

# IMPORTANCIA E INCIDENCIA DE LA PREVIA IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN CIVIL" (SEGÚN LINEAMIENTOS DEL PMI)

Carmen Tatiana Hernández Rincón<sup>1</sup>

Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga  
Bucaramanga, Colombia

## Resumen

Los proyectos son una forma de organizar actividades que no pueden ser tratadas dentro de los límites operativos normales de la organización. Por lo tanto, los proyectos se usan a menudo como un medio para lograr el plan estratégico de la organización, ya sea que esté empleado el equipo del proyecto por la organización o sea un proveedor de servicios contratado.

La previa identificación de las partes interesadas (stakeholders), permite generar una estructura intencional de funciones que se pide cumplir a las personas para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos.

Por tanto se hace necesario crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los nuevos procesos administrativos tal y como lo propone el PMI, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

**Palabras Claves:** Funciones, Organización de actividades, Partes interesadas, Procesos administrativos, Proyectos.

---

<sup>1</sup> Carmen Tatiana Hernández Rincón. Ingeniera Civil.

## Abstract

The projects are a way of organizing activities that can not be treated within normal operating limits of the organization. Therefore, projects are often used as a means to achieve the organization's strategic plan, whether they are employed by the project team by the organization or a contracted service provider.

The previous identification of interested parties (stakeholders), can generate an intentional structure of roles that people fulfill requests for securing the attainment of the required activities and proper correspondence between them so that individuals can work smoothly, and efficiently in groups.

Therefore it is necessary to create and develop an attitude and openness to new administrative processes as proposed by the PMI, a culture that can accommodate the good initiatives and discard the bad.

**Key words:** Functions, organization of activities, stakeholders, administrative processes, Projects.

## 1. Introducción

El Instituto de Administración de Proyectos (PMI) fue fundado en 1969, inicialmente para identificar las prácticas de gerencia comunes en los proyectos a través de la industria.

Con el mismo se establecen mecanismos para responder con eficiencia a las necesidades del proyecto, aumenta la satisfacción del cliente, ya que desarrolla lo que el cliente necesita, mejora los flujos de comunicación entre el grupo comprometido en su ejecución, los clientes o usuarios interesados, aumenta la eficiencia en la utilización de los recursos, adapta e integra las especificaciones, planes y enfoque metodológico de los diversos interesados, propicia ahorros sustantivos al desarrollar los proyectos con base en las mejores prácticas para la administración de proyectos, facilita la toma de decisiones en materia de inversión, y finalmente incrementa el retorno de inversión para la empresa. <sup>1</sup>

De esta manera las partes interesadas identifican de forma precisa los requisitos que deben satisfacer el proyecto, se establecen objetivos claros, equilibra las demandas concurrentes de alcance (calidad), tiempo y costos, se administra y garantiza la calidad del mismo, proporciona los mecanismos de administración de riesgos para el alcance de los objetivos, se facilita la planificación de actividades y responsabilidades, define los estándares y procedimiento de contratante y contratista, identifica e invierte recursos sólo a proyectos viables, y reduce los tiempos de ejecución. <sup>2</sup>

La estrategia del proceso consiste en ejercer un dominio sobre las estructuras administrativas. Aparece entonces el concepto identificación de las partes interesadas, para conocer y sistematizar las conductas de las personas involucradas en su ejecución, para afrontar y dirigir en mejor forma los retos del proyecto y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes. Es evidente y claro el aporte mutuo, trabajador y empresa, contratante

y contratista, ambos responsables, comprometidos y verdaderos agentes de dirección que permitirán una efectiva y renovada gestión del proyecto.

## 2. Ejecución de proyectos

A la luz del PMI, una obra, se desarrolla mediante un grupo de procesos de dirección de proyectos, necesarios para cualquier actividad productiva, con dependencias entre ellos, bajo una misma secuencia, que comprende:

- Procesos de inicio: procesos mediante los cuales se lleva a cabo la autorización formal para comenzar un proyecto.
- Procesos de Planificación: procesos que deberán refinar los objetivos planteados durante el grupo de procesos de Inicio y planificar el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
- Procesos de Ejecución: procesos que se despliegan para completar el trabajo definido en el grupo de procesos de Planificación con objeto de cumplir los requisitos del proyecto.
- Procesos de Control: procesos realizados para medir y supervisar regularmente el avance del proyecto, de manera que se puedan identificar las variaciones respecto a la planificación y adoptar, cuando sea necesario, las acciones correctivas, preventivas y de control de cambios para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Procesos de Cierre: procesos requeridos para cerrar formalmente un proyecto y que aseguran que las experiencias adquiridas durante el proyecto queden registradas y a disposición de futuros usos.

