



La Gestión del Cambio y la Gerencia de Proyectos, un Enfoque de Integración

Change Management and Project Management, an Integration Approach

Ciro Martínez Oropesa¹

¹*Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma de Occidente,
Departamento de Operaciones y Sistemas
Calle 25#115-85. Km 2 Vía Cali-Jamundí. Código Postal: 760030
Cali, Colombia;
cmartinezo@uao.edu.co*

Abstract—The successful integration of the project management with change management processes adds value to companies, considering that the efforts of both specialties must be aligned in the achievement of common objectives, until the effectiveness of the entire system is improved. The objective of this article is to determine the level of involvement of change managers and project managers in the various life cycle management processes of projects developed in three companies, two of them belonging to the construction and construction sectors. another to the manufacturing sector. The article highlights management similarities and differences between change managers and project managers, recognizing that the former is recognized as less involved with cost control processes and acquisitions, with greater involvement in communications, and changes to the culture.

Keywords— Change management, project management, involvement.

Resumen—El éxito de la integración de los procesos de gestión de proyectos con los de gestión de cambios aporta valor a las compañías, considerando que los esfuerzos de ambas especialidades se deben alinear en el logro de objetivos comunes, hasta mejorar la efectividad de todo el sistema. El objetivo de este artículo radica en determinar el nivel de involucramiento de los gestores de cambio y gerentes de proyectos en los diversos procesos de gestión del ciclo de vida de los proyectos desarrollados en tres empresas, dos de ellas pertenecientes al sector de la construcción y la otra al sector de manufactura. El artículo resalta similitudes y diferencias de gestión entre los gestores del cambio y gerentes de proyectos, reconociendo que los primeros se reconocen menos involucrados con los procesos de control de costos y las adquisiciones, con un mayor involucramiento en las comunicaciones, y los cambios a la cultura, mientras que los gerentes de proyectos muestran estar menos conectados con los cambios a la cultura.

Palabras Claves— Gestión del cambio, gestión de proyectos, involucramiento.

I. INTRODUCCIÓN

EL entorno actual para los negocios es altamente competitivo y cambia rápidamente, y las organizaciones que cambien de manera eficiente y rápida acorde a las presiones de la competencia, el avance de la tecnología y el valor que representa el talento humano en las transformaciones, serán las que sobrevivirán con el tiempo.

La mejor gestión de la incertidumbre está relacionada con acciones proactivas que permitan aprovechar los recursos limitados que se asignan a los proyectos, hasta eliminar las resistencias actitudinales, organizacionales o físicas, que en el mediano y largo plazo se convierten en obstáculos insalvables para alcanzar los beneficios que definen el éxito de los proyectos. Es precisamente la gestión proactiva de los cambios, un gran determinante de los proyectos que emergen en las compañías, gestionar los cambios de forma asertiva facilitará el intercambio de información valiosa, que desnuda

muchos de los problemas y necesidades que se alinean con los objetivos estratégicos de la compañía.

Lamentablemente las organizaciones no han dimensionado la importancia de la integración de gestión de la gestión de los proyectos con la gestión de cambios, en aras de alcanzar el máximo de beneficio, no han asumido la responsabilidad y el verdadero compromiso con la propuesta de valor y los resultados prometidos, que se van consolidando en una línea de tiempo, que se prolonga más allá del momento de transferir los resultados del proyecto a las operaciones.

Mientras que la gestión de proyectos demanda la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas, integrando los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre, la gestión del cambio es el proceso, que por medio de herramientas y técnicas facilita la transición desde el lado humano para lograr el resultado empresarial requerido, con la adopción y desarrollo del cambio.

El objetivo de esta investigación estuvo enmarcado en determinar el nivel de involucramiento de los gestores de cambio y los gerentes de proyectos en los diversos procesos de gestión que se desarrollan durante el ciclo de vida de los proyectos desarrollados en tres empresas, dos de ellas pertenecientes al sector de la construcción y la otra al sector de manufactura.

Según Turner, un proyecto es un esfuerzo en el que los recursos humanos (o máquinas), materiales y financieros se organizan de una manera novedosa, para emprender un alcance de trabajo único, o una especificación dada, dentro de las limitaciones de costo y tiempo, para generar un cambio beneficioso por objetivos cuantitativos y cualitativos [1].

Para Kerzner un proyecto es cualquier serie de actividades y tareas que tienen un objetivo específico que debe completarse dentro de determinadas especificaciones; tener una fecha de inicio y finalización definida; tener límites de financiación; consumir dinero, personas y equipos; y son multifuncionales [2].

