

**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE MEDICION DE
HABILIDADES GERENCIALES PARA GERENTES DE PROYECTOS DE
MOTOROLA, 2014**



AMANDA LUCIA AREVALO PACHON

MIGUEL GARCIA B.

Director de proyecto

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
PROGRAMA: ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BOGOTA D.C 27 DE JUNIO DE 2014**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	4
1. METODOLOGIA	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
3. OBJETIVOS	5
4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION.....	6
5. DESARROLLO GENERAL	6
5.1 Motorola Solutions – La empresa	6
5.2. Perfil de un gerente de proyectos de Motorola y su importancia para la compañía ..	7
5.2 Habilidades gerenciales que debe tener un gerente de proyectos	8
5.3.1 Manejo y resolución de conflictos.....	8
5.3.2 Liderazgo	8
5.3.3 Comunicación efectiva.....	11
5.3.4 Habilidad en la toma de decisiones.....	11
5.3.5 Ética en los negocios	11
5.4 ¿Cómo medir las competencias de un gerente de proyectos?	13
5.5 Teoría de medición de competencias o habilidades gerenciales.....	16
5.5.1. Teoría de medición de competencias de Martha Alles	16
5.5.2 Modelo de medición de competencias de Psico consult group	16
5.5.3. Teoría o modelo de competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer)	18
5.5.4. Guía (PMBOK) del PMI	20
5.5.5 Competencias según McCAULEY (1989)	21

5.6 PROPUESTA DE MODELO PARA MOTOROLA.....	23
CONCLUSIONES.....	26
BIBLIOGRAFIA.....	28

INTRODUCCION

La gerencia de proyectos no es una tarea fácil y menos en una compañía como Motorola, donde sus proyectos son de alta complejidad, sumados a que su principal cliente es el estado, cuyas exigencias a nivel de cumplimiento y calidad son grandes. Al revisar las diferentes competencias que debe tener un Gerente de proyectos, se ha podido identificar que no existe un modelo de medición de las mismas, por lo que en esta investigación se pretende que a través del estudio de varias teorías y con una revisión bibliográfica de varios autores, quienes de forma separada han analizado este tema, plantear una propuesta que permita efectuar dicha medición con el fin de identificar los planes de desarrollo profesional que cada ingeniero debe tomar.

1. METODOLOGIA

Este trabajo parte de un análisis documental de varias teorías o modelos de medición de competencias, que se aplicarán al caso específico de los Gerentes de proyectos de Motorola, de esta forma, se busca determinar cuál de las diferentes teorías puede servir de base para el desarrollo de un modelo más complejo, que permita conocer las fortalezas y debilidades de los citados Gerentes y así desarrollar los talentos de forma adecuada.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Motorola Solutions de Colombia es una Compañía multinacional, cuyo objeto social principal es la representación de la marca de Motorola Solutions Inc. en el

país. Motorola Solutions Inc, vende soluciones de comunicaciones principalmente para el sector Gobierno, quienes para su estrategia de seguridad requieren de sistemas de telecomunicaciones inteligentes. La ejecución y puesta en marcha de estas soluciones, es hecha por Motorola Solutions Colombia Inc. quienes a su vez dividen las actividades en proyectos, los cuales se ponen en marcha asignando un Gerente de proyecto, los Gerentes de proyectos de Motorola en su mayoría son ingenieros Electrónicos y de telecomunicaciones, algunos con especialización en Gerencia de proyectos. Los Gerentes de proyectos deben tener una serie de competencias desarrolladas que les permita ejercer su función de forma proactiva, anticipándose a los inconvenientes que se puedan presentar.

Como parte de este proceso, se ha podido identificar que la compañía no tiene una metodología de medición de estas competencias y así poder establecer programas de entrenamientos adaptados a las necesidades, los cuales estén enfocados en el desarrollo de las competencias que se requieren para las ejecuciones de sus actividades.

3. OBJETIVOS

- Conocer y analizar investigaciones previas de modelos de medición de competencias desarrolladas por diferentes autores.
- Buscar cuál de los diferentes estudios puede proponerse a Motorola para que con investigaciones y adaptaciones posteriores, pueda desarrollar un modelo de medición de las habilidades gerenciales de los líderes de proyectos.

4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION

El éxito de una organización se da en gran parte por la efectividad en el desarrollo y puesta en marcha de los proyectos que se emprenden. Un Gerente de proyecto debe ser una persona que pueda liderar este proceso, por eso es importante mejorar sus competencias, para que pueda anticiparse, prepararse y así enfrentar cualquier situación que demande introducir mejoras sustanciales, liderar equipos de trabajo, tomar decisiones que permitan el logro de los objetivos de forma efectiva.

