

# PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO DEL DIRECTOR DE PROYECTO

M<sup>a</sup> Carmen González-Cruz

Sabina Asensio-Cuesta

*Universitat Politècnica de València*

Vicente Chulvi Ramos

*Universitat Jaume I de Castellón*

María Cervera Hernández

*Generalitat Valenciana. Consellería de Educación*

## Abstract

A successful project depends on many factors. Some of them come from human and material resources available to the project (experience and skills of project manager, team skills, resources, etc.). Other factors are more difficult to control by the project manager.

In many cases the fail of the project is because the project manager is lacking in the behavior skills.

This work highlights the need for awareness, on the part of the Project Managers, to monitor and improve their own skills.

By this, this paper proposes a method for monitoring and evaluating the behavioral skills of Project Managers, which will facilitate the identification of those areas in order to improvement and provide a plan for correction.

The aim is to avoid the errors that can occur in the project, resulting from the lack of these skills, thereby increasing the chances of success in projects.

**Keywords:** *Project Manager; behavior skills's competences; assessment tools*

## Resumen

El éxito o fracaso de un proyecto depende de múltiples factores. Unos provienen de los recursos humanos y materiales puestos a disposición del proyecto (experiencia y competencias del director de proyecto, competencias del equipo, recursos disponibles, etc.) y otros provienen de un entorno más difícil de controlar por la Dirección del proyecto.

En numerosas ocasiones el fracaso de un proyecto viene motivado principalmente por una serie de carencias en las competencias de comportamiento del director de proyecto, que podrían evitarse o minimizarse.

Se pone por tanto en evidencia la necesidad de la toma de conciencia, por parte de los Directores de Proyecto, de controlar y potenciar sus propias competencias al máximo.

En este sentido, esta comunicación propone un método para "monitorizar" y evaluar las competencias de comportamiento del Director de Proyecto, que facilitará la identificación de las áreas de mejora y proporcionará un plan para su corrección. El objetivo final es evitar, en

la medida de lo posible, los errores que pueden tener lugar en el desarrollo del proyecto derivados de la carencia de estas competencias, aumentando así las posibilidades de éxito del proyecto.

**Palabras clave:** *Director de proyecto; competencias de comportamiento; herramienta de evaluación*

## 1. Introducción

El Director de proyectos debe poseer una serie de capacidades tales como negociar, liderar, comunicar o motivar, entre otras. Las competencias profesionales son las que definen el ejercicio eficaz de estas capacidades, que permiten el desempeño profesional en los niveles requeridos, y que son algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. En este sentido el concepto de competencias profesionales así planteado, incluye no sólo capacidades requeridas para el ejercicio de una profesión, sino también cualidades personales relacionadas con la toma de decisiones y el intercambio de información necesarios para un desempeño efectivo.

De la revisión del Estado del Arte, se puede concluir que no existe un modelo general y único de evaluación de competencias de comportamiento en el ámbito de la Dirección del proyecto y que, aunque existen algunos instrumentos, éstos son escasos y, casi siempre, elaborados *ad hoc* por algunas organizaciones concretas, por lo que en el presente trabajo se ha desarrollado un método para “monitorizar” y evaluar las competencias de comportamiento del Director de proyecto, con objeto de identificar las áreas necesarias de mejora y proponer un plan de acción para su consecución.

## 2. Objetivos

El objetivo general establecido en este trabajo es aportar una herramienta que permita la evaluación de las competencias de comportamiento de los directores de proyecto, con objeto de identificar los ámbitos de competencia susceptibles de mejora.

Para la consecución de este objetivo general, se han establecido objetivos específicos como la revisión del estado del arte y del marco contextual de la Dirección de proyectos, el análisis de estudios sobre competencias profesionales en el ámbito de los procesos de dirección de proyectos, así como de la medida de cumplimiento de las capacidades de los directores a la hora de liderar los equipos de trabajo vinculadas al proyecto.

Finalmente, conseguir un método que identifique y priorice las principales competencias a desempeñar por el Director de proyecto, según las características y condicionantes del proyecto en cuestión; sea capaz de medir las capacidades del Director de proyecto en relación a dichas competencias, e identifique las áreas de mejora urgente, las áreas de mejora no urgente, y las áreas en las que su desempeño resulta exitoso.

## 3. Las competencias clave en la Dirección de Proyectos

Un factor importante para la buena ejecución de un proyecto, es la habilidad del Director de proyecto para integrar al personal y hacer un trabajo efectivo en equipo (Kerzner, 2002). El Director de proyecto debe ser capaz de obtener el mejor rendimiento de su equipo de proyecto, para lo cual debe disponer de un buen sistema de dirección y de un buen entorno de trabajo, que apoye el carácter multidisciplinar y la variedad del equipo humano que lo forma. Debe, por tanto, poseer la capacidad de gestionar la diversidad en el entorno del proyecto y poderla integrar en la planificación, ejecución y control del mismo.

