

# MANAGEMENT COMPETENCES AND PROJECT MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

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



Mazurkiewicz, Iris

### RESUMEN

El objetivo del presente artículo fue confirmar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa (PYME) de la Costa Oriental del Lago (COL). Se utilizaron los aportes de: Gómez (2015), Hernández (2017), Zambrano (2018), Benítez y Panchi (2019). La investigación fue de tipo confirmatoria con diseño de campo, basada en el método holopráxico. Se aplicaron dos instrumentos para la recolección de información. Los resultados obtenidos, evidencian que sí hay relación entre las competencias del gerente y el proceso de gestión de proyecto de la PYME de la COL.

**Palabras clave:** Competencias Gerenciales, Gestión de Proyectos, Pequeña y Mediana Empresa, Costa Oriental del Lago.

### ABSTRACT

The objective of this article was to confirm the relationship between managerial competencies and project management in small and medium-sized enterprises (SMEs) on the Eastern Lake Coast (COL). The contributions of: Gómez (2015), Hernández (2017), Zambrano (2018), Benítez and Panchi (2019) were used. The research was confirmatory with field design, based on the holopraxic method. Two instruments were applied to collect information. The results obtained show that there is a relationship between the manager's competencies and the project management process of the SME from the COL.

**Keywords:** Managerial Competencies, Project Management, Small and Medium-sized Company, Eastern Coast of the Lake.

Fecha de recepción: 13-08-2020

Fecha de aprobación: 27-11-2020

**DOI:** <http://doi.org/10.5281/zenodo.4766437>

---

<sup>1</sup> Lcda. en Administración. UNERMB. Mg. en Gerencia de Proyectos de I-D. URBE. Dra. en Ciencias Sociales mención Gerencia. LUZ. Docente Universidad del Zulia. Núcleo LUZ-COL. Venezuela. E-mail [irismazu@gmail.com](mailto:irismazu@gmail.com) ID Orcid 0000-0002-4739-2772

## INTRODUCCIÓN

En la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) de la Costa Oriental del Lago del estado Zulia, se observa como principal característica una estructura tradicional y familiar; es decir, los altos cargos pertenecen a los dueños de la organización. Muchos de los gerentes que se desempeñan en los proyectos en estas organizaciones no poseen títulos universitarios ni una formación formal gerencial. Igualmente, esta característica de empresa familiar hace que se deleguen las responsabilidades de manera generacional sin importar si se tienen competencias o formación gerencial. Además, es un gerente/propietario celoso y desconfiado a la hora de intercambiar experiencias en su desempeño aunque se presente como participativo.

En ese sentido, los proyectos desarrollados en estas empresas, se ven afectados por una inadecuada gestión del tiempo, del riesgo y la inexistencia de un plan de comunicación, generando retrasos en la definición del alcance del proyecto, planificación y tiempos de entrega, esto da lugar a una desviación en la ejecución y cierre del proyecto, lo cual afecta su éxito. La PYME de la Costa Oriental del lago presenta una gestión que no controla formalmente el proyecto, por cuanto no se fijan los hitos y estándares de medición que orienten las medidas de corrección de las desviaciones del proyecto a tiempo.

Por lo tanto, la correcta administración de la PYME requiere de ciertas competencias profesionales. Para Gómez (2015) las competencias profesionales representan el grado de utilización de los conocimientos, las habilidades y el buen juicio asociados con la profesión en todas las situaciones que se pueden enfrentar en el ejercicio de la práctica profesional. De modo que, es necesario e importante aprender, y aplicar una forma estructurada para la gestión de proyectos en las operaciones normales de estas empresas, con el objetivo de ser más efectivo, además de mejorar la productividad interna del negocio aplicando una metodología estandarizada que ahorre costes y re-trabajos. Además, ser más competitivo de cara al mercado y asegurar la satisfacción del cliente.

