



DISTANCIA ENTRE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y PROPÓSITO DE LOS PROYECTOS: UNA REFLEXIÓN CRÍTICA SOBRE LOS DESAFÍOS MANAGERIALES

ANA MARIA DAVILA GOMEZ, Dr.

Université du Québec à Ottawa

ana-maria.davila-gomez@uqo.ca

LEONARDO SOLARTE PAZOS, MSc.

Universidad del Valle

esolar@univalle.edu.co

RESUMEN

El propósito de nuestro artículo es el de realizar una reflexión crítica acerca de la distancia que se presenta en la praxis organizacional, entre el nivel estratégico de las organizaciones y la finalidad de sus proyectos. Nuestra preocupación se inspira en una realidad que hemos evidenciado a partir de la aplicación de nuestros proyectos de investigación en diversas organizaciones, la experiencia como consultores, académicos y a veces máangers en organizaciones. En nuestra reflexión, identificamos algunos factores decisivos para la ocurrencia de nexos en la relación estrategia organizacional y proyecto, cuya omisión continua en la praxis genera la distancia mencionada. Bajo una metodología cualitativa (Sevigny, 1993; Grawitz, 1986), nuestro artículo además de ser exploratorio pretende ser propositivo, al presentar algunas alternativas y guías de acción para cada factor, tanto para los máangers de proyectos como para la academia (la tarea de las escuelas de administración). Para lo anterior, articulamos nuestra exposición alrededor de cuatro ejes: (1) una discusión acerca de la importancia de la gestión de proyectos y su contribución al desarrollo permanente de las organizaciones; (2) un análisis sobre la insuficiente inclusión del factor humano en la gestión de proyectos, sobretodo en los modelos privilegiados en su enseñanza y práctica; (3) un esclarecimiento de las consecuencias de los dos puntos anteriores sobre la realidad de la distancia entre estrategia organizacional y proyectos; y, (4) una proposición crítica sobre el rol que puede representar la académica (las escuelas de administración) en la disminución de esta distancia. Al interior de los cuatro puntos, se exponen algunos de los desafíos a los que se enfrentan los máangers, dentro de las particularidades de la cultura latinoamericana y sus repercusiones al interior de la jerarquía organizacional.

Palabras clave: estrategia organizacional, gestión de proyectos, factor humano

ABSTRACT

The aim of this article is to develop a critical reflection about the existing gap between the strategic level of organizations and the finalities of its projects inside the context of the organizational praxis. Our concern comes from a reality experienced by ourselves while conducting our research projects in various organizations, sometimes as consultants, other times as academics and even as managers. In our reflection, we identify some of the decisive factors needed for an occurrence of links between organizational strategy and projects, which continuous omission in the praxis generates the mentioned gap. Following a qualitative approach (Sevigny, 1993; Grawitz, 1986), our article takes not only an exploratory orientation but also a propositive focus, presenting some alternatives and action guides for each identified factor, taking into account project managers as well as academics (the mission of business schools). We articulate our reflection upon four axes: (1) a discussion about the importance of a discipline such as project management and its contribution to the continuous development of the organization; (2) an analysis about the minimal inclusion of the human factor in the project management domain, especially in models that privilege its praxis and teaching; (3) a reflection about the consequences of the former points linked with the existing gap between organizational strategy and projects; and, (4) a critical proposition concerning the role that academy (business schools) can play in order to diminish this gap. All along the development of these four points, we treat

some of the challenges that managers face mostly inside the particularities of the Latin-American culture and its repercussions in the organizational hierarchy.

Key words: organizational strategy, project management, human factor

1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES

No es un secreto que los países de América Latina necesitan contar con organizaciones cada vez más productivas¹, con miras por un lado, a contribuir con el agregado del desarrollo económico (representado en el PIB – producto interno bruto), y por el otro, a disponer de mejores políticas y planes de desarrollo social y humano. En este sentido, y apartándonos de los conceptos tradicionales de bienestar, que se encuentran anclados a la concepción utilitarista liberal, los enfoques de desarrollo que surgen de las teorías igualitaristas liberales plantean una visión muy diferente del *bienestar**², incorporando una axiología orientada hacia el reconocimiento del ser humano y sus capacidades, las cuales se expresan según Sen (1998) (2000) en un enfoque de desarrollo centrado en la libertad del individuo (Solarte-Pazos, 2004). Bajo esta perspectiva humanista del desarrollo, es imprescindible alinear los esfuerzos de desarrollo tanto organizacional como social para obtener ambos resultados, y se hace necesario analizar en particular, el rol de las organizaciones y cómo ellas integran tanto la parte económica como la humana.

Paralelo a lo anterior, está el hecho de que es al interior de las organizaciones en donde se hacen realizables muchos de los cambios deseados para la sociedad en su conjunto. Al menos en teoría, la realización de proyectos adecuados a nivel de las empresas y del Estado conduce no sólo al mejoramiento del aparato productivo de un país, sino de su infraestructura física e institucional y de manera relevante a la solución de problemas sociales en ámbitos como la salud, la educación y el hábitat entre otros. En efecto, de una parte, muchas de las políticas y programas de desarrollos social y económicos son puestas en marcha mediante proyectos conducidos por organizaciones, públicas y privadas, y de otra parte, el crecimiento económico depende de la fortaleza y del buen desempeño de los planes de las organizaciones de mercado, para las cuales los proyectos son herramientas claves de implementación de su estrategia.

Adicionalmente, con la premisa de identificar acciones organizacionales que conduzcan a este mutuo desarrollo, es necesario tratar en detalle algunos espacios donde pueda contribuirse a este desarrollo. La administración, siendo una disciplina que soporta a los directores de empresa y a sus *mánagers*, en todos los niveles jerárquicos, se constituye en una herramienta de apoyo para la realización de la misión y los objetivos organizacionales (Mote, 2000). El proyecto como unidad de acción está íntimamente relacionado con la planeación estratégica de las organizaciones al permitir desarrollar actividades tecnológicas, administrativas, de mercadeo,

¹ El lector se puede referir a múltiples análisis y estudios hechos sobre este tema, tanto por académicos (p.e. Davila-Gomez & Santos, 2003; Borner et al., 1992; Echeverri et al., 1990) como por organismos de desarrollo internacional (p.e. World Bank, 2000).

