

# Análisis de las Competencias en Gestión de Proyectos de Profesionales de Recursos Humanos

## Analysis of Project Management Competencies among Human Resources Professionals

Elizabeth Ramírez Orozco<sup>1</sup>

Universidad Latinoamericana de Ciencia y tecnología, 2024.

### Resumen.

La gestión efectiva de proyectos es esencial para el éxito de las iniciativas de talento y desarrollo organizacional en Sysco, empresa líder en distribución de alimentos a nivel global. Este estudio se enfoca en analizar el nivel de competencias en gestión de proyectos entre los profesionales de Recursos Humanos en Sysco y su impacto en la ejecución de dichas iniciativas. La investigación busca comprender cómo estas habilidades pueden influir en los objetivos estratégicos de la empresa, en un entorno empresarial competitivo y dinámico. Se identifica la falta de competencias sólidas en gestión de proyectos como un obstáculo para la implementación exitosa de iniciativas clave. Los objetivos incluyen identificar competencias relevantes, analizar su dominio, evaluar su impacto y proporcionar recomendaciones. Se plantea la hipótesis de que un mayor nivel de competencias en gestión de proyectos, se asocia con una ejecución más efectiva de las iniciativas. Se utilizará un enfoque mixto para recopilar datos y generar recomendaciones prácticas.

**Palabras clave:** Competencias, Gestión de Proyectos, Recursos Humanos, Talento

### Abstract.

Effective project management is essential for the success of talent and organizational development initiatives at Sysco, a global leader in food distribution. This study focuses on analyzing the level of project management competencies among Human Resources professionals at Sysco and their impact on the execution of such initiatives. The research aims to understand how these skills can influence the company's strategic objectives in a competitive and dynamic business environment. The lack of solid project management competencies is identified as a barrier to the successful implementation of key initiatives. Objectives include identifying relevant competencies, analyzing their mastery, evaluating their impact, and providing recommendations. The hypothesis is that a higher level of project management competencies is associated with more effective execution of

---

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, Universidad Libre de Costa Rica, actualmente, Generalista de Recursos Humanos en una compañía líder en distribución de alimentos a nivel mundial, Actualmente optando por la Maestría de Gerencia de Proyectos ORCID (0009-0000-8808-359X), ULACIT. Correo eramirezo335@ulacit.ed.cr

initiatives. A mixed-method approach will be used to gather data and generate practical recommendations.

**Key words:** Competencies, Project Management, Human Resources, Talent, Organizational Development.

## **Introducción.**

### ***Descripción del Proyecto.***

La base de Sysco, una empresa líder en la distribución de alimentos, es consciente de la importancia crítica de gestionar con eficacia sus proyectos, especialmente aquellos relacionados con el talento y el desarrollo organizacional. Sin embargo, se ha observado que la ejecución de estas iniciativas a menudo enfrenta desafíos significativos debido a la falta de competencias en gestión de proyectos, entre los profesionales de Recursos Humanos.

Este problema puede obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa y afectar su capacidad para adaptarse de manera ágil y eficiente a los cambios en el entorno empresarial. Es fundamental abordar estas deficiencias, mediante el fortalecimiento de las habilidades de gestión de proyectos dentro del equipo de Recursos Humanos. Sysco podrá maximizar el impacto de sus iniciativas y mantener su posición de liderazgo en la industria de la distribución de alimentos, si mejora estas habilidades.

Se requiere un enfoque proactivo y sistemático para lograr este objetivo, y capacitar al personal de Recursos Humanos en metodologías y herramientas de gestión de proyectos. Esta inversión en desarrollo profesional no solo beneficiará a la empresa a corto plazo, sino que también sentará las bases para una cultura organizacional más ágil y adaptable, a largo plazo. En última instancia, fortalecer las capacidades de gestión de proyectos en Recursos Humanos no solo es una necesidad estratégica para Sysco, sino también una oportunidad para impulsar la excelencia operativa y el crecimiento sostenible. Reconociendo esta necesidad crítica, Sysco se compromete a invertir en el desarrollo de habilidades de gestión de proyectos dentro de su equipo.

### ***Justificación del Trabajo de Investigación.***

La gestión eficaz de proyectos es crucial para el éxito de Sysco en un mercado competitivo y cambiante. Mejorar las competencias en gestión de proyectos entre los profesionales de Recursos Humanos, puede asegurar la ejecución exitosa de iniciativas clave de talento y de desarrollo organizacional, contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa y al desarrollo de sus colaboradores.

### ***Beneficios del Trabajo de Investigación.***

Este estudio proporcionará información valiosa sobre el nivel de competencias en gestión de proyectos, entre los profesionales de Recursos Humanos en Sysco y su impacto en la ejecución de iniciativas de talento y desarrollo organizacional. Los hallazgos y recomendaciones resultantes pueden utilizarse para mejorar la capacitación y el desarrollo del personal de Recursos Humanos, así como para optimizar la planificación y ejecución de proyectos estratégicos en toda la organización.

### ***Pregunta de Investigación.***

¿Cuál es el nivel de competencias en gestión de proyectos entre los profesionales de Recursos Humanos de Sysco y cómo impacta en la ejecución de iniciativas, relacionadas con el talento y el desarrollo organizacional?

### ***Objetivo General.***

Evaluar el nivel de competencias en gestión de proyectos entre los profesionales de Recursos Humanos en Sysco y determinar su impacto en la ejecución de iniciativas de talento y desarrollo organizacional.

### ***Objetivos Específicos:***

1. Identificar las competencias en gestión de proyectos más relevantes para los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.
2. Determinar el grado de dominio de estas competencias por parte de los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.
3. Medir el impacto de las competencias en gestión de proyectos en la ejecución de iniciativas de talento y desarrollo organizacional en Sysco.
4. Identificar el valor que puede generar la mejora de las competencias en gestión de proyectos, entre los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.

### ***Formas de Alcanzar los Objetivos.***

Este estudio de investigación adoptó un enfoque cuantitativo, por medio de una investigación exploratoria, aplicando 50 cuestionarios dentro de Sysco. Las fuentes consultadas incluyen literatura relevante sobre gestión de proyectos y la situación de las competencias en Recursos Humanos, en el ámbito específico de Sysco.

Con el propósito de realizar este estudio, exitosamente, se aplicaron 50 encuestas dirigidas a profesionales de Recursos Humanos dentro de Sysco, durante un período que abarca entre 11 de abril hasta el 22 de mayo de la fase de investigación. La recopilación de datos se realizó mediante el uso de Forms para un análisis detallado.

Los resultados obtenidos se examinaron con enfoque en los cuatro objetivos específicos establecidos, junto con sus respectivas variables e indicadores; esto, con el fin de obtener una comprensión más profunda de las competencias en gestión de proyectos, según el entorno organizacional de Sysco.

### ***Marco Teórico.***

En este apartado se exploran los conceptos clave relacionados con la gestión de proyectos y las habilidades para recursos humanos, así como la importancia de adquirirlas para las actividades diarias. Se abordan temas como la planificación estratégica, la coordinación de equipos, la gestión del tiempo y la comunicación efectiva, resaltando su relevancia para el desempeño eficiente en entornos laborales.

### ***Gestión de Proyectos Quien Está a Cargo.***

Berkun (2005), menciona que “En muchas organizaciones, la persona que lidera un proyecto no tiene el título de gerente de proyecto” (p. 2). En el día a día laboral, tanto programadores, gerentes, líderes de equipo, contadores como gestores de recursos humanos se encargan de la gestión de proyectos, ya sea de forma individual o liderando equipos. A pesar de esta diversidad de roles, es fundamental entender los elementos que contribuyen al éxito de los proyectos y cómo aquellos que lideran proyectos exitosos logran hacerlo.