En este orden de ideas, la PYME en estudio, ha tratado de estar siempre a la vanguardia con respecto a la formación de su recurso humano para poder responder a las exigencias de su principal cliente Petróleos de Venezuela (PDVSA). Ante esta situación, en la búsqueda de producir conocimiento científico e información sobre las competencias gerenciales y la gestión de proyectos se plantea la siguiente interrogante: ¿Existe relación entre las competencias gerenciales y la gestión de los gerentes de los proyectos de la pequeña y mediana empresa (PYME) de la Costa Oriental del Lago? El objetivo fue confirmar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa (PYME) de la Costa Oriental del Lago (COL)

## HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación abordada se formuló la hipótesis general y a su vez las específicas de cada evento de estudio. A continuación se presentan en el cuadro 1 cada una de ellas:

### Cuadro1. Hipótesis de la investigación

<b>Hipótesis general 1</b>
H1. Las competencias gerenciales afectan el proceso de gestión de los gerentes de proyectos en la PYME de la Costa Oriental del Lago.
<b>Hipótesis específicas</b>
H1.1. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago poseen competencias de conocimientos gerenciales desarrollaran un mejor proceso de gestión de proyectos.
H1.2. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago poseen competencias de actitudes gerenciales desarrollaran un mejor proceso de gestión de proyectos.
H1.3. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago poseen competencias procedimentales gerenciales, desarrollaran un mejor proceso de gestión de proyectos.
<b>Hipótesis general 2</b>
H2. El proceso de gestión de proyectos afecta las competencias gerenciales de los gerentes de proyectos en la PYME de la Costa Oriental del Lago.
<b>Hipótesis específicas</b>
H2.1. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago desarrollan un proceso de iniciación tendrán mejores competencias gerenciales para los proyectos.
H2.2. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago desarrollan un proceso de planificación tendrán mejores competencias gerenciales para los proyectos.
H2.3. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago desarrollan un proceso de ejecución tendrán mejores competencias gerenciales para los proyectos.
H2.4. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago desarrollan un proceso de seguimiento y control tendrán mejores competencias gerenciales para los proyectos.
H2.5. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago desarrollan un proceso de cierre tendrán mejores competencias gerenciales para los proyectos.

Fuente: Elaboración propia (2018).

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### COMPETENCIAS GERENCIALES

Según, Hernández (2017) las competencias son requisitos con los que debe contar la persona para poder aplicar a diferentes puestos y organizaciones, así como para destacar en distintos ámbitos. Dentro de un marco de valores y actitudes, la competencia implica la adquisición de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que permiten desempeñarse satisfactoriamente en el área laboral. Por su parte, Benítez y Panchi (2019), indican que en el mundo actual, los perfiles gerenciales deben mantenerse en constante actualización, cada vez son más las aptitudes que estos líderes deben poseer para llevar a cabo una buena gestión.

Tomando en cuenta estos aportes las competencias gerenciales se pueden definir, como la combinación armónica y oportuna de los conocimientos, actitudes y habilidades de todo individuo, al momento de ejecutar una labor, actividad o tarea específica en esta área del conocimiento.

## GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos según el Project Management Institute (PMI) (2013), es la aplicación de los conocimientos, las habilidades, herramientas y técnicas sobre las actividades que se necesitan para alcanzar los requerimientos de un proyecto específico. Por su parte, Estrada (2015) afirma que la gestión de los proyectos debe incluir en su equipo diferentes conocimientos en diversas áreas, porque en el momento de desarrollar las actividades, las diferentes habilidades conforman un conocimiento importante y una visión desde varias perspectivas técnicas, lo que enriquece el proceso.

Para efectos de esta investigación, la gestión de proyectos comprende la ejecución en conjunto de conocimientos, competencias técnicas, destrezas y métodos en cada una de las actividades del proyecto para cumplir con los requerimientos de sus fases (iniciación, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre).

## RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA GESTIÓN DE PROYECTOS.

La relación entre las competencias gerenciales y la gestión de proyectos incluyendo todos los elementos del proceso se muestran en el cuadro 2, en el cual se proponen tres competencias básicas: las competencias de conocimientos, desempeño y personales.