Estas actividades se mantienen relacionadas lógicamente, que direccionan su sentido al logro de diversos componentes o entregables en los proyectos a través de un ciclo de vida que define el inicio y el fin del proyecto.

De acuerdo con el PMI el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión, proporcionando el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas [3].

La participación del gerente de proyecto en el ciclo de vida del proyecto concluye por lo general después que se acepta un producto y termina el proceso de captura de las lecciones aprendidas en un proyecto. Además, la evaluación del proyecto normalmente ocurre en, o pronto después, se ha entregado el producto del proyecto.

El cambio se ha conceptualizado consistentemente de dos formas básicas. El primero ve el cambio como un proceso estratégico racional donde la organización elige un nuevo curso de acción y se adapta al cambio. El segundo enfoque ve el cambio como una selección evolutiva, donde las organizaciones normalmente se resisten al cambio que ocurre a su alrededor [4].

El cambio organizacional también puede definirse como “un estado de transición entre el estado actual y el futuro, hacia el cual se dirige la organización” [5].

De acuerdo con Graham la gestión del cambio se puede dividir en 3 categorías [6].

1. Una multitud de pequeños y grandes cambios que surgen de los proyectos.
2. Los cambios provocados por eventos externos a la organización. Se trata de cambios sobre los que la organización ejerce poco o ningún control.
3. La gestión del cambio realizado de forma planificada y sistemática, con el fin de implementar eficazmente nuevos métodos y sistemas en una organización.

Existen cuatro tipos de cambios que puede afrontar una organización [7].

1. Los cambios operativos.
2. Los cambios estratégicos tienen lugar cuando la dirección del negocio o la estrategia se ven afectadas.
3. Los cambios culturales que afectan las filosofías organizacionales.
4. Los cambios de políticas en el uso de los recursos humanos.

La gestión del cambio, una nueva disciplina

Aunque hace ya unos años fue posible conocer de consultores que asesoraban a pequeñas y grandes compañías, en la gestión del cambio planificado, actuando como agentes de cambio, hoy adquieren mayor importancia en las empresas los profesionales que se especializan en la aplicación y difusión de las mejores prácticas para implementar los procesos de la gestión del cambio.

Estos expertos, que en una proporción significativa son profesionales especializados en comunicaciones, ayudan a directivos y grupos de interés a gestionar los cambios que enfrentan con mayor asertividad, a mejorar los procesos de transición humana, superando las diversas barreras actitudinales y mejorando la comunicación en todo el

proceso. En algunas compañías, llegan a intervenir directamente en la gestión del cambio, participando en la planeación, definición de estrategias proactivas y evaluando su efectividad por proyectos, áreas e interesados.

El éxito organizativo depende cada vez más de los proyectos, y ello demanda al ejecutivo corporativo convertirse en patrocinadores que entiendan, promuevan y demuestren competencias de gestión del cambio organizativo [8].

En el documento se desarrolla una investigación sobre la gestión del cambio tratada desde dos campos disciplinares, en un campo amplio del saber relacionado con las operaciones y la disciplina de la gerencia de proyectos, en un modelo de gestión mejor integrado, que permita alinear procesos y buenas prácticas, en busca del éxito de los proyectos. La estructuración del documento comenzará con un análisis del amplio campo de acción y el análisis de los desafíos que afrontan con la gestión del cambio. El documento proporcionará finalmente recomendaciones y sugerencias que pueden ser útiles para alinear la gestión del cambio en el mundo empresarial actual.

II. METODOLOGÍA

El trabajo de investigación se enfocó en establecer el nivel de involucramiento de los gestores de cambio y gerentes de proyectos en los distintos procesos que permiten la gestión de proyectos y que hoy determinan las mejores prácticas que propenden al éxito de los proyectos.

La investigación se desarrolló en tres compañías, dos de ellas del sector de la Construcción con gestión proyectizada, y una del sector manufactura.

La investigación según su propósito fue considerada aplicada, el tipo de investigación: correlacional-explicativa y descriptiva-explicativa. Cuando el propósito del estudio es explorar un nuevo universo, uno que no se ha estudiado anteriormente, el diseño de la investigación se denomina explicativo. La investigación se centra en las causas o el "porqué" de algún fenómeno. No implica comparación o factores de cambio [9]. La investigación descriptiva describe los fenómenos tal como existen. Se utiliza para identificar y obtener información sobre características de un tema en particular como comunidad, grupo o personas. Es muy utilizado en las ciencias físicas y naturales. Pero se usa más comúnmente en las ciencias sociales, como en las encuestas socioeconómicas y el análisis de trabajos y actividades. [10].