E, incluso, Berkun (2005), define la gestión de proyectos, de la siguiente forma:

La gestión de proyectos puede ser una profesión, un trabajo, un rol o una actividad. Algunas empresas tienen gerentes de proyectos cuya tarea es supervisar proyectos completos de 200 personas. Otros utilizan el título para gerentes junior de nivel de línea, cada uno responsable de un área pequeña de un proyecto grande. Dependiendo de cómo esté estructurada una organización, cuál sea su cultura y cuáles sean los objetivos del proyecto, la gestión de proyectos puede ser un rol informal ('lo hace quien sea, cuando sea necesario') o altamente definido. (p.2)

En este fragmento de Berkun (2005) resalta que “una realidad muy importante en la gestión de proyectos, que el liderazgo y la responsabilidad no siempre están vinculados a un título formal de gerente de proyecto” (p.3). Como menciona en muchas organizaciones, diversos profesionales asumen roles de liderazgo en proyectos, independientemente de su posición jerárquica o título laboral. Esto subraya la importancia de reconocer y valorar las habilidades y capacidades individuales más allá de las etiquetas formales y cómo podemos potenciar e identificar las necesidades para desarrollar proyectos y alcanzar el éxito empresarial.

### ***Influencia de Recursos Humanos en la Gestión de Proyectos.***

Brenind y Soderlund (2011), mencionan que “Las empresas contemporáneas están poniendo un mayor énfasis en proyectos, gestión de proyectos y diversos tipos de estructuras de proyectos para aumentar la flexibilidad e integrar de manera más efectiva los recursos de conocimiento”. (párr.6). Brenind y Soderlund (2011), enfatizan que “Varios estudios muestran que el cambio hacia estructuras basadas en proyectos, tiene implicaciones para los empleados, y por lo tanto, para la gestión de recursos humanos.” (párr.8-9)

El énfasis creciente en proyectos y gestión de proyectos en las empresas contemporáneas, destaca la importancia de que Recursos Humanos desarrolle competencias en proyectos, tanto para el manejo de los colaboradores como para el desarrollo de habilidades en proyectos.

Dinsmore (1999), establece lo siguiente al respecto:

Para hacer que la gestión de proyectos sea parte de la cultura de una organización: una fuerte intención y compromiso por parte de los tomadores de decisiones en Recursos Humanos; un programa educativo y de desarrollo para el personal de Recursos Humanos; y una metodología de proyectos adecuada al tipo de proyecto en curso. (párr. 4-5)

El desarrollo de competencias en proyectos por parte del equipo de Recursos Humanos, puede ayudar a gestionar, más efectivamente, a los colaboradores que trabajan en proyectos, ofreciendo el apoyo necesario para adaptarse a las nuevas estructuras organizativas y a los desafíos que presentan los proyectos.

Brenind y Soderlund (2011), mencionan aspectos importantes sobre la administración de Recursos Humanos en las empresas:

Una de las organizaciones tiene departamentos de recursos humanos locales, pero las otras han creado nuevas estructuras para el departamento de recursos humanos basadas en el modelo de socio comercial. Sin embargo, los servicios de los pocos especialistas en recursos humanos integrados son solicitados con frecuencia por los gerentes de línea que, en muchos casos, desean una colaboración más estrecha con los especialistas en recursos humanos en las operaciones diarias, porque ellos mismos están tratando de manejar el acto de equilibrio entre la orientación de recursos humanos y tecnológica. (p.20)

No obstante, el equipo de Recursos Humanos puede desempeñar un papel crucial al proporcionar programas de formación y desarrollo que ayuden a los colaboradores a adquirir las habilidades necesarias para trabajar en proyectos de manera efectiva, cuyo propósito es mejorar las habilidades para el desarrollo de proyectos.

### ***Importancia de la Gestión de Proyectos en Recursos Humanos.***

En relación con la importancia de la gestión de proyectos, Nakamura (2018), dice:

En el campo de los Recursos Humanos, los proyectos a menudo involucran todos los aspectos de la organización y requieren la participación de todas las partes interesadas. Por ejemplo, si la empresa va a instalar un nuevo sistema de información de recursos humanos (o un sistema de gestión del aprendizaje, implementar capacitaciones sobre el Reglamento General de Protección de Datos o elaborar un nuevo marco de competencias como parte de una nueva estrategia empresarial, las habilidades de gestión de proyectos se vuelven fundamentales. Además, puede que se requiera la participación de un representante de la función de recursos humanos en un equipo de proyecto interfuncional encargado de abrir una nueva instalación o lanzar un sitio web de la empresa. (párr.3)

Entonces, un profesional de recursos humanos que esté a cargo de dirigir o coordinar un proyecto, debería entender completamente los elementos fundamentales de la gestión de proyectos.

Además, Nakamura (2018), agrega al respecto, lo siguiente:

En uno de los foros de PMP, una persona preguntó: ¿Cuál es el mayor problema en la Gestión de Proyectos? La mayoría de los encuestados dijeron: ¡Las personas! ¡Totalmente de acuerdo: ¡al final, todo se trata de las personas! Un gerente de proyectos exitoso necesita desarrollar y motivar a los miembros del equipo, comunicarse con las partes interesadas, influir con confianza en lugar de coerción, etc.(párr.4)

Las opiniones anteriores no solo destacan la percepción generalizada de que los desafíos más significativos en la gestión de proyectos, están relacionados con las personas y las dinámicas interpersonales. Esto respalda la idea de que el éxito en la gestión de proyectos no solo depende de habilidades técnicas, sino también de habilidades para gestionar, eficazmente, las relaciones humanas y fomentar un entorno de trabajo colaborativo y motivador.

### ***Competencias de los Gerentes de Proyecto.***

Verma (1996), menciona que “al integrar habilidades y técnicas de gestión de proyectos en el ámbito de recursos humanos, se pueden lograr varios beneficios para fortalecer las capacidades del equipo de HR y mejorar la gestión de proyectos dentro de la organización.” (párr.2) y confirma lo siguiente: “los principios de planificación y organización de proyectos pueden aplicarse a iniciativas de recursos humanos, como la implementación de programas de capacitación, el diseño de procesos de reclutamiento y selección, y la gestión del desempeño del personal.” (párr.4)

Además, las habilidades de comunicación, negociación y resolución de problemas, son fundamentales, tanto en la gestión de proyectos como en la gestión de recursos humanos; esto permite una colaboración efectiva y resolución eficiente de conflictos en ambos contextos. Se adjunta un cuadro detallado de competencias de gestión de proyectos para complementar esta integración.

**Tabla 1.**

*Competencias de los Gerentes de Proyecto.*

<b>Competencias de un Gerente de Proyectos</b>	<b>Competencias Interpersonales y Sus Funciones</b>
Visionario, creíble, orientado a la acción, iniciador.	Practicar la tolerancia y comprensión de los puntos de vista, culturas, actitudes, percepciones y creencias de los demás
Comprensión de la organización; habilidad para manejar en un entorno de trabajo no estructurado.	Comunicarse con honestidad y apertura, combinado con buenas habilidades de escucha.
Comunicación (oral, escrita); proporciona direcciones claras y convincentes.	Crear un ambiente en el que los miembros del equipo del proyecto se sientan libres de expresar sus ideas.
Construcción de equipos multidisciplinares e inspiración de un alto rendimiento del equipo a través de la motivación, resolución colaborativa de problemas y gestión efectiva de conflictos.	Asignar trabajo por solicitud en lugar de por orden directa.
Habilidad para lograr mayor visibilidad y prioridad; obtener apoyo y compromiso de la alta dirección.	Delegar trabajos en términos de objetivos en lugar de procedimientos. La delegación implica asignar la responsabilidad adecuada, otorgar autoridad y exigir responsabilidad.
Sensibilidad hacia los objetivos personales, necesidades profesionales y oportunidades de crecimiento.	Comprometerse a aumentar la contribución de cada miembro del equipo del proyecto en términos de esfuerzo intelectual, compromiso con el proyecto y calidad y cantidad de producción
	Ser más un facilitador/entrenador que un controlador.
	Fomentar un espíritu de cooperación y confianza entre el gerente de proyectos, los miembros del equipo del proyecto, los gerentes funcionales y otros involucrados en el proyecto.
	Estar orgulloso del éxito de los demás.

	Dar el reconocimiento y las recompensas adecuadas por el trabajo bien hecho.
	Mantener una actitud positiva hacia los miembros del equipo del proyecto y sus ideas.

