.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Editorial Panapo, Caracas

Spencer, L & Singe, M Spencer (1993). *Competence at work models for superior performance*. New York Wiley. USA.

Szmulewicz, P y Damm, L (2007). *Modelo genérico de gerentes Spencer y Spencer. Una aplicación a la Hotelería*. Gestión Turística, núm. 7, 2007, pp. 55-80 Universidad Austral de Chile Valdivia, Chile
Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223314980004>
(Consulta 2017, Marzo 7).

Rodríguez, R; García, J y Lamarca, I. (2007). *Gestión de proyectos informáticos: métodos, casos y herramientas*. Editorial UOC. Barcelona. España. Disponible: <https://books.google.co.ve>.
(Consultado: 2017, Abril 02).

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998). *Manual de trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales*. Fondo de Publicaciones UPEL. Caracas. Venezuela

ANEXOS

Anexo A

Instrumento A: Guía de la Entrevista.

Para el personal gerencial

Dimensión a evaluar: Diagnostico en la asignación de cargos y responsabilidades

- 1.- ¿La actividad de reclutamiento y selección están regido bajo claros conceptos de planificada y organización de manera precisa?
- 2.- ¿Cuenta Ud., con criterios cónsonos para elegir los posibles candidatos de acuerdo a la aptitud y experiencias para cada empleado que es contratado?
- 3.- ¿Está claramente definido el perfil de cargos para cada puesto de trabajo dentro de la organización?

Dimensión a evaluar: Planificación en la gestión de recursos Humanos

- 4.- ¿Existen o se tiene pleno conocimiento de quien está a cargo de la gestión de recursos humanos?
- 5.- ¿Cuenta Ud. con una debida Planificación de las necesidades de personal que requiere la empresa?
- 6.- ¿Para Ud. tiene importancia la planificación y control de gestión en la de recursos humanos?
- 7.- ¿Efectúa Ud. una periódica evaluación al desempeño tanto en la gestión del departamento de recursos humanos como de todo el personal?
- 8.- ¿Se cuenta con un programa de capacitación e incentivos laborales dentro de la empresa?
- 9.- ¿Se toma en cuenta el ajuste del empleado de acuerdo a sus competencias para realizar su trabajo?
- 10.- ¿Se toma en cuenta la satisfacción y motivación de los empleados dentro de su cargo?

Dimensión a evaluar: Procesos y actividades de la gerencia de recursos humanos

- 11.- ¿Toma en cuenta Ud. algún modelo a seguir en la gestión de recursos humanos?

12.- ¿El perfil de cargo está en relación a los rasgos de personalidad?

13.- ¿Cómo comprueba Ud. la idoneidad de los candidatos? ¿Cómo asegura ud que el candidato elegido presentará se ajusta al cargo?

Dimensión a evaluar: Evaluación al desempeño gerencial

14.- ¿Conoce cuáles son las funciones del líder de proyecto?

15.- ¿Conoces los procesos y actividades de la gerencia dentro de la gestión de proyectos?

16.- ¿Se tienen claro las habilidades y destrezas del líder de proyecto?

17.- ¿El líder de proyecto, lleva una planificación y control de sus actividades?

18.- ¿El líder de proyecto mantiene una buena comunicación con sus empleados?

19.- ¿El líder de proyecto, motiva a su equipo de colaboradores?

20.- ¿Se establecen metas y estas son cumplidas a cabalidad?, Si no fuese así ¿qué factor estaría influyendo en el alcance de metas?

21.- ¿El líder de proyecto se siente identificado con la organización?, Si no fuese así ¿qué factor estaría influyendo?

Fuente: Delgado, Luis (2018)

ANEXO B
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

CUESTIONARIO

Estimado empleado a continuación se le presenta un instrumento que contiene una serie de preguntas mediante el cual se debe conocer la opinión que tiene usted con respecto al tema. La información que suministre es de carácter confidencial teniendo una importancia meramente académica la cual no afectará su desempeño laboral. La información aquí recabada resulta de vital importancia para desarrollar el trabajo de grado titulado: **“PROPUESTA DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA DE TECNOLOGÍA SAP”**

INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente cada pregunta o afirmación.
- Responda con la mayor sinceridad y objetividad posible.
- Marque con una X la opción que usted considere correcta

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Responda cada uno de los Ítem de acuerdo a la siguiente escala:

1. Totalmente en Desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeciso
4. De Acuerdo
5. Totalmente De Acuerdo

Instrumento B. Cuestionario a los empleados

ITEM	EVALUACIÓN	1	2	3	4	5
		TD	ED	NA/ND	DA	TA
	ORIENTACIÓN AL ORDEN Y CALIDAD					
1	Desarrolla una estructura desagregada de trabajo (WBS), incluyendo el uso de apropiado de técnicas de descomposición					
2	Se establecen metas dentro de cada jornada de trabajo					
3	Llevo una relación de actividades cumplidas					
4	Procuro aplicar las funciones básicas de la gerencia (planear, organizar, dirigir y controlar)					
5	Plantea alternativas de trabajo para realizar una mejor labor					
6	Conoce e identifica el ciclo de vida y las fases del proyecto					
	COMUNICACIÓN EFECTIVA					
7	La comunicación entre los compañeros es buena					
8	Como líder de proyecto se comunica oportunamente con las partes interesadas del proyecto					
9	Las metas de los proyectos son conocidos por todos					
10	Utilizo los canales apropiados en la comunicación					
	TRABAJO EN EQUIPO					
11	Siente que como líder de proyecto se integra fácilmente al equipo					
12	Capacidad para reconocer y cuantificar los aportes de los otros					
13	Como Líder de proyecto contribuye con los logros de las metas					
14	Sabe utilizar actividades que mejoren el desempeño del equipo, manejo de conflictos y stress					
	MOTIVACIÓN AL LOGRO					
15	Capacidad para optimizar los recursos asignados y del tiempo para el desarrollo de las actividades del equipo.					
16	Capacidad de autocontrol y para la realización de los respectivos ajustes en la ejecución de sus actividades, planes y programas.					
17	Sabe documentar las lecciones aprendidas para mejorar el desempeño.					
18	Posee formación profesional en gerencia de proyectos.					
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE					

19	Capacidad para realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes.					
20	Cordialidad y amabilidad en el trato.					
21	Organización de su actividad diaria y periódica, enfocada a dar mejor servicio a los clientes internos y externos.					
22	Procuró verificar la documentación contractual resaltando la terminación y calidad de los resultados del proyecto junto con las expectativas del cliente.					

Fuente: Delgado, Luis (2018)

Matriz para el Cálculo de Alpha de Cronbach

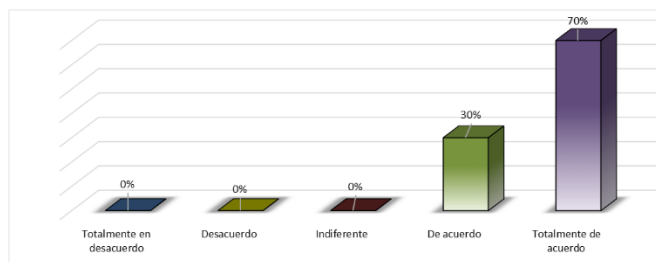
Anexo C

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	TOTAL PUNTAJE
SUJETOS	1	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	2	2	4	4	4	4	4	85
	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	2	4	5	3	4	4	5	5	3	3	92
	3	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	89
	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	2	5	4	4	2	3	5	5	4	4	91
	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	99
	6	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5	3	4	4	5	5	4	4	94
	7	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	2	4	5	2	2	2	4	4	3	3	81
	8	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	2	5	4	2	2	3	5	5	4	4	93
	9	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	2	4	5	3	4	3	4	4	4	4	90
	10	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	1	4	4	4	3	3	79
	SUMA	47	35	47	40	44	45	43	43	46	48	43	42	27	44	45	29	29	34	44	44	37	37	893