El éxito de un proyecto depende, fundamentalmente, de las competencias técnicas y de comportamiento de los actores que lo desarrollan, y especialmente, de las competencias del director de proyecto, que es quien coordina y motiva al equipo de proyecto. Son diversas las clasificaciones que existen sobre dichas competencias. En este sentido, Boudès et. Al, (1997) identifica cuatro categorías, en lo que denomina competencias esenciales para la dirección del proyecto:

1. *Dimensión instrumental del proyecto*, entendida como la capacidad de utilizar de forma eficaz los instrumentos y herramientas necesarios para el análisis y control del proyecto, sus costes y sus plazos.
2. *Dimensión técnica del proyecto*, dado que el director de proyecto debe poseer ciertos conocimientos técnicos y ser capaz de motivar al equipo, organizarlo y hacer frente a los conflictos de intereses que puedan surgir.
3. *Comprensión de las especificidades del proyecto*, que el Director de proyecto debe transmitir al equipo de proyecto y demás partes interesadas, así como la *adhesión a sus objetivos*, seleccionando y adaptando las actuaciones del equipo, según avanza el proyecto, a los objetivos del mismo y a las especificidades del entorno.
4. *Competencia social o de comportamiento*, son las que el Director de proyecto debe poseer, además de las técnicas o instrumentales, para lograr que el equipo trabaje con la máxima motivación y la mejor coordinación posibles.

Uno de los primeros trabajos relacionados con el ámbito de las competencias de comportamiento lo realizó Boyatzis (1982), quien propuso veintidós tipos de competencias agrupadas en cinco clusters: competencias de dirección de metas y acción, de liderazgo, de dirección de recursos humanos, de dirección de subordinados y de relación con otros.

Otras clasificaciones posteriores, como las de Chinchilla y García (2001), que distingue;

1. *Competencias estratégicas*, necesarias para el logro de resultados económicos (visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y negociación).
2. *Competencias intratécticas*, orientadas al desarrollo de los miembros del equipo e incrementar su compromiso y confianza con la organización (comunicación, organización, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo).
3. *Competencias de eficacia personal*, relacionadas con la capacidad de autodirección, que incluye: proactividad (iniciativa, creatividad y autonomía personal), autogobierno (disciplina, concentración y autocontrol), gestión personal (gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo) y desarrollo personal (autocrítica, autoconocimiento y cambio personal).

Y la propuesta en la NCB (Bases para la Competencia de Dirección de Proyectos), impulsada por la International Project Management Association (IPMA), que establece una definición del término "competencia" basada en el estándar ISO/IEC 17024, aportan un mayor desarrollo del conjunto de competencias, vistas como un compendio de conocimiento, actitud personal, destrezas y experiencia relevante, necesario para tener éxito en el cumplimiento de las funciones de dirección.

#### **4. La evaluación de las competencias**

Hoy en día, es común en las empresas, hacer mediciones de todas aquellas variables que puedan servir de indicador de la actividad, como beneficios, calidad, previsiones de ventas, etc. Sin embargo, muy pocas de esas medidas dan respuesta a cuestiones clave que se plantean los equipos directivos, como, si la organización posee de los perfiles profesionales

que caracterizan a un líder y si son adecuados para el desarrollo de sus funciones actuales y futuras dentro de la organización.

En el presente trabajo se ha realizado un estudio en la bibliografía, de los modelos de evaluación de competencias profesionales en el ámbito de la Dirección de proyectos, y se han identificado algunos modelos con importantes aportaciones, como el desarrollado por la Secretaría de Estado de Canadá, el de la International Project Management Association (IPMA), en la International Competence Baseline (ICB), el Project Management Competence Development Framework (PMCD), del Project Management Institute (PMI), el presentado por Gould & Freeman (2004), del Boston University Corporate Education Center (BUCEC), el modelo PEAKS, de Murray-webster (2001), han permitido recabar los aspectos fundamentales a evaluar en el director de proyecto, para el diseño de la herramienta de evaluación, objeto de este trabajo.

En este mismo sentido, y en relación a herramientas para evaluar las competencias, en este caso, de comportamiento, del director de proyecto, la conclusión es similar: existen muy pocas herramientas conocidas o extendidas suficientemente. No obstante, algunos autores, e incluso, algunas organizaciones, han desarrollado herramientas con aportaciones interesantes. Las propuestas de Whetten & Cameron (2006), de EUSKALIT (Fundación Vasca para la Calidad), basada en el modelo EFQM de Excelencia, el modelo PEAKS, la herramienta desarrollada por AEIPRO y la Universidad de la Rioja, basada en el sistema de certificación de IPMA, y la aplicación Telémaco 360º, desarrollado por el Centro de Competencias Directivas del IESE Business School,

También hay que considerar que antes de empezar una evaluación de competencias es necesario definir qué comportamientos se espera de la persona a evaluar. Como en cualquier ámbito, en el de la Dirección de Proyectos existe un conjunto de competencias que serán exigibles al director de proyecto. Según el contexto del proyecto, a veces puede ser necesario priorizar algunas de ellas si las circunstancias obligan al Director de Proyecto a esforzarse más por desarrollar ciertas habilidades concretas.

