## Radar de novedades sobre el fenómeno de la Proyectificación

**La Cátedra Jean Monnet va a funcionar como radar de las últimas investigaciones y trabajos relacionados con la proyectificación.**

A lo largo de esta web podrán encontrarse las últimas novedades, trabajos e investigaciones de importancia relacionadas con el fenómeno de la proyectificación desde todas las perspectivas posibles: gestión, sociología, psicología, economía, organización, etc.

Se presentará un breve resumen de las principales aportaciones del trabajo y se citará y localizará el trabajo original para que todo el mundo pueda estudiar con la profundidad que desee el trabajo presentado.

De esta forma, la Cátedra Jean Monnet quiere facilitar a los investigadores y profesionales información que les permita mejorar su conocimiento sobre un fenómeno que es ya una realidad a nivel global y que está condicionando y condicionará en el futuro las relaciones entre individuos, empresas y países.

## Un estudio sobre la desproyectificación: Impulsores y consecuencias (julio 2025)

Los profesores **Mattias Jacobsson** (Umeå School of Business, Economics and Statistics) y **Beata Jałocha** (Universidad Jaguelónica) han publicado el ensayo “An essay on deprojectification: Drivers and consequences” en la International Journal of Project Management (vol. 43, art. 102693)

En las primeras páginas, los autores recuerdan que el fenómeno de la **projectificación** —la creciente organización del trabajo y la sociedad en torno a proyectos— empezó a observarse con los estudios de Christophe Midler sobre Renault en los años noventa. Sin embargo, el péndulo parece moverse: tanto la literatura crítica como la práctica empresarial muestran señales de cansancio y estructuras más estables reaparecen. A ese contramovimiento lo llaman **desproyectación**: un proceso de **reducción y desinstitucionalización** del trabajo


Copyright© 2026 Universidad de Granada

por proyectos en diferentes niveles (macro, meso y micro).

## Marco teórico

Jacobsson y Jałocha adoptan la **teoría de las paradojas organizativas** para explicar por qué las tensiones entre flexibilidad y estabilidad, corto y largo plazo, innovación y eficiencia, pueden hacer aflorar la desproyectificación. Esta mirada les permite ver que proyectificación y desproyectificación no son polos opuestos, sino fuerzas que coexisten y se suceden según cambian las prioridades.

## Impulsores de la desproyectación

- **Nivel macro.** Grandes retos como la crisis climática o los conflictos bélicos desvían recursos hacia proyectos prioritarios y obligan a "desproyectar" otras áreas; simultáneamente, las modas de gestión y la demanda social de empleos seguros refuerzan estructuras permanentes.
- **Nivel meso (organizativo).** Reestructuraciones, fusiones y la búsqueda de eficiencia a largo plazo llevan a consolidar equipos estables y procesos repetibles.
- **Nivel micro (individual).** El burnout y la precariedad de los contratos de proyecto impulsan a muchos profesionales a preferir empleos indefinidos; además, la educación directiva incorpora miradas más críticas y sostenibles que cuestionan el "todo es proyecto".

## Consecuencias previstas

Los autores anticipan beneficios como **mayor retención de conocimiento, bienestar laboral y racionalidad operativa**, pero advierten riesgos de **pérdida de agilidad e innovación** y posibles dificultades para financiar iniciativas puntuales. Llaman a estudios empíricos que midan la profundidad y duración de estas transiciones.

## Conclusión

El artículo concluye que la desproyectificación es, sobre todo, una **respuesta dinámica a paradojas persistentes**. El futuro, sugieren, podría estar en la "ambiprojectifidad": la capacidad de las organizaciones para virar con agilidad entre modos de proyecto y modos permanentes según lo exijan las circunstancias.

# Cómo citar el artículo


Copyright© 2026 Universidad de Granada

Jacobsson, M., & Jałocha, B. (2025). An essay on deprojectification: Drivers and consequences. International Journal of Project Management, 43, 102693. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102693

Podéis consultar el documento completo en este enlace: Artículo completo.

