

## RESEÑA DE TESIS DE MAESTRÍA

# SPT: Successful Project Tool. Propuesta de una nueva herramienta para optimizar la gestión de proyectos y la administración de los recursos humanos en las pymes

Tesis de Maestría en Administración de Negocios  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo  
Mendoza, Argentina. Agosto de 2020 (Defensa on line)  
129 páginas

### ***Hans Frank Lambrecht***

Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad de Mendoza, Argentina  
hanslambrecht9090@gmail.com

## Planteo del tema del trabajo

En la actualidad, se observa un incremento de la presión competitiva, dado por variables tales como el crecimiento de la internacionalización y la globalización empresarial, la existencia de exigentes consumidores y ávidos competidores, así como el rápido desarrollo de nuevas tecnologías. Esto está provocando que las organizaciones, para su supervivencia en el tiempo y su mejora continua, adopten un proceso de cambio constante. Estos incesantes cambios del entorno generan que las empresas tengan que mutar de un estado a otro, elaborando y llevando a cabo múltiples proyectos.

Existe una amplia literatura sobre la gestión de proyectos en las organizaciones, que aporta diferentes conceptos aplicables, en principio, a cualquier organización y para todos los posibles cambios que se produzcan en ellas. Sin embargo, la realidad diaria a la que se enfrentan las pymes provoca que estos modelos generales escapen de sus posibilidades ya que, aunque a nivel teórico sean aplicables, en la práctica las organizaciones presentan ciertas particularidades que los modelos no contemplan, tales como bajo presupuesto, altos mandos poco profesionalizados y con una mentalidad antigua, personal poco capacitado y educado, excesiva sensibilidad frente a variaciones del entorno e inestabilidad.

Lo previamente expuesto explica que la tasa de fracaso en materia de gestión de proyectos sea muy elevada. Según un estudio realizado en el año 2015 por Standish Group, el 71 % de los proyectos ejecutados no llegan a concretarse.

Para brindar una solución a la problemática previamente descrita, se desarrolla una herramienta innovadora, que reúne los aspectos más importantes de las mejores prácticas de la gestión de proyectos combinados con una adecuada gestión de los recursos humanos en materia de motivación y resistencia al cambio, a fin de que las pequeñas y medianas empresas puedan optimizar la administración de los proyectos que se proponen.

## Antecedentes del tema o problema: estado de la cuestión

Dentro de la inmensa bibliografía sobre gestión de proyectos, podemos encontrar dos extremos muy marcados. Por un lado, la teoría de la triple restricción, la cual indica que para llevar a cabo un proyecto de manera exitosa se tienen que gestionar el alcance, el tiempo y los costos, y en el otro extremo, las mejores prácticas que ha

desarrollado el Project Management Institute (PMI) a través de la guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge), la cual se ha ido actualizando a lo largo de los últimos años, incorporando conceptos que surgen de la opinión y experiencia de los distintos profesionales a lo largo del mundo.

Sin embargo, la primera rama resulta demasiado básica para cualquier organización y, por el contrario, las mejores prácticas del PMI resultan demasiado complejas y abarcativas para utilizarlas en organizaciones de tamaño medio y pequeño. Además, J.P. Kotter y L.A. Schlesinger expresan en el libro *Choosing Strategies for Change* que la resistencia al cambio es una característica que los seres humanos traemos de forma innata, sin importar la religión, la nacionalidad, la clase social o el sexo; la resistencia al cambio y la rapidez con la que nos adaptamos a nuestras rutinas son factores comunes que hacen a nuestro *core*. Esta misma inercia es la que nos genera un cierto, y muchas veces, inmanejable, rechazo hacia lo nuevo, lo distinto y lo posiblemente mejor.

Contar con una herramienta que resulte un punto medio entre los dos extremos mencionados para la gestión de proyectos y que, además, integre conceptos relacionados a la administración y motivación de los recursos humanos resulta indispensable para el entorno global actual.

## Justificación de la investigación

La presente investigación, partiendo de los conceptos generales de la gestión de proyectos, pretende aportar un modelo de gestión que cualquier pyme pueda aplicar para perfeccionar los proyectos que se plantee, asegurando un enfoque integral y sobre el recurso más importante de cualquier organización: las personas. Este modelo de gestión se basa en una herramienta sencilla y visual llamada Successful Project Tool (SPT), cuya estructura está basada en el famoso e indiscutido cuadro de mando integral.

## Objetivos

El trabajo busca crear una nueva herramienta práctica y de fácil implementación para la gestión de proyectos en las pymes, haciendo foco en los recursos humanos y minimizando la tasa de fracaso en la ejecución. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar y caracterizar el rol de las pymes en la economía mundial.
- Analizar la gestión del cambio en las organizaciones, tipificándolas a ellas y a sus fases.
- Analizar críticamente las teorías de gestión del cambio y el factor humano.
- Describir las teorías de administración de proyectos más usuales en las organizaciones y sus falencias.

- Desarrollar los puntos esenciales del SPT como una nueva herramienta para la gestión de proyectos en las pymes.

## Metodología de la investigación

Se utilizaron inventivas cualitativas, como la investigación de campo, la consulta a bibliografía relacionada con la temática, la observación y la experiencia, tanto propia como de colegas con una mayor trayectoria en administración de proyectos, para elaborar el presente trabajo.

## Estructura de la tesis

La tesis ha sido organizada de manera tal que permita abarcar los siguientes puntos:

### 1- Pymes: rol en la economía y características.

En este primer capítulo se realiza una caracterización de las PyMEs y se expone la importancia que tienen tanto en los países del mundo como en Argentina específicamente.