La tabla presenta una comparación entre las competencias necesarias para desempeñarse como Gerente de Proyectos y las habilidades interpersonales asociadas con sus funciones correspondientes. En general, las competencias de un Gerente de Proyectos incluyen ser visionario, creíble y orientado a la acción, lo que implica la capacidad de liderar y motivar a un equipo hacia el logro de objetivos específicos. Además, se requiere comprender profundamente a la organización y tener la capacidad para adaptarse a un entorno de trabajo no estructurado. Manejar la comunicación efectiva, tanto oral como escrita, es esencial para proporcionar direcciones claras y mantener una comunicación fluida con todas las partes interesadas del proyecto.

## **Metodología de la Investigación.**

### ***Enfoque de la Investigación.***

Se utilizó un enfoque cuantitativo con el propósito de desarrollar, eficientemente, esta investigación. En torno al enfoque cuantitativo, Sánchez (2019), menciona lo siguiente:

Las aplicaciones del enfoque cuantitativo se deben definir en función de la naturaleza del fenómeno que se pretende estudiar, pues, siguiendo el ejemplo del psicólogo, si su propósito fuera el de conocer de manera sucinta y rápida la cronicidad de los síntomas de lo que presume como un síndrome depresivo mayor, bajo esta hipótesis –siguiendo el modelo hipotético-deductivo– bastaría aplicarle un test psicológico –que haya superado criterios rígidos de validación y fiabilidad estadística para tal cuantificación.(párr.35)

Incluso, Sánchez (2019), comenta el propósito de los métodos cuantitativos: “se podría utilizar el enfoque cuantitativo, que consiste en manera sucinta en formular hipótesis sobre la base de conocimientos teóricos y los hechos observables en la realidad y llevarlos a su contrastación empírica a través de pruebas e instrumentos.” (párr.38)

### ***Tipo de Investigación.***

Las investigaciones de tipo exploratorio, “se realizan con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Investigación descriptiva - utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades.” (Ortega 2017, párr.4)



### ***Tamaño de Población, Muestra y Tipo de Muestreo.***

La población de este proyecto de investigación, está integrada por los colaboradores de Sysco. Se seleccionó una muestra de 50 colaboradores. El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico y a conveniencia. Otzen y Manterola (2017), definen el muestreo no probabilístico, de la siguiente forma:

En las técnicas de muestreo no probabilístico, los sujetos se eligen según criterios específicos del investigador en lugar de seguir un proceso aleatorio. Esto puede llevar a muestras menos válidas y confiables, ya que no garantizan que cada sujeto represente fielmente a la población general. Estas muestras carecen de fundamentos probabilísticos y, por lo tanto, pueden ser menos reproducibles y precisas en su capacidad para generalizar resultados. (párr.9)

Ortega (2022), indica que el tipo de muestreo por conveniencia, se puede concebir así:

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular. (párr.1)

Es decir, el investigador selecciona los participantes, únicamente basándose en su cercanía física, sin evaluar si estos realmente representan de manera adecuada a toda la población. Cuando se emplea este enfoque, es más sencillo observar hábitos, opiniones y perspectivas.

### ***Hipótesis.***

Un mayor dominio de competencias en gestión de proyectos por parte del equipo de Recursos Humanos de Sysco, podría potenciar el impacto positivo de las iniciativas de recursos humanos.

### ***Instrumentos.***

En esta investigación se aplicó un cuestionario, con el fin de obtener la información necesaria para el análisis del tema de investigación. Ortega (2020), comenta que los cuestionarios son herramientas de trabajo en el proceso investigativo:

Utilizado habitualmente en las ciencias sociales, como en sociología, psicología, marketing, un cuestionario es una herramienta que permite recoger un gran número de testimonios u opiniones. Su objetivo es dar a una encuesta un alcance mucho mayor y comprobar estadísticamente hasta qué punto pueden generalizarse la información y las hipótesis establecidas previamente. (párr.1)

Asimismo, Ortega (2020), se refiere al enfoque exploratorio: “No hay restricción de las preguntas que se pueden hacer en este cuestionario ni del objetivo específico que éste recoge.” (párr.3)

### **Análisis de Resultados.**

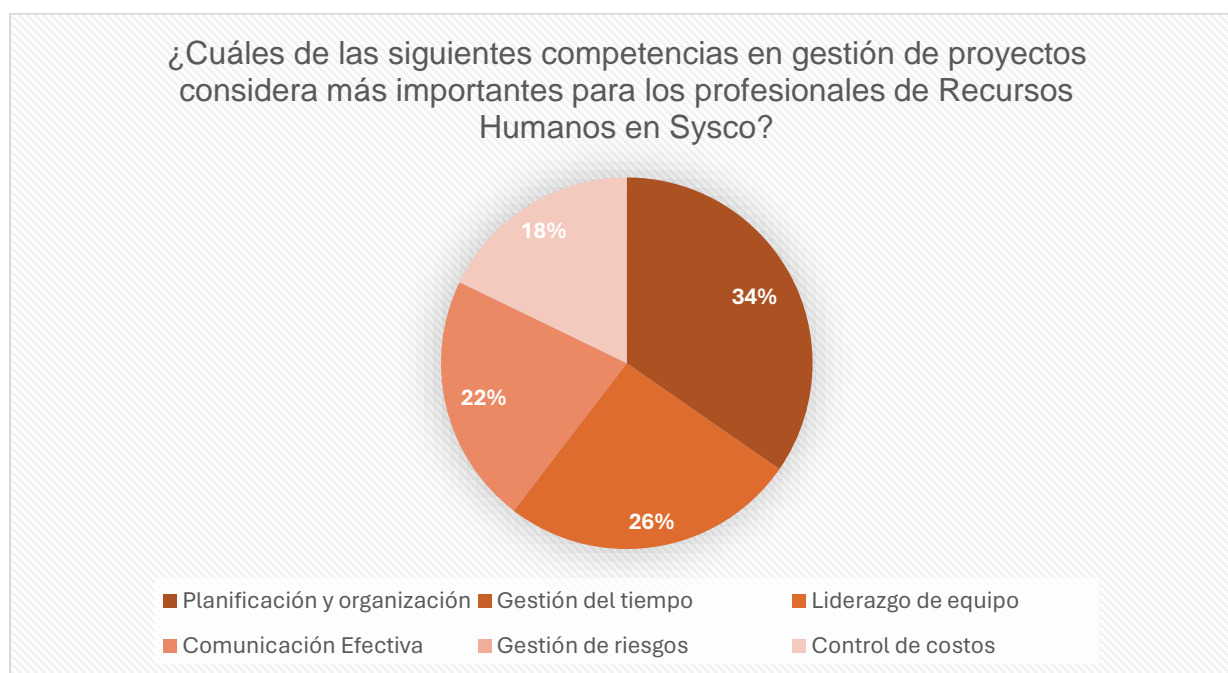
Con el propósito de responder la pregunta de investigación, respaldar los objetivos específicos y poder verificar la hipótesis planteada, se utilizó el método de recolección de datos por medio del cuestionario. El análisis cuantitativo de este estudio se sustenta en una muestra de 60 cuestionarios completados por colaboradores de Sysco; esta información significa una base sólida de conocimientos, con la cual se pretende fundamentar los objetivos específicos de la investigación.

#### **Objetivo 1: Identificar las competencias en gestión de proyectos más relevantes para los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.**

Este objetivo busca determinar las competencias más relevantes para el desarrollo de proyectos en recursos humanos.