## Evolución de la Proyectificación (junio 2025)

Hace poco se ha publicado en la revista International Journal of Project Management el artículo "Ten years after: The evolution of projectification in Germany, Norway, and Iceland" por parte de Andreas Wald, Helgi Thor Ingason y Thordur Vikingur Fridgeirsson.

El artículo analiza el fenómeno de la proyectificación como al creciente uso de proyectos dentro de las organizaciones como respuesta a la necesidad de innovación y adaptación a cambios del entorno. Este artículo analiza la evolución de la proyectificación en Alemania, Noruega e Islandia durante los últimos diez años. Originalmente, la proyectificación fue estudiada por primera vez en Alemania en 2013, seguida por estudios en Noruega e Islandia. Estos primeros estudios revelaron que una parte importante del trabajo en estas economías ya se organizaba en forma de proyectos.

El estudio actual replica esta investigación una década después, midiendo nuevamente la proporción del trabajo basado en proyectos respecto al trabajo total en cada país. En Alemania, el grado de proyectificación permaneció estable, siendo del 34,5 % en 2022 frente al 34,7 % en 2013. Noruega, en cambio, presentó un incremento significativo, pasando del 32,6 % al 41,9 %. Islandia también experimentó un crecimiento notable, pasando del 27,7 % al 34,4 %.

Estos cambios en la proyectificación pueden explicarse en parte por características propias de cada economía. Noruega, por ejemplo, depende fuertemente del sector petrolero, altamente basado en proyectos, cuya relevancia económica aumentó en estos años. Islandia, por su parte, diversificó significativamente su economía en sectores como el turismo, acuicultura y energías renovables, actividades que fomentan la organización por proyectos.

Además del grado de proyectificación, el artículo también analiza cómo han evolucionado los tipos de proyectos predominantes (internos frente a externos). Se observa un leve aumento en los proyectos externos o comisionados, pero la mayoría sigue siendo interna. Por ejemplo, en Alemania los proyectos externos aumentaron del 16 % al 22 %, siendo particularmente importantes en sectores como la construcción.


Copyright© 2026 Universidad de Granada




Otro aspecto analizado es si el alto grado de proyectificación se acompaña de una mayor profesionalización en la gestión de proyectos, específicamente mediante estructuras organizativas centralizadas (como las Oficinas de Gestión de Proyectos o PMO) y modelos de carrera específicos en proyectos. En Alemania, aunque casi la mitad de las organizaciones cuentan con una estructura centralizada, esta cifra disminuyó respecto al estudio inicial (del 65 % al 49,7 %), sugiriendo una posible desprofesionalización o cambios en la estructura organizativa.

En relación con los modelos de carrera especializados en proyectos, los resultados muestran niveles moderados de adopción. En general, pocas empresas ofrecen trayectorias profesionales claramente definidas y específicas para roles en proyectos, lo que indica que la profesionalización en este sentido aún tiene espacio para mejorar considerablemente.

Finalmente, aunque los resultados destacan la gran importancia del trabajo basado en proyectos, también sugieren que podría haberse alcanzado un estancamiento o "plateau" en algunos sectores. Esto se interpreta como un equilibrio necesario entre estructuras permanentes para tareas repetitivas y estructuras temporales de proyectos para tareas innovadoras y únicas.

En conclusión, el estudio confirma la relevancia persistente del trabajo por proyectos en economías desarrolladas, aunque revela que esta proyectificación no siempre va acompañada de una profesionalización plena de la gestión de proyectos, planteando así importantes áreas para futuras investigaciones y mejoras organizativas.