5. DESARROLLO GENERAL

5.1 Motorola Solutions – La empresa

Motorola Solutions es una compañía multinacional americana con 85 años en el mercado de la tecnología, con operaciones en los 5 continentes. La misión de Motorola es conectar a las personas a través de la tecnología. “ Innovamos todos los días para los momentos que importan”. Motorola brinda soluciones para las empresas y gobiernos de todo el mundo, con productos innovadores, los cuales se enfocan en suplir las necesidades de comunicación en momentos o circunstancias importantes como seguridad nacional, atención de desastres, etc.

Motorola Solutions brinda servicios a sus clientes empresariales y gubernamentales. El liderazgo en estas áreas incluye comunicaciones de seguridad pública, desde infraestructura a aplicaciones y dispositivos como radios y computadoras móviles para tareas específicas en empresas fabrica dispositivos

avanzados de captura de datos como escáneres de códigos de barras y productos comerciales de identificación por radiofrecuencia (RFID), crea radios de dos vías profesionales y comerciales para diversos mercados y ofrece capacidades de banda ancha no licenciada y redes de área local inalámbricas, o WLAN, a las empresas minoristas.

Como líder de la industria en seguridad gubernamental y pública, diseña y desarrolla dispositivos como radios y su respectiva infraestructura. La filosofía de diseño pensada para misiones críticas, condujo hacia una nueva investigación sobre Factores Humanos de Alta Velocidad, un área de investigación cognitiva que nos ayuda a estudiar las necesidades de comunicación de quienes tienen la misión de responder primero ante situaciones de crisis y de este modo desarrollar los productos que necesitan. Motorola trabaja con la comunidad global de socios de canales y cubre una extensa base de clientes, desde pequeñas empresas hasta compañías de la lista Fortune 500; centrándose en el desarrollo de soluciones completas e integradas que ofrecen un claro retorno de las inversiones, y sus productos permiten que las personas se sientan capacitadas para hacer su trabajo a partir de la conectividad sin límites (Tomado de www.motorolasolutions.com).

5.2. Perfil de un gerente de proyectos de Motorola y su importancia para la compañía

Las grandes compañías hoy en día dividen sus actividades en proyectos y para esto en la mayoría de los casos asignan a un Gerente de proyecto o Director del proyecto quien es la persona que tiene la responsabilidad de sacar adelante el mismo desde todos los puntos de vista, financiero, planeación, ejecución, distribución, etc. El Gerente de proyecto tiene que tener desarrollada una serie de habilidades ó competencias gerenciales, las cuales incluyen una gran capacidad

para anticiparse a las diferentes situaciones, identificando los riesgos y así mismo, poseer habilidades en relaciones interpersonales con el propósito que cada uno de los actores que participan en el proyecto, llámese contratistas, clientes, ingenieros, proveedores, logren aportar lo mejor de sí para que el proceso se pueda completar de forma eficaz en el tiempo que se tiene establecido.

5.2 Habilidades gerenciales que debe tener un gerente de proyectos

Motorola ha establecido una serie de competencias, las cuales están definidas en el perfil del cargo de un Gerente de proyectos mencionados a continuación:

5.3.1 Manejo y resolución de conflictos

Todos los días un Gerente de proyecto está expuesto al conflicto, ya que tiene que interactuar con diferentes personas, por lo que siempre está enfocado en el logro y muchas veces las personas no lo entienden, generando en algunos casos problemas de incumplimiento de las actividades planeadas. Es responsabilidad del Gerente de proyectos aprender a negociar con las diferentes partes, anticiparse a los inconvenientes y hacer que todos se enfoquen en la teoría del gana-gana, permitiendo así, que todos los participantes desarrollen sus actividades sin generar conflicto, a pesar que algunas veces la premura del tiempo, las situaciones inesperadas y los descuidos o errores generan caos que pueden hacer que las personas se alteren o se desmotiven; un Gerente de proyectos con esta competencia logrará solventar los inconvenientes y sacar adelante su proyecto. *“Lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y*

desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial” (MINTZBERG, 1939).

5.3.2 Liderazgo

El Gerente de un proyecto en esencia tiene que ser un líder, es decir una persona que sepa definir las prioridades y tareas relacionadas, coordine al equipo de trabajo, planifique las actividades, movilice y disponga de los recursos, establezca horarios, organice reuniones y sepa orientar a los involucrados cuando exista algún inconveniente. Un verdadero líder inspira y motiva a los miembros de su equipo para alcanzar los objetivos propuestos de la mejor manera posible.