#### **Figura 1.**

*Competencias en gestión de proyectos son más relevantes.*

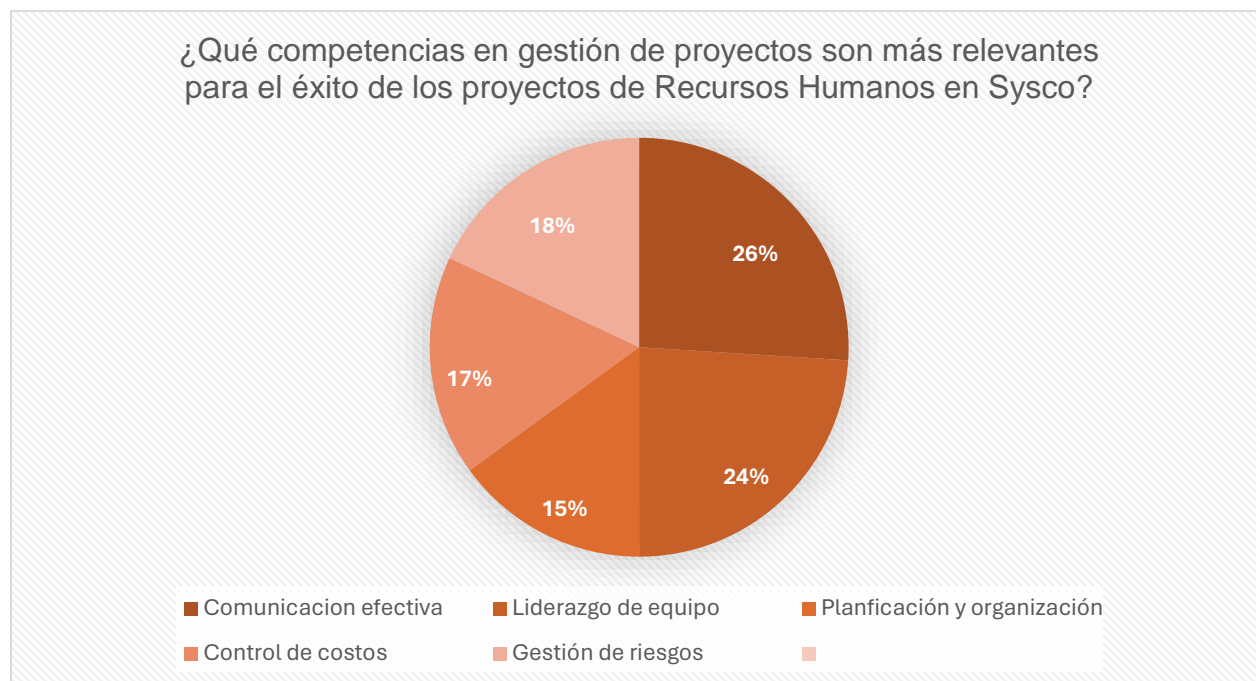


La planificación y organización fue mencionada 35 veces, lideró como la competencia más importante (aproximadamente el 23.65%). Otra variable importante, fue la gestión del tiempo con 27 menciones (alrededor del 18.24%) y el liderazgo de equipo, con 26 menciones (aproximadamente el 17.57%). Las competencias restantes como la

comunicación efectiva (22 menciones), gestión de riesgos (20 menciones) y el control de costos (18 menciones), también, fueron relevantes, aunque menos mencionadas.

## Figura 2.

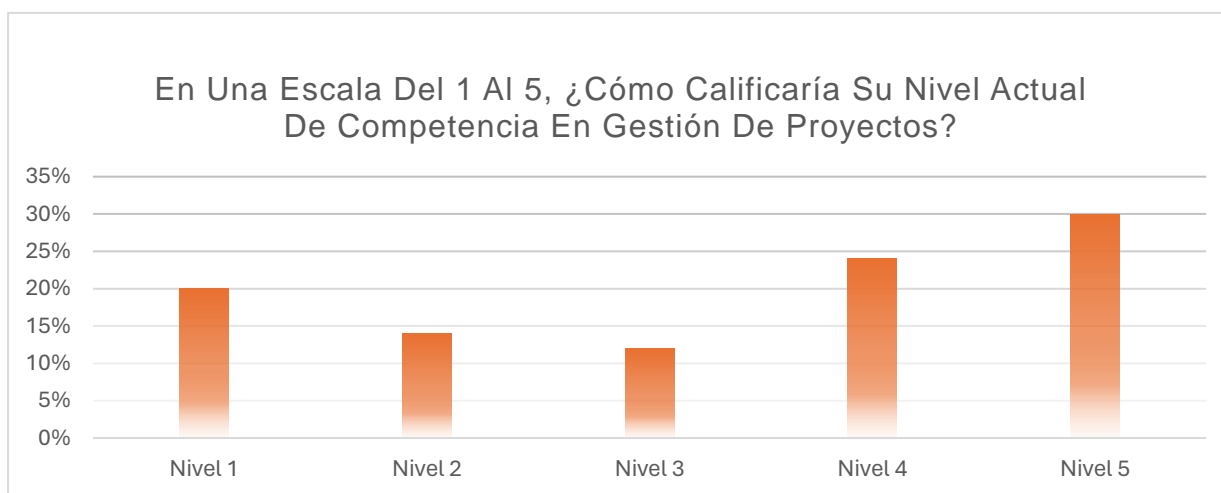
*Competencias relevantes para el éxito en proyectos.*



Las competencias que tuvieron mayor impacto en el desempeño de los profesionales de Recursos Humanos en Sysco, fueron la comunicación efectiva (con el 24.78%) y el liderazgo de equipo (con el 21.24%). La gestión de riesgos y el control de costos, también fueron importantes; cada una representando aproximadamente el 21.24% y el 15.93%, respectivamente. La planificación y organización representó un 16.81%.

## Figura 3.

*Nivel actual de competencias.*

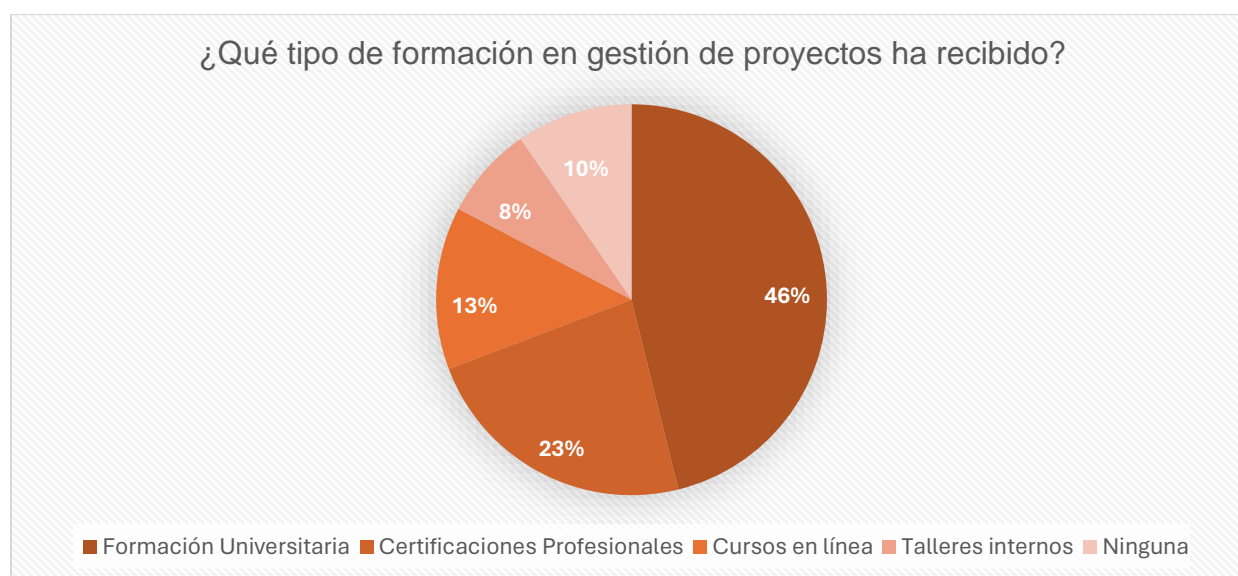


Los resultados revelaron una variedad de percepciones sobre el nivel de competencia en gestión de proyectos. Si bien, una parte considerable de los encuestados calificó su competencia como alta (niveles 4 y 5), con el 24% y el 30% respectivamente; también, hubo una proporción significativa que se calificó en niveles más bajos, con el 20%, para el nivel 1, mencionaron con el 14% al nivel 2 y asignaron el 12% al nivel 3. Esta distribución proporcionó una visión detallada de la diversidad de habilidades y experiencias entre los encuestados.