## **5. Metodología para el desarrollo de una herramienta para la evaluación de competencias del Director de proyecto**

Actualmente, el modelo competencial deja atrás los enfoques funcionales, basados en tareas, para evolucionar a un enfoque centrado en las personas. Adoptar un modelo de este tipo permite a los directivos en general, y a los directores de proyectos en particular, tomar parte de forma activa en su propio desarrollo profesional, al facilitarles tener consciencia de su desempeño, de sus puntos fuertes y de las áreas en las que deben mejorar. La aplicación de este tipo de modelo permitirá desarrollar un itinerario de mejora adaptado a la persona y a las características del proyecto, utilizando las herramientas apropiadas en cada caso.

### **5.1 Definición de los usuarios**

El objeto de este trabajo es proporcionar una herramienta para la dirección del proyecto. En consecuencia, se ha establecido como destinatario principal de la misma, el *Project Manager*, siendo éste el perfil para el cual ha sido diseñada. No obstante, la herramienta está basada en un modelo de competencias que debe poseer cualquier director de personas, por lo que este instrumento de medición puede ser utilizado por cualquier persona que dirija un equipo, ya sea en el ámbito de la ingeniería, empresarial, o cualquier otro.

### **5.2 Selección de las competencias clave**

Para lograr una actuación competente por parte del Director de proyecto no sólo es necesario que éste sea capaz de identificar los recursos que tiene a su alcance

(conocimientos, valores, habilidades, etc.), sino que además pueda utilizar dichos recursos de manera integrada y sea capaz de demostrarlo en el curso de la acción, en tiempo real. Para ello se requiere una serie de competencias cuya definición forma parte del trabajo de desarrollo de la herramienta.

Resultaría poco práctico, y probablemente imposible, incluir en la herramienta todas las competencias de comportamiento que existen, de ahí que, tras las primeras etapas de análisis de la documentación existente sobre las competencias profesionales del director de proyecto, y su posterior selección y agrupación, se completó un conjunto de 49 competencias, mostradas en la tabla 1.

**Tabla 1. Competencias de comportamiento del Director de proyecto**

Competencias de Comportamiento		
Accesibilidad	Consulta	Integridad
Actitud abierta	Creatividad	Juicio
Apoyo y reconocimiento a las personas	Cultura de equipos colaborativos	Liderazgo
Apreciación de valores	Delegación	Negociación
Autocontrol	Desarrollo de los demás	Orientación a resultados
Búsqueda de información	Desarrollo rápido de equipos	Orientación al logro
Coalición y construcción de redes	Direccionalidad: Asertividad y uso del poder posicional	Orientación de servicio al cliente
Comprensión interpersonal	Eficiencia	Pensamiento analítico
Compromiso organizacional	Empatía	Pensamiento conceptual
Compromiso y motivación	Equidad	Posicionamiento estratégico
Comunicación	Ética	Preocupación por orden, calidad y precisión
Conciencia de la diversidad cultural	Fiabilidad	Previsión
Conciencia organizacional	Flexibilidad	Relaciones interpersonales
Confianza en las personas	Gerencia de la acción	Relajación
Confianza en sí mismo	Habilidades de pensamiento	Trabajo en equipo y cooperación
Conflictos y crisis	Impacto e influencia	
Conocimiento	Iniciativa y perseverancia	

Son numerosos los estudios que identifican diversas competencias para la dirección de proyectos, (Boudès et al. ,1997; ICB, 2006; Gould y Freeman, 2004; Murray-Webster 2001; Whetten, D.A. y Cameron, 2006). Partiendo de las competencias recopiladas en la tabla anterior, el primer paso para el diseño del instrumento de evaluación, es seleccionar aquellas en las que se basará el método propuesto. Para ello se ha realizado una encuesta a un grupo de expertos, formado por personas cuyo ámbito de trabajo está relacionado con el desarrollo de proyectos. Se ha seleccionado a profesionales de diferentes campos, tanto del sector público como privado.