**Cuadro 2. Competencias requeridas para el gerente de proyectos**

Competencias	Procesos de la gestión de proyectos
<b>Competencias de conocimientos:</b> se refiere a lo que el gerente sabe sobre la dirección de proyectos. Estas competencias están definidas como el <i>conocimiento</i> y la comprensión que el gerente de proyecto brinda al mismo. Incluye los conceptos, los procesos, las herramientas, y las técnicas, de las nueve áreas de conocimiento de la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) del PMI (2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración</li> <li>2. Alcance del proyecto</li> <li>3. Tiempo</li> <li>4. Costo</li> <li>5. Calidad</li> <li>6. Recursos humanos</li> <li>7. Comunicación</li> <li>8. Riesgos</li> <li>9. Compras y adquisiciones</li> </ol>
<b>Competencias de Desempeño:</b> se refiere a lo que el gerente del proyecto puede hacer o lograr si aplica los conocimientos a través de la <i>habilidad</i> natural, o adquirida, y así ser capaz de desempeñar las actividades de administración de proyectos con el nivel de desempeño esperado, generando resultados deseados y demostrando la aplicación y ejecución de los conocimientos adquiridos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicio</li> <li>2. Planificación</li> <li>3. Ejecución</li> <li>4. Monitoreo y control</li> <li>5. Cierre</li> </ol>
<b>Competencias Personales:</b> se refiere a la manera en que el gerente se comporta cuando ejecuta el proyecto o actividades relacionadas. Son como los comportamientos, <i>actitudes</i> y características personales que contribuyen a la capacidad de una persona para gerenciar un proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación</li> <li>2. Conducción</li> <li>3. Gerenciamiento</li> <li>4. Capacidad cognitiva</li> <li>5. Efectividad</li> <li>6. Profesionalismo</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, adaptado de PMI. Project Management Body of Knowledge (PMBOK). (2013).

## **PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)**

Martínez (2017), expresa que las PYMES, son unidades de desarrollo económico, en donde se concentran características distintivas tanto en su capacidad de producción, como en el número de empleados, sus ventas y nivel de activos. Mientras que Zambrano (2018), considera que la subsistencia de las PYMES está sujeta a superar problemas internos para afrontar los externos y conquistar los resultados financieros proyectados. Al mismo tiempo, es transcendental que las PYMES se desenvuelvan en un ambiente de mejora continuo, que les permita un crecimiento sostenible en el tiempo, con la finalidad de posicionarse y mantenerse en el mercado, con convenientes fuentes de financiamiento.

Por su parte para, Herrera y Salinas (2018) las PYMES deben adaptarse a los cambios constantes del entorno para poder subsistir y mantener resultados agradables, por lo que deben cambiar el paradigma de la administración tradicional y enfocarse a fortalecer el talento humano sobre los procesos y resultados planificados.

Tomando en cuenta los aportes teóricos mencionados y considerando el contexto de la investigación, se definen las PYMES como entidades comerciales que representan el eje impulsor de la economía en cualquier entorno y específicamente en la Costa Oriental del Lago, las cuales permiten el desarrollo de profesionales en áreas específicas, cuyo objetivo es satisfacer la demanda de sus clientes, a pesar de enfrentar momentos difíciles y decisiones determinantes para seguir cumpliendo con sus actividades.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para confirmar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa (PYME) de la Costa Oriental del Lago (COL), se utilizó el método de la comprensión holística en el tipo confirmatorio, pues se sustenta en la formulación de hipótesis y la verificación entre la relación de los eventos de estudios formulados. Según Hurtado (2012) este tipo de investigación “consiste en contrastar las teorías generadas en la investigación explicativa, o a través de otros procesos, con la realidad para corroborar que efectivamente tales teorías permiten dar cuenta de lo que ocurre en determinados contextos” (p.133).

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Con el objetivo de confirmar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión de proyectos de la PYME de la COL, se consideraron criterios expuestos por Hurtado (2012). En cuanto al origen de los datos, la investigación se sitúa en un diseño de campo, porque la información

presentada en la investigación fue tomada de fuentes vivas y en un contexto natural, siendo esta, la pequeña y mediana empresa de la Costa Oriental del Lago del estado Zulia donde ocurre la problemática abordada.

Según la perspectiva de temporalidad, el estudio se encuentra en un diseño transeccional contemporáneo, Hurtado (2012) “el interés del investigador se centra en estudiar el evento en un momento único en el tiempo” (p. 694). En tal sentido, la investigación abordada se basó en un único momento del tiempo, en este caso en el presente y por esa razón es contemporáneo.