Lo anterior funciona en base a diferentes áreas del conocimiento con un número de procesos básicos: <sup>3</sup>

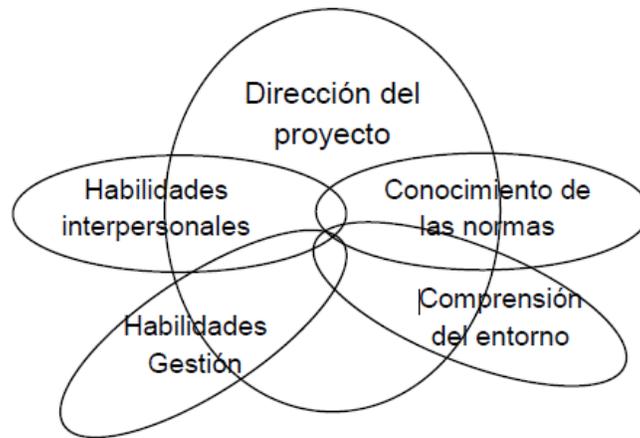
1. Integración. Hace parte de la carta del proyecto, alcance y plan de trabajo. Corresponde en la ejecución de proyectos a la dirección, manejo, supervisión y control de actividades.
2. Alcance. Planeamiento, definición, creación, verificación y control de la estructura de división de responsabilidades del grupo de trabajo.
3. Tiempo: Desarrollo de las actividades de acuerdo a un cronograma de trabajo.
4. Costo. Estimación de los recursos necesarios para su ejecución.
5. Calidad. Establecimiento de parámetros de medida para el aseguramiento de calidad y control de calidad.
6. Recurso humano. Selección, inducción, contratación, desarrollo y administración del Recurso Humano del proyecto.

7. Comunicaciones. Distribución de la información, difusión del desempeño, para el éxito del proyecto.

8. Riesgos. Identificación y análisis de riesgos (cualitativos y cuantitativos), así como de los planes de contingencia para atender eventos catastróficos.

9. Consecución. Contrataciones de personal y adquisición de recursos para la ejecución del proyecto.

Lo anterior se consigue mediante



**Figura 1.** Equipo de Dirección

Fuente: Project Management Institute

La interrelación que surge para la dirección del proyecto se propicia y clarifica con el desarrollo de habilidades interpersonales y de gestión, conocimientos de las normas que rigen el proyecto además de la comprensión del entorno.

Todo ello lleva a que las partes interesadas consideren como puntos claves para el éxito del mismo:

- Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla, mediante un enfoque de gestión para la toma de decisiones.

- Orientación al resultado final del proyecto, donde todos los recursos y el personal involucrado dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de voceros para el cumplimiento de las funciones.
- Productividad del recurso humano, considerado como el activo más importante del proyecto como fuente fundamental de mejoramiento.
- Compromiso, por el estrecho contacto, entre las partes para la ejecución del proyecto.
- Organización simple con el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega y participa en su administración.
- Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del proyecto y sus circunstancias.

Una fuerte integración entre las partes involucradas en el proyecto puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes.

### **3. Los proyectos de construcción civil**

Una de las responsabilidades más importantes de la ejecución de proyectos de construcción civil es dar forma a los valores y normas culturales, debido a la continua movilización del personal que en su desarrollo interviene, en razón a que las creencias compartidas facilitan las comunicaciones y la toma de decisiones, además de la motivación, la cooperación y el compromiso.<sup>4</sup>

Las deficiencias y falta de efectividad que se traducen en gasto excesivo de recursos y limitada competitividad se propician por la alta inestabilidad del recurso humano en las empresas del sector, sensibilidad al clima y al entorno natural dado que todos los trabajos se realizan al aire libre.

Presión de trabajo por el cumplimiento ajustado de los plazos que limita la planificación promoviendo errores y problemas, incentivos negativos por la fragmentación propia del gremio y la resistencia al cambio.

A lo anterior se suma capacitación y reciclaje limitado al no promoverse un desarrollo sostenido de las capacidades del recurso humano, relaciones antagónicas ya que las diferentes fases del proyecto son realizadas por diferentes agentes cuyos intereses pueden entrar en conflicto.

Planificación deficiente al trabajar en función de lo inmediato, enfatizando muchas veces en aspectos que no son críticos para el cumplimiento de los objetivos generales del proyecto.

Privilegio de la experiencia sobre el conocimiento con desconfianza ante ideas de cambio y renovación.

Investigación y desarrollo casi desapercibido al no realizar esfuerzos para mejorar los sistemas de construcción.