² En la literatura especializada *Bienestar** (Well-Being) con asterisco hace referencia al concepto de bienestar que incluye componentes de desarrollo humano, para diferenciarlo del Bienestar tradicional (Welfare). El primero ha surgido a partir de las corrientes igualitarias liberales, mientras que el segundo obedece a la noción utilitarista liberal que se expresa en mediciones como la del Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). Ver: Nussbaum, Martha – Sen, Amartya (1996); Solarte-Pazos (2004).

educativas, financieras, etc., que constituyen esfuerzos adicionales claves tanto para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, como para la solución de problemas coyunturales. En un sentido global, la administración se preocupa por el gran total de la empresa, y por consiguiente, disciplinas conexas, o inscritas en el dominio de la administración, son necesarias para conducir una u otra acción particular en tiempo y espacio. Aquí, el concepto de proyectos cobra validez cuando permite inscribir acciones dentro de un global empresarial.

Bajo esta perspectiva, la Gestión de Proyectos es una disciplina que permite a una empresa, por un tiempo específico, dedicar una cierta cantidad de esfuerzos, recursos y atención a alcanzar una meta y un objetivo preciso. En realidad, en la definición misma del concepto de Gestión de Proyectos está implícito el concepto de Gestión, el cual a su vez, siendo sinónimo de aquel de *Management* o Administración (Davila-Gomez, 2003; Chanlat, A., 2000; Bédard, 1995), engloba de manera más general el total de la gestión de la organización. Algunos apartes de los textos de estos autores refieren una arqueología (y a veces etimología) de la palabra “*management*” como concepto utilizado no sólo en esta época contemporánea, sino también desde hace más de dos milenios en las culturas de origen latino (en Europa, inicialmente). Esto demuestra que aunque la Administración aparezca como disciplina teórica-académica solo hace unos 100 años (con los trabajos de Taylor (1856-1915) y Fayol (1841-1925)), la “*praxis*” del concepto (actividad humana y social como tal) se remonta a épocas mucho más antiguas.

Aunque la definición del concepto de Proyecto es coherente con el objetivo organizacional, sus resultados en la práctica no entregan siempre lo esperado (ver a este respecto los análisis de Davila-Gomez (2004) y Kurupparachchi et al., (2001). Las observaciones de los proyectos en los que hemos participado o analizado, nos permite identificar que uno de los grandes problemas que aparecen en la práctica a la hora de realizarlos no es tanto su planificación sino su ejecución, en la medida en que la realidad de la acción (el día a día del proyecto “*in praxis*”) se viven continuas y permanentes inconsistencias entre lo planificado y lo real. La teoría gerencial de proyectos intenta, sin mucho éxito, ofrecer herramientas para sobrellevar estas inevitables discrepancias producidas por la incertidumbre del mundo real y la complejidad de la acción humana, mediante modelos para gerenciar riesgos y cambios, sin aportar nada diferente que las conocidas técnicas de predicción, de planificación y modelos conductistas para manejo del cambio (p.e. PMI, 2004, 2000).

Lo anterior nos lleva a reflexionar en nuestro artículo sobre los desafíos de los *mánagers* cuando, debiendo responder por una planificación, se enfrentan al día a día de la ejecución del proyecto, que produce escenarios variables y resultados que no son siempre los esperados. Es decir, a través de una reflexión crítica (como metodología reclamada por Alvesson & Willmott (2003)) nuestro objetivo es esclarecer algunas causas de esta discrepancia entre la planificación y la acción, para consecuentemente esbozar algunas líneas de acción tanto en el campo académico como en la práctica organizacional. Para ello nos valemos de nuestra experiencia biográfica como sujetos observadores (utilizando la metodología cualitativa de la intervención en terreno – Sévigny (1993)), de los trabajos de consultoría realizados en varias empresas³ (empresas del sector privado, público y de desarrollo

³ En algunas organizaciones se ha realizado trabajo directo, mientras que en otras se han recogido diagnósticos detallados y análisis a partir de sus empleados y alumnos de programas de postgrado en administración en la Universidad del Valle - Colombia: MAC S.A, Alcaldía de Armenia – Proyecto de reforma administrativa municipal 1998, Foster Parents Plan Int – Colombia - Ecuador, ISA S.A – Licorera del Valle – Alcaldía de Santiago de Cali – Good Year – Alcaldía de Dagua entre otras.

internacional) y del análisis crítico de algunos de los cuadros conceptuales más enseñados y utilizados en el dominio de la Gestión de Proyectos (como lo son el PMBOK (ver PMI, 2004, 2000), así como de otros artículos e investigaciones previas en Gestión de Proyectos⁴, apoyándonos así en las técnicas cualitativas de revisión documental – Grawitz (1986)).

2 SUFICIENTE CONSIDERACIÓN DEL FACTOR HUMANO?

Como lo indicamos en el punto anterior, nuestra premisa es que el desarrollo económico debe estar acompañado de una contraparte humana. Así, en este punto discutimos sobre el grado de consideración del factor humano en los modelos conceptuales que se privilegian en la disciplina de la Gestión de Proyectos.

Al revisar las circunstancias en las que se llevó a cabo la estructuración de la gestión de proyectos como disciplina y la posterior derivación de sus modelos conceptuales, se observa que ésta se cumplió durante el período dorado de la conformación de la escuela del “*management* ciencia” en las universidades norteamericanas, bajo el enfoque sistémico y cuantitativo dominante de mediados del siglo 20 (Mintzberg 2004). Al conformar su cuerpo de conocimiento, la gestión de proyectos reprodujo las funciones especializadas de la organización (finanzas, sistemas de información, marketing, etc.), que habían sido creadas (y eran objeto de desarrollo teórico) en el periodo mencionado en las más prestigiosas escuelas de negocios, integrándolas a su vez con las técnicas de ingeniería que le habían dado origen. Este cuerpo de conocimiento, que en el futuro derivó en modelos estándares de la disciplina y que pretende ofrecer lo que el gerente debe dominar en un proyecto, dejó por fuera de la disciplina (al igual que sucedió en el corpus teórico de la Administración conformado en las escuelas de negocios) el sentido original del *Management* en su connotación de “manejo” práctico, de creatividad, de experiencia y de “oficio”, de gestión, de integración y de manejo de los aspectos humanos de la organización (Mintzberg 2004).