### 2- Gestión del cambio y la importancia del factor humano.

Esta sección sienta las bases de la gestión del cambio. Comienza con las causas que generan una necesidad de cambio en las organizaciones, qué se entiende por gestión del cambio, los tipos de cambio que pueden suceder en una empresa, las fases que contiene, los ocho pasos de la gestión del cambio de John Kottler y, por último y lo más relevante de todo, la importancia de las personas en estos procesos.

### 3- Gestión de proyectos: teorías y falencias.

Aquí se exponen los conceptos más utilizados en la gestión de proyectos. En este sentido, se detalla la teoría de la triple restricción con el fin de entender cómo se han gestionado históricamente los proyectos hasta llegar a la complejidad que plantea el PMI en su quinta edición del PMBOK.

### 4- SPT (Successful Project Tool).

Finalmente, en esta sección, se desarrolla la herramienta innovadora para la gestión efectiva de proyectos en las pymes, haciendo foco en las personas. Esta herramienta se basa en el esquema del Balanced Scorecard, debido a su simplicidad y fácil interpretación.

## Resultados obtenidos y conclusiones

Recapitulando, la hipótesis de esta tesis se basa en lo siguiente: debido a las particularidades en las que se ven envueltas las pymes, las teorías extremistas de gestión de proyectos y la falta de aspectos humanos y motivacionales, surgía la necesidad de desarrollar una herramienta gráfica y de fácil implementación, que optimizaría la gestión de proyectos en este tipo de organizaciones. Para ello y como primer punto, se estudió y caracterizó el universo de las pymes, denotando la importancia que tienen a nivel mundial estas empresas y particularmente para la Argentina.

Luego se analizó la gestión del cambio y la importancia que tiene el factor humano durante estos procesos. Como punto de partida se observó que las necesidades de cambio se dan, ya sea por fuerzas externas a la organización o internas a ella y que no actúan de forma aislada, sino que están interrelacionadas. En caso de enfrentar el cambio, este debe gestionarse. A medida que el proceso avanza sin dificultades, el cambio sigue adelante, pero ni bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior, ofreciendo una alta resistencia a ese cambio. Todo lo analizado no hace más que justificar que, en cualquier proceso de cambio, el foco principal debe estar centrado en las personas y en la reducción significativa de la resistencia para poder optimizar la gestión de proyectos.

Posteriormente, se determinó que existen dos extremos muy marcados en cuanto a las teorías de administración de proyectos. En un extremo, la triple restricción, que deja de lado aspectos sumamente importantes (sobre todo en lo que a recursos humanos se refiere), y por otro lado, la complejidad presentada por el PMI a través de las mejores prácticas de proyecto, que son difícilmente aplicables a las pymes por dos motivos: el primero, debido a la complejidad que tiene el modelo del PMBOK, el cual involucra muchos aspectos que no son realizables al nivel de estas organizaciones, y por otro lado, como se comentó en el párrafo anterior, la ausencia de un presupuesto holgado impide que puedan contratar este tipo de servicio del cual no disponen internamente por la falta de profesionalización de las personas que integran la organización.

Finalmente, el SPT surge como una herramienta gráfica basada en el Balanced Scorecard, herramienta que optimizaría la gestión de proyectos y la administración de recursos humanos en las pymes. Este instrumento incluye:

- Los aspectos más importantes pertinentes a la gestión efectiva de proyectos, de manera tal de optimizarlos; como se menciona al principio de este trabajo, según el estudio realizado por Standish Group, el éxito en proyectos es solamente del 29 %.
- Conceptos relacionados con la resistencia al cambio, comprendiendo que esta es innata a las personas, y con cómo, a través de ciertas acciones específicas y actores determinados dentro de una organización, se puede lograr reducir y hasta

incluso invertir esta propiedad, logrando un apalancamiento y crecimiento exponencial en los objetivos del proyecto.

- Transformación permanente de la organización a través de actividades destinadas a moldear la cultura hacia el cambio, con el objetivo de que la *rutina* no forme parte de sus valores, sino más bien la inquietud y la disrupción.
- Por último, dentro del corazón del modelo, se conciben los aspectos transversales a las cuatro perspectivas y que resultan fundamentales para la adopción efectiva del modelo. Por un lado, que la comunicación sea fluida, transparente y justa a lo largo y ancho de la empresa, que la documentación no sea mera burocracia sino más bien una forma de trabajo para establecer lineamientos claros y sentar lecciones aprendidas para futuros proyectos y, por último, la iteración para la optimización progresiva de la organización.

El SPT permite solucionar los inconvenientes previamente expuestos, centrándose en los aspectos más importantes del PMBOK y haciendo foco en la administración de los recursos humanos, con el objetivo de minimizar la resistencia al cambio y mejorar la gestión de cualquier proyecto que se desee llevar a cabo dentro de una pyme.

## Referencias bibliográficas

- FERNÁNDEZ, Alberto (2001). El Balanced Scorecard. *Revista de antiguos alumnos del IESE*.
- OCAÑA, Hugo y LINARES, Verónica. (2001). *La toma de decisiones en la gerencia estratégica*. Argentina: Inca Editorial y Talleres Gráficos Cooperativos de Trabajo Ltda.
- PMBOK [Project Management Body of Knowledge] (2017). Quinta edición.
- RODNEY TURNER, John (2008). *The Handbook of Project-Based Management*. Tercera edición. Nueva York: McGraw-Hill Professional.
- ROMERO LUNA, Isidoro (2006). Las PYME en la economía global: Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del desarrollo*, 37(146), pp. 31-50.
- SIMS, Ronald R. (2002). *Manejando el comportamiento organizacional*. Westport, CT: Greenwood Press.
- TRUSCOTT, William (2003). *Six Sigma*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.