Motorola tiene claramente estructurado su modelo de liderazgo, el cual está alineado con la misión de la corporación “Motorola innova para conectar a las personas en los momentos que más importan”. Este modelo de liderazgo define cuatro áreas de liderazgo construidas en 8 competencias cada una:

- Liderazgo personal: en el caso de los empleados, se enfoca en una revisión de cómo se han hecho las tareas o actividades en el paso y cuál sería la propuesta para hacerlo en el futuro; viendo los cambios como una oportunidad de crecimiento, también incluye demostrar juicios lógicos a los asuntos, con el fin de tomar decisiones a tiempo para problemas que requieren acción inmediata. En el caso de los Gerentes o líderes de área, se busca que ellos diseñen procesos que permitan implementar cambios efectivos, encontrar áreas problema y proponer cambios.
- Liderazgo del negocio: este liderazgo se basa en pensar estratégicamente y enfocarse en los clientes. Para los empleados, consiste en alinear su trabajo con los objetivos y estrategias que ha dispuesto la corporación,

hacer seguimiento a los clientes y ser proactivos, de tal forma que se pueda dar solución inmediata a los requerimientos de los clientes.

En el caso de los gerentes de área busca que estos alineen su equipo de trabajo en pro del logro de los objetivos, ayudándolos a comprender las implicaciones que tiene una u otra decisión frente al cliente o la industria. Comunicar la visión y las oportunidades de negocio con el fin de ampliar la visión para que cada colaborador pueda apoyar con ideas innovadoras cada plan.

- Liderazgo de resultados: se basa en aprender a manejar los resultados y ejecutar sin problemas, es decir saber manejar los tiempos de tal manera que se identifiquen los problemas, se den las prioridades adecuadas y se distribuyan los recursos de acuerdo a las necesidades. Para los Gerentes de áreas o de proyectos se enfoca en aprender a delegar, saber dar entrenamiento a sus subalternos, monitorear los progresos y dar soporte al equipo en el momento que este lo requiera.
- Liderazgo de la gente Se basa principalmente en desarrollar el talento, colaborar e influir de forma positiva para poder explotar al máximo las capacidades y habilidades que tienen los asociados. Para los gerentes se enfoca en aprender a evaluar a las personas, buscar el desarrollo de los talentos, inspirar a otros, retener el talento, identificar las áreas problema de los subalternos y proveer el entrenamiento que permita que estos desarrollen sus capacidades y puedan crecer tanto personal como profesionalmente.

5.3.3 Comunicación efectiva

La comunicación es fundamental para el manejo de cualquier relación, existe en todos los ámbitos y a todos los niveles, las personas se comunican no solo con palabras sino con mensajes no verbales; el éxito de la misma está en poder llegar al interlocutor de forma clara y coherente, con un mensaje que exprese exactamente lo que se quiere decir y hacer entender, que no exista una distorsión o mala interpretación de la información.

Para un Gerente de proyectos, comprender la comunicación humana e interpersonal es muy importante al igual que aprender a comunicarse con las personas con quien interactúa todos los días, ya que una mala interpretación de una instrucción o un mensaje pueden llevar al caos el proyecto. Una buena comunicación implica que la información sea clara y precisa y que sea expresada de forma tal que el receptor reciba la instrucción de forma agradable, esto implica que el Gerente de proyectos utilice un lenguaje adecuado y acorde a la persona y a la situación, que maneje cordialidad dentro de su mensaje y tanto la parte verbal como no verbal sea adaptable a la situación. Con el avance en las tecnologías y el uso de los recursos como el correo electrónico, los mensajes instantáneos, etc. el Gerente de proyectos debe mantener su posición, nivel y formalidad toda vez que los mensajes escritos son elemento probatorio ante cualquier inconveniente que se pueda llegar a tener en el desarrollo del proyecto.