Asimismo, y como heredera del *management* “ciencia”, la Gestión de Proyectos ha promovido la imagen del carácter científico de sus conocimientos y su universalidad en el sentido de que sus prácticas y métodos son aplicables en cualquier contexto, independientemente de la clase de proyectos de que se trate, buscando eliminar de la gerencia cualquier tipo de improvisación y conservando el sentido altamente normativo de sus orígenes.

En lo que respecta al Management en su dimensión humana, su tratamiento se reduce a la denominada función de “integración” por parte del gerente (la cual busca la integración en un solo “paquete” de los recursos, subsistemas y tareas del proyecto, incluyendo a los seres humanos al mismo nivel de cualquier otro recurso), aunque sin plantear mayores contribuciones al respecto. Igualmente se enfatiza la importancia del trabajo en equipo aunque de una manera altamente instrumental. En ninguno de los dos casos la teoría ofrece información de “cómo hacerlo” en la práctica.

⁴ Entre las fuentes de datos que utilizamos para esta revisión documental se encuentran las revistas científicas de *Project Management Journal* (del *Project Management Institute* - PMI, en Estados Unidos) y el *International Journal of Project Management* (del *Association for Project Management* - APM, en Inglaterra-UK), entre otros, todas ellas publicaciones arbitradas internacionales de orden académico cuyo objetivo principal es la difusión de resultados de investigación y el intercambio académico y profesional para el dominio específico de la Gestión de Proyectos.

Efectivamente, al revisar unos de los modelos más utilizados mundialmente (ver Morris (2001)), que son: el del PMI (*Project Management Institute*, de Estados Unidos), el del APM (*Association for Project Management*, en el Reino Unido - UK) y el del IPMA (*International Project Management Association*), los datos de Morris (2001) y la revisión documental del PMI (2004, 2000) y del APM (2000) es posible identificar el peso (la importancia) que el factor humano tiene en cada uno de los tres modelos.

En el modelo del PMI identificamos que el primer nivel cuenta con 9 grandes tópicos (integración, costos, comunicaciones, alcance, calidad, riesgos, tiempo, recursos humanos y aprovisionamiento). Así, en el PMI, la parte humana ocupa un 1/9 de importancia en el corpus del conocimiento, y en ese 1/9 los temas tratados son: planificación del RH, adquisición de staff, desarrollo del equipo del proyecto y gestión del equipo.

En el modelo del APM, el primer nivel cuenta con 4 grandes tópicos (proyecto, organización y personal, técnicas y procedimientos, *management*). Así, en el APM, identificamos que la parte humana ocupa 1/4 de importancia en el corpus de conocimiento, y en ese 1/4 los temas tratados son: diseño organizacional, control y coordinación, comunicación, liderazgo, delegación, desarrollo del equipo, manejo de conflictos, negociación y desarrollo *managerial*. Como vemos, el modelo del APM da una mayor importancia al factor humano que el modelo del PMI, y adicionalmente, incluye otros temas que no incluye el PMI. Entre los temas adicionales, está la posibilidad del conflicto, la negociación de intereses y la importancia del desarrollo del liderazgo.

Finalmente, en el modelo del IPMA hay 28 tópicos, todos con igual nivel de importancia, y entre los 28 identificamos que aquellos que tratan la parte humana son: estructura y definición del trabajo, trabajo de equipo, liderazgo, manejo de conflictos, desarrollo del personal, seguridad y salud, y cambio. De manera general podríamos identificar que en este modelo el factor humano tiene una importancia de al menos 7/28 (alrededor de ¼, como lo es así también para el caso del modelo del APM).

Comparando los tres modelos, notamos que la parte humana de los proyectos es tomada de manera diferente dependiendo de la orientación. No obstante, las observaciones realizadas en las organizaciones, la revisión de los contenidos curriculares de los programas de gerencia de proyectos, así como de la literatura existentes nos indican que para el caso de América Latina se confirma la tendencia general de aplicar y enseñar los modelos *manageriales* de los Estados Unidos (Davila-Gomez & Santos 2003; Polican, 1996; Davila, C., 1990; Porter & McKibbin, 1988), la cual se traduce en la utilización del modelo que le da menor importancia al factor humano (aquel del PMI). Existe una preocupación marcada por los aspectos de planificación de costos y de actividades que descuida la consideración de aquellos aspectos relativos al desarrollo y actuación de los individuos (tanto al interior como al exterior del proyecto), que indudablemente ejercen una influencia determinante en la praxis del proyecto, ya sea como generadores de potenciales nuevos focos de atención o como potenciadores de dinámicas de solución a los imponderables de la ejecución. Esto es evidente al observar en nuestros países las limitaciones técnicas de los proyectos para afrontar la presión de múltiples fuerzas sociales externas, las relaciones internas de poder dentro de las organizaciones, las limitaciones de conocimiento y restricciones en la capacidad integradora de los equipos de trabajo, insatisfacciones laborales y motivacionales, entre otros aspectos. Esta situación es aun más crítica en el caso de los proyectos relacionadas con organizaciones estatales o sociales (Solarte-Pazos 2000).

Reconociendo la riqueza del modelo del PMI (sobretudo en su parte de planificación de tareas y de análisis financiero, técnico y de riesgos), no desconocemos sin embargo que los modelos del APM y del IPMA tratan con un

mayor alcance la parte humana. No obstante el aporte de estos dos últimos modelos es necesario trabajar más en detalle otros aspectos como lo son la responsabilidad social y humana en el sentido de la realización de finalidades de los individuos y de sus lazos con el desarrollo humano.