Actitud mental hacia el inmovilismo por falta de cuestionamiento al considerar eficiente lo tradicional en desmedro de las actividades de apoyo al trabajo productivo.

Por lo anterior se hace necesario se trabaje en pos de lineamientos perdurables que den forma al comportamiento organizacional transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones <sup>5</sup>.

De esta manera se transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando a las personas para facilitar la cohesión del grupo en el compromiso con metas relevantes.

Esta puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso, que conduce a la eficiencia de la organización.

Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente, por lo que es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

Ante esta realidad se hace necesario valorar la importancia de una adecuada planificación y control de los proyectos de construcción, dado que en este contexto como en ningún otro se planifican tantos frentes de manera simultánea, además del manejo de gran cantidad de información. <sup>6</sup>

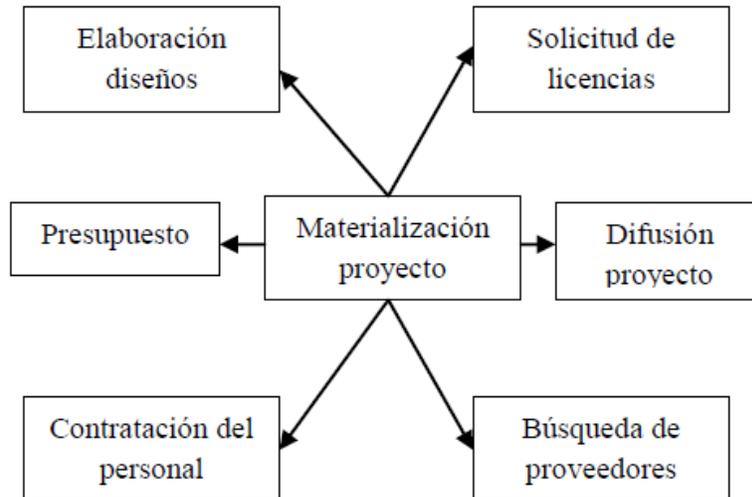
En este complejo esfuerzo las empresas de construcción, multiplicar la capacidad de procesamiento de información, fortalece la capacidad de reacción para la toma de decisiones eficientes y oportunas que contribuyan al desarrollo de proyectos exitosos.

#### **4. Retos del sector.**

El desarrollo de proyectos de construcción presenta dos enfoques: tradicional y PMI

### A. Enfoque tradicional

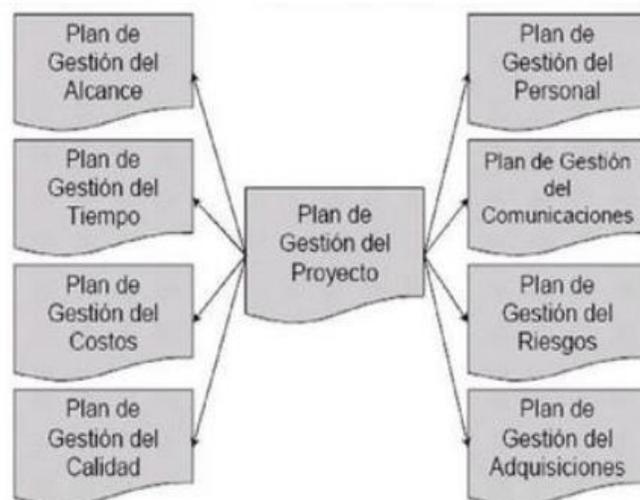
El enfoque tradicional requiere más tiempo porque se enfrenta al cumplimiento de unos términos sin el personal debidamente integrado por la alta rotación de actividades y es más costoso porque se enfrenta al replanteo de los presupuestos.



**Figura 2.** Enfoque tradicional  
Fuente: Projet Management Institute

### B. Enfoque PMI

Incluye una serie de planes que van desde la gestión de alcance hasta el plan de gestión de adquisiciones



**Figura 3.** Enfoque PMI para gestión de proyectos

Fuente: Project Management Institute

Para el desarrollo de proyectos de construcción incorpora una serie de elementos de juicio que complementan los procesos de dirección y que están encaminados a asumir su responsabilidades y poner en práctica las medidas necesarias que contribuyen a mantener y mejorar los niveles de eficiencia en las operaciones del proyecto además de brindar a sus trabajadores un medio laboral seguro, garantizando su infraestructura y la preservación del ambiente.