El grupo de expertos se ha conformado con nueve personas. La primera, (E1), trabaja como miembro de un equipo de proyectos en una empresa privada del sector industrial, dedicada al diseño y fabricación de herramienta manual. La segunda, (E2), dirige una empresa, también privada, de servicios, dedicada a la prestación de servicios médicos y pruebas de diagnóstico por imagen. La tercera persona encuestada, (E3), es coordinadora de una asociación sin ánimo de lucro dedicada a la integración de niños y adolescentes en riesgo de exclusión social. En cuarto lugar, (E4), es una persona que forma parte del equipo de trabajo de dicha asociación. Del ámbito del sector público han participado (E5), Jefe de Área de un organismo público de la Generalitat Valenciana, y (E6), miembro del equipo de dicha área. Por último, (E7) es director de un departamento de una Universidad pública, y (E8) y (E9) forman parte del equipo de profesorado de dicho departamento, que cumplen la condición de estar Certificados como Profesionales de la Dirección de Proyectos (PDP) (IPMA, Nivel C). La tabla 2 muestra un resumen de las características del grupo de expertos.

**Tabla 2. Grupo de expertos para la selección de competencias**

	Puesto/categoría	Tipo de organización	Sector/actividad
<b>E1</b>	Equipo de proyecto	Empresa privada	Industria/distribución
<b>E2</b>	Director	Empresa privada	Servicios
<b>E3</b>	Director	Asociación sin ánimo de lucro	Servicio Social
<b>E4</b>	Equipo de proyecto	Asociación sin ánimo de lucro	Administración Pública
<b>E5</b>	Director	Organismo público	Administración Pública
<b>E6</b>	Equipo de proyecto	Organismo público	Administración Pública
<b>E7</b>	Director	Universidad	Administración Pública
<b>E8</b>	Equipo de proyecto	Universidad	Administración Pública
<b>E9</b>	Equipo de proyecto	Universidad	Administración Pública

Como resultado de la opinión del grupo de expertos, se han seleccionado 19 competencias como las más relevantes en las funciones de dirección de proyectos, las cuales se han denominado *competencias clave*, y han sido utilizadas en la metodología propuesta, tal y como se muestra más adelante.

### 5.3 Procedimiento para la evaluación de competencias clave

La evaluación se basa en el método de Evaluación 360º, y consiste en una doble evaluación: la autoevaluación por parte de Director de Proyecto, y la evaluación del Director por parte de miembros de su equipo o colaboradores.

A tal fin, se ha elaborado un cuestionario basado en una escala Likert, en donde se establecen valores del 1 al 5. El cuestionario fue preparado en base al listado de competencias que seleccionó el comité de expertos mencionado en el apartado anterior. Se preparó una batería de preguntas que finalmente fue presentado y consensado con el propio comité de expertos.

El cuestionario está compuesto por 58 ítems tal como muestra la tabla 3, en anexo 1. De dicho cuestionario se han elaborado dos versiones: una para la autoevaluación, y otra para los evaluadores del equipo.

Para obtener unos resultados de mayor calidad es recomendable que el interesado sea evaluado por colaboradores de diversos niveles, no sólo sus subordinados sino también personas que se encuentran su mismo nivel o a nivel superior, colaboradores externos, clientes, etc. Cuanta mayor sea la diversidad y el número de evaluadores, más fiabilidad y calidad tendrán los resultados obtenidos. En todo momento debe garantizarse el anonimato de los evaluadores, y los resultados de la evaluación serán mostrados únicamente al Director de Proyecto evaluado.

#### 5.4 Sistema de puntuación

Los ítems del cuestionario están clasificados por grupos y cada grupo lleva asociado una competencia. De este modo se obtiene la puntuación para cada una de las competencias que se pretende evaluar.

Obtenidas todas las respuestas, se iniciará la tabulación de las mismas, asignando las puntuaciones según indica la tabla 4 (ver anexo 2).

En relación a la puntuación, cabe señalar que, aunque se considera importante la opinión del autoevaluado, se le asignará un peso a dicha opinión, que será inferior al peso de la opinión del equipo evaluador.

La puntuación final se calculará mediante la suma ponderada del promedio de puntuaciones del equipo evaluador y la autoevaluación.

El resultado final se presentará mediante un esquema de la puntuación global, desglosada por competencias, para facilitar la identificación de las competencias susceptibles de mejora.

#### 5.5 Escala de clasificación del desempeño de las competencias

Se define una escala para la clasificación de las competencias según su desempeño. Dependiendo de la puntuación en porcentaje obtenida, las competencias se clasificarán en: Área de Mejora Urgente, Área de Perfeccionamiento, y Área de Excelencia (tabla 5).