Establecemos entonces que un primer desafío *managerial* es la inclusión con un mayor grado de importancia (en la praxis) de este factor humano, aunque el modelo guía privilegiado no lo indique. Igualmente, este desafío desencadena otro para el ámbito académico y de la enseñanza, ya que es necesario proponer y diseñar otros modelos guía que respondan con mayor eficiencia a las necesidades reales de las organizaciones (tanto desde el punto de vista económico como humano). Este aspecto lo desarrollamos en detalle en el punto 4.

Por otro lado, Kloppenborg & Opfer (2002) muestran cómo tradicionalmente la investigación en Gestión de Proyectos ha sido concentrada en temas de la manufactura y de proyectos de alta envergadura tecnológica (sobretudo en el dominio espacial); solo recientemente se ha abierto el campo de investigación, aunque en menor cantidad, a áreas como los proyectos de empresas de servicios, proyectos internacionales o proyectos de ayuda humanitaria. Complementariamente, en el texto de estos autores identificamos también que la preocupación por la parte humana en la investigación no ha sido muy alta: el 74% de los temas más investigados en gestión de proyectos refieren los aspectos tecnológicos y de programación (con un 28% para costos, un 24% para el factor tiempo, un 12% para la calidad y un 10% para riesgos), mientras que la investigación sobre factores humanos ocupan solo un 4% (recursos humanos) y este factor es compartido con el factor estratégico y *managerial* en un 22% (con un 8% para comunicaciones, un 5% para integración, un 5% para alcance y un 4% para aprovisionamiento).

A partir de la situación expuesta, y bajo nuestra perspectiva crítica, creemos que los aspectos humanos de los proyectos no han de ser sólo una cuestión de planificación de horas-hombre por actividad dentro de un programa de ruta crítica. Tampoco son una cuestión a tratarse solamente con técnicas de resolución de conflictos, o desarrollo de los miembros del equipo en sus habilidades técnicas, o desarrollo de espíritu de liderazgo. La parte humana es algo más amplio que incumbe el “sentido” mismo del significado de trabajar, pertenecer e involucrarse en el objetivo de una acción (ver Chanlat, J-F, 1998; Alvesson & Willmott, 1996). El factor humano es inherente a la razón misma de la existencia de la organización y de la realización de un proyecto.

Esta realidad nos ratifica que existe aun un gran terreno por cubrir si queremos obtener en paralelo al desarrollo económico aquel humano y social, desde el aporte que la disciplina de Gestión de Proyectos permite entregar al total de las organizaciones. Siendo esta parte humana algo preponderante, aquello que es necesario introducir y desarrollar más, tanto en los modelos privilegiados, como en la investigación y en la enseñanza en gestión de proyectos, identificamos que es necesario una inclusión más abierta de los temas de relaciones de poder, de comunicación del tipo de intersubjetividad (presentados por Husserl (1925) y GUSDORF (1952)), del intercambio de intereses y significados de realizar un trabajo y de participar en un proyecto (y no sólo el objetivo impuesto por los altos ejecutivos). En lo anterior destacamos que el derecho a la voz y al voto no es exclusividad de aquellos que poseen más poder jerárquico. La expresión, el derecho al pensamiento, a la idea y a la participación están incluidos dentro de los anales mismos de los conceptos de democracia y desarrollo social, de los cuales las organizaciones no son ajenas al representar ellas mismas espacios de interacciones permanentes de individuos y de grupos.

Lo anterior nos evidencia que siendo el grado de consideración del factor humano una de las variables críticas en la relación entre planificación y ejecución del proyecto, es necesario entonces indagar en el nivel

estratégico de la organización la forma en la cual este aspecto es orientado y tenido en cuenta. Esto implica al mismo tiempo identificar el lazo que puede existir (o no existir) entre el objetivo del proyecto y los objetivos organizacionales. El siguiente punto explora este tema.

3 PRESENCIA DE LAZOS ESTRATÉGICOS ENTRE EL PROYECTO Y LA ORGANIZACIÓN?

Thomas et al. (2002) muestran que en general los proyectos son apoyados y aprobados en el nivel estratégico cuando están en su etapa “inicial” (su partida), pero que luego los *mánagers* de proyectos se sienten solos cuando están ejecutándolos. Los altos directivos no están ni disponibles ni preocupados por saber o apoyar las causas de retrasos o las necesidades de aprobar modificaciones para reorientar el proyecto.

Por otro lado, existen también los proyectos cuyo nacimiento no es el ejercicio de la planificación estratégica de la empresa (bajo una orientación “*top-down*”), sino también aquellos que emergen naturalmente aun desde la misma base de la organización (bajo un esquema “*bottom-up*”), cuya promoción y aprobación debe sufrir las dificultades de subir una cadena jerárquica bastante impermeable. Esta dificultad para traspasar la rigidez de las líneas de poder y de mando es una situación crítica en Latinoamérica, cuya realidad la refleja como una comunidad elitista, situación que algunos teóricos explican en nuestras raíces históricas de colonización elitista.⁵

Debido a lo anterior, no obstante el valor proactivo de los proyectos que se hacen bajo iniciativas *bottom-up*, este tipo de iniciativas es poco enseñada o practicadas en las organizaciones. Mintzberg et al. (1999) denominan estas iniciativas como fuentes de cambio ascendente. En nuestra opinión, consideramos que para aumentar la ocurrencia de estas iniciativas ascendentes es necesario flexibilizar las estructuras organizacionales para que el tiempo transcurrido entre el momento en el cual una idea se genera en la base y el de su llegada al cuadro directivo sufra las menores distorsiones y retrasos posibles. Al mismo tiempo, esto implica no sólo promulgar una política organizacional de apertura y flexibilización (o el renombrado “*empowerment*” del paradigma dominante funcionalista – ver Amado et al. (1990)), sino también trabajar en el aspecto humano de los niveles de jerarquía y mando intermedios y superiores. Estos niveles jerárquicos poseen un poder legítimo, con el cual cada persona que lo ocupa, dependiendo de su grado de gestión humana, puede facilitar permitir o cohibir (y a veces retener) el flujo dinámico de las iniciativas *bottom-up* (y a veces también aquellas del tipo directivo *top-down*).