**Objetivo 2: Determinar el grado de dominio de estas competencias por parte de los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.**

**Figura 4.**

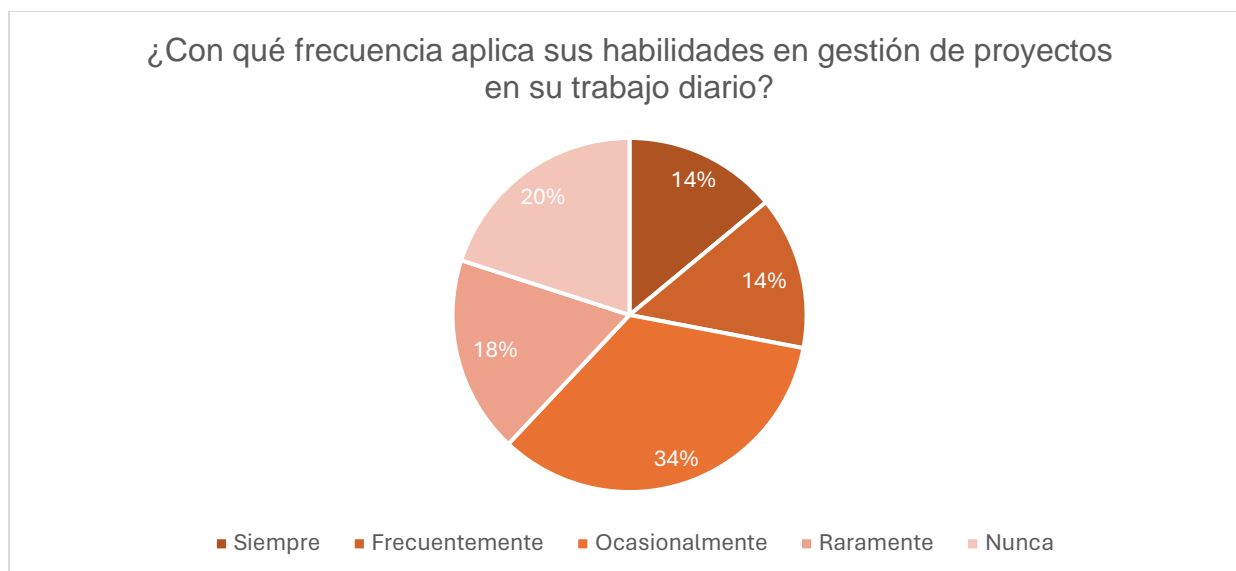
*Tipo de formación de proyectos.*



El análisis de las respuestas sobre la formación en gestión de proyectos, reveló que la formación universitaria fue la más común, con el 48% de las respuestas. Las certificaciones profesionales, como PMP, constituyeron el 24%, seguidas por los cursos en línea, con el 14%. Los talleres internos y la falta de formación específica, representaron el 8% y el 10%, respectivamente. Estos datos subrayaron la variedad de fuentes educativas utilizadas por los encuestados para desarrollar sus habilidades en gestión de proyectos.

**Figura 5.**

*Frecuencia con que aplica sus habilidades.*



El análisis de las respuestas mostró una variedad de frecuencias en la aplicación de habilidades de gestión de proyectos, en el trabajo diario. Un tercio de los encuestados indicó que las aplicaban ocasionalmente, seguido por un 20% que indicó que nunca y un 18% que lo hacía raramente. Sin embargo, un 28% mencionó aplicarlas siempre o frecuentemente, con lo cual se marca una diversidad en la práctica de habilidades en el proceso laboral.

### **Objetivo 3: Medir el impacto de las competencias en gestión de proyectos, en la ejecución de iniciativas de talento y desarrollo organizacional en Sysco**

#### **Figura 6.**

##### *Impacto de habilidades.*

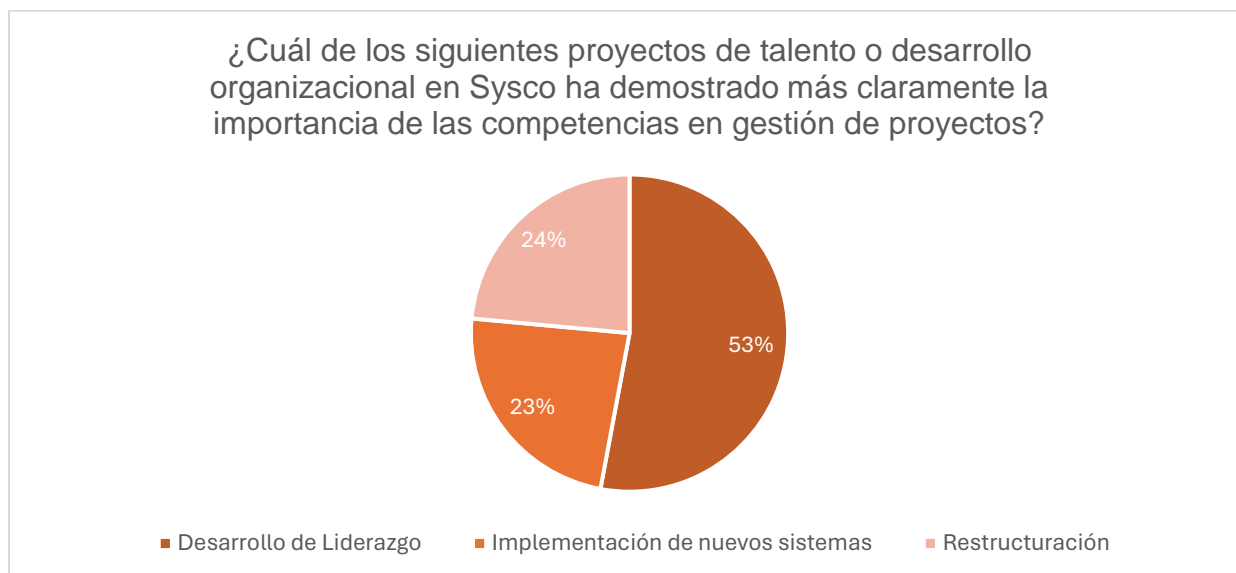


Después de analizar las respuestas sobre la influencia de las habilidades en gestión de proyectos, sobre todo, en el éxito de las iniciativas de talento y desarrollo organizacional, se observó una variedad de percepciones. Un número significativo de participantes

consideró que estas habilidades han sido importantes (26%), seguido del 28% que las calificaron como cruciales para el éxito. Además, un 32% mencionó que han tenido un impacto moderado, mientras que un 12% señaló que han tenido poco o ningún impacto en estas iniciativas. Esta diversidad de respuestas destaca la percepción variada sobre la influencia de las habilidades en gestión de proyectos y en el éxito de las iniciativas de talento y desarrollo organizacional.

### Figura 6.

*Habilidades de Gestión de Proyectos aplicadas en el trabajo diario.*



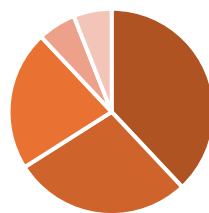
Con base en las respuestas de la Figura 6, se destacó que el Programa de Desarrollo de Liderazgo fue el proyecto más mencionado, con un 45% de las respuestas. Le siguieron la Implementación de un Nuevo Sistema de Gestión de Talento y la Reestructuración del Departamento de RRHH, con un 20% cada una. Es evidente que estos proyectos demostraron claramente la importancia de las competencias en gestión de proyectos, en el contexto de las iniciativas de talento y desarrollo organizacional en Sysco.

**Objetivo 4: Identificar el valor agregado que puede generar la mejora de las competencias en gestión de proyectos, entre los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.**

### Figura 7.

*Beneficios adicionales que podría aportar las competencias en gestión de proyectos.*

¿Qué beneficios adicionales podría aportar al departamento de Recursos Humanos mejorar las competencias en gestión de proyectos?



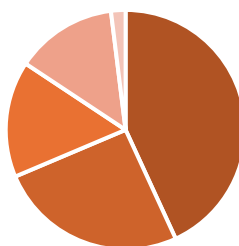
- Mayor eficiencia en la gestión de proyectos
- Reducción de errores y retrasos
- Mayor Satisfacción de los empleados
- Mejor manejo de recursos
- Mejor coordinación de equipos

Mejorar las competencias en gestión de proyectos en el Departamento de Recursos Humanos, podría aumentar la eficiencia en un 38% y reducir errores y retrasos en un 28%. También podría mejorar la satisfacción de los empleados en un 22%; además, podría optimizar el manejo de recursos y la coordinación de equipos, en un 12%.

