

# COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA GESTION DEL RIESGO EN PROYECTOS DE CONSTRUCCION

María Carolina Ramírez Giraldo<sup>1</sup>

Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga  
Bucaramanga, Colombia

## Resumen

Para un desarrollo eficiente de las actividades propias del gerente de cualquier tipo de proyecto, se requiere de la combinación de conocimientos, actitudes y habilidades, que manejadas de manera adecuada podrían maximizar la probabilidad de éxito del proyecto. El término más preciso para definir esta combinación es competencia, y su identificación, clasificación, desarrollo y medición, son las herramientas que permiten al gerente de proyectos tener una ventaja competitiva en su campo de acción. La gerencia de proyectos es una profesión definida, validada y certificada no solo por las instituciones de educación superior sino por el Project management institute, quien toma las mejores prácticas en el ramo y las compila en la metodología plasmada en el Project management body of knowledge (PMBOK). El presente artículo tiene por objetivo identificar y clasificar las competencias requeridas en el gerente de proyectos con base en un modelo de gestión por competencias, para llevar a cabo una de las 9 áreas de gestión, denominada gestión del riesgo, la cual es considerada determinante en el éxito o fracaso de proyectos de construcción. La identificación y clasificación de competencias realizadas pretende ser un primer paso procesos como desarrollo de instrumentos de evaluación de desempeño, desarrollo de planes de autoaprendizaje o capacitación sobre todo la concientización con argumentos de que no solo con conocimientos se gerencian proyectos exitosos.

**Palabras claves:** competencias, gerenciales, gestión, riesgo, PMBOK, proyectos, construcción.

---

<sup>1</sup> María Carolina Ramírez Giraldo.

## Abstract

For an efficient development of the activities of the manager of any project, it requires a combination of knowledge, attitudes and skills that could properly managed to maximize the probability of project success. The more accurate term to define this combination is competence, and their identification, classification, and measurement development, are the tools that allow the project manager to have a competitive edge in their field. Project management is a profession defined, validated and certified not only by higher education institutions but by the Project Management Institute, who makes the best practices in the field and compiled into the methodology embodied in the project management body of knowledge (PMBOK). This article aims to identify and classify the competencies required by the project manager based on a model of competence management, to carry out one of the nine management areas, called risk management, which is considered crucial in the success or failure of construction projects. The identification and classification of competitions held intended as a first step processes such as development of performance evaluation tools, development or training plans and self awareness especially with arguments that knowledge not only successful projects are administered.

## 1. Introducción

Durante el ejercicio de su profesión, el ingeniero civil tiene la oportunidad de laborar en proyectos con diferentes características como tamaño, uso y lugares de ejecución. Pero al finalizar cada uno de ellos, sobre todo en los primeros años de trabajo, quedan ciertas inquietudes que se vuelven reflexiones constantes como: ¿qué pude haber hecho para mejorar el proyecto y no hice? ¿qué herramientas me hicieron falta desarrollar para que los resultados del proyecto fueran más próximos a lo planeado? ¿cómo canalizar el esfuerzo hacia un resultado realmente efectivo?, ¿cómo puede mi aporte causar un verdadero impacto dentro del proyecto? Esto nos lleva a consultar cual era el común denominador de aquellos proyectos cuya ejecución se aproximaba más a lo planeado inicialmente, o cual es la combinación que aplican aquellos profesionales que obtienen éxito en sus labores en el caso particular de la gerencia de proyectos. Con respecto al tema se han desarrollado diferentes estudios estando entre los primeros los realizados por David McClellan quien en su labor encomendada para determinar mejores procesos de selección de personal concluyó que “para que los seres humanos realicen las funciones adecuadamente en el puesto de trabajo depende de sus características propias, de sus competencias, de los conocimientos y de sus habilidades” (Giraldo, 2004). También se encuentran estudios que argumentan el valor de las competencias gerenciales para definir perfiles de ejecutivos exitosos, a través de los procesos de la identificación y clasificación de las competencias genéricas más efectivas agrupándolas en competencias cognitivas, interpersonales, de negocio y técnicas, y planteando modelos de evaluación de las competencias en este nivel (Hernández, 2010). De igual manera existen estudios basados en encuestas estructuradas realizadas a profesionales dedicados a la gerencia de proyectos donde resumen las competencias clasificándolas como habilidades de liderazgo, habilidades técnicas y habilidades administrativas, pero sobre todo