Un factor de éxito en la aceptación y obtención de recursos para proyectos de nacimiento ascendente es el poder de convencimiento que un *mánager* posea frente a las instancias estratégicas. Hablamos aquí del *manager* del departamento “creativo” – el de la unidad donde se generó la idea – que supo vender las ventajas estratégicas que se obtienen con este proyecto para la organización, mostrando los resultados esperados y no los métodos de trabajo (ver Thomas et al., 2002). Aun logrando lo anterior, queda el problema de que si el proyecto de iniciativa ascendente es aprobado, éste entrará entonces de nuevo a la dinámica de ser escuchado y atendido en los comienzos del proyecto (la etapa de aprobación) pero no necesariamente sostenido y apoyado (acompañado) por la alta dirección durante la realización y la resolución de problemas. En paralelo, Archer & Ghasemzadeh (1999) y Engwall & Jerbrant (2003)

⁵ Para un mayor detalle sobre esta dimensión de “distancia jerárquica”, el lector puede referirse a los estudios de Hofstede (1980) quien presenta cómo los países latinoamericanos poseen una distancia jerárquica bastante amplia.

muestran que aun si el proyecto es escuchado, su acompañamiento posterior, su renovación, o su aprobación, está ligado al hecho de que el proyecto en cuestión entra a competir con muchos otros proyectos por los recursos, importancia y atención requerida del cuadro estratégico. Adicionalmente, Elonen & Artto (2003) discuten cómo dentro de una realidad de múltiples proyectos, la importancia (o el olvido) en el nivel estratégico de la organización es aun más crítica, de donde una herramienta del tipo de “portafolio de proyectos” es considerada como deseable. No obstante, esta multiplicación y esta nueva herramienta, esto sigue siendo de tipo operativo y de control. Los problemas de la praxis y las distancias entre planificación y ejecución, y la consideración (o no) del factor humano no son resueltos, sino al contrario multiplicados, ya que existen múltiples *mánagers* de proyectos que demandan la atención estratégica, y muchos empleados que hacen parte simultáneamente de varios proyectos, lo que aumenta de un lado el estrés y de otro lado la complejidad de los estilos manageriales.

Así, esta realidad de falta de acompañamiento y de lazo entre la gestión de proyectos y estrategia de la empresa, muestra que, tal como lo indica Mintzberg (1990), hay una diferencia entre “planeación estratégica” y “acción estratégica”. La primera es la programación, lo esperado, y la segunda es la acción, el resultado. Por consiguiente, además de herramientas sofisticadas para control cuantitativo y de optimización de recursos en la planificación, es necesaria la acción reflexiva: la intuición – según Mintzberg (1990); la racionalidad limitada – según Simon (presentado por Séguin & Chanlat, J-F.(1983)), el pensamiento crítico – según Dewey (1963a) . Nuestra experiencia nos indica que dicha acción ha de tenerse en las diferentes etapas de la realización del proyecto, donde para solucionar problemas e inconvenientes, la recursividad, la creatividad y la intuición son competencias humanas que favorecen la proposición de alternativas novedosas para la resolución de problemas de la praxis del proyecto. En esta línea, cuando a las personas se les permite hacer abstracción de lo que para ellas representa la acción (significado de la acción – interpretación) y adicionalmente utilizar situaciones y aprendizajes del pasado (la historia) se obtienen soluciones, incluso, de manera más productiva, que van acompañadas de una satisfacción personal.

Aquí el desafío para el *mánager* es creer en su capacidad inventiva, y no solamente pensar que los instrumentos cuantitativos van a permitirle obtener respuesta a todos sus problemas, debiendo estar abierto de espíritu y pensamiento a las soluciones innovadoras. Este desafío viene a complementarse con el hecho de que la creatividad y la inventiva son producto no solamente de mentes individuales sino de la participación abierta de las diferentes personas que hacen parte del equipo del proyecto.

Una vez más, la parte humana en la gestión del proyecto puede hacer la diferencia. Para resolver inconvenientes entre realidad y planeación, la participación, las ideas y la creatividad provienen del ser humano, donde un miembro del equipo que no tenga autoridad va a colaborar en la medida en que su patrón (su *mánager* directo) lo respete, lo escuche, tenga en cuenta sus proposiciones, colocándolas a prueba y ejecutándolas. Nuestra experiencia nos permite identificar que ser un *mánager* abierto no es solamente estar abierto a la “escucha”, sino también a acompañar a los otros en la realización (la praxis) de sus ideas e iniciativas. Aquí, lo que propusimos sobre la comunicación del tipo de intersubjetividad tienen nuevamente cabida.

En la misma línea, anotamos que la responsabilidad de acompañamiento en la ejecución de un proyecto no ha de recaer toda en los altos ejecutivos, pues cada cargo *managerial* intermedio tiene una responsabilidad y unas actividades de coordinación asignadas. El gran problema ocurre cuando una decisión (una acción a tomar) suspende el curso de un proyecto, ya que la decisión no es tomada por la instancia respectiva esperada y entonces la solución

del problema se diluye a otras instancias (más tiempo), o se queda latente mientras se identifica quién en la organización tiene el poder para decidir. Contrariamente al deseo de la orientación funcionalista que acentúa la disposición de normas y reglas, la realidad de la praxis nos muestra que no siempre todas las responsabilidades están explícitas de manera escrita y aprendida en un manual de procedimientos. Por un lado, esto ocurre por que no todos los problemas posibles han sido documentados, simplemente por que muchas veces estos problemas no han ocurrido en el pasado; o por que aun habiendo ocurrido, no ha habido tiempo de documentarlos en una base de conocimientos debido a que los recursos (humanos y financieros) no han sido suficientes para responder al mismo tiempo a la eficacia del proyecto como a las tareas requeridas por un enfoque de aprendizaje organizacional. Esto implica que muchas veces las decisiones contengan un riesgo en quien las toma. Se necesitan *mánagers* más aguerridos, que sean creativos incluso en la misma toma de decisiones cuando el tiempo y los procedimientos normativos no indican quién es la instancia de autoridad permitida. Aquí más que aprendizaje organizacional (característica de un grupo) se requiere ser suspicaz y abierto a la consultación y a la intuición de los otros miembros del equipo del proyecto (esto denota características del *mánager*, su personalidad).