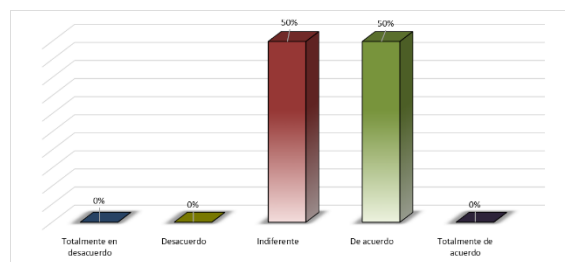
Aspecto a evaluar	Respuestas
Diagnóstico en la asignación de cargos y responsabilidades	• La selección de personal está basada en un ciclo comprendido por: Una preselección, pruebas y entrevistas, valoración y decisión, contratación y seguimiento. • Previo a la selección de candidatos existe una definición del perfil, mucho de ello se basa en la experiencia en consultorías, PMO y liderazgo en proyecto de naturaleza tecnológica. Igualmente hay un conjunto de conocimientos deseables en los posibles módulos a gestionar. • El perfil buscado va enfocado en nuevas competencias, que permitan el desarrollo de los procesos de manera fluida.
Planificación en la gestión de recursos Humanos	• La gestión de recursos humanos se encuentra compartida entre las gerencias de proyectos y de RRHH, se busca la coordinación de cubrir las necesidades del personal junto con su desarrollo dentro de la organización. • En la detección de necesidades de personal, se busca de acuerdo a los nuevos proyectos que se ejecutarán cuáles son los perfiles requeridos, principalmente con competencias que permitan el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos. • El desarrollo del personal inicia con la evaluación del mismo, sin embargo al ser una compañía en crecimiento aún no tiene estructurado evaluaciones de desempeño. Igualmente se desarrolla una evaluación informal donde se analizan aspectos como dominio técnico, manejo de emociones e interacciones con el cliente. • No existen planes de capacitación, no obstante se encuentran en planes de diseño y aplicación. • La motivación al personal se centra en mantenerla con factores que no se centren sólo en lo monetario, sino en aspectos como flexibilidad en los horarios de trabajo, apalancamientos en los proyectos para una trasmisión de conocimientos.

Procesos y actividades de la gerencia de recursos humanos	• La gestión de Recursos Humanos se centra en el conocimiento, los talentos son el capital humano de la empresa. Los individuos son agentes capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias, son un recurso dinámico que optimiza la posición competitiva de la organización. • Las actitudes de las personas son igualmente tomadas en cuenta como un factor determinante en el perfil de un gerente de proyectos, se pueden realizar exploraciones de comportamientos en diferentes situaciones durante la gestión de los proyectos. • Existen elementos tradicionales en la evaluación de los candidatos, como lo son la entrevista psicotécnica que permite medir diferentes aspectos de la personalidad.
Evaluación al desempeño gerencial	• La función principal de un gerente de proyectos es el encargado de velar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, supervisando las actividades, vigila a los integrantes del equipo buscando siempre la armonía en el ambiente de trabajo. • Adicional a las actividades básicas de la gerencia constituidas, principalmente por planificar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades, lleva a cabo el control del presupuesto, vigilar las necesidades del equipo. • Las competencias principales que debe poseer un gerente son liderazgo, disciplina, capacidad de trabajo en equipo. • Las actividades de los proyectos son gestiones mediante herramientas de seguimiento y control como la carta Gantt que permite una evaluación periódica, así como una matriz de riesgos, que verifica las posibles desviaciones de los objetivos del proyecto. • El líder de un proyecto tiene como metas adicionales, motivar al equipo que promuevan una actitud armoniosa que ayuden a cumplir las metas del proyecto. • Durante la planificación de gestión estratégica del periodo anual se establecen los objetivos generales de la organización y como deben enfocarse en los proyectos que se implementarán. • Un gerente de proyectos debe promover las relaciones ganar-ganar con los clientes que promocióne nuevos servicios de consultoría.