identifican según estos profesionales las maneras como poderlas desarrollar como: el aprender por experiencia, por observación, por lecturas del tema, entre otras (Thamhain, 1991). Incluso, el PMBOK en su anexo G, manifiesta las habilidades requeridas por el gerente de proyecto haciendo referencia a liderazgo, desarrollo del espíritu de equipo, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, conocimientos políticos y culturales y negociación (Project Management Institute, 2008). Con respecto al tema la bibliografía es muy amplia ya que no solo son temas técnicos referentes a desarrollos de procesos gerenciales sino que el tema es de incumbencia de la psicología organizacional donde se estudia el comportamiento del ser humano en el campo laboral. Todos estos estudios indagan sobre competencias gerenciales a nivel general, es decir, las aplicables a todo tipo de proyecto y área de gestión del conocimiento. Sin embargo, el nivel detalle de las competencias gerenciales requeridas, para la gestión del riesgo en proyecto de construcción no es descrito por ninguno de esos estudios. Por ello el objetivo de este artículo es indagar sobre cuales competencias son de particular aplicación a un área de gestión específica en este caso la gestión del riesgo, tomando como referencia los lineamientos descritos en el PMBOK (Project Management Institute, 2008).

### **Competencias Gerenciales**

El origen del término competencia se puede remontar a la Grecia clásica “el equivalente al término competencia se denomina *ikanotis* que significa calidad de ser, en otras palabras, el término *ikanos* alude al acto de ser capaz, o tener la capacidad de hacer” (Hernández, 2010). A través del tiempo se han presentado distintas definiciones pero todas al final se podría decir que concluyen en una muy sencilla y es que la competencia es la combinación de conocimiento, actitudes y habilidades para realizar una labor de manera exitosa. En el campo laboral, la psicología organizacional valida el uso de modelos de gestión por competencia el cual se distingue por relevar la importancia de los aportes que cada miembro hace a la organización para encaminarlos al cumplimiento de los objetivos en común (Giraldo, 2004).

### **Modelo de Gestión por competencias en la industria de la construcción**

En los modelos de gestión por competencias y en los modelos de evaluación de desempeño desarrollados utilizando la teoría por competencias, se enfatiza que el éxito de la labor se evidencia cuando se cumple con las metas establecidas por la empresa, cargo o labor, o con un estándar particular (Giraldo, 2004). Lamentablemente, en la industria de la construcción se prioriza el conocimiento técnico como herramienta indispensable para el cumplimiento de metas, olvidándose que su motor principal es la gente con todas las características que la definen. Este planteamiento se puede observar sobre todo en el pequeño contratista que ejecuta proyectos de cuantías mínimas o en aquellas empresas constructoras que van en ascenso y se ve reflejada en cómo se maneja el talento humano, partiendo desde los criterios para la selección de personal donde solo se considera sus estudios académicos y experiencia en el cargo, hasta en la emisión

de conceptos sobre el desempeño en la labor realizada cuyos argumentos en la mayoría de los casos son subjetivos. Esta situación, lo que evidencia es la ausencia de un modelo de gestión del talento humano, donde se identifiquen las competencias del cargo (tanto personales como intelectuales), se definan los perfiles requeridos, se estructuren instrumentos de evaluación acorde a las competencias definidas y en pro del cumplimiento de los objetivos de la empresa, con el fin de alcanzar el máximo desempeño y ser realmente competitiva. Esta falencia en la administración del talento humano se puede subsanar con la implementación de modelos de gestión por competencias, cuya finalidad es alinear las características del talento humano con los objetivos de la empresa (Giraldo, 2004).

### **Competencias en la gestión del riesgo**

Para la selección del área de gestión a la cual se le aplicará el proceso de identificación de las competencias gerenciales necesarias para su adecuado desarrollo, se indagó el impacto de esta área en la industria de la construcción encontrando que el análisis de riesgos con la aplicación de la metodología del PMBOK permite tomar decisiones con argumentos en niveles tan variados como decidir o no la compra de un insumo hasta decidir la viabilidad de la ejecución del mismo proyecto. Debido a que en la bibliografía sobre el tema de competencias no hay un nivel de detalle que especifique las competencias requeridas para la gestión del riesgo en proyectos de construcción, se propone, debido a su impacto en la industria, tomar esta área de gestión para realizar este proceso de identificación y clasificación de competencias.

Una vez seleccionado PMBOK como el estándar que marca los lineamientos para la gestión del riesgo, el cual indica los procesos de planificar la gestión del riesgo, identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de riesgos, realizar el análisis cuantitativo de riesgos, planificar la respuesta a los riesgos, monitorear y controlar los riesgos, se procede a identificar las competencias gerenciales necesarias a un nivel general para aproximarnos a obtener resultados exitosos y aprovechando aún más las capacidades personales.