Frente a lo anterior, el gran desafío para los *mánagers* es el de complementariedad, desarrollar cualidades humanas y de apertura como complemento a la ya establecida capacitación en competencias técnicas (necesidad señalada por Davila-Gomez (2003) y Chanlat, A. (1998)). Bajo esta óptica, nuestras observaciones nos indican que la escucha y las actitudes comportamentales con las cuales somos capaces de reconocer a los otros seres humanos tan importantes como nosotros mismos, permitirá un acercamiento flexible y equitativo entre sujetos (personas, o grupos) que gozan de diferencias de poder jerárquico. En última instancia, esto no se convierte en un discurso de liberación social, sino en una herramienta para permitir un desarrollo humano-social en paralelo al económico de la organización. Adicionalmente, esta toma de conciencia sobre la responsabilidad humana que tienen los *mánagers* en cuanto a la igualdad y a la equidad, permitirá una mayor aceptación, apertura, cohesión y participación entre los miembros de los equipos de trabajo, y en consecuencia, una mejora en el cumplimiento de tiempos, objetivos y resolución de problemas (inclusive aquellos de distanciamiento estratégico) de los proyectos en marcha (en la praxis).

4 DESAFÍOS PARA LA ACADEMIA: REFLEXIÓN Y TEORÍA CRÍTICAS

Los desafíos *manageriales* que hemos elucidado en los puntos anteriores generan a su vez desafíos para la academia, ya que en sus aulas se está contribuyendo a la formación de los *mánagers*.

El primer desafío para nosotros los académicos, y en especial dentro del dominio de la Gestión de Proyectos, es que debemos favorecer también los temas humanos, sus implicaciones y sus necesidades, realizar investigaciones en este dominio, para así complementar la actual calidad de investigación en las partes cuantitativas de los proyectos. Esto desencadena entonces nuevas enseñanzas para los actuales y futuros *mánagers* que van a nuestras aulas de clase a aprender cómo realizar un mejor *management* de los proyectos.

Por otro lado, dada nuestra cultura latinoamericana de sociedad altamente elitista y jerárquica, es necesario trabajar en la educación de nuestros *mánagers* para promocionar no solamente técnicas y métodos de efectividad operacional para obtener crecimiento económico; sino también para contribuir a la toma de conciencia de las

consecuencias (a veces estratégicas y de ventajas para la empresa) que trae el proseguir con una cultura organizacional altamente jerarquizada.

Siendo la necesidad de toma de conciencia algo a promover en los *mánagers*, por ejemplo desde las escuelas de administración, es necesario que nosotros como académicos (profesores e investigadores) despertemos en nuestros estudiantes un interés adicional a aquel meramente de transmisión de conocimientos técnicos y operativos. Para esto, apoyándonos en los preceptos de Dewey (1963b) sobre el aprendizaje experiencial, identificamos que nuestro desafío como académicos es el de demostrar con nuestro comportamiento que la toma de conciencia y las actitudes humanistas son posibles, y todo esto, en la medida en que tratemos a nuestros estudiantes con respeto, apertura, apoyo y acompañamiento en sus iniciativas. La moral y la ética se aprenden más por un ejemplo de acción coherente de aquel que da el discurso, que por el solo hecho del discurso (ver Davila-Gomez (2005)).

Para afrontar los desafíos anteriores, otro gran desafío aparece, y es aquel de la apertura a otros modelos y orientaciones teóricas complementarias a las dominantes funcionalistas, que tal como lo hemos discutido previamente, rigen la mayoría de los modelos en gestión de proyectos. Así, Elliot (1985) y Sainsaulieu (presentado por Dufour, 1990) proponen una metodología de intervención organizacional del tipo de sicosociología, en la cual la interpretación y la construcción (los modelos alternativos) demandan contar con el sentido (la motivación intrínseca) de las personas para hacer algo y no solamente con la motivación condicionada (la que responde al modelo de *Organizational Behavior* – OB).

En la línea anterior, un enfoque crítico en management (p.e. Chanlat, J-F, 1998; Alvesson & Willmott, 2003, 1996) contempla las orientaciones de constructivismo e interpretativismo en management (p.e. Chia & King, 1998; Chia, 1996). Éstas permiten a un *mánager*, y a los miembros de un equipo de proyectos, cuestionarse no solamente sobre los “cómo mejorar la *performance*”, sino también, sobre los “por qué” de una decisión. Estos cuestionamientos profundos incluyen las finalidades de un proyecto, las consecuencias de su implantación en todo ámbito, incluyendo el social y el ecológico – siguiendo así las demandas presentadas por Crowther & Rayman-Bacchus (2004) bajo una orientación de empresas responsables.

Estas alternativas abren la puerta a reconocer la realidad y los desafíos organizacionales de una manera más amplia. Primero, por que ellas aceptan la cultura organizacional como aquella natural que viene y hace parte de los valores de las personas (empleados y *mánagers* en todos los niveles), y no solamente aquellos valores vendidos como imposición *top-down* después de un ejercicio quinquenal de planificación estratégica. Segundo, por que el cuestionamiento está abierto a todos los participantes en el proyecto, lo que permite adicionalmente la proposición de alternativas y el acuerdo conjunto de soluciones.

Por consiguiente, el ejercicio del interpretativismo es un desafío managerial, donde los escritos de Husserl (1925), Habermas (1987), Giddens (1991) y Gusdorf (1988), entre otras, refieren el significado del concepto bajo el mismo precepto de la “hermenéutica”. En otras palabras, para nuestra disciplina de la administración, esto implica una dinámica investigativa de descubrimiento de las finalidades perseguidas en las acciones y de las consecuencias obtenidas. Lo anterior es posible a través del cuestionamiento permanente del ejercicio de la reflexión crítica que venimos tratando.