Más información en el artículos completo:

Wald, A., Fridgeirsson, T. V., & Ingason, H. T. (2025). Ten years after: The evolution of projectification in Germany, Norway, and Iceland. International Journal of Project Management, 43(2), 102696. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.10269

## Project Management 2030 ¿Estamos preparados para lo que viene? (mayo 2025)

El pasado 10 de mayo, el Creative Campus de la Universidad Europea acogió una jornada que fue mucho más que un encuentro profesional. Se convirtió en un espacio para reflexionar colectivamente sobre el presente y, sobre todo, sobre el futuro inmediato de la gestión de proyectos. El título: **Project Management 2030 ¿Estamos preparados para lo que viene?**

La iniciativa, promovida por **Ángel Águeda, CEO de Evergreen**, nació con la intención de reunir a profesionales y expertos para pensar y compartir ideas sobre el rumbo de la disciplina. Su papel como impulsor del evento resultó clave para generar


Copyright© 2026 Universidad de Granada

un ambiente abierto, en el que primaron la reflexión, el intercambio de experiencias y el cuestionamiento constructivo.

Durante el encuentro, se abordaron cuestiones que invitan a repensar el valor estratégico de la gestión de proyectos, más allá de su dimensión operativa. Se puso de relieve que todavía no se ha tomado plena conciencia del papel fundamental que esta profesión desempeña en la transformación de las organizaciones y, por extensión, de la sociedad.




Entre las ideas más destacadas, se subrayó la importancia de creer en el valor propio de la profesión como condición previa para su adecuada proyección. Asimismo, se enfatizó la necesidad de mantener una actitud de aprendizaje permanente: aprender a desaprender y reaprender se identificaron como competencias clave para una adaptación eficaz a contextos en constante evolución.

El evento también dejó una oportunidad para cuestionar inercias y revisar las herramientas y metodologías habitualmente empleadas. Se defendió el valor de la simplicidad como expresión de madurez técnica y se reivindicó la capacidad de generar impacto desde lo esencial, dejando atrás elementos superfluos. Se animó, además, a mantener una actitud receptiva hacia nuevas ideas, sin importar su procedencia, y a aprovechar cada proyecto como un espacio de aprendizaje práctico.

Desde la Cátedra Jean Monnet PM2EU se valoró muy positivamente la iniciativa y se expresó el deseo de colaborar activamente en futuras ediciones. Se reconoció, asimismo, la importancia de fomentar este tipo de encuentros que articulan conocimiento, práctica y visión estratégica.

En este contexto, se destacó también el papel que las universidades pueden desempeñar en la capacitación continua de los profesionales. Una función que debe asumirse en estrecha colaboración con asociaciones y colectivos profesionales, cuyas aportaciones resultan fundamentales para garantizar una formación conectada con la realidad.

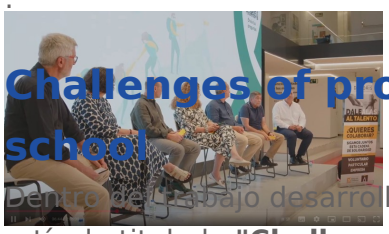
En definitiva, la jornada del 10 de mayo dejó múltiples mensajes que invitan a la reflexión profunda y al compromiso activo con una profesión que no solo gestiona tareas, sino que contribuye a que las cosas sucedan, a que las ideas se conviertan en realidades y a que esas realidades generen impacto.


Copyright© 2026 Universidad de Granada

Sin lugar a dudas los ponentes brillaron a gran altura, demostrando no solamente pasión sino conocimiento de la gestión de proyectos. Ellos fueron:Joaquín Azcárraga Urteaga, PMP, PMI-ACP Alfonso Bucero, Ph.D, PMP, PMI-RMP, PfMP, PMI Fellow, Elisabet Duocastella i Pla ,José Daniel Esterkin, M. Socorro Garcia Cascales, Antonio Nieto-Rodriguez

Os comparto el enlace del video grabado en streaming ya que creo que merece la pena escucharlo atentamente (pincha en la imagen):

:



## Challenges of projectification in an engineering school

Dentro del trabajo desarrollado por la Cátedra se ha conseguido publicar un nuevo artículo titulado **"Challenges of projectification in an engineering school: Lessons learned and room for improving the whole performance of the institution"** en la revista Social Sciences & Humanities Open.