Para clasificar las competencias para la gestión del riesgo se propone la combinación de dos grupos de competencias, por una parte las competencias propias de cada individuo producto de un proceso que es de adentro hacia fuera, es decir, “donde se reconocen las actitudes o el querer hacer, para que posteriormente sustente el saber hacer y por último el poder hacer” (Hernández, 2010) las cuales denominaremos competencias del querer hacer, saber hacer y poder hacer, y diferenciándolas en tres niveles de aplicación: Básicas que son aquellas competencias mínimas requeridas para realizar una labor, gerenciales que son aplicadas a todas las áreas de gestión y gerencia de riesgos que son las aplicadas a esta área de gestión en particular (Mertens, 2005 y Lira Zalaquett, y Ramírez Guerra, 2005). Esta clasificación se propone compilarlas en una sola tabla con el fin de contar con un rango más amplio y una clasificación más integral. Esta propuesta se detalla en la Tabla N°1.

COMPETENCIAS LABORALES PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN			Básicas	NIVEL DE APLICACIÓN
Querer hacer (Cognitivas e interpersonales)	Saber Hacer (Conocimiento técnico)	Poder Hacer (Aplicadas)		
Comunicar de manera clara y efectiva sus ideas	Conocimientos técnicos de construcción	Capacidad de ejecutar proyectos de construcción		
Trabajar en equipo				
Desarrollar planes motivacionales para su equipo de trabajo	Conocimientos técnicos de construcción a nivel profesional	Estructurar planes de trabajo efectivos.	Gerenciales	NIVEL DE APLICACIÓN
Demstrar Liderazgo	Identificar los perfiles del personal que hará parte de su equipo de trabajo	Identificar las etapas del ciclo de vida de un proyecto de construcción		
Tomar decisiones	Conocer los lineamientos del PMBOK 4 edición	Asignar correctamente responsabilidades a cada miembro de su equipo de trabajo		
Manejar situaciones de negociación		Identificar los lineamientos aplicables a los proyectos de construcción establecidos en el PMBOK 4 Edición		
La Adaptación al cambio	Reconocer la estructura de planes estratégicos	Definir plazo para los entregables del Plan de Gestión del Proyecto	Gerenciales	NIVEL DE APLICACIÓN
Auto controlar emociones		Desarrollar planes estratégicos		
Tener predisposición a tomar riesgos	Reconocer los 6 grupos de procesos que conformar la gestión del Riesgo según el PMBOK	Identificar las salidas de los planes de gestión del proyecto que inciden en el análisis de riesgo.	Gerencia del Riesgo	NIVEL DE APLICACIÓN
		Reconocer los riesgos y la incidencia de los mismos en el proyecto a través del plan de gestión del riesgo		
Aceptar resultados y asumir responsabilidades	Identificar los atributos del riesgo	Tomar decisiones con base análisis cuantitativos o cualitativos a los riesgos identificados		
	Comprender las características de la matriz de probabilidad e impacto	Planificar la respuesta al riesgo según el nivel de importancia que tenga para el proyecto del riesgo analizado		
		Monitorear y controlar los riesgos con base en lo establecido en el plan de gestión del riesgo	Gerencia del Riesgo	NIVEL DE APLICACIÓN
		Maximizar el impacto de los riesgos positivos y minimizar el impacto de los riesgo negativo		

**Tabla N°1.** Competencias laborales para la gestión del riesgo en proyectos de construcción

Con base en los argumentos expuestos sobre la importancia de las competencias gerenciales y sobre los modelos de gestión por competencias, la Tabla N°1 identifica las competencias mínimas requeridas para la gestión del riesgo en proyectos de construcción, tanto a nivel personal como lo son las competencias del querer hacer, nivel de conocimiento con las competencias del saber hacer y a nivel de aplicación con las competencias del poder hacer. Además, como el presente artículo expone que para maximizar la probabilidad de éxito en los proyectos se recomienda la combinación de estas competencias, por ello la Tabla N°1 también plantea tres niveles de aplicación donde se combinan estas competencias. Es decir, si se requiere un nivel básico para iniciar el proceso de aprendizaje de la gestión del riesgo en proyectos de construcción se sugiere ser competente para comunicar de manera clara y efectiva sus ideas, trabajar en equipo, tener conocimiento técnico de construcción y estar en la capacidad de ejecutar proyectos de construcción.