### Figura 8.

*Áreas que considera prioritarias para la gestión de proyectos de Recursos Humanos.*

¿Qué áreas de la gestión de proyectos considera prioritarias para el desarrollo profesional de los Recursos Humanos en Sysco?

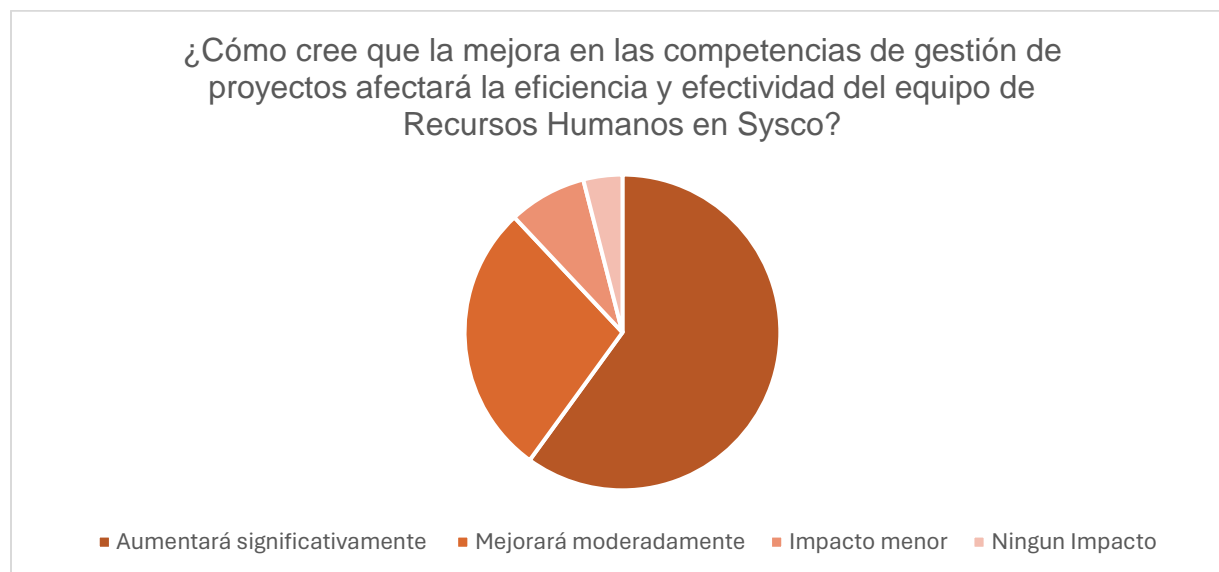


- Integración de tecnología en la gestión de proyectos
- Planificación estratégica
- Monitoreo y control
- Comunicación y gestión
- Gestión de riesgos

La integración de tecnología en la gestión de proyectos, fue considerada la prioridad más alta para el desarrollo profesional de Recursos Humanos en Sysco (44%); seguida por la planificación estratégica, con un 26%; luego, el monitoreo y control de proyectos, con el 16%. Áreas como la comunicación y gestión de interesados, indica un 14% y la gestión de riesgos, un 2%. Estas últimas fueron vistas como menos prioritarias.

### Figura 8.

*Cómo mejora las competencias de proyectos, la eficiencia y efectividad de recursos humanos.*



Tras analizar las respuestas, se observa que el 60% de los encuestados cree que mejorar las competencias en gestión de proyectos aumentará, significativamente, la eficiencia y efectividad del equipo de Recursos Humanos en Sysco; mientras que un 28% cree que mejorará moderadamente. Un 8% considera que tendrá un impacto menor y un 4% opina que no tendrá ningún impacto. Esto sugiere una percepción generalizada de que el fortalecimiento de estas competencias es crucial para la mejora del desempeño del equipo.

### **Discusión.**

La discusión de los resultados obtenidos en este estudio reflejó desafíos significativos en la gestión de proyectos de Recursos Humanos en Sysco, que requieren atención para mejorar su efectividad. Aunque la mayoría de los encuestados reconoce la importancia de las competencias en gestión de proyectos para el éxito de las iniciativas de talento y desarrollo organizacional, se observó una notable falta de uniformidad en los niveles de competencia y una diversidad en la formación y aplicación de habilidades. Estos hallazgos subrayan la necesidad de mayor atención en la formación y desarrollo de competencias en la gestión de proyectos, en el equipo de Recursos Humanos de Sysco.

### **Principales Hallazgos.**

Principales hallazgos sobre el Análisis de Competencias en Gestión de Proyectos de Profesionales de Recursos Humanos.



- El estudio en Sysco resaltó la importancia de las competencias en gestión de proyectos para el éxito de las iniciativas de talento y desarrollo organizacional.
- Competencias clave como planificación, organización, gestión del tiempo y liderazgo de equipo, fueron consideradas esenciales por los profesionales de Recursos Humanos.
- Existió una variabilidad considerable en el nivel de competencia en gestión de proyectos entre los encuestados, sugiriendo la necesidad de formación adicional.
- La formación en gestión de proyectos provenía, principalmente de la educación universitaria, certificaciones profesionales y cursos en línea.
- La aplicación de habilidades de gestión de proyectos variaba entre los profesionales: destacan la necesidad de integrarlas más consistentemente, en el trabajo diario.
- La mayoría de los encuestados reconoció que las competencias en gestión de proyectos, eran importantes o cruciales para el éxito de las iniciativas.
- Mejorar estas competencias podría aumentar la eficiencia, reducir errores y retrasos, y mejorar la satisfacción de los empleados.
- Áreas prioritarias para el desarrollo profesional incluían la integración de tecnología en la gestión de proyectos y la planificación estratégica.

### ***Significado de los Hallazgos.***

Los hallazgos destacaron la importancia crucial de las competencias en gestión de proyectos para Sysco. Identificar áreas clave como la planificación y el liderazgo resaltó la necesidad de un enfoque más uniforme en la formación del personal. Se destacó la diversidad en la formación, la aplicación de habilidades y la importancia de programas de desarrollo personalizados. En resumen, mejorar estas competencias no solo aumentó la eficiencia y efectividad del equipo de Recursos Humanos, sino que también contribuyó con los objetivos estratégicos de la empresa en un entorno competitivo.

### ***Relación con Estudios Previos.***

Los estudios previos resaltaron la importancia de las competencias en gestión de proyectos en Recursos Humanos. Según Brenind y Soderlund (2011), "Las empresas contemporáneas están poniendo un mayor énfasis en proyectos, gestión de proyectos y diversos tipos de estructuras de proyectos para aumentar la flexibilidad e integrar de manera más efectiva los recursos de conocimiento" (párr. 6). Además, Verma (1996) sugirió que estas competencias podían fortalecer el equipo de HR y mejorar la gestión de proyectos en la organización. En resumen, estos estudios respaldaron la idea de que las competencias en gestión de proyectos, eran cruciales para el éxito de las iniciativas de Recursos Humanos (Brenind & Soderlund, 2011; Verma, 1996).

### ***Relación con el Marco Teórico.***

En el marco teórico se abordaron conceptos clave, relacionados con la gestión de proyectos y las habilidades de Recursos Humanos, resaltando su importancia para las actividades diarias. Berkun (2005) señaló que, la gestión de proyectos es realizada por diversos profesionales, en muchas organizaciones, independientemente de su título formal. Esto destaca la importancia de entender los elementos del éxito en proyectos, más allá de las etiquetas laborales (p. 2). Brenind y Soderlund (2011) destacaron cómo las empresas contemporáneas enfatizan la gestión de proyectos y su impacto en los empleados y la gestión de Recursos Humanos (párr. 6, 8-9).