5.3.4 Habilidad en la toma de decisiones

La toma de decisiones en cualquier aspecto o momento de la vida implica una gran responsabilidad, ya que de una buena o mala decisión pueden depender

muchas cosas. La toma de decisiones requiere un amplio análisis, donde se planteen varias alternativas debidamente argumentadas, con el objetivo que la persona pueda escoger entre una u otra opción, se deben plantear varias hipótesis identificando siempre las ventajas y desventajas, es decir, poner en una balanza cada una de las posibles opciones, adicionalmente como parte de la responsabilidad, se requiere ver más allá y pensar en las posibles consecuencias que podría tener una u otra opción. El Gerente de proyectos debe estar facultado y preparado para tomar decisiones asertivas, que sean razonables y que estén enfocadas en el logro del objetivo; adicionalmente debe contar con las habilidades y destrezas para tomar decisiones en momentos coyunturales donde no se cuenta con suficientes recursos como el tiempo o las opiniones para analizar a fondo cada alternativa. Por otro lado, debe ser una persona que resuelva conflictos, que no se enfoque lamentarse por una situación, sino que busque resolver qué hacer de forma rápida y que todas las experiencias y errores sean motivo de reflexión para no volver a caer en los mismos errores.

5.3.5 Ética en los negocios

La palabra Ética viene del griego ethos que significa actos, la ética trae aproximaciones desde la filosofía con todos los planteamientos hechos desde la época de Aristóteles “*La vida individual sólo puede cumplirse dentro de la polis. El fin de la ética es el mismo que el de la política: la felicidad.*” (ARISTOTELES). La ética esta enmarcada por los principios que rigen al hombre los cuales no son negociables. En los negocios la ética es un factor determinante dado que se debe partir de la legalidad, el respeto, el manejo adecuado de la libertad, la honradez y el saber hacer negocios donde prime la dignidad y los valores.

Un Gerente de proyectos debe ser una persona que tenga ética en los negocios, que su moral sea intachable y que forje un carácter que le permita tomar decisiones prudentes y justas, que sepa respetar los derechos humanos, que aprenda a vivir en comunidad, que en su ánimo de lograr los objetivos no pisotee ni se aproveche de las condiciones humanas, que respete el medio ambiente, la cultura y las comunidades.

5.4 ¿Cómo medir las competencias de un gerente de proyectos?

Medir las competencias de un gerente de proyectos de Motorola no ha sido una tarea fácil, de hecho se parte del evento que la compañía no tiene planteado un modelo que permita efectuar esta actividad. Motorola cuenta con una evaluación de desempeño llamada “Performance Management” cuyo objetivo es que cada persona junto con su supervisor establezcan unos objetivos que se ajusten a los de la corporación y del equipo; esta evaluación debe ser un dialogo constante el cual determina las fortalezas y oportunidades de mejora al igual que el plan de carrera que cada persona en pro de su desarrollo tanto personal como laboral, sin embargo esta evaluación se consideraría no adecuada ya que está más enfocada en la evaluación de los objetivos planteados al inicio del año que en la medición de las competencias.

De acuerdo con el Project Manager Institute PMIⁱ “Los directores de proyectos son personas organizadas, apasionadas y orientadas a las metas que además entienden lo que los proyectos tienen en común y su rol estratégico para que una organización aprenda, cambie y tenga éxito”

Los gerentes de proyecto son agentes de cambio, que trabajan bajo presión en ambientes dinámicos y que se deben concentrar tanto en los grandes como en los

pequeños detalles. Los gerentes de proyectos deben contar con conocimientos técnicos y habilidades interpersonales con el fin de generar confianza a los involucrados y así lograr que estos se enfoquen y desarrollen las actividades de forma correcta y a tiempo.

Hoy en día la demanda de gerentes de proyectos ha crecido, ya que cada vez las actividades de negocio son más dinámicas y requieren que las compañías establezcan más recursos a disposición para el desarrollo de sus proyectos los cuales siempre están enfocados en dar la mayor satisfacción a los clientes.

“Los test académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (CLELLAND, 1973)

El concepto de Competencia fue introducido por David McClelland en 1973 debido a la insatisfacción con las medidas que se utilizaban para predecir el rendimiento en el trabajo, él condujo a analizar otras variables a las que llamó competencias las cuales afirmaban que para predecir con mayor eficiencia era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo y determinar de aquellas personas que son exitosas sus características y compararlas con quienes no lo son de tal forma que se puede determinar qué es lo que hace que el rendimiento de estas personas sea superior.