En cuanto a la amplitud del foco se baso en un diseño univariable, Hurtado (2012) explica que, “esos diseños se caracterizan porque la recolección de datos está focalizada en un único evento, ya sea para describirlo, compararlo, analizarlo, explicarlo” (p, 695). En este caso, tratándose de una investigación confirmatoria, se trabajó con una variable independiente; competencias gerenciales y una variable dependiente; la gestión de proyectos.

Por consiguiente, el grado de intervención del investigador sobre los eventos de estudio, Hurtado (2012) manifiesta que, este criterio solo se aplica a las investigaciones de nivel integrativo, particularmente a las confirmatorias y evaluativas y pueden ser no experimental, cuasiexperimental y experimentales” (p, 696). La presente investigación es de tipo confirmatoria, con diseño no experimental. Considerado como aquel en el cual el investigador, a pesar de querer verificar hipótesis, no tiene la posibilidad de manipular las variables (Hurtado, 2012).

## **ABORDAJE**

La investigación se aborda según el grado de estructuración desde lo cosmológico, por cuanto se parte de teorías ya concebidas que permiten operacionalizar los eventos de estudio. Desde la perspectiva de (Hurtado, 2010) este abordaje implica un acercamiento más planificado, con puras, definiciones y teorías preestablecidas por parte del investigador.

Asimismo, según el nivel de participación del investigador se considera exógeno, porque se utilizan técnicas estructuradas y el grupo de los investigados no participa de manera activa en la toma de decisiones relacionadas con la investigación. Hurtado (2012) “es aquel abordaje que parte del interés del investigador en conocer algún evento de un contexto o grupo determinado” (p. 306). Además, desde la perspectiva de interpretación se aborda desde lo ético, para la autora este tipo de “abordaje intenta dar cuenta del evento de estudio a partir del marco de referencia y las interpretaciones de éste, independientemente de si los investigadores coinciden o no” (p. 311).

## PROCEDIMIENTO

El procedimiento estuvo orientado por la definición del objeto de estudio, siendo este la relación entre las competencias gerenciales y la gestión de proyectos. A continuación se define cada uno de los eventos con sus respectivas sinergias.

**Tabla 1. Operacionalización del evento Competencias Gerenciales**

Evento	Sinergias	Indicios
<p><b>Competencias gerenciales</b></p> <p>Es la combinación de conocimientos, actitudes y habilidades que se integran alrededor de una serie de atributos tomando como referencia las experiencias personales y profesionales que se manifiestan mediante determinados comportamientos en el contexto de trabajo.</p>	<p><b>Conocimientos:</b> Es un conjunto de ideas, creencias y experiencias, procesadas mediante la reflexión, que sirve de guía para la acción. Crear conocimiento exige poner en marcha los procesos cognitivos: percepción, codificación, estructuración y almacenamiento de la Información.</p> <p><b>Actitudes:</b> Son tendencias de relativa duración de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos.</p> <p><b>Habilidades:</b> Son la capacidad adquirida por el hombre de utilizar creativamente sus conocimientos y hábitos, tanto durante el proceso de actividad teórica como práctica.</p>	Reconoce
		Define
		Identifica
		Enumera
		Relaciona
		Analiza
		Se compromete
		Esta motivado
		Se interesa
		Desarrolla hábitos de trabajo
		Trabaja en equipo
		Aplica
		Formula
		Plantea
Utiliza		
Ordena		

Fuente: Elaboración propia (2018), basado en: IPMA, las competencias de un Director de Proyectos (2016)

**Tabla 2. Operacionalización del evento Gestión de Proyectos**

Evento	Sinergias	Indicios
<p><b>Gestión de proyectos</b></p> <p>Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con las fases (iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y, cierre) y requisitos del mismo.</p>	<p><b>Iniciación:</b> implica las tareas de definición del proyecto, que consisten en acotar su alcance y realizar los procedimientos necesarios a nivel administrativo para abrir el proyecto de forma oficial dentro de la empresa.</p>	Define recursos
		Desarrolla planes
	<p><b>Planificación:</b> consiste en establecer las acciones que se llevarán a cabo durante el proyecto y su calendarización en el tiempo, así como los objetivos que se pretenden conseguir y los recursos de los que se dispone, tanto humanos como materiales.</p>	Define metas
		Establece objetivos
		Elabora estrategias
		Estima
		Programa actividades
		Distribuye
	<p><b>Ejecución:</b> consiste en que cada miembro del equipo tomará la matriz definida y realizará las tareas que le han sido asignadas.</p>	Determina
		Organiza
		Adquiere
		Dirige
		Toma decisiones
		Motiva al equipo
		Promueve
		Delega autoridad
		Fomenta
		Fija estándares
	Mide desempeño real	
	<p><b>Seguimiento y control:</b> está compuesta por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.</p>	Emplea indicadores
Compara medición real		
Aplica medidas correctivas		
Revisa		
<p><b>Cierre:</b> implica concluir oficialmente el proyecto, de manera que todos los implicados entienden que las tareas planificadas se han ejecutado y se puede realizar una valoración final del éxito del proyecto.</p>	Evalúa resultados	