La investigación publicada es correlacional-explicativa porque a través de ella se analizan los factores determinantes del nivel de involucramiento en los proyectos, analizando la relación de las características y variables clave, y finalmente

descriptiva-explicativa porque se describe cada situación, se analiza e interpreta la relación entre variables además de procurar información de diversas fuentes que han documentado el tema de interés.

El proyecto de investigación se limitó a trabajar con una muestra intencional de 3 empresas, en las que fueron seleccionados 13 gestores de cambio (sin discriminar su experiencia o tipo de cambios que hubieren gestionado) y 18 gerentes de proyectos con una experiencia profesional de más de 5.000 horas dedicadas a la gestión de proyectos (sin importar la responsabilidad o roles desempeñados en los proyectos involucrados). Al seleccionar los profesionales, se ponderaron criterios relacionados con la experiencia profesional, el sector o actividad del que hacían parte y su nivel de participación en los proyectos, de modo que el lenguaje empleado no se convirtiera en una barrera en la comunicación y se limitara el aporte de criterios valiosos para el análisis de los factores.

Las variables involucradas en la investigación se alinearon con las declaradas por Prosci: personas, procesos, herramientas, metodologías y resultados [11].

La variable personas se enfocó en quiénes estaban cumpliendo el trabajo de gestión de cambios y los de gerencia de proyectos y cómo se diseñaba la relación.

La variable proceso abordó la forma en que las actividades de gerencia de proyectos y de gestión de cambios podían coincidir en algún momento del ciclo de vida del proyecto.

La variable herramientas se centró en los entregables específicos creados por las disciplinas de gestión de cambios y gerencia de proyectos, a través de herramientas utilizadas por los profesionales de estas dos disciplinas.

La variable metodología establece un enfoque común para abordar los proyectos que integraron la gerencia de proyectos con la metodología de gestión de cambios en la organización.

La variable resultados parte del concepto de que la gestión del cambio y la gerencia de proyectos son disciplinas complementarias, con un objetivo en común, que procuran mejorar el desempeño de la organización, por medio de un proyecto o iniciativa enfocado en alcanzar un estado de desarrollo futuro.

La escala utilizada para medir y evaluar el nivel de integración de las disciplinas gestión de cambios y gerencia de proyectos fue la escala Likert.

La escala Likert consiste es un conjunto de afirmaciones o declaraciones que permite identificar una situación real o

hipotética en estudio. En esta se pide a los participantes que muestren su nivel de acuerdo (desde muy en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo) con la declaración en una escala métrica. Aquí todas las declaraciones en combinación revelan la dimensión específica de la actitud hacia el tema, necesariamente interrelacionados entre sí [12].

La percepción de los interesados en relación con el nivel de involucramiento de los gestores de cambios y gerentes de proyectos fue recogida a través de cuestionarios en los que fueron incluidos declaraciones relacionadas con los procesos y prácticas de la gestión de proyectos, y la aplicación de la gestión de cambios en los macroprocesos de la gestión de proyectos. Se examinaron además evidencias documentales relacionadas con algunos de los proyectos en ejecución.

En relación con las consideraciones éticas es pertinente aclarar, se siguieron los principios que define la declaración de Helsinki: en el cumplimiento del principio de proporcionalidad entre riesgos predecibles y beneficios posibles, a los derechos del sujeto al responder los cuestionarios, prevaleciendo su interés por sobre los de la ciencia y la sociedad, y finalmente considerando el consentimiento informado y respeto por la libertad del individuo.

III. RESULTADOS

Con la aplicación de los instrumentos diseñados, cuestionarios 1 y 2, se midieron las percepciones de los gestores de cambios y gerentes de proyectos. Por medio del cuestionario 1 se midió el nivel de involucramiento de estos en diversos procesos y prácticas que son inherentes a la gestión de proyectos. Ver fig. 1.