Algunas definiciones de competencias serian de acuerdo a algunos autores:

“Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (Spencer, 1993)

“Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”. (Feliú, 1996)

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” (Cao, 1996)

“Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”. (Woodruffe, 1993)

Para medir las competencias gerenciales y para el caso específico de un Gerente de proyectos de Motorola se requiere tener en cuenta los siguientes puntos:

- Definir claramente las competencias que debe tener un Gerente de proyectos, las cuales deben estar perfectamente alineadas con el objetivo de la corporación. Esta definición de competencias debe hacer la medición desde el punto de vista técnico, psicosocial y personal.
- Definir cuántas y cuáles variables se van a incluir en la evaluación. La idea básicamente es que de la gran cantidad de variables que se puedan llegar a determinar, escoger una cantidad que no sea muy extensa, pero que permita medir de forma global y dar las herramientas de lo que se pretende evaluar.
- Determinar las manifestaciones de conducta que estarían asociadas a cada variable, esto permite determinar los aspectos observables, objeto de evaluación haciendo explícito los contenidos de lo que se pretende medir.

- Cuantificar los resultados y compararlos con la matriz base o los valores referenciales, los cuales deben estar alineados con el cargo específico al igual que con la visión y misión de la compañía.

5.5 Teoría de medición de competencias o habilidades gerenciales

5.5.1. Teoría de medición de competencias de Martha Alles

El modelo de medición de desempeño por competencias de Martha Alles enfoca una temática que es clave para una corporación, ya que por un lado busca alcanzar un mejor alineamiento del factor humano con las estrategias planteadas por la empresa y por otro contribuir al desarrollo de la carrera de cada una de las personas, esto significa que hay un enfoque tanto global como individual.

Para poder desarrollar este modelo, se requiere que la empresa tenga una visión, misión y objetivos claramente definidos y que estos objetivos lleguen a cada uno de los integrantes, de tal forma que cada uno de ellos defina sus propios objetivos basándose en los pilares de la empresa. A partir de estos objetivos, la empresa debe fijar una serie de estrategias con el fin de darle dirección a los mismos para que estos sean realizables.

Este modelo incluye un componente muy importante que se llama evaluaciones de 180° y 360° , las cuales incorporan la búsqueda de feedback para la organización y los individuos desde diferentes ángulos, es decir, no solamente de los supervisores sino de los asociados directos e indirectos, coequiperos, subalternos, clientes, proveedores, socios, etc. de tal manera que las evaluaciones tengan criterios desde diferentes puntos de vista y así lograr un resultado más cercano a la realidad. Por otro lado, también se analizan los

comportamientos y su frecuencia, de tal forma que previamente se de feedback y soporte o ayuda a la persona en el momento que esta lo requiera. (ALLES)

5.5.2 Modelo de medición de competencias de Psico consult group

Psico consult group ha sido una entidad que durante muchos años ha investigado la evaluación por competencias, ellos definen un modelo con 40 competencias para evaluar. Cada una de estas tiene una definición y una serie de características que permite a quien usa el modelo poder identificar claramente la competencia; estas características son llamadas componentes o variables las cuales pueden servir como patrón para crear una posible matriz de medición.

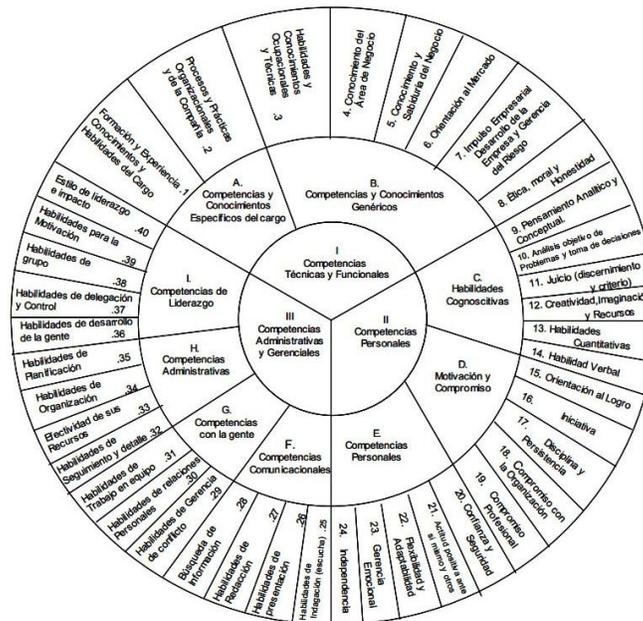


Figura 1 RUEDA DE LAS COMPETENCIAS. Modelo de Psico Consulting group

Fuente Universidad Fermín Toro- Maestría en gerencia empresarial

Este modelo de competencia se divide en tres competencias básicas:

- Competencias técnicas y funcionales, las cuales reúnen todas las características y conocimientos que se deben tener desde dos puntos de vista; conocimientos específicos del cargo (Experiencia desarrollando cargos similares) y conocimientos genéricos, los cuales incluyen los valores y principios que vienen desde la misma crianza.
- Competencias personales, las cuales se basan en tres principios competencias personales, motivación y compromiso y habilidades cognoscitivas. Incluyen competencias como la actitud, la iniciativa, habilidades verbales, orientación al logro, compromiso, confianza, seguridad, juicio, creatividad, recursividad, entre otras.
- Competencias administrativas y gerenciales, incluyen competencias de liderazgo, comunicación, manejo de la gente y de administración. En este punto se resalta: la organización, manejo del tiempo, efectividad en el uso de los recursos, desarrollo de la gente, manejo de conflicto, manejo de grupos, habilidad para hablar en público entre otros.