Fuente: Elaboración propia (2018), basado en: IPMA, las competencias de un Director de Proyectos (2016).

## **UNIDADES DE ESTUDIO**

Es la población que se ha tomado como caso de estudio. Para la investigación, la población estuvo conformada por doce (12) gerentes de proyectos de la pequeña y mediana empresa del sector construcción del municipio lagunillas de la Costa Oriental del Lago.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son los medios que se utilizan para la obtención de la información suministrada por la población que se ha tomado para el estudio en la investigación. En este sentido, Hurtado (2012) se refiere a la técnica como “los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p.771). Asimismo, define instrumentos como “la herramienta mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información”. Por lo tanto, en la investigación se trabajó con la técnica de la encuesta con dos cuestionarios que proporcionaron información sobre las competencias y el proceso de gestión de las empresas estudiadas.

El primer cuestionario, se denominó competencias gerenciales y, consistió en una guía de preguntas con el fin de verificar si las competencias de los gerentes encuestados afectan el proceso de gestión de proyectos; el segundo cuestionario se denominó gestión de proyectos, igualmente consistió en una guía de preguntas con el fin de verificar si el proceso de gestión de proyectos afecta las competencias gerenciales de la población estudiada. Ambos fueron aplicados a los doce (12) gerentes de la pequeña y mediana empresa del municipio lagunillas de la Costa Oriental del Lago.

## **VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

La validez hace referencia según Hurtado (2012) “al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, mide todo lo que el investigador quiere medir y mide solo lo que se quiere medir” (p.790). En este sentido, los instrumentos de competencias gerenciales y de gestión de proyectos midieron de forma profunda las manifestaciones en estudio, empleándose la validez de constructo. Por lo tanto, Hurtado (2012), manifiesta que “la validez de constructo se desarrolla cuando se trabaja la tabla de operacionalización. Ésta ayuda al investigador a determinar los indicios y los respectivos ítems que permiten captar el evento de estudio en concordancia como éste se definió” (p. 804).

Asimismo, los instrumentos competencias gerenciales y gestión de proyectos fueron validados con el procedimiento de validez por jueces o expertos, (Hurtado 2012) “es una técnica basada en la correspondencia teórica entre los

ítems del instrumento y el concepto del evento. La validación por jueces busca corroborar si existe consenso, o por lo menos un porcentaje aceptable de acuerdo, entre el investigador y los expertos, con respecto a la pertinencia de cada ítem a las respectivas sinergias del evento” (p. 806).

Por otra parte, la confiabilidad de cada uno de los instrumentos se realizó a través de la técnica Alfa de Cronbach,

Técnica que se basa en el supuesto de que, si todos los ítems del instrumento miden el mismo evento, podría asumirse que cada ítem constituye una prueba paralela. En consecuencia, se considera que el instrumento es confiable si los resultados de todos los ítems son similares, es decir, si existe una alta correlación entre ellos (Hurtado, 2012, p. 812).