Tabla 5. Clasificación del desempeño de las competencias

10%	0-49%	<b>ÁREA DE MEJORA URGENTE</b>
20%		
30%		
40%		
50%		
60%	50%-79%	<b>ÁREA DE PERFECCIONAMIENTO</b>
70%		
80%		
90%		
100%	80%-100%	<b>ÁREA DE EXCELENCIA</b>

#### 5.6 Elaboración del Plan de mejora y seguimiento

Del análisis de los resultados, se elaborará un informe, el cual debe reflejar la información del nivel de desempeño de cada una de las competencias del director de proyecto. Tomando como base dicho informe, se elaborará un plan de mejora, que ofrecerá, para cada una de las competencias, priorizadas por nivel de urgencia, una serie de acciones a realizar. Se pretende que el plan de mejora sirva guía donde el evaluado encontrará las pautas que le ayudarán a mejorar sus competencias.

Por último, es aconsejable también, establecer un plan de seguimiento, con el fin de que el proceso de evaluación no haya sido un hecho aislado, y se controle la evolución en el desempeño de las competencias a lo largo del tiempo. Aunque el proyecto finalice, y las funciones de dirección con él, el Director de Proyecto probablemente dirigirá otros en el

futuro, por lo que le interesa establecer y mantener un proceso de control de sus competencias.

## 6. Aplicación de la herramienta propuesta para la evaluación de competencias a un Director de proyecto de un Organismo Público de la Generalitat Valenciana.

### 6.1 Perfil del evaluado y del equipo evaluador

Se ha aplicado la herramienta a un Director de proyecto, jefe de Área de un organismo público de la Generalitat Valenciana. Dirige un equipo de siete personas, en un Área en la que se llevan a cabo diversos proyectos relacionados con la educación superior, y pertenece a una de las Direcciones Generales que forman parte de dicho organismo.

En cuanto al grupo de evaluadores, está formado por cinco personas, tres miembros de su equipo de trabajo y dos colaboradores, pertenecientes a otro departamento, pero que trabajan en coordinación con el evaluado.

### 6.2 Proceso de evaluación

La ponderación de las dos evaluaciones realizadas y los resultados obtenidos de la evaluación, se muestran en la tabla 6 y figura 1, respectivamente.

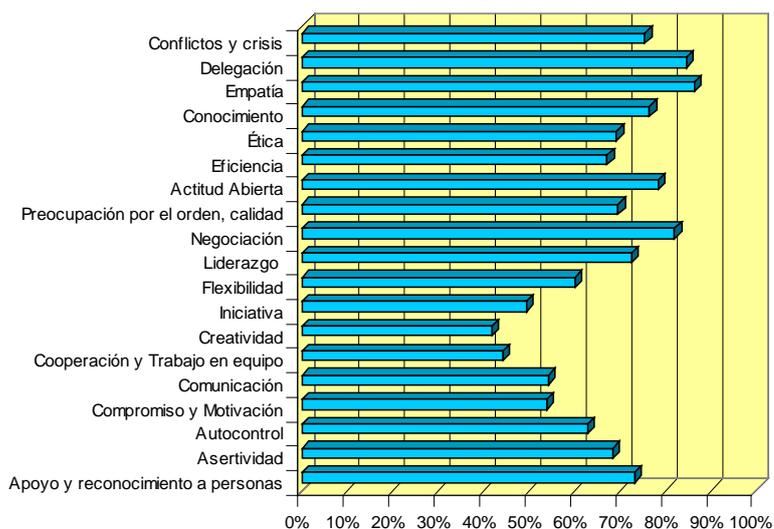
Los resultados permitieron observar que las competencias que alcanzaron niveles más altos en la puntuación fueron “Empatía” (86%), “Delegación” (85%) y “Negociación” (82%). En el otro extremo, las competencias que obtuvieron unos niveles más críticos fueron la “Creatividad” (42%), el “Trabajo en Equipo y Cooperación” (44%), y la “Iniciativa” (49%).

También se obtuvieron datos sobre las competencias situadas en el “Área de Perfeccionamiento”, indicando que el evaluado estaba en un nivel de perfeccionamiento de sus competencias, sin destacar demasiado en los extremos, ya que las de “Mejora Urgente” dieron valores cercanos al 50%, y las de “Excelencia” no superaron el 90%.

Tabla 6. Ponderaciones para la valoración

R1	18%	90%
R2	18%	
R3	18%	
R4	18%	
R5	18%	
Auto	10%	10%
	100%	100%

Figura 1: Resultados de la evaluación  
PUNTUACIÓN POR COMPETENCIAS



Se observaron los porcentajes obtenidos de la Autoevaluación, de los Evaluadores y la Media final ponderada. Estos resultados indicaron que sobre cinco competencias, la diferencia de percepción era notable: Comunicación, Iniciativa, Liderazgo, Actitud Abierta y

Ética. Este resultado puede ayudar al evaluado a buscar en qué está fallando en cuanto a su estilo de comunicación, para poder perfeccionarlo.