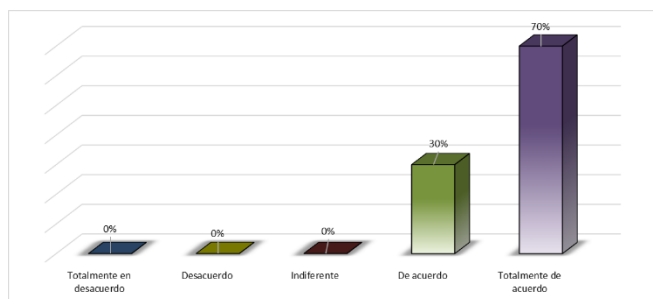
Anexo E



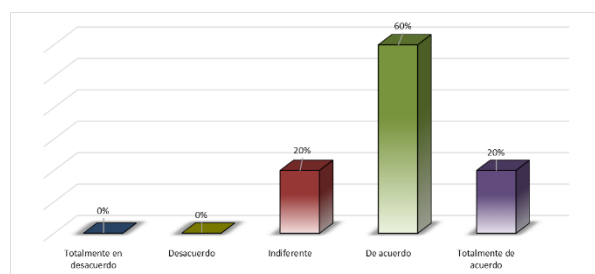
ITEM 1



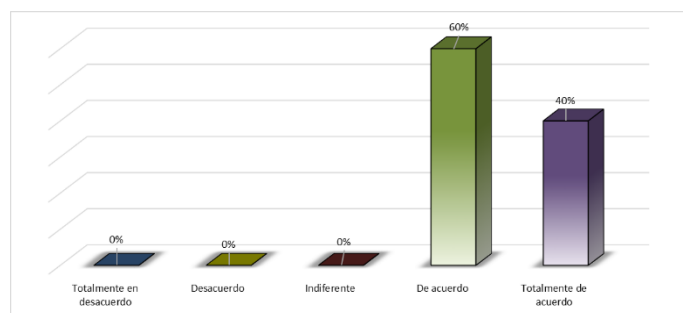
ITEM 2



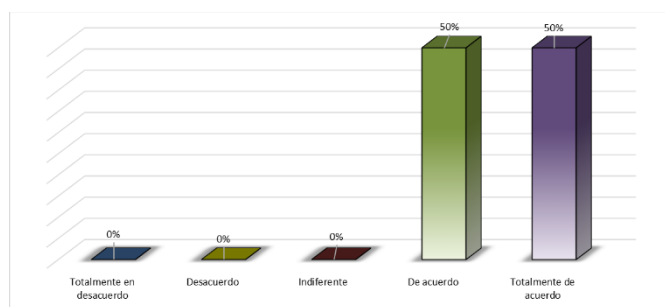
ITEM 3



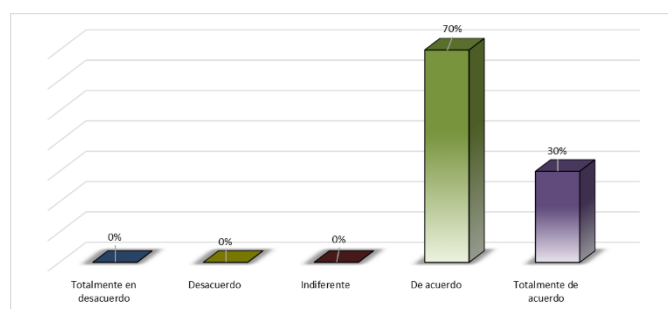
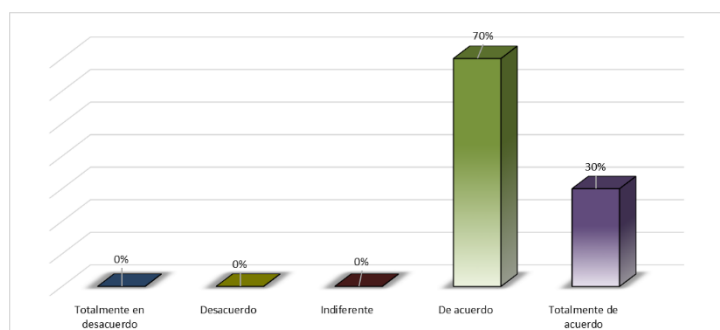
ITEM 4