Dicho coeficiente se empleó mediante la utilización de Excel y mediante la aplicación del programa estadístico SPSS versión 21. A continuación, se presenta la formula aplicada para el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach:

**Figura 1. Formula de Alfa de Cronbach**

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s^2}{ST^2} \right]$$

Donde,  
k = El número de ítems  
 $\sum s^2$  = Sumatoria de varianzas de los ítems.  
 $sT^2$  = Varianza de la suma de los ítems.  
 $\alpha$  = Coeficiente de alfa de Cronbach

Fuente: Hurtado, (2012)

El resultado obtenido, para el coeficiente de Alfa de Cronbach es igual a 0,811 para el instrumento del evento Competencias Gerenciales tal como se muestra en el cuadro 3, y 0,840 para el instrumento del evento Gestión de Proyectos como se observa en el cuadro 4, el cual indica el nivel del mismo, para posteriormente comparar los criterios establecidos para el análisis del coeficiente, el cual según Hurtado (2012), manifiesta que los valores de este coeficiente puede oscilar entre cero (0) y uno (1), donde un coeficiente cero (0) significa nula confiabilidad y uno (1) representa confiabilidad total.

**Cuadro 3. Confiabilidad del instrumento Competencias Gerenciales**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,811	31

Fuente: Elaboración propia (2018)

**Cuadro 4. Confiabilidad del instrumento Gestión de Proyecto**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,840	31

Fuente: Elaboración propia (2018)

**TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

Las técnicas de análisis se basaron en los resultados que se obtuvieron de los instrumentos que se aplicaron a la población objeto de estudio. En tal sentido, para verificar la relación entre los eventos competencias gerenciales y la gestión de proyectos se trabajó con un nivel de medición ordinal y con el análisis de correlación por rangos de Spearman.

**RESULTADOS**

Luego del análisis de los datos obtenidos a través de la información que se derivó de la aplicación de los instrumentos, se evidenciaron las siguientes correlaciones de las hipótesis:

**Tabla 3. Competencias Gerenciales - Gestión de Proyectos**

		PTCG	PTGP	
Rho de Spearman	PTCG	Coeficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,013	
		N	12	
	PTGP	Coeficiente de correlación	,688	1,000
		Sig. (bilateral)	,013	
		N	12	12

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (2018)

La correlación es de 0,68 con significación de 0,013 menor que 0,05 lo cual refleja que hay una relación positiva moderada fuerte significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de proyectos.

**Tabla 4. Competencia de conocimientos – gestión de proyecto**

		PTCC	PTGP	
Rho de Spearman	PTCC	Coeficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,087	
		N	12	
	PTGP	Coeficiente de correlación	,514	1,000
		Sig. (bilateral)	,087	
		N	12	12

Fuente: Elaboración propia (2018)

La correlación de 0,51 con significación de 0,087 mayor que 0,05 refleja que hay una correlación positiva moderada pero no es significativa, por lo tanto se

concluye que no hay relación entre la competencia de conocimientos y la gestión de proyectos.

**Tabla 5. Competencia de actitudes – gestión de proyecto**

			PTCA	PTGP
Rho de Spearman	PTCA	Coeficiente de correlación	1,000	,455
		Sig. (bilateral)	.	,137
		N	12	12
	PTGP	Coeficiente de correlación	,455	1,000
		Sig. (bilateral)	,137	.
		N	12	12

Fuente: Elaboración propia (2018)

La correlación de 0,45 con significación de 0,137 mayor que 0,05 refleja que hay una correlación positiva moderada pero no es significativa, por lo tanto no hay relación entre la competencia de actitudes y la gestión de proyectos.

**Tabla 6. Competencia de habilidades – gestión de proyecto**

			PTH	PTGP
Rho de Spearman	PTH	Coeficiente de correlación	1,000	,683
		Sig. (bilateral)	.	,014
		N	12	12
	PTGP	Coeficiente de correlación	,683	1,000
		Sig. (bilateral)	,014	.
		N	12	12

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (2018)

La correlación de 0,68 con significación de 0,014 menor que 0,05 refleja que hay una correlación positiva moderada fuerte significativa entre la competencia de habilidades y la gestión de proyectos.

**Tabla 7. Gestión de Proyectos - Competencias Gerenciales**

			PTGP	PTCG
Rho de Spearman	PTGP	Coeficiente de correlación	1,000	,688
		Sig. (bilateral)	.	,013
		N	12	12
	PTCG	Coeficiente de correlación	,688	1,000
		Sig. (bilateral)	,013	.
		N	12	12

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (2018)

La correlación de 0,68 con significación de 0,013 menor que 0,05 refleja que hay una relación positiva moderada fuerte significativa entre la gestión de proyectos y las competencias gerenciales.