### **6.3 Informe de evaluación y Plan de mejora**

Con los resultados obtenidos en el proceso de evaluación se elabora un informe que consta, como mínimo, de los siguientes apartados:

1. Introducción: este apartado incluye los objetivos de la evaluación y una breve explicación de la metodología, el proceso y sus fases.
2. Resultados de la evaluación: en este apartado se desarrollan los resultados de la evaluación por competencias, incluyendo para cada una de las competencias, una descripción de la misma, los comportamientos esperados, y las puntuaciones obtenidas en esa competencia.
3. Niveles de competencia: en esta parte se analizan los niveles alcanzados para cada competencia, reflejando la clasificación de las mismas por Áreas de mejora.
4. Análisis comparativo: este apartado desarrolla un análisis comparativo de la evaluación y la autoevaluación, permitiendo visualizar en qué competencias hay mayores diferencias.
5. Resumen y recomendaciones para el plan de mejora

Una vez realizado el Informe de Evaluación, el siguiente paso será la elaboración de un Plan de Mejora, consecuente con el mismo.

El Plan de Mejora constituye un documento en el cual se describe el compromiso del evaluado a mejorar determinadas habilidades en el corto/medio plazo. En dicho Plan se incluirá un apartado para cada competencia, en el que se detalla las áreas de mejora y las acciones a emprender. El objetivo final es incrementar los niveles de desempeño de las competencias, priorizadas y agrupadas por Áreas de Mejora, para lograr así mayor rendimiento y satisfacción del equipo, y de las demás partes interesadas.

Para cada competencia se debe fijar un objetivo de desempeño, teniendo en cuenta la puntuación obtenida. Esta puntuación objetivo debe ser realista, considerando las circunstancias del individuo, el nivel de dificultad que éste asocia a la competencia, y el plazo estimado para conseguirlo.

La mejora debe plantearse como un objetivo permanente para el Director de Proyecto. Además, debe considerarse un plazo también realista, ya que no es un proceso fácil, al implicar cambios importantes en comportamientos y actitudes. Por ello es necesario respetar las prioridades y adaptar el proceso a la persona, de forma que pueda hacerse gradualmente.

## **7. Conclusiones**

Un elevado porcentaje de proyectos fracasa debido a diversos motivos. En muchas ocasiones, el origen del fracaso no está en las cuestiones técnicas del proyecto, sino que se halla en la falta de habilidad de la Dirección de Proyecto para encauzar los esfuerzos del equipo hacia el éxito.

Tal y como se defiende en este trabajo, el capital humano constituye el verdadero motor de un proyecto. Por otra parte, el equipo humano que trabaja en un proyecto se caracteriza por la heterogeneidad y la complementariedad, por lo que la compenetración entre los individuos no es fácil. Aquí se demuestra pues, la necesidad del Director de Proyecto como agente coordinador y motivador.

En este sentido, el Director de Proyecto requiere, no sólo de unas competencias técnicas y de gestión, sino de un conjunto de competencias (competencias de comportamiento) que le permitirá gestionar las necesidades del equipo y compenetrarlas con los objetivos del proyecto para lograr un rendimiento óptimo. Dicho esto, se puede concluir en la necesidad de analizar el desempeño de dichas competencias, con el fin de corregir errores. De la revisión bibliográfica, una de las primeras conclusiones obtenidas es que no existe un modelo único de evaluación de competencias, y que, aunque la bibliografía no es muy extensa, varios autores han hecho interesantes aportaciones.

Sin embargo, aunque estos modelos aportan un marco teórico de referencia, muy pocos se concretan en herramientas o instrumentos que ayuden, en la práctica, a evaluar las competencias de comportamiento.

La herramienta que se ha diseñado en este trabajo, ha tomado como referencia algunos de estos modelos, incluso algún otro instrumento existente, y se ha desarrollado con el fin de proporcionar esta ayuda a los Directores de Proyecto.

De su diseño y aplicación a un caso real, por otra parte, se pueden extraer algunas conclusiones más:

1. La cuantificación del desempeño de competencias, aunque no es tarea sencilla, es necesaria para ofrecer al evaluador y al evaluado una percepción aproximada de la situación de este último.
2. Se verifica la importancia de diseñar un instrumento estructurado que sirva de guía para analizar las competencias. Este instrumento debe abarcar un amplio número de variables que identifiquen los comportamientos del evaluado.
3. Queda demostrado que la herramienta cumple una doble función: la de conocer los niveles de desempeño alcanzados respecto a las competencias, y la de tomar conciencia de la diferencia entre la propia percepción y la del equipo en cuanto al desarrollo de dichas competencias. Ambas funciones conducen a un objetivo: identificar las áreas a mejorar, hallar las posibles causas y establecer un plan para mejorar las competencias de comportamiento.