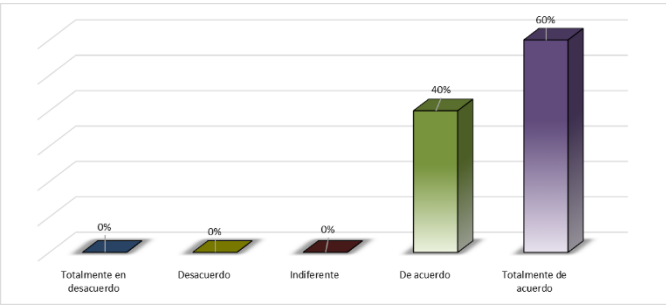


ITEM 5

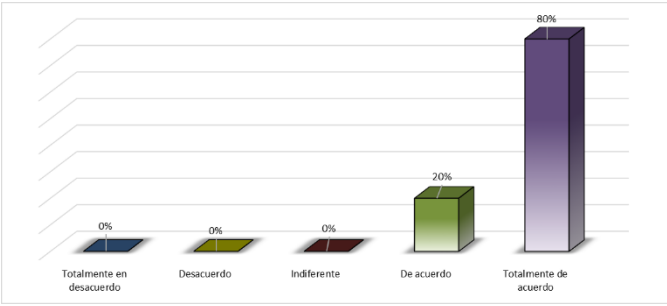


ITEM 6

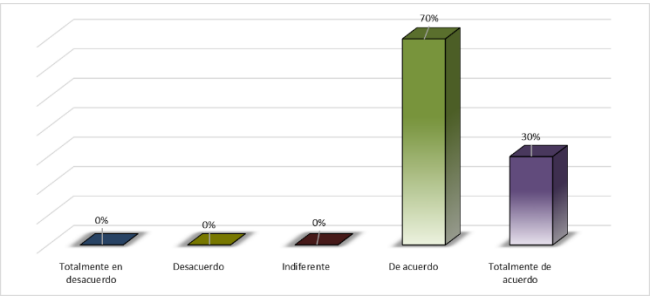




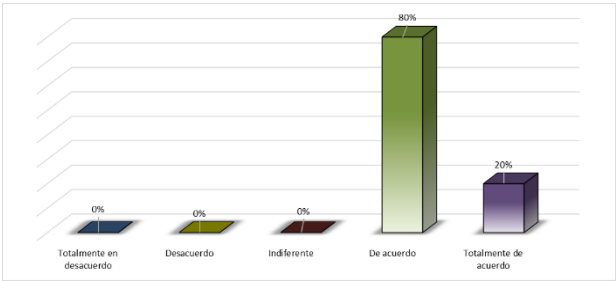
ITEM 7



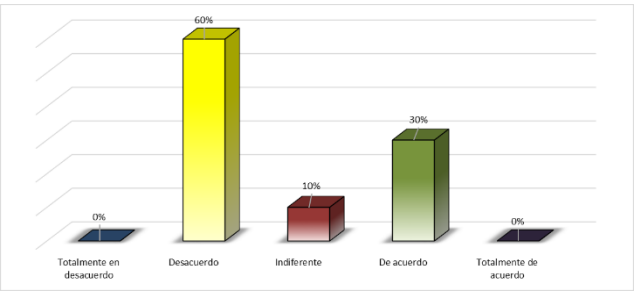
ITEM 8



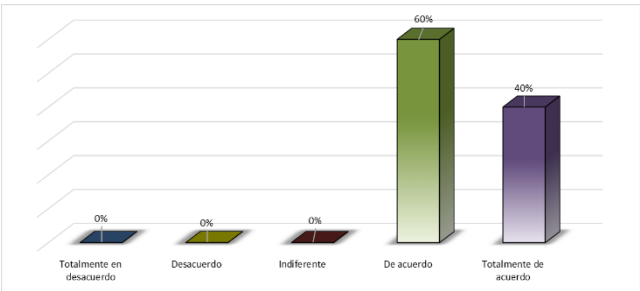
ITEM 9



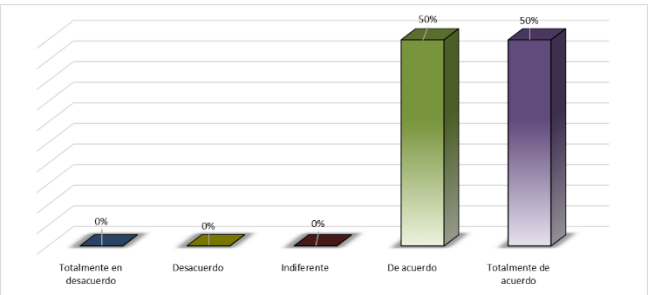
ITEM 10