**Tabla 8. Proceso de iniciación – competencias gerenciales**

			PTI	PTCG
Rho de Spearman	PTI	Coeficiente de correlación	1,000	-,128
		Sig. (bilateral)	.	,693
		N	12	12
	PTCG	Coeficiente de correlación	-,128	1,000
		Sig. (bilateral)	,693	.
		N	12	12

Fuente: Elaboración propia (2018)

La correlación negativa de -0,12 con significación de 0,69 mayor que 0,05 refleja que no hay correlación entre el proceso de iniciación y las competencias gerenciales.

**Tabla 9. Proceso de planificación – competencias gerenciales**

			PTP	PTCG
Rho de Spearman	PTP	Coeficiente de correlación	1,000	,336
		Sig. (bilateral)		,286
		N	12	12
	PTCG	Coeficiente de correlación	,336	1,000
		Sig. (bilateral)	,286	.
		N	12	12

Fuente: Elaboración propia (2018)

La correlación de 0,33 con significación de 0,286 mayor que 0,05 refleja que hay una correlación positiva baja pero no es significativa; por lo tanto, no hay relación entre el proceso de planificación y las competencias gerenciales.

**Tabla 10. Proceso de ejecución – competencias gerenciales**

			PTE	PTCG
Rho de Spearman	PTE	Coeficiente de correlación	1,000	,229
		Sig. (bilateral)	.	,474
		N	12	12
	PTCG	Coeficiente de correlación	,229	1,000
		Sig. (bilateral)	,474	.
		N	12	12

Fuente: Elaboración propia (2018)

La correlación de 0,229 con significación de 0,474 mayor que 0,05 refleja que hay una correlación positiva baja pero no es significativa, por lo tanto no hay correlación entre el proceso de ejecución y las competencias gerenciales.

**Tabla 11. Proceso de seguimiento y control – competencias gerenciales**

			PTSC	PTCG
Rho de Spearman	PTSC	Coeficiente de correlación	1,000	,272
		Sig. (bilateral)		,393
		N	12	12
	PTCG	Coeficiente de correlación	,272	1,000
		Sig. (bilateral)	,393	
		N	12	12

Fuente: Elaboración propia (2018)

La correlación de 0,27 con de significación de 0,393 mayor que 0,05 refleja que hay una correlación positiva baja pero no es significativa, por lo tanto no hay relación entre el proceso de seguimiento y control y las competencias gerenciales.

**Tabla 12. Proceso de cierre – competencias gerenciales**

Correlaciones proceso cierre – competencias gerenciales			PTC	PTCG
Rho de Spearman	PTC	Coeficiente de correlación	1,000	,418
		Sig. (bilateral)		,177
		N	12	12
	PTCG	Coeficiente de correlación	,418	1,000
		Sig. (bilateral)	,177	
		N	12	12

Fuente: Elaboración propia (2018)

La correlación de 0,41 con significación de 0,177 mayor que 0,05 refleja que hay una correlación positiva moderada pero no es significativa, por lo tanto no hay relación entre el proceso de cierre y las competencias gerenciales.

## DISCUSIÓN

La investigación confirma que las competencias gerenciales afectan el proceso de gestión de los gerentes de proyectos en la PYME de la Costa Oriental del Lago. Según los resultados obtenidos estos gerentes poseen medianas competencias gerenciales para el manejo de los proyectos. De las tres competencias que deben poseer para dirigir proyectos dos de ellas son medianamente desarrolladas, estas son las competencias de conocimientos y competencias de actitudes; en cambio las competencias de habilidades las tienen altamente desarrolladas.

Por otra parte, de acuerdo a lo expresado por los gerentes encuestados la PYME en la Costa Oriental del lago presenta una alta gestión de proyecto; es decir la gestión de proyecto de estas empresas da respuesta a sus clientes con eficacia. No obstante, aunque aplican conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas con el objeto de entregar uno o más productos de acuerdo a su plan de negocio, no todos sus procesos se desarrollan completamente. A continuación, se presenta las hipótesis aceptadas y rechazadas.