5.5.3. Teoría o modelo de competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer)

El modelo de Hay McBer se caracteriza porque incluye 20 competencias, las cuales se basan en aspectos motivacionales y parte técnica; desde tres enfoques; pensamiento analítico, pensamiento conceptual y pericia. El pensamiento analítico, busca comprender una situación dividiéndola en partes pequeñas o determinando las implicaciones de una situación paso a paso, estableciendo causalidades, esto incluye la organización de las partes de un problema o

situaciones en firma sistémica haciendo comparaciones de diferentes características o aspectos y estableciendo prioridades sobre una base racional.

El pensamiento conceptual busca comprender el problema armando las partes a fin de establecer la totalidad. El pensamiento conceptual es la utilización del razonamiento creativo, conceptual o inductivo aplicado a conceptos existentes o para definir nuevos conceptos. Pericia o expertise Incluye tanto el dominio de un cuerpo de conocimientos relacionados con el trabajo, como la motivación para expandir, utilizar y distribuir a otros el conocimiento relacionado con el trabajo. (PRIEDRAHITA)

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal 6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia 8. Conciencia Organizacional 9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros 11. Aserividad y Uso del Poder Posicional 12. Trabajo en Equipo y Cooperación 13. Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico 15. Pensamiento Conceptual 16. Pericia (Expertise)
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso Organizacional

Figura 2 Competencias de HayMcBear
Fuente Artículo "La expatriación y el desarrollo de Competencias"

5.5.4. Guía (PMBOK) del PMI

La guía PMBOK es la norma para dirigir la mayoría de los proyectos, la principal parte del tiempo en diversas industrias. Esta norma describe los procesos, herramientas y técnicas de la dirección de proyectos e incluye competencias personales que deben aplicar los Gerentes de proyectos para tener más probabilidades de éxito en los mismos. (PMBOK®, Guide 2013). La guía Pmbok incluye competencias de conocimiento, compuesto de competencias de rendimiento y competencias personales; estas últimas son la materia de análisis para este estudio. Las competencias personales que define el “Project Manager competency development Framework (PMCD)” son aceptadas por el Project Manager Institute PMI y se describen a continuación:

- La buena comunicación, ésta debe ser precisa, adecuada y pertinente.
- Liderazgo, inspira y motiva a los miembros del equipo y a otros para gestionar y superar los problemas, de esta forma se logran los objetivos.
- Gerencia, administrar efectivamente el proyecto a través de la implementación de recursos humanos financieros, físicos, intelectuales e intangibles.
- Efectividad, aplica a profundidad la percepción, el discernimiento y el juicio para definir con eficacia el proyecto en un mundo de constantes cambios.
- El buen desarrollo de las herramientas otorgadas, produce los resultados deseados mediante el uso de recursos, herramientas y técnicas en todas las actividades de la gestión de un proyecto

- Profesionalismo y comportamiento ético, cumple con un comportamiento ético gobernado por la responsabilidad, el respeto, la justicia y la honestidad en la práctica de gestión de proyectos.

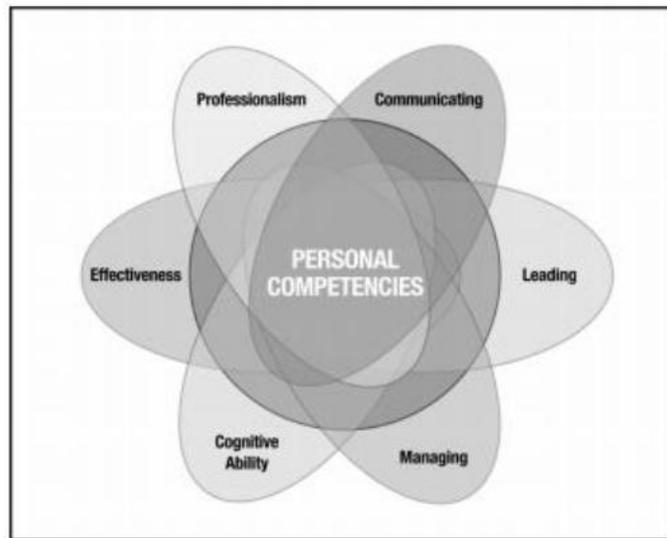


Figura 3 Competencias personales de PMCD

Tomado de "El Modelo de Competencias en Project Management"