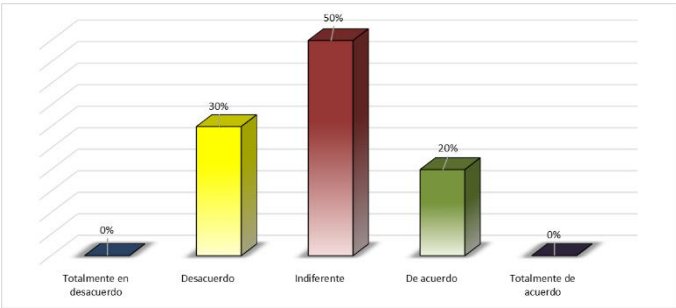
ITEM 11



ITEM 12

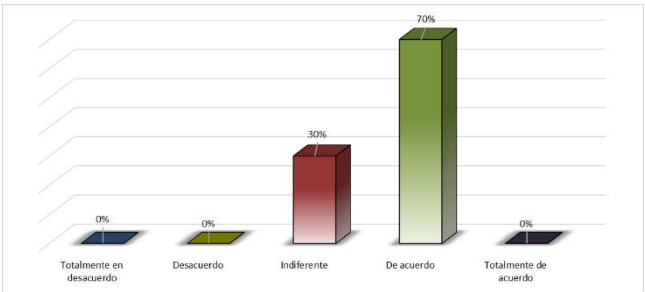
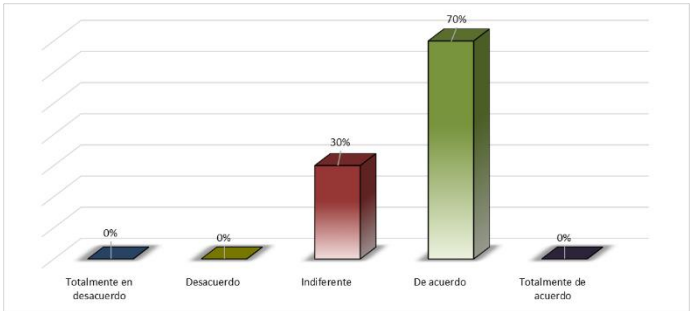
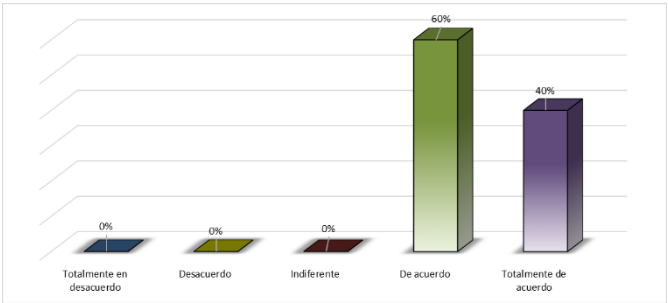
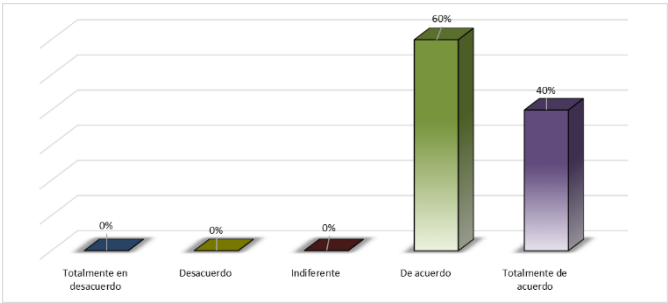
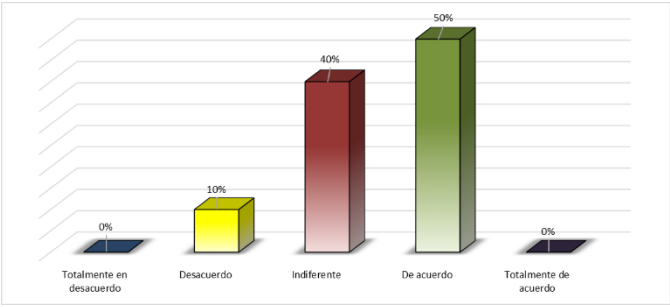
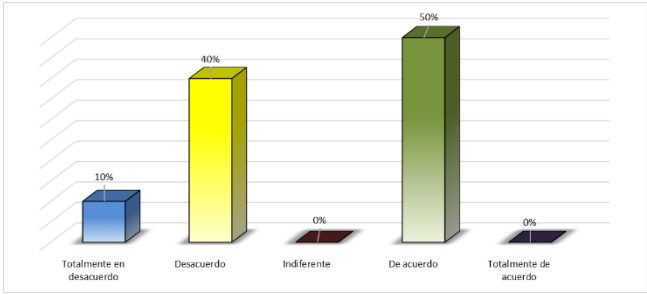


ITEM 13



ITEM 14

ITEM 15



ITEM 21

ITEM 22