En síntesis, bajo el paradigma funcionalista, los por qué son sólo aceptables en la etapa de venta del proyecto (la concepción), y son permitidas únicamente a los altos directivos. Al contrario, bajo un paradigma crítico,

los por qué son permitidos en cualquier etapa del proyecto (la praxis) y por todo tipo de sujeto (todo nivel de mánager y todo miembro del equipo que no goce de autoridad jerárquica). Esta apertura al cuestionamiento, al pensamiento reflexivo y crítico, es lo que permitirá la instauración de soluciones creativas, conjuntas, cuando las diferencias entre planificación y ejecución de proyectos ocurren. Al mismo tiempo, esta apertura une de manera más flexible, espontánea y frecuente las altas distancias jerárquicas que impiden el lazo estratégico con el proyecto.

5 CONCLUSIÓN

Con el fin de disminuir la distancia entre la estrategia organizacional y los proyectos, es necesario disminuir la distancia entre planificación y realización (resultados en la praxis) de los proyectos. Varios factores para este fin fueron discutidos y presentados, dentro de los cuales identificamos la necesidad de incrementar la consideración humana tanto en la práctica como en los modelos teóricos enseñados. Estos factores generan desafíos para los mánagers en el sentido de que demandan de ellos una mayor apertura al juicio y al pensamiento reflexivo, como complemento a la fuerte ejecución pragmática técnica.

Consecuentemente, nacen desafíos para la academia, tanto en el ámbito de la investigación (para complementar los modelos guías en Gestión de Proyectos, acompañándolos de una mayor fuerza humana y de orientaciones críticas) como en el ámbito de la enseñanza (generando y dando ejemplo de cualidades humanas de equidad y apertura). Tenemos un terreno para edificar, juntos, practicantes y académicos, donde las bases que hoy existen (sobretudo las de la orientación funcionalista) pueden ser complementadas con orientaciones críticas, en miras a obtener al mismo tiempo desarrollo económico y humano.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Alvesson, M, and Willmott, H, eds., 2003, *Studyng management critically*, Sage, london.
- Alvesson, M. and Willmott, H., 1996, *Making Sense of Management: a critical introduction*, Sage. London.
- Amado, G. et al., 1990, « Changement organisationnel et réalités culturelles », dans Chanlat, J-F (dir), *L'individu dans l'organisation – les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, pages 629-662.
- Archer, and Ghasemzadeh, 1999, “An Integrated framework for project portafolio selection”. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No.4, pp. 207-216, 1999. Pergamon. Elsevier Science. Great Britain.
- Association for Project Management, APM, 2000, *APM Body of Knowledge*, APM, UK.
- Bédard, R (1995). *Les Fondements Philosophiques de la Direction*. Tesis de Doctorado en l'HEC. Copyrigh René Bédard. Montréal, Canadá.
- Borner, S., et al., 1992, *Institutional obstacles to Latin American growth*. San Francisco, Calif. : ICS Press
- Chanlat, A., 2000. “*Gestion et Humanisme: une archéologie de la gestion*”. Texto presentado en el coloquio en Líbano en Marzo 2000, con motivo del 125° aniversario de l'Université Saint-Joseph. 16 p.
- Chanlat, A., 1998, *Les deux Bourque: côté cour, côté jardin - Grandeurs et misères de la matière du dirigeant*. Les Presses de l'université Laval. Québec. Canada.

- Chanlat, J.F., 1998, *Sciences Sociales et Management - Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Les presses de l'université Laval, Québec, Canada.
- Chia, R., 1996. "The problem of Reflexivity in Organizational Research: Toward a Postmodern Science of Organization" *Organization articles*. Vol 2(1): 31-59.SAGE, London, 1996
- Chia, R., King, W., 1998 "The Organization Structuring of Novelty". *Organization*, Volume 5(4): 461-478. SAGE Publications, London.
- Crowther, D & Rayman-Bacchus, L, (2004); "The Future of Corporate Social Responsibility," in Crowther, D and Rayman-Bacchus, L, eds, *Perspectives on Corporate Social Responsibility*, pp 229-249, Ashgate eds, Great Britain
- Davila-Gomez, A.M, 2005, "Beyond Business Ethics: Managers' Ethical Challenges Concerning Community and Employees," in Crowther, D. and Jatana, R, eds, *Representations of Social Responsibility*, India, Forthcoming
- Davila-Gomez, A.M, 2004, "Foreseeing Socio Cultural Accomplishments within Information Technology Projects: a Broader Scope for Integral Success", *Proceedings of the 2nd International Conference on Organizational Foresight*, University of Strathclyde, Glasgow, UK.
- Davila Gomez, A-M and Santos, J, 2003, "Subjectividad en el trabajo: Dilemas y realidades que deben afrontar las organizaciones Latinoamericanas" *Proceedings of the 3rd Iberoamerican Academy of Management Conference: Management in Iberoamerican Countries: Current Trends and Future Prospects*," Brazil, Decembre 7-10, 2003.
- Davila-Gomez, A-M. 2003, *Hacia un Management Humanista desde la educación a distancia: intersubjetividad y desarrollo de cualidades humanas*, Tesis de doctorado, Copyright Ana Maria Davila Gomez, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, HEC Montréal, Canada.
- Davila, C., 1990, "A propósito del informe Porter-McKibbin: anotaciones comparativas sobre los estudios de administración en Estados Unidos y América Latina". En ECHEVERRY, D., CHANLAT, A., DAVILA, C. (comp.) *En búsqueda de una administración para América Latina – experiencias y desafíos*. P. 155-166. Ed. Oveja Negra, Colombia.
- Dewey, J., 1963a, *How we think – A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*, from the original 1933, D.C. Heath and company, Lexington, Massachussets.
- Dewey, J., 1963b, *Experience and Education*, Kappa Delta Pi Ed., E.E.U.U. 91 p., United States.
- Dufour, 1990, « *Les relations interpersonnelles dans les organisations* » dans Chanlat, J-F (dir) *L'individu dans l'organisation – les dimensions oubliées*, Québec, les Presses de l'Université Laval, ISBN 2-7637-7219-6, pag 365-371 (8 pages de 842 pages).
- Echeverry, et al. (comp.), 1990, *En búsqueda de una administración para América Latina – experiencias y desafíos*. Ed. Oveja Negra, Colombia.
- Elliot, J, 1985, « *Structures d'organisation et créativité individuelle* », dans Chanlat, A et Dufour (dir), *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, éd Québec Amérique, , pag 155-164.
- Elonen, Artto, 2003, "Problems in managing internal development projects in multi-project environments," *International Journal of Project Management*, 21 (2003) 395-402. Pergamon. UK
- Engwall, Jerbrant, 2003, "The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management?," *International Journal of Project Management* 21 (2003) 403-409. Pergamon, UK.