Dinsmore (1999), subrayó la necesidad de una fuerte intención y compromiso por parte de los tomadores de decisiones en Recursos Humanos para integrar la gestión de proyectos en la cultura organizacional (párr. 4-5). Además, Nakamura (2018), resaltó que los proyectos en Recursos Humanos requieren la participación de todas las partes interesadas y enfatizó la importancia de habilidades de gestión de proyectos para el éxito en estas iniciativas (párr. 3). Este enfoque se fundamenta en la relevancia de desarrollar competencias en proyectos para el manejo de colaboradores y el desarrollo de en el ámbito de Recursos Humanos.

### ***Contraste con la Hipótesis Planteada.***

La hipótesis inicial planteaba que un mayor dominio de competencias en gestión de proyectos, por parte del equipo de Recursos Humanos de Sysco, potenciaría el impacto positivo de las iniciativas de recursos humanos. Sin embargo, los hallazgos obtenidos durante la investigación mostraron una discrepancia con esta hipótesis. Aunque se reconoció la importancia de las competencias en gestión de proyectos, en realidad existía falta de uniformidad en los niveles de competencia y una diversidad en la formación y aplicación de habilidades en el ámbito del equipo de Recursos Humanos de Sysco.

Esta falta de uniformidad sugirió que, si bien las competencias en gestión de proyectos eran fundamentales para el éxito de las iniciativas de talento y desarrollo organizacional, su efectividad podía estar limitada por la variabilidad en el dominio y aplicación entre los profesionales de Recursos Humanos. En otras palabras, aunque se esperaba que un mayor dominio de competencias en gestión de proyectos, condujera a una mayor eficacia en las iniciativas de recursos humanos, la realidad fue que esta correlación no era directa ni uniforme en el contexto de Sysco.

Esta discrepancia pudo deberse a una serie de factores, como la falta de una estrategia integral de desarrollo de competencias en gestión de proyectos; la ausencia de una cultura organizacional que promoviera y respaldara el desarrollo de estas habilidades, o incluso, hubiese limitaciones individuales en la capacidad de aplicar las competencias adquiridas en entornos laborales específicos.

### ***Explicación de Resultados Inesperados o No Concluyentes.***

No se encontraron resultados inesperados o no concluyentes en este estudio.

### ***Sugerencias para Futuras Investigaciones.***

A partir de los hallazgos de este estudio, se sugieren las siguientes investigaciones futuras

1. Análisis del Mercado Laboral en Gestión de Proyectos de Recursos Humanos: Investigar las demandas y tendencias del mercado laboral para comprender mejor las necesidades de formación en gestión de proyectos, en Recursos Humanos y adaptar las estrategias de desarrollo de competencias en consecuencia.
2. Estudio de Experiencias de Gerentes de Proyectos en Proyectos de Recursos Humanos: Realizar entrevistas o estudios de casos con gerentes de proyectos que hayan liderado iniciativas de Recursos Humanos para identificar desafíos comunes, mejores prácticas y estrategias efectivas que puedan informar y mejorar las prácticas actuales en organizaciones como Sysco.
3. Evaluación del Impacto de Competencias en Gestión de Proyectos en Resultados de Recursos Humanos: Investigar cómo el dominio de competencias en gestión de proyectos por parte del equipo de Recursos Humanos impacta en la eficacia de las iniciativas de talento y desarrollo organizacional, analizando datos concretos sobre la eficiencia, calidad y satisfacción de los empleados.

### **Conclusiones.**

#### ***Objetivo 1. Identificar las competencias en gestión de proyectos más relevantes para los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.***

- Importancia de las competencias en gestión de proyectos en recursos humanos: Los hallazgos destacaron la necesidad crítica de que los profesionales de recursos humanos posean competencias sólidas en gestión de proyectos, con el propósito de impulsar el éxito de las iniciativas de talento y desarrollo organizacional en empresas como Sysco.

#### ***Objetivo 2. Determinar el grado de dominio de estas competencias por parte de los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.***

- Variedad en los Niveles de Competencia y Formación: Se observó una variabilidad significativa en los niveles de competencia en gestión de proyectos entre los encuestados, lo que sugirió la importancia de una formación más consistente y específica en este ámbito.

**Objetivo 3. Medir el impacto de las competencias en gestión de proyectos en la ejecución de iniciativas de talento y desarrollo organizacional en Sysco.**

- Reconocimiento de la Importancia de las Competencias en Gestión de Proyectos. La mayoría de los encuestados reconoció la importancia o incluso la crucialidad de estas competencias para alcanzar el éxito de las iniciativas de Recursos Humanos, a pesar de las diferencias en los niveles de competencia.

**Objetivo 4. Identificar el valor agregado que puede generar la mejora de las competencias en gestión de proyectos, entre los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.**

- Necesidad de Mejora Continua y Adaptación Las sugerencias para futuras investigaciones resaltaron la importancia de seguir analizando el mercado laboral, la experiencia de los gerentes de proyectos y el impacto real de estas competencias, en los resultados de Recursos Humanos para orientar la formación y el desarrollo profesional de manera efectiva.

**Recomendaciones.**

**Objetivo 1. Identificar las competencias en gestión de proyectos más relevantes para los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.**

- Realizar entrevistas estructuradas o encuestas para recopilar información sobre las competencias consideradas más relevantes por parte de los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.
- Realizar un análisis comparativo con investigaciones similares en el campo de la gestión de proyectos y recursos humanos para identificar tendencias y áreas clave de enfoque.

**Objetivo 2. Determinar el grado de dominio de estas competencias por parte de los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.**

- Implementar evaluaciones de competencias específicas en gestión de proyectos entre los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.
- Utilizar métodos evaluativos como autoevaluaciones, evaluaciones de desempeño y evaluaciones por pares para obtener una perspectiva integral del grado de dominio de estas competencias.

**Objetivo 3. Medir el impacto de las competencias en gestión de proyectos en la ejecución de iniciativas de talento y desarrollo organizacional en Sysco.**

- Realizar un seguimiento detallado de la ejecución de iniciativas de talento y desarrollo organizacional en Sysco, relacionándolas con el nivel de competencia en gestión de proyectos de los profesionales de Recursos Humanos.
- Recopilar datos sobre el éxito o fracaso de estas iniciativas y relacionarlos con el grado de dominio de las competencias en gestión de proyectos para identificar correlaciones significativas.

***Objetivo 4. Identificar el valor agregado que puede generar la mejora de las competencias en gestión de proyectos, entre los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.***

- Realizar análisis de costo-beneficio para evaluar el impacto financiero de invertir en el desarrollo de competencias en gestión de proyectos para los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.
- Realizar estudios de casos o entrevistas con empresas que hayan invertido en el desarrollo de estas competencias para comprender mejor los beneficios tangibles e intangibles que pueden obtenerse.

Se espera que, con estas recomendaciones, se logre comprender completamente el alto valor de las competencias en gestión de proyectos, dentro del contexto específico de Recursos Humanos en Sysco. Este conocimiento más profundo permitirá identificar áreas de fortaleza y debilidad en las habilidades de gestión de los profesionales de Recursos Humanos. Con esta información, la empresa estará en una posición ventajosa para elaborar estrategias efectivas de desarrollo y capacitación, cuyo propósito es abordar las necesidades específicas de su equipo de Recursos Humanos.

Sysco podrá optimizar la ejecución de sus iniciativas de talento y desarrollo organizacional, al mejorar las competencias en gestión de proyectos. La capacidad mejorada para planificar, organizar y coordinar proyectos garantizará una implementación más eficiente y efectiva de políticas, programas y procesos relacionados con la gestión de personas. Además, una mejor gestión de proyectos propicia una mayor alineación entre las estrategias de Recursos Humanos y los objetivos organizacionales y más amplios de Sysco; esto contribuirá a mejorar el desempeño general y la empresa obtendrá resultados más sólidos y rentables.