Pasando al siguiente nivel donde se desea ser competente para gerenciar proyectos de construcción a nivel general en todas sus nueve áreas del conocimiento, se sugiere ser competente para desarrollar planes motivacionales para su equipo de trabajo, demostrar liderazgo, tomar decisiones, manejar situaciones de negociación, ser capaz de adaptarse al cambio y tener un autocontrol de sus emociones. Junto con lo anterior se deben tener conocimientos técnicos de construcción a un nivel profesional que genere criterio, poder identificar los perfiles del personal que hará parte de su equipo de trabajo para contar con un equipo productivo, conocer los lineamientos del PMBOK que le permite contar con una metodología para gerenciar proyectos, reconocer la estructura de los planes estratégicos para definir el curso de sus acciones, y lo más importante es contar con las competencias cuyas evidencias impactan el proyecto como lo son estructurar planes de trabajo efectivos, identificar las etapas del ciclo del vida de un proyecto de construcción ya que estos tienen unas características muy particulares, asignar correctamente responsabilidades a cada miembro de su equipo de trabajo con el fin de que cada miembro asuma responsabilidades dentro del proceso, identificar los lineamientos aplicables a los proyectos construcción establecidos en el PMBOK ya que estos son genéricos a todo tipo de proyectos, definir plazo para los entregables del plan de gestión del proyecto y estar en la capacidad de desarrollar los planes estratégicos diseñados.

Y por último, la Tabla N°1 propone la competencias requeridas para la gestión del riesgo en proyectos de construcción. En este nivel el gerente proyectos debe tener predisposición a tomar riesgos y ser abierto a evaluar alternativas, reconocer los 6 grupos de procesos que conforman la gestión del riesgo según el PMBOK con el fin de identificar cuáles de ellos son aplicables a su proyecto ya que el PMBOK solo son lineamientos, identificar las salidas de los planes de gestión del proyecto que inciden en el análisis de riesgo por que las salidas son el resultado de cada proceso fue aplicado de manera correcta. También el gerente debe estar en la capacidad de reconocer los riesgos y la incidencia de los mismos en el proyecto a través del plan de gestión del riesgo, aceptar resultados y asumir responsabilidades frente a ellos, identificar los atributos del riesgo como lo son su probabilidad e impacto dentro del proyecto, tomar decisiones con base análisis cuantitativos o cualitativos a los riesgos identificados, planificar la respuesta al riesgo según el nivel de importancia que tenga para el proyecto el riesgo analizado esto con el fin de que no se cumplan los objetivo del mismo, comprender las características de la matriz de probabilidad e impacto, monitorear y controlar los riesgos con base en lo establecido en el plan de gestión del riesgo, y la competencias que se considera la más importante que es la de ser capaz de maximizar el impacto de los riesgos positivos y minimizar el impacto de los riesgos negativos.

## Conclusiones

El éxito del gerente de proyecto radica en gran medida en el conocimiento y desarrollo de competencias gerenciales, siendo tan importantes las competencias de conocimiento como las competencias personales.

A nivel general se evidencia la ausencia de identificación y clasificación de competencias gerenciales para el área de gestión del riesgo en proyectos de construcción.

El proceso de identificación y análisis de cada una de las competencias requeridas para el desarrollo óptimo de esta área de gestión específica, es la fase inicial para un proceso de evaluación de desempeño por competencias, que posteriormente a esta etapa se podrán establecer criterios de evaluación con base en estándares establecidos, y asignarles una calificación ya sea cuantitativa o cualitativa según lo requiera la empresa o el cargo. La aplicación de este proceso evaluativo puede ser una herramienta muy eficaz para identificar las debilidades y fortalezas de un gerente de proyectos de construcción y con base en los resultados diseñar planes de capacitación acordes a la realidad para formar un funcionario más integral y efectivo. Y así comenzar con el proceso de desarrollo de modelos de gestión por competencias en las empresas constructoras.

## Referencias bibliográficas:

Giraldo Henao, C. (2004). Creación de un Modelo de Evaluación de Desempeño bajo la Teoría de la Competencias. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.

Hernández Pérez, C. (2010). Perfil del ejecutivo conforme a sus competencias Gerenciales y habilidades intelectuales. (Tesis inédita de doctorado).Universidad Iberoamericana. México D.F, México.

Thamhain, H. (1991). Developing Project Management Skills. Massachusetts: Project Management Journal. Benley College. Number 3, Vol. XXII

Mertens. L (1997). Competencias clave y tipologías: Mertens. En: QUEZADA, H. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores Asociados, 2003.

Lira Zalaquett, C y Ramírez Guerra, C (2005). Gestión por competencias fundamentos y bases para su implementación. Universidad de los Lagos. Santiago de Chile