Claudette El Hajj, Germán Martínez Montes

Resumen:


Copyright© 2026 Universidad de Granada

El modelo de gestión en las instituciones de educación superior está en continuo cambio: desde una inicial organización jerárquica y funcional, la posterior influencia del modelo de Nueva Gestión Pública y más recientemente la gestión por proyectos, condicionada entre otras causas por cómo se está articulando gran parte de la financiación de las universidades (programas y proyectos). Este modelo de gestión afecta a todas las actividades que desarrollan las universidades, especialmente a la docencia y a la investigación, así como a la forma en que el personal debe desempeñar sus funciones. Como todos los modelos, la gestión orientada aproyectos tiene sus oportunidades y sus retos. Este documento examina lasimplicaciones del aprendizaje basado en proyectos en el entorno universitario. Paraexplorar este tema, los autores realizaron un estudio de caso en una escuela deingeniería de Oriente Medio y desarrollaron entrevistas semiestructuradas. Esteenfoque permitió examinar cómo perciben los profesionales académicos la crecientetendencia a la proyectificación en seis ámbitos: Enseñanza y plan de estudios,investigación y financiación, estudios de doctorado, administración y gobernanza,desarrollo profesional académico y cultura universitaria en general. Los resultadosrevelan que, aunque la proyectificación beneficia a la institución en general, vaacompañada de una serie de implicaciones negativas que afectan tanto a losindividuos como a la gestión.

Puede consultarse en versión completa y acceso liebre en el siguiente enlace: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291125002153

## Tesis de Margrét Eva Sigurðardóttir

- «La proyectificación en la economía islandesa y los principales sectores industriales».
- Master of Science (M.Sc.) in Engineering Management Universidad de Reikiavik.
- Junio de 2024.

Esta tesis examina el fenómeno de la proyectificación dentro de la economía islandesa, con el objetivo de proporcionar una comprensión global del grado en que la proyectificación es evidente en diversos sectores económicos de Islandia.

Además, examinó las diferencias específicas de cada sector y los factores subyacentes que posiblemente contribuyen a estas disparidades. Además, la tesis exploró las posibles relaciones entre aspectos financieros clave y el grado de proyectificación, tanto a nivel de empresa como de sector económico. La proyectificación en la economía islandesa ha ido en aumento desde que se midió por primera vez en el estudio anterior de 2014. La proporción de trabajo por proyectos en 2022 se situó en el 34,9% del total de horas de trabajo. Se prevé que la tendencia al aumento de la proyectificación continúe en los próximos años y que alcance el


Copyright© 2026 Universidad de Granada

39,3 % en 2027.

El crecimiento del trabajo por proyectos variará según los sectores económicos, ya que algunos han alcanzado ya un nivel de saturación con su trabajo por proyectos. Estos resultados respaldan la hipótesis mantenida anteriormente de que la proporción de trabajo en proyectos en las economías avanzadas parece ser de aproximadamente un tercio, junto con la hipótesis comúnmente mantenida de una creciente proyectificación de toda la economía. La prevalencia de los proyectos varía significativamente entre sectores económicos debido a las diferencias en la dinámica de la industria, las estructuras organizativas y los requisitos de los proyectos.

Dado que las investigaciones realizadas en este campo son muy limitadas, es necesario seguir estudiando e investigando para comprender mejor y más a fondo el tema. Hay que tener en cuenta varias dificultades y limitaciones del estudio. Una limitación importante es el escaso número de cuestionarios totalmente cumplimentados que se recibieron de la muestra del estudio. Como consecuencia, el número de respuestas representativas tanto de los sectores económicos como del conjunto de la economía islandesa fue demasiado escaso.

Por lo tanto, es posible que los resultados obtenidos de las organizaciones que participaron en el estudio no reflejen adecuadamente la proporción global del trabajo de proyectos dentro de estos sectores. Otra limitación reside en la exactitud y precisión de los datos obtenidos por la encuesta, debido al juicio humano.