**Cuadro 4. Hipótesis Aceptadas y Rechazadas**

<b>Hipótesis Aceptadas</b>
H1. Las competencias gerenciales afectan el proceso de gestión de los gerentes de proyectos en la PYME de la Costa Oriental del Lago.
H1.3. Si los gerentes de la PYME de la COL poseen competencias procedimentales gerenciales, desarrollaran un mejor proceso de gestión de proyectos.
H2. El proceso de gestión de proyectos afecta las competencias gerenciales de los gerentes de proyectos en la PYME de la Costa Oriental del Lago.
<b>Hipótesis Rechazadas</b>
H1.1. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago poseen competencias de conocimientos gerenciales desarrollaran un mejor proceso de gestión de proyectos.
H1.2. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago poseen competencias de actitudes gerenciales desarrollaran un mejor proceso de gestión de proyectos.
H2.1. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago desarrollan un proceso de iniciación tendrán mejores competencias gerenciales para los proyectos.
H2.2. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago desarrollan un proceso de planificación tendrán mejores competencias gerenciales para los proyectos.
H2.3. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago desarrollan un proceso de ejecución tendrán mejores competencias gerenciales para los proyectos.
H2.4. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago desarrollan un proceso de seguimiento y control tendrán mejores competencias gerenciales para los proyectos.
H2.5. Si los gerentes de la PYME de la Costa Oriental del Lago desarrollan un proceso de cierre tendrán mejores competencias gerenciales para los proyectos.

Fuente: Elaboración propia (2019)

La falta de soporte para las hipótesis rechazadas tal vez se deba a la forma en que la PYME aplica la gestión de proyecto. En la mayoría de los casos estas empresas no utilizan ninguna metodología de gestión de proyectos, a pesar de que su actividad se pueda orientar a proyectos. También existe un desconocimiento de los beneficios que aporta una buena Gestión de Proyectos, lo ven fuera de su alcance o lo consideran costoso de implementar en su forma de trabajar.

**CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos permiten concluir que, la PYME de la Costa Oriental del Lago cuenta con un gerente con altas competencias de habilidades, quiere decir que tienen dominio en conocimiento técnico, métodos, técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas; es decir poseen un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. La mayoría de ellos la han obtenido a través de la experiencia ejecutando proyectos.

Los gerentes estudiados han desarrollado habilidades estratégicas y prácticas orientadas a la obtención de resultados económicos y a su buena relación con el entorno externo de la empresa, lo que le ha permitido una eficaz gestión de proyectos. A través de la gestión de proyectos han logrado aplicar todos sus conocimientos, las destrezas adquiridas, las herramientas y las técnicas necesarias y entienden lo que se hace de una mejor manera y así logran gerenciar exitosamente cualquier tipo de proyecto.

## REFERENCIAS

- Benítez, K.; Panchi, N. (2019). Habilidades del Gerente Empresarial. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1). Recuperado a partir de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/2>
- Estrada, J. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review* N° 12. Recuperado de: <https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview1>
- Gómez, J. (2015). Las Competencias Profesionales. *Revista Mexicana de Anestesiología*. Vol. 38. No. 1 Enero-Marzo 2015. pp 49-55. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/cgibin/new/contenido.cgi?IDPUBLICACION=5616>
- Hernández, B. (2017) Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Vol. 8 N° 15. Recuperado de: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/305/1449>
- Herrera, C.; Salinas, E. (2018). Equipos de alto desempeño para pequeñas y medianas empresas. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*. Vol.10. No.1. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100300#c1](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100300#c1)
- Hurtado, J (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para una comprensión holística de la ciencia*. CIEA-Sypal. Quirón Ediciones. Cuarta edición. Bogotá-Caracas.1327 pp.
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación*. Séptima edición. Caracas: Quirón Ediciones.
- International Project Management Association (2016). *IPMA, Las competencias de un Director de Proyectos*. <https://nextop.es/ipma-competencias-de-un-director-de-proyectos/>
- Martínez, O. (2017). La nueva dimensión de las pequeñas y medianas empresas en la economía colombiana. *Revista Civilizar de empresa y economía*, 13 (1), 47-70.
- Project Management Institute, (2008) *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*. Cuarta edición
- Project Management Institute (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Fifth Edition- Spanish
- Zambrano, K. (2018). Las PYMES y su problemática empresarial. *Revista FIPCAEC*. Núm. 8 Vol.3 Año 3 Julio-Septiembre. pp. 3-24.