- Fayol, H, 1841-1925, *General and industrial management*, revision from the original in French by Gray, I, Institute of Electrical and Electronics Engineers, 1984, United States.
- Giddens, A. 1991, *Modernity and Self-Identity: self and society in the late modern age*, Stanford University Press, California.
- Grawitz, M. 1986, *Méthodes des Sciences Sociales*, 7^{ème} édition. Ed. Dalloz, Paris, France. 1104 p.
- Gusdorf, G., 1988, Extractos de “L’âge d’or de l’herméneutique alexandrine” y de “Interprétation et compréhension”, en *Les origines de l’herméneutique*, Pais, Payot, p. 19-25; 226-258
- Gusdorf, G., 1952, *La Parole*, 6^{ème} édition (1968). Presses Universitaires de France, Paris.
- Habermas, J., 1987-traducción, *Théorie de l’agir communicationnel*, Tomos 1 y 2. Ed. Fayad, Paris.
- Hofstede, G., 1980, *Culture’s consequences - international differences in work-related values*, Sage, California.
- Husserl, E., 1925, *Phenomenological Psychology – Lectures, summer semester 1925*. Traducción de Scalon, J. (1962). Martinus Nijhoff, The Hague, Netherlands, 1977. 186 p.. 150 p.
- Kloppenborg, T. & Opfer, W., 2002, «The Current State of Project Management Research: Trends, Interpretations, and Predictions.» *Project Management Journal*. 2002, Vol. 33, No.2, 5-18, USA
- Kurupparachchi and al. 2001, “IT project implementation and strategies for effective changes: a critical review,” *Logistics Information Management*, 15 ½, 126-137, Bradford, Angleterre.
- Mintzberg, Henry; 2004, *Managers Not MBAs*. Berret-Koehler Publisher, Inc. First Edition. USA. 2004. 462 p.
- Mintzberg, H. et al., 1999, « Transformer l’entreprise », *Gestion*, Volume 24, numéro 3, automne 1999, HEC Montréal, p 122-130.
- Mintzberg, H. (1990). Chapitre 2 « La stratégie du « potier » » (p. 47-72) dans Mintzberg, *Le Management – Voyage au centre des organisations*. Les éditions d’organisation, Paris.
- Morris, P., 2001, «Updating the Project Management Bodies of Knowledge.» *Project Management Journal*. 2001, Vol. 32, No.3, 21-30, USA.
- Mote, D. (update by HEIL, K.), 2000, “Management”, in Maloris, J. A. (Ed.) *Encyclopedia of Business*. 2d edition. P. 1177-1185 Ed. Bale Group, USA
- Nussbaum, Martha; Sen, Amartya. 1996. *Calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económico. 1996.
- Project Management Institute, PMI, 2004, *A guide to the project management body of knowledge : PMBOK Guide.*, 3rd ed., Newton Square, Penns. Project Management Institute.
- Project Management Institute – PMI, 2000 ed, *A Guide to the Project Management body of Knowledge : PMBOK Guide*, Newton Square; Penns: Project Management Institute.
- Polican, A., 1996, “Business Schools” in Warner, M. (Ed.). (1996). “*International Encyclopedia of Business and Management*”. P 507-521. Routledge, USA, Canada.
- Porter, L and Mckibbin, L., 1988, *Management Education and Development – drift or trust into the 21st century?*, McGraw-Hill, NewYork.
- Séguin, F.et Chanlat, J.F., 1983, *L’analyse des organisations – une anthologie sociologique*, Tome 1. Ed. Gaëtan Morin, Boucherville.

- Sen, Amartya. 2000. *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Ed Planeta.
- Sen, Amartya. 1996. “*Capacidad y Bienestar**”. En: Nussbaum, Martha; Sen, Amartya. *Calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económico. 1996.
- Sen, A. 1988, *On Ethics and Economics*, Blackwell Publishing, United Kingdom
- Sévigny, R., 1993, “*L’approche clinique dans les sciences humaines*”. En Enriquez, E; Houle G.; Rhéaume, J.; Sévigny, R. (eds.), *L’analyse clinique dans les sciences humaines*.(p. 13-28). Éditions Saint-Martin. Montréal, Canada.
- Solarte-Pazos, Leonardo, 2004, *Las evaluaciones de Políticas Públicas en el Estado Liberal*. Programa Editorial Universidad del Valle. Cali – Colombia. 177 p.
- Solarte-Pazos, Leonardo, 2000, « La planificación y la evaluación de proyectos en las organizaciones estatales: Técnica vs política. » En : *Documentos V Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y la administración pública*. Ed.Caracas : Centro Latinoamericano para la Administración y el Desarrollo.
- Taylor, F, 1856-1915, *The principles of scientific management*, from the original 1911, Harper, New York, 1934.
- Thomas, J., et al., 2002, « Selling Project Management to Senior Executives: The Case for Avoiding Crisis Sales. » *Project Management Journal*. 2002, Vol. 32, No.2, 19-28. USA.
- World Bank (The international Bank for Reconstruction and Development), 2000, *Beyond Economic Growth – Meeting the Challenges of Global Development*. New York.