## Referencias

Boudès, T., Charue-Duboc, F. & Midler, C. (1997), Formation et apprentissage collectif dans les entreprises: une expérience dans le domaine du management du projet. *Revue Internationale de Gestion*, 22(3), 86-92.

Boyatzis, R.E., (1982), *The competent manager. A model for effective performance*. Ed. John Willey & Sons, N. Y.

Chinchilla, M. y García, P. (2001). Estudio sobre competencias directivas. *Papers de Formació Municipal*, nº 79. Diputació de Barcelona.

Gould, M. y Freeman, R. (2004). *The Art of Project Management: A Competency Model for Project Managers*. Boston University Corporate Education Center (BUCEC) Boston

Kerzner, H. (2002), *Strategic planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. Ed. John Willey & Sons, N. Y

Murray-Webster, R. (2001, octubre). Developing PEAK project management competency. Proceedings of Effective Project Management Conference, London UK, 30-31

NCB. *Bases para la Competencia de Dirección de Proyectos*. Versión 3.0. (2006). AEIPRO (Asociación Española de Ingeniería de Proyectos).

Anexo 1. Tabla 3. Cuestionario de evaluación

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	Da reconocimiento, no solamente a aquellos que son campeones de ideas sino también a los que dan apoyo a las ideas de otros y proveen recursos para implementarlas.					
2	Consistentemente identifica y publica los éxitos de los miembros de las unidades de trabajo					
3	Usa una variedad de premios y/o felicitaciones para reforzar actuaciones excepcionales.					
4	Se asegura que la persona se sienta tratada justa y equitativamente.					
5	Apoya y promueve el desarrollo personal de los miembros del equipo					
6	A veces usa trucos y demandas para imponer su voluntad sobre otros.					
7	Muestra actitudes constructivas y asertivas en sus relaciones interpersonales					
8	Suele dominar la conversación con otros.					
9	En ocasiones hace acusaciones y atribuye motivos personales otros.					
10	Ante presiones laborales, puede pensar con claridad, mantener su postura sin perder el foco de la problemática					
11	No se parcializa y permanece neutral.					
12	Siempre pone más esfuerzo e iniciativa en su trabajo de lo que se espera.					
13	Transmite entusiasmo y confianza, estimulando el desafío por descubrir y emprender nuevos proyectos o posibilidades.					
14	Diseña asignación de tareas para hacer que los demás se interesen y se sientan retados.					
15	Se asegura que la otra persona obtenga información de retorno de aquellas personas afectadas por la actuación.					
16	Especifica claramente el nivel de actuación que espera y la cantidad de iniciativa a ser mostrada por la otra persona.					
17	Es descriptivo(a) cuando da información de retorno. Esto es: describe objetivamente el evento, sus consecuencias y sus sentimientos acerca del mismo					
18	Evita hablar con aquellos que tienen menos poder o información que él (ella).					
19	Comunica de forma clara y precisa al equipo cuestiones relativas a la marcha del proyecto, la toma de decisiones o tareas específicas, cuando corresponde o se le solicita.					
20	Siempre especifica clara y explícitamente cuál es el problema.					
21	Siempre ayuda a la otra persona a establecer específicamente, las metas de actuación y los tiempos límites que están retándolo.					
22	Ayuda a las partes a generar múltiples alternativas.					
23	Ayuda a las partes a encontrar áreas en las cuales coinciden y están de acuerdo.					
24	Alienta la ruptura de reglas establecidas cuando se persiguen soluciones creativas					
25	Siempre genera más de una alternativa para la solución del problema.					
26	Constantemente se esfuerza por generar nuevas ideas, inicia nuevas actividades y minimiza las tareas rutinarias.					
27	Trata de ser flexible en la manera de abordar el problema. No se apoya en juicios convencionales o de prácticas pasadas.					
28	Demuestra capacidad para persuadir o influenciar al personal a su cargo respecto a los objetivos definidos					
29	Tiene autoridad natural, la gente le escucha y confía en él					
30	Controla el comportamiento de los miembros del equipo de forma consciente y constructiva, tiene disciplina y tiempo para la comunicación					
31	Exige consistentemente cuando los esfuerzos están por debajo de lo esperado y de las capacidades.					
32	Cuando hay un conflicto se esfuerza por crear situaciones "ganar-ganar" para ambas partes					
33	Es capaz de discutir y explicar su posición de forma templada y sin perder la compostura, y negocia de forma justa y equilibrada					
34	En la negociación escucha de forma activa y respeta la posición de los otros					
35	Siempre determina si la persona tiene los recursos necesarios y apoya el éxito en su tarea.					
36	Se mantiene alerta a los cambios del entorno, detectando necesidades de reestructuración, innovación o mejora, que aporten valor al proyecto					
37	Clarifica roles y funciones de los miembros del equipo según corresponda					
38	Establece y comunica estándares de calidad que permiten retroalimentar efectivamente el desempeño de los miembros del equipo.					
39	Diseña mecanismos de control, seguimiento del rendimiento y productividad del personal a su cargo, evaluando las acciones de mejora en torno a los resultados obtenidos					
40	Se asegura que existan puntos de vista divergentes, representados en cada grupo de solución de problemas.					
41	Combina flexibilidad y apertura hacia las opiniones de conflicto presentando sus puntos de vista, aun cuando siente fuertemente el hecho.					
42	Acepta a todos los miembros del equipo, tolera y estimula las opiniones ajenas, y promueve la participación activa					
43	Es flexible, se adapta fácilmente a los cambios y tiene en mente los intereses del proyecto.					
44	Frecuentemente reafirma sus prioridades, de manera que las cosas menos importantes no dirijan las más importantes					
45	Es impuntual en el inicio o desarrollo de las reuniones					
46	Se esfuerza en la mejora continua, estimula a la gente para que busque mejoras					
47	Detecta usos no óptimos de los recursos y emprende acciones correctoras					
48	Define los estándares éticos de forma transparente, imparcial y categórica					
49	Cumple los acuerdos, no abusa de la información o del poder					
50	Actúa conforme a las normas y los estándares éticos de la organización					
51	Posee capacidad de evaluar la información que recibe de los diferentes niveles y actores del proyecto, y decidir cursos de acción al respecto					
52	Posee los conocimientos necesarios, tanto en el área técnica como de gestión del proyecto, así como las capacidades y experiencia de los miembros de su equipo					
53	Usa respuestas que indican comprensión en lugar de consejo, cuando se discute el problema de alguien					
54	Demuestra interés y comprende los problemas que pueden estar afectando a sus colaboradores					
55	Suele delegar tareas mostrando suficiente confianza en los demás					
56	Delega tareas y responsabilidades teniendo en cuenta las capacidades de las personas, y dejándoles suficiente autonomía para desarrollarlas a su manera					
57	Es capaz de discutir los asuntos con el equipo, de mediar, debatir, y es conocedor de los conflictos emergentes					
58	Sabe como dirigir los conflictos con templanza y encauzarlos hacia soluciones positivas para el proyecto					