## Referencias.

- Belout, A., y Gauvreau, C. (2004). *Factors influencing project success: The impact of human resource management. International Journal of Project Management*, 22(1), 1-1. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00003-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00003-6)
- Berkun, S. (2005). *The art of Project Management* [Archivo PDF]. <https://wtf.tw/ref/berkun.pdf>
- Bredin, K., y Söderlund, J. (2011). *The HR quadriad: A framework for the analysis of HRM in project-based organizations. International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2202–2221. [https://www.researchgate.net/publication/241726275\\_The\\_HR\\_quadriad\\_A\\_framework\\_for\\_the\\_analysis\\_of\\_HRM\\_in\\_project-based\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/241726275_The_HR_quadriad_A_framework_for_the_analysis_of_HRM_in_project-based_organizations)
- Dinsmore, P. C. (1999). *Project management: key to success in human resource management. PM Network*, 13(4), 23–24. <https://www.pmi.org/learning/library/pm-success-human-resource-management-5022>
- Euroinnova. (s.f.) *Conoce lo que es el método exploratorio.* <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-el-metodo-exploratorio>
- Equipo editorial, Etecé (2021). *Método cuantitativo.* <https://concepto.de/metodo-cuantitativo/>
- Gabriel-Ortega, Julio. (2017). *Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. Journal of the Selva Andina Research Society*, 8(2), 155-156. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2072-92942017000200008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2072-92942017000200008&lng=es&tlng=es).
- Ghattas, M. S. (2022). *Human Resources Management influence on projects performance: A Study of Contractors Professionals Working on Construction Projects in Egypt.* <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1056/1/012039/pdf>
- Keegan, A., Ringhofer, C., y Huemann, M. (2018). *Human resource management and project-based organizing: Fertile ground, missed opportunities and prospects for closer connections. International Journal of Project Management*, 36(1), 121–133. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786317302922>
- LinkedIn. (s. f.). *How can project management skills help HR Operations professionals solve problems?* [Artículo]. <https://www.linkedin.com/advice/1/how-can-project-management-skills-help-hr-operations-8a9pc>

- Nakamura, L. (2018, 11 de marzo). *The Art of combining Project Management and Human Resources* [Artículo]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/art-combining-project-management-human-resources-liliana/>
- Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* [Libro electrónico]. *Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=7917>
- Ortega, C. (2022). *¿Qué es un cuestionario?* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-cuestionario/>
- Ortega, C. (2022). *¿Qué es el muestreo por conveniencia?* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.).
- Sánchez Flores, Fabio Anselmo. (2019). *Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos*. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Verma, V. K. (1996). *Human resource management and project management*. *PM Network*, 10(4), 34–40. <https://www.pmi.org/learning/library/human-resource-management-project-management-4772>
- Verma, V. K., y Wideman, R. M. (1994). *Project Manager to Project Leader? and the Rocky Road Between*. *Proceedings of the 25th Annual Seminar/Symposium of the Project Management Institute*, 627–633. <http://www.maxwideman.com/papers/leader/PM2PL.pdf>

## **ANEXOS.**

### ***Anexo 1. Cuestionario aplicado.***

#### **Anexo 1. Cuestionario Aplicado.**

##### **Introducción.**

Mi nombre es Elizabeth Ramírez y soy miembro del equipo de Recursos Humanos en Sysco. Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información relevante para mi Proyecto de Integración, con el propósito de optar por la Maestría en Gestión de Proyectos. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y de desarrollo de habilidades.

##### **Propósito:**

Evaluar el nivel de conocimiento, disposición y percepción de los colaboradores de Sysco sobre la gestión de proyectos y su impacto en las funciones de Recursos Humanos.

##### **Uso:**

La información recopilada será tratada con confidencialidad y utilizada exclusivamente para fines de evaluación y para mejorar las habilidades en el ámbito de la gestión de proyectos en Sysco.

**Duración:** de 10 a 15 minutos.

##### **Agradecimiento:**

Agradecemos sinceramente su participación en este cuestionario.

##### **Preguntas:**

**Objetivo 1: Identificar las competencias en gestión de proyectos más relevantes para los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.**

- 1. ¿Cuáles de las siguientes competencias en gestión de proyectos considera más importantes para los profesionales de Recursos Humanos en Sysco? (Seleccione hasta 3)**
  - a) Planificación y organización
  - b) Gestión del tiempo
  - c) Comunicación efectiva
  - d) Liderazgo de equipo
  - e) Gestión de riesgos
  - f) Control de costos



**2. ¿Qué competencias en gestión de proyectos son más relevantes para el éxito de los proyectos de Recursos Humanos en Sysco? (Seleccione todas las opciones que apliquen).**

- a) Gestión de recursos
- b) Análisis de datos
- c) Resolución de problemas
- d) Coordinación de tareas
- e) Negociación y manejo de conflictos

**3. ¿Qué competencias en gestión de proyectos considera que actualmente tienen mayor impacto en el desempeño de los profesionales de Recursos Humanos en Sysco? (Seleccione una)**

- a) Comunicación efectiva
- b) Gestión de riesgos
- c) Liderazgo de equipo
- d) Planificación y organización
- e) Control de costos

**Objetivo 2: Determinar el grado de dominio de estas competencias por parte de los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.**

**4. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su nivel actual de competencia en gestión de proyectos? (Seleccione una).**

- a) 1 - Muy bajo
- b) 2 - Bajo
- c) 3 - Moderado
- d) 4 - Alto
- e) 5 - Muy alto

**5. ¿Qué tipo de formación ha recibido en gestión de proyectos? (Seleccione todas las opciones que apliquen)**

- a) Talleres internos
- b) Cursos en línea
- c) Certificaciones profesionales (ej. PMP)
- d) Formación universitaria

e) Ninguna

**6. ¿Con qué frecuencia aplica sus habilidades en gestión de proyectos en su trabajo diario? (Seleccione una).**

a) Siempre

b) Frecuentemente

c) Ocasionalmente

d) Raramente

e) Nunca

**Objetivo 3: Medir el impacto de las competencias en gestión de proyectos, en la ejecución de iniciativas de talento y desarrollo organizacional en Sysco**

**7. ¿Cómo han influido sus habilidades en gestión de proyectos en el éxito de las iniciativas de talento y desarrollo organizacional, en las que ha participado? (Seleccione una).**

a) Han sido cruciales para el éxito

b) Han sido importantes

c) Han tenido un impacto moderado

d) Han tenido poco impacto

e) No han tenido ningún impacto

**8. ¿Cuál de los siguientes proyectos de talento o desarrollo organizacional en Sysco, ha demostrado más claramente la importancia de las competencias en gestión de proyectos? (Seleccione una).**

a) Implementación de un nuevo sistema de gestión de talento

b) Programa de desarrollo de liderazgo

c) Iniciativa de mejora del compromiso de los empleados

d) Reestructuración del departamento de RRHH

**9. ¿En qué medida las competencias en gestión de proyectos han mejorado la ejecución de iniciativas estratégicas de Recursos Humanos en Sysco? (Seleccione una).**

a) En gran medida

b) Moderadamente

c) Levemente

- d) No han mejorado
- e) Han empeorado

**Objetivo 4: Identificar el valor agregado que puede generar la mejora de las competencias en gestión de proyectos, entre los profesionales de Recursos Humanos en Sysco.**

**10. ¿Qué beneficios adicionales podría aportar al Departamento de Recursos Humanos para mejorar las competencias en gestión de proyectos? (Seleccione hasta 3 opciones).**

- a) Mayor eficiencia en la gestión de proyectos
- b) Reducción de errores y retrasos
- c) Mejor coordinación de equipos
- d) Mejor manejo de recursos y presupuestos
- e) Mayor satisfacción de los empleados

**11. ¿Qué áreas de la gestión de proyectos considera prioritarias para el desarrollo profesional de los Recursos Humanos en Sysco? (Seleccione todas las opciones que apliquen)**

- a) Planificación estratégica
- b) Gestión de riesgos
- c) Monitoreo y control de proyectos
- d) Comunicación y gestión de interesados
- e) Integración de tecnología en la gestión de proyectos

**12. ¿Cómo cree que la mejora en las competencias de gestión de proyectos afectará la eficiencia y efectividad del equipo de Recursos Humanos en Sysco? (Seleccione una).**

- a) Mejorará significativamente la eficiencia y efectividad
- b) Mejorará moderadamente la eficiencia y efectividad
- c) Tendrá un impacto menor en la eficiencia y efectividad
- d) No tendrá ningún impacto en la eficiencia y efectividad