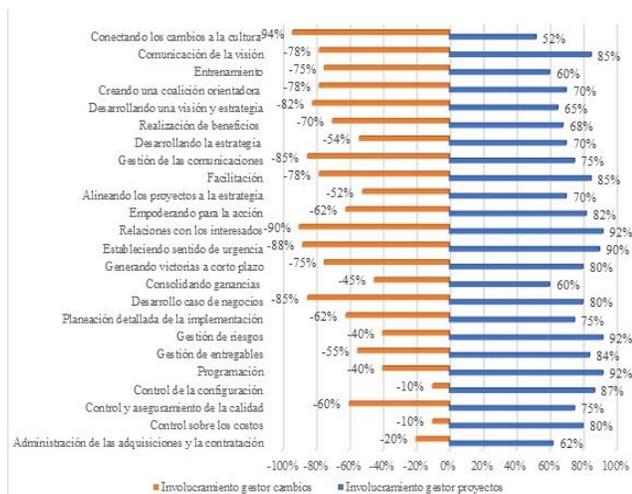


Fig. 1. Nivel de involucramiento en los procesos de la gestión de proyectos

Como se refleja en la figura 1, los gerentes de cambio a diferencia de los gerentes de proyectos se reconocen menos involucrados con los procesos de control de costos (10%) y la gestión de las adquisiciones (20%), por el contrario, mayor involucramiento con la gestión de las comunicaciones (85%), y en la conexión de los cambios a la cultura (94%), en los restantes comportamientos parecidos destacándose el establecer un sentido de urgencia (88%) y gestión de los interesados (90%).

Complementando el análisis anterior, se aplicó el cuestionario 2, que reprodujo las preguntas de investigación publicada por Creasey y Taylor [13] en que se interrogaron a numerosos profesionales de gran parte del mundo dedicados a la gestión de proyectos. ¿En qué momento habían iniciado las actividades inherentes a la gestión de cambio en los macroprocesos de proyectos?, y, ¿En qué momento lo harían en una próxima ocasión? Ver resultados en la fig. 2.

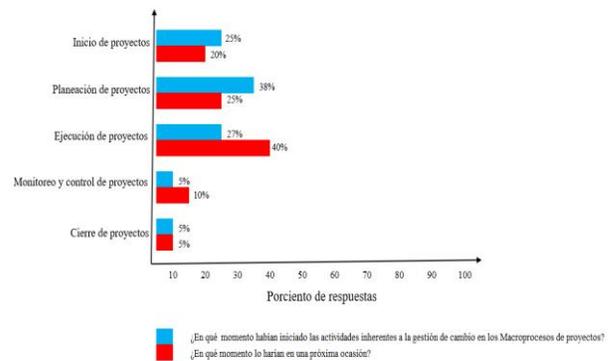


Fig. 2. La gestión de cambios en los macroprocesos de la gestión de proyectos

En la figura 2 se aprecia que el 38 % de los gerentes de proyectos comenzaron a desarrollar actividades relacionadas con la gestión de cambios en la planeación de proyectos, (40%), continuando en orden descendente el inicio y la ejecución de proyectos, con 25% y 27 % respectivamente. Sin embargo, al pedirles definirían como debían hacerlo a partir de los proyectos siguientes, se transforma la percepción de importancia y sobresale el proceso de ejecución de proyectos con un 40%.

IV. DISCUSIÓN

Al analizar los resultados resaltan cierto nivel de integración y grado de coherencia en el involucramiento de los gestores de cambios y gerentes de proyectos, entre estas se encuentran la comunicación de la visión, el desarrollo de casos de negocios, la facilitación, relaciones con los interesados, establecer un sentido de urgencia y la creación de una coalición orientadora. Sin embargo, también resaltan diferencias significativas en la conexión con los cambios de la cultura, el control sobre los costos, la configuración, administración de las adquisiciones y la consolidación de las ganancias, en las que el gestor de cambios pierde el vínculo o disminuye su nivel de involucramiento.

Siendo las personas, sus roles y responsabilidades una de las más importantes dimensiones en la que se soporta el proceso de involucramiento efectivo. En tal sentido se hace indispensable trabajar en que el gestor de cambios mejore su nivel de conocimientos sobre el proyecto, y asuma responsabilidades de coordinación, relaciones e integración de las funciones con el gerente de proyectos.

En el caso de los procesos, lograr la mejor integración de tareas, hitos y trabajo colaborativo entre las dos disciplinas, es uno de los primeros pasos empezar a avanzar en las dos direcciones procesos técnicos y procesos de transición humana.

Existen numerosas herramientas que se utilizan tanto en la gestión de proyectos como en la gestión del cambio, como el plan de comunicación y la evaluación de riesgos, será necesario trabajar en la concertación de oportunidades para desarrollar herramientas de trabajo en común en procesos como la gestión de interesados, registro y gestión de requisitos, etc.

Por último, deberá trabajarse en la construcción y aplicación de una metodología integrada, que además de permitir la institucionalización de la gestión del cambio, establezca las líneas de trabajo de mayor contribución para las dos disciplinas y los objetivos comunes de cada una de las etapas.