5.5.5 Competencias según McCAULEY (1989)

"...El nuevo modelo de producción ya no se basa en actividades repetitivas y monótonas, sino en el trabajo intelectual y creativo de los individuos, así como en la innovación y el aprendizaje continuo.." Agustín Ibarra Almada O.I.T. (CASCANTE, 2003)

McCauley definió 16 competencias en las áreas de liderazgo y gerenciamiento que pueden aplicarse a un gerente de proyectos y se describen a continuación:

- Recursividad, saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, pensar estratégicamente y tomar decisiones inteligentes en momentos de mucha presión.
- Hacer lo que se conoce, ser perseverante, asumir responsabilidades y ser capaz de trabajar tanto solo como en equipo.
- Aprender rápido, adquirir rápidamente conocimientos y ponerlos en práctica.
- Tener espíritu de decisión, actuar con rapidez solucionando diferentes situaciones.
- Administrar equipos con eficacia, saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos.
- Crear un clima propicio para el desarrollo de las competencias, ampliar los desafíos y oportunidades de crecimiento tanto personal como laboral
- Saber llevar a los colaboradores cuando se tienen problemas.
- Estar orientado hacia el trabajo en equipo.
- Formar un equipo de talentos.
- Establecer buenas relaciones en la empresa.
- Tener sensibilidad, demostrar interés por los colaboradores.
- Enfrentar desafíos con tranquilidad.
- Mantener equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

- Auto conocerse, tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes, y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
- Tener buen relacionamiento, ser agradable y construir relaciones con personas estratégicas.
- Actuar con flexibilidad, capacidad para adoptar actitudes opuestas, ejercer liderazgo, dejarse liderar, opinar y aceptar opiniones de los demás.

5.6 PROPUESTA DE MODELO PARA MOTOROLA

Atendiendo las necesidades planteadas por Motorola, y luego de analizar el perfil de un Gerente de proyectos, se proponen a continuación algunas ideas para desarrollar un modelo de medición de las competencias que debe tener un Gerente que pretenda manejar proyectos en la compañía.

➤ Definición de las competencias

Para definir las competencias, se recomienda revisar y aplicar la teoría planteada por Psico Consulting Group, pues se considera que es la más completa y reúne competencias psico sociales, personales, técnicas y administrativas, permitiendo evaluar a las personas desde diferentes ámbitos, resaltando la parte relacionada a las habilidades gerenciales como principal aspecto a evaluar.

➤ Descripción de las competencias

Cada una de las competencias a evaluar debe contener una descripción breve que defina sin lugar a dudas cuáles son las principales características que hacen que una persona cumpla o no los requisitos de esta competencia. Esta definición

se puede hacer a través de descripciones, ejemplos prácticos, situaciones o preguntas, las cuales puedan determinar un rol específico.

➤ Ponderación

Cada una de las competencias se debe ponderar, es decir, darle un valor o peso de acuerdo a los intereses de la compañía. En este punto, cabe resaltar que se debe dar un mayor peso a las habilidades de tipo actitudinal que técnico, ya que la parte técnica se aprende con el tiempo y la practica mientras que la parte de la actitud es mas complicada de modificar.

➤ Autoevaluación

El modelo debe incluir una autoevaluación que permita conocer la percepción que el individuo tiene de sí mismo, al igual que busca conocer cómo está su autoestima y su capacidad de auto motivarse y salir adelante. Para desarrollar este punto se puede usar la teoría de la inteligencia emocional con el fin de determinar cómo esta persona manejaría actividades de alto grado de estrés.

➤ Evaluación 360°

Esta evaluación busca obtener una retroalimentación de los strockholders, la cual es muy importante, toda vez que lo que cada uno piense de si mismo puede diferir de forma muy amplia en lo que ven o perciben los demás. Esta evaluación implica definir claramente cuáles deberían ser los grupos de interés al cual se puede re direccionar la evaluación y la justificación de esta definición. Para que esta evolución tenga resultados óptimos se sugiere que no sea muy extensa, no necesariamente implica diligenciar alguna encuesta o cuestionario, puede ser a través de otras metodologías como gráficas, dibujos, casos de análisis o simplemente comentarios abiertos.