**Enlace al texto completo**:

https://skemman.is/bitstream/1946/47686/1/MSC-MARGRE%cc%81T-EVA-2024.pdf

## Tesis de María Magdalena Aguilar Velasco

- Tesis de María Magdalena Aguilar Velasco: «Navegando por el lado oscuro de la proyectificación: Estrategias y recursos que configuran el bienestar general de los trabajadores de proyectos».
- Programa de doctorado en la Escuela de Negocios y Derecho, especialización en Negocios Internacionales. Universidad de Agder - Kristiansand, Noruega.
- Agosto 2024.


Copyright© 2026 Universidad de Granada

Ha desarrollado una sorprendente y ambiciosa investigación para esclarecer los componentes del lado oscuro del fenómeno de la proyectificación. Su tesis tiene como objetivo mejorar el conocimiento conceptual y empírico de los aspectos negativos de la proyectificación, sus consecuencias perjudiciales para el bienestar psicológico y el rendimiento laboral de los trabajadores de proyectos, y cómo los trabajadores de proyectos pueden mitigar y afrontar adecuadamente los retos del trabajo en proyectos y los síntomas de tensión laboral.

**Conclusiones principales**

Antes de nada, animamos a todos los lectores a revisar el documento original de la investigación que se detalla al final, ya que la autora ha realizado un trabajo muy extenso y minucioso y aquí sólo se presentan algunas de las ideas y conclusiones de la investigación.

- La bibliografía sobre los aspectos negativos del trabajo en proyectos y sus consecuencias para los trabajadores de proyectos ha aumentado considerablemente en las dos últimas décadas. Estos estudios proceden principalmente de países desarrollados, se publican en revistas de gestión de proyectos y se basan en diseños cuantitativos transversales.
- Los recursos del entorno, como el apoyo en el lugar de trabajo y familiar, y el PsyCap desempeñan un papel crucial en la prevención y mitigación de los aspectos negativos del trabajo en proyectos, evitando así posibles consecuencias perjudiciales para los trabajadores de proyectos y las organizaciones.
- Los trabajadores de proyectos que emplean estrategias adaptativas son «agentes activos» que sitúan estratégicamente la autopriorización y la autorregulación en el centro del proceso para perseguir objetivos específicos, resistir impulsos o tentaciones y lograr una mayor utilidad a largo plazo, tal y como han puesto de relieve investigaciones anteriores.
- Estos trabajadores de proyectos son agentes proactivos y altamente resilientes que utilizan tácticas de autogestión del trabajo, como negociar las cargas de trabajo y los plazos, establecer relaciones estratégicas y volver a centrarse en su crecimiento profesional, para anticiparse a futuros factores estresantes comunes y superarlos de forma proactiva.
- Por el contrario, los empleados más nóveles, los empleados de primera línea y aquellos con tendencias perfeccionistas tienden a utilizar estrategias más inadaptadas, como comportamientos adictivos al trabajo, aceptación pasiva, autoculpabilización y comportamientos de evitación (por ejemplo, abandonar). Estos trabajadores de proyectos parecen ser «agentes constreñidos» que se ven limitados por las condiciones estructurales de sus puestos de trabajo, su aceptación de la organización temporal y la cultura laboral masculina del trabajo en proyectos.
- Los participantes que afirman utilizar estrategias de afrontamiento adaptativas, como el trabajo artesanal, la búsqueda de apoyo instrumental, el comportamiento de voz, el replanteamiento cognitivo positivo y el MVP, poseen recursos cruciales que les capacitan para emplear estas estrategias de forma


Copyright© 2026 Universidad de Granada

proactiva. Así pues, tanto los recursos ambientales como los personales son esenciales para que los trabajadores de proyectos afronten eficazmente la situación, sobre todo en entornos multi-proyecto.

**Referencia y enlace al texto completo:**

Aguilar Velasco, M. M. (2024). Navigating the Dark Side of Projectification: Strategies and Resources Shaping the Overall Well-being of Project Workers [Doctoral Dissertation]. University of Agder.

https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/3137982?locale-attribute=en


Copyright© 2026 Universidad de Granada