**Anexo 2. Tabla 4. Tabla de puntuaciones**

		MD	D	I	A	MA
Apoyo y reconocimiento a personas	1	1	2	3	4	5
	2	1	2	3	4	5
	3	1	2	3	4	5
	4	1	2	3	4	5
	5	1	2	3	4	5
Asertividad	6	5	4	3	2	1
	7	1	2	3	4	5
Autocontrol	8	5	4	3	2	1
	9	5	4	3	2	1
	10	1	2	3	4	5
	11	1	2	3	4	5
Compromiso y Motivación	12	1	2	3	4	5
	13	1	2	3	4	5
	14	1	2	3	4	5
Comunicación	15	1	2	3	4	5
	16	1	2	3	4	5
	17	1	2	3	4	5
	18	5	4	3	2	1
	19	1	2	3	4	5
	20	1	2	3	4	5
Cooperación y Trabajo en equipo	21	1	2	3	4	5
	22	1	2	3	4	5
	23	1	2	3	4	5
Creatividad	24	1	2	3	4	5
	25	1	2	3	4	5
Iniciativa	26	1	2	3	4	5
Flexibilidad	27	1	2	3	4	5
Liderazgo	28	1	2	3	4	5
	29	1	2	3	4	5
	30	1	2	3	4	5
	31	1	2	3	4	5
Negociación	32	1	2	3	4	5
	33	1	2	3	4	5
	34	1	2	3	4	5
Preocupación por el orden, calidad y precisión	35	1	2	3	4	5
	36	1	2	3	4	5
	37	1	2	3	4	5
	38	1	2	3	4	5
	39	1	2	3	4	5
Actitud Abierta	40	1	2	3	4	5
	41	1	2	3	4	5
	42	1	2	3	4	5
	43	1	2	3	4	5
Eficiencia	44	1	2	3	4	5
	45	5	4	3	2	1
	46	1	2	3	4	5
	47	1	2	3	4	5
Ética	48	1	2	3	4	5
	49	1	2	3	4	5
	50	1	2	3	4	5
Conocimiento	51	1	2	3	4	5
	52	1	2	3	4	5
Empatía	53	1	2	3	4	5
	54	1	2	3	4	5
Delegación	55	1	2	3	4	5
	56	1	2	3	4	5
Conflictos y crisis	57	1	2	3	4	5
	58	1	2	3	4	5

**Correspondencia** (Para más información contacte con):

M<sup>a</sup> Carmen González-Cruz  
Phone: +34 96 387 98 60  
Fax: + 34 96 387 98 69  
E-mail: mcgonzal@dpi.upv.es