En este aspecto, se debe de enfatizar en la importancia de la evaluación o de la objetividad que se debe incluir en la misma.

➤ Desarrollo de una matriz matemática

Con los resultados de la evaluación y los puntos originados, se debe desarrollar una matriz de tipo matemática y gráfica donde sean fácilmente identificables las fortalezas y aspectos de mejora que se han determinado. Este diseño debe ser agradable a la vista y fácil de interpretar, Como modelo de inspiración para este desarrollo se sugiere consultar modelos como el de General Electric o matriz de Boston.

➤ Análisis de resultados

Con el resultado obtenido del modelo planteado, la compañía debe determinar qué debe hacer con estos resultados, se sugiere desarrollar programas de entrenamiento y desarrollo adaptado a cada una de las competencias con el fin de mejorar o fortalecer los campos de mejora que se han determinado.

El modelo a desarrollar debe ser estructurado basándose en la misión y visión de la compañía y los objetivos que esta tenga del cargo. El resultado del mismo debe traer información suficiente que permita diseñar programas de desarrollo a cada uno de los funcionarios.

CONCLUSIONES

Motorola Solutions es una compañía que requiere implementar un modelo que le permita medir las habilidades gerenciales de los gerentes de proyectos. Actualmente las competencias que la compañía tiene definidas para el perfil de un gerente de proyectos se limitan únicamente a las competencias personales pero deja de lado las competencias técnicas y de administración, evitando la evaluación del desarrollo en estos dos campos.

Las evaluaciones de desempeño deben incluir el resultado de la medición de las habilidades gerenciales con el fin de que los planes de capacitación y desarrollo estén diseñados de acuerdo a las necesidades y a lo que la compañía espera obtener de ese profesional.

La compañía puede desarrollar un modelo propio o fundamentado en una de las teorías expuestas el cual debe incluir unas métricas o una matriz de tal forma que sea fácilmente identificable el campo a trabajar. La evaluación o modelo debe ser desarrollado bajo una metodología de 360° (ALLES) esto implica que exista retroalimentación desde diferentes puntos de vista incluyendo compañeros de área, subalternos, supervisores clientes asociados, etc con el fin de evitar subjetividad o autoevaluaciones sin fundamento.

De las teorías planteadas, se considera que “Psico consulting group” es la más completa ya que evalúa muchos aspectos incluyendo la parte psicosocial, técnica y de tipo administrativo lo cual aplica en mejor medida para Motorola por su estructura y oportunidades de desarrollo implícitas.

Se requiere un alto sentido de compromiso por parte de la alta dirección de la compañía, para que se impulse la participación individual y colectiva de los empleados en el desarrollo de este modelo; al igual que establecer equipos de

control de los procesos con el fin de asegurar la calidad y efectividad de los resultados.

Por último sería interesante buscar un sistema de reconocimientos, los cuales motiven a los empleados a participar de forma activa y a asumir con total responsabilidad el desarrollo de la temática planteada.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES, M. (2002). Desempeño por competencias . *Evaluacion 360°, Ediciones Granica S A*
- ALLES, M (2009) Diccionario de Competencias, Ediciones Granica S A
- ARBAIZA, L (2012). Desarrollo de competencias gerenciales , Cengage Learning, Buenos Aires
- CASCANTE, L. W. (2003). Apuntes sobre la utilidad de un modelo. *volumen 3* . Universidad de Costa Rica . San José de Costa Rica
- CLELLAND, M. (1973). Midiendo la Competencia . Sociedad Americana de Psicología
- FELIU, S, Pedro; Rodríguez Trujillo, Nelson (1994). *Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección*. Caracas, Psico Consult
- MINTZBERG, H. (1939). Manejando a las Organizaciones. Canadá.
- MULDER, M. (2007). Introducción al número especial sobre competencia . Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación de profesional inicial y permanente. Revista Europea de Formación profesional.
- PIEDRAHITA, D. J. (s.f.). Gerencia del Talento Humano. *Texto recopilado por el docente* .
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (5th ed.). Newton Square, PA: Project Management Institute.
- PUCHOL, L (2012). El libro de las habilidades directivas 3ra edición Madrid
- SPENCER, L.M. y Spencer, S.M. (1993) Competencia en el trabajo Nueva York
- WOODRUFFE, Charles.(1993) ¿Que significa ser competente? Revista de liderazgo y desarrollo Vol 14