Debe trabajarse en generar mayor valor a través de la integración de las dos disciplinas, lo que demandará una visión de trabajo compartida, a partir de la cual se compartan políticas y objetivos de trabajo claros, en la que resalte la proactividad ante el cambio, el desarrollo de procesos alineados en los que predomine la comunicación, el involucramiento y el compromiso por el desarrollo exitoso de los proyectos.

Al analizar los resultados que se midieron por medio del cuestionario 2, representados en la figura 2, se evidencia que para los próximos proyectos los profesionales dedicados a la

gestión de proyectos confían en que, dedicando sus mejores esfuerzos para gestión de cambios, en el macroproceso de ejecución de proyectos, se garantizará aportar mayor valor al cliente y conducir al éxito los proyectos, y es completamente falso, ya que esto esencialmente direcciona los esfuerzos para gestionar mejor las contingencias y los daños ocasionados, pero nunca, será una manera eficaz de abordar proactivamente los riesgos que imponen cada uno de los cambios que se identifican.

V. CONCLUSIÓN

Al revisar las principales áreas de desacuerdo entre las dos disciplinas, resalta el pobre involucramiento del gestor de cambios en el diseño inicial de los proyectos y las actividades que demanda el macroproceso de cierre de proyectos.

Es pobre la participación del gestor de cambios en la transferencia de los resultados del proyecto a las operaciones, lo que cual constituye una limitación decisiva en el logro del éxito del proyecto, ir en detrimento de la efectividad del proceso de implementación, y la débil participación en las etapas de realización en que comienzan a obtenerse los beneficios.

Los gerentes de proyectos (PM) deben recibir capacitación amplia en la aplicación de metodologías y procesos de gestión de cambio organizacional, en los que se integren las perspectivas sociales / psicológicas mencionadas en la implementación de proyectos, que incluye la competencia en sus equipos de proyecto. Aprender y adaptar, un imponderable en el entorno actual.

Los estándares de gestión guardan relación con las comunicaciones y la gestión de las partes interesadas, aspectos importantes en la gestión de cambios. Aun así, los gerentes de proyectos deben sentirse más familiarizados con los procesos y herramientas más efectivas en la gestión de los cambios.

Los gerentes de proyectos consideran que los procesos y prácticas dedicadas a la gestión del cambio predominan en la planeación de proyectos, con un 38%, continua en orden, el inicio y la ejecución de proyectos, con un 25% y 27 % respectivamente. Al pedirles definirían como debían hacerlo a partir del proyecto siguiente, se transforma la percepción y pasa a resaltarse la ejecución de proyectos, con un 40%.

REFERENCIAS

- [1] Turner. J.R. "The Handbook of Project-based Management: Improving the Process for Achieving Strategic Objectives". McGraw-Hill: London, 1998.

- [2] Kerzner, H. "Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling". 11th edition. John Wiley & Sons, Hoboken, N. J., 2013.
- [3] PMI. #Guide to the Project Management Body of Knowledge", 6 th ed, Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.
- [4] Flood, A. y Fennell, M. "Through the lenses of organizational sociology: The role of organizational theory and research in conceptualizing and examining our health care system". *Journal of Health and Social Behavior*, (special issue),154–169, 1995.
- [5] Cummings, G. y Huse, F. "Desarrollo y cambio organizacional". Tercera edición, West Publishing Company, Minnesota, 1985.
- [6] Graham, J. "Organizational change management and projects". Paper presented at PMI® Global Congress 2005—North America, Toronto, Ontario, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2005.
- [7] Lorenzi, N. y Riley, R. "Managing Change". *J Am Med Inform Assoc*, Vol. 7, no. 2, pp. 116-124, 2000.
- [8] Harrington, H. "The Sponsor as the Face of Organizational Change". *PMI White Paper*, 2013.
- [9] Trivedi, R.N. y Shukla D.P. "Research Methodology", Jaipur: College Book Depot, 1998.
- [10] Zikmund, W. "Business Research Methods", Chicago: The Dryden Press, 1988.
- [11] Prosci. Change Management Learning Center. "5 dimensions of change management and project management integration". Loveland, CO: Prosci, 2017.
- [12] Singh YK. *Fundamental of Research Methodology and Statistics*. New Delhi: Newage International (P) Ltd. Publisher; 2006.
- [13] Creasey, T. y Taylor, T. "Best Practices in Change Management". Edition (Prosci Benchmarking Report), 2014.

Este estudio fue financiado por los autores. Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés.

Copyright © 2022 Ciro Martínez Oropesa



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales.

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciente o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)