Ello contribuye substancialmente al éxito a largo plazo de las actividades empresariales al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Los grupos consolidados atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la gestión de proyectos es dar forma a los valores y normas culturales.<sup>7</sup>

Es por lo tanto prioritario, el establecimiento de un proceso ordenado y metodológico para realizar **revisiones de tipo gerencial, de las actividades involucradas en el desarrollo de los cronogramas de trabajo**, que se realizan para mantener y mejorar el desempeño individual y colectivo de los trabajadores en sus ocupaciones y sitios de trabajo, garantizando la infraestructura existente, con base al cumplimiento de requerimientos, normas, objetivos y políticas propuestas.<sup>8</sup>

La educación, desarrollo y el alto rendimiento de las organizaciones modernas, dependen en gran parte de la eficacia y eficiencia, así como también de la adaptación y el sentido de la responsabilidad del recurso humano.<sup>9</sup>

Con la aplicación de las últimas tecnologías informáticas, el sector de la construcción aboca cambios trascendentales que hacen necesario que todo proyecto genere un grupo interdisciplinario formado por un área administrativa, un área contable, un área de mercados, ingenieros civiles, diseñadores, personal de obra, ayudantes, auxiliares, almacén, etc., entendido este como un proceso integrado por tres etapas; la primera de las cuales comprende lo que se quiere hacer, cómo se piensa hacer, y se estiman los recursos necesarios para ello y su desembolso en el tiempo; la segunda que corresponde a la ejecución de dichas acciones y la tercera en la cual se integran ambos aspectos, es decir a todo el proceso que va desde la idea de proyecto, hasta el punto en el cual se han realizado todas las acciones previstas y necesarias contempladas en los diseños.

El propósito radica entonces en la integración de los planes, programas, proyectos y/o sub proyectos de inversión según diversos criterios, con miras a establecer a partir de ello, diversos parámetros para la formulación y evaluación de los mismos, así como para facilitar las decisiones

vinculadas a la toma de decisiones para su realización, en especial las vinculadas a la delegación de competencias y la participación en el mismo.

## **5. Conclusiones**

En Colombia la industria de la construcción representa un volumen de mano de obra que corresponde aproximadamente al 10% de la Población Económicamente Activa. Este porcentaje varía año tras año y depende de la demanda de edificaciones de vivienda o construcción de obras civiles de infraestructura que exista en determinado momento.

Es precisamente de esta fortaleza del sector constructor que se hace necesario generar condiciones óptimas de trabajo dado que entre los procesos de identificación de los stakeholders subyace el ciclo de mejora continua soportado por el planificar – hacer - revisar – actuar para la interrelación de los procesos a lo largo del proyecto.

Dada la incidencia de la previa identificación de los stakeholders en proyectos de construcción civil, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que el accionar de la organización se acercará lo más posibles a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos.

Desde esta perspectiva deben diseñarse un plan de gestión del proyecto para determinar quien realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la existencia de roles, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Aunque todos los aspectos del cambio ganan al llevarlo a cabo en colaboración con los involucrados, es necesario que exista una comprensión compartida dentro de la organización, que el ámbito de conversación afecte la productividad y calidad, proceso que puede desarrollarse conscientemente, y aunque sea difícil predecir los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite.

## 6. Bibliografía:

- 1 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – GLOBAL STANDARD. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Cuarta Edición, 2010.
- 2 SIMON, Herbert A. El Comportamiento Administrativo, Editorial Aguilar, México, D.F. 2000, p. 87
- 3 FAYOL, Henry. Administración Industrial y General. Editorial Herrero Hermanos, México, 2006, p. 24-31
- 4 CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Buenos Aires : McGraw Hill Editores, 1998. P. 113.
- 5 G..R. Terry. Principios de Administración. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 2001, p. 33
- 6 HAGAMOS EL CAMBIO. Publicación mensual interna de Concreto. No. 1, feb. de 1997; No. 2, marzo de 1997, p. 8
- 7 CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Buenos Aires : McGraw Hill Editores, 1998. P. 113.
- 8 JIMENEZ, Enriqueta. *Condiciones y medio ambiente de trabajo en la construcción civil*. Seminario Nacional Tripartito sobre Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo OIT/Ministerio de Trabajo de Perú. Paracas, 25 – 28 de abril de 1984, p. 31
- 9 REYES, Álvaro; y otros. *Empleo, productividad e ingresos: Colombia, 1990 - 1996*. Lima, OIT-ETM Países Andinos, 1998.p. 8-9

## 7. Sobre el autor

*Carmen Tatiana Hernández Rincón*, es Ingeniera Civil de la Universidad Pontificia Bolivariana, graduada en Septiembre del 2007; profesional que cuenta con una experiencia específica de 4 años en el sector de la construcción en el departamento de Santander.