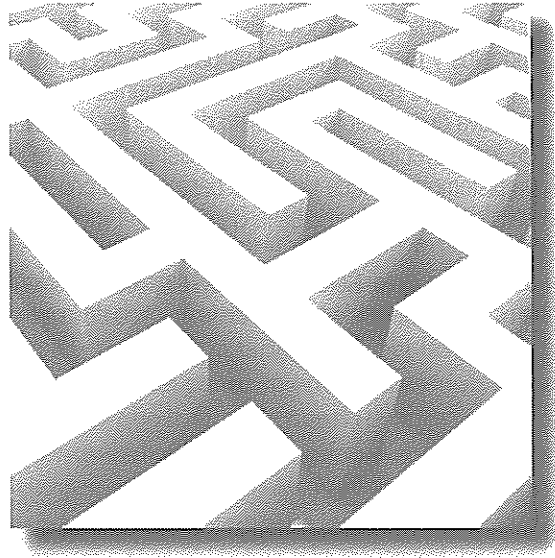


Recibido: 03-11-2011/ Aprobado: 20-01-2012  
pp. 151-168

**Teodoro Campos**



**TEORIZACIÓN Y PRAXIS DE  
LA GERENCIA DE PROYECTOS**

"No hay nada más práctico que una buena teoría"  
(Frase típicamente atribuida a Kurt Lewin).

## RESUMEN

Actualmente, la investigación y práctica de la Gerencia de Proyectos se realiza bajo un enfoque predominantemente racionalista. Aunque ello ha contribuido al desarrollo de herramientas, modelos y metodologías de utilidad para los profesionales que desempeñan actividades en el ámbito de proyectos, es preciso fomentar el desarrollo de teorías basadas en la práctica reflexiva de los actores, a objeto de procurar la relevancia de su accionar dentro del contexto de los proyectos. Este artículo contiene algunas reflexiones de orden teórico, metodológico y epistemológico que sirven de base para la construcción de modelos rigurosos y relevantes para la praxis cotidiana de la Gerencia de Proyectos.

**Palabras Clave:** Gerencia de Proyectos, construcción reflexiva de teorías, investigación basada en la práctica, epistemología de la práctica de la gerencia de proyectos.

## ABSTRACT

Currently, project management research and practice is performed under a predominantly rationalistic approach. Although this has contributed to the development of tools, models and methodologies useful for professionals who are actively involved in project activities, there is a need for fostering the development of theories based on reflective practice of the actors in order to procure the relevance of their actions within the context of projects. This article contains some reflections at theoretical, methodological and epistemological level for the construction of rigorous and relevant models to everyday practice of project management.

**Keywords:** Project management, reflective theory-building, practice-based research, epistemology of project management practice.

El creciente desprestigio de la gerencia organizacional ha venido acompañado de una gran indiferencia hacia la teoría y hacia la teorización, así como de cualquier paradigma, modelo o idea que parezca poco efectiva en términos de producción de resultados inmediatos. Lo irónico de todo esto es que los gerentes rechazan a la teoría y a la teorización por las razones equivocadas, pues, ignorantes de la teoría del conocimiento (epistemología) y poco abiertos a aceptar la posibilidad de que la filosofía pueda proporcionarles alguna base sobre cómo, qué y por qué ellos pudieran gerenciar de manera diferente, los gerentes solo se sienten atraídos por las ideas y modelos de negocios que encajan en su *Gestalt*, adolecen de bases lógicas para refutar la teoría gerencial y carecen de argumentos lógicos para refutar el valor de la teorización.

Esta postura anti-teórica se pone de manifiesto en expresiones comúnmente empleadas por algunos gerentes (e incluso por algunos académicos), tales como "los gerentes tienden a priorizar la relevancia sobre el rigor"... "los gerentes, por lo general, prefieren las ideas y modelos de negocios de aplicación inmediata...".

La adopción de "teorías" y modelos organizacionales prescritos por gurúes de la gerencia y empresas consultoras internacionales es una lamentable consecuencia de lo antes expuesto, y los altos gerentes, en su apremio por "agregar valor" y lograr "ventajas competitivas", se tragan la medicina prescrita sin siquiera leer primero las indicaciones y contraindicaciones en el frasco que las contiene.

Problemas similares también se han hecho evidentes en la gerencia de proyectos. Tradicionalmente, las investigaciones en el área de gerencia de proyectos han resultado en una serie de cuerpos de conocimiento que buscan

describir lo que se conoce como buenas prácticas de gerencia de proyectos. Muchas de las normativas establecidas y resultados de las investigaciones realizadas, al momento de ser aplicadas, tienen poca o ninguna relevancia para conocer lo que realmente sucede en los proyectos<sup>1</sup>.

Actualmente, la investigación y práctica de la gerencia de proyectos se realiza bajo un enfoque predominantemente racional. Es preciso trasladarse más allá de los modelos de gestión de proyectos, del PMBOK, de los planes de proyectos, de la Estructura Desagregada de Trabajo (WBS), de la Técnica de Revisión y Evaluación de programas (PERT), y del Cronograma de Actividades (Diagrama de Gantt), para comprender lo que realmente ocurre en los proyectos.

El que se profundice aún más en la investigación y aplicación de los modelos teóricos racionalistas para la gestión de proyectos, solo generará más "declaratorias de principios" en torno a las cuestiones inherentes a la gestión de los proyectos. Por lo tanto, si se desea comprender a los proyectos en sí mismos, pues, se hace necesario echar primero una mirada a lo que se hace en el contexto de los proyectos antes de emprender cualquier proceso de búsqueda de conocimiento asociado a estos.

El enfoque tradicional de gerencia de proyectos ha contribuido al desarrollo de herramientas, métodos y generalizaciones empleados por los profesionales de las distintas áreas. El enfoque orientado a la práctica de la gerencia de proyectos se centra en los actores y sus actividades diarias en lugar de los modelos y su aplicación.

Es preciso fomentar la investigación sobre lo que la gente hace en los proyectos (práctica), lo cual no implica prescindir de aquellas orientadas a evaluar la aplicación correcta de los modelos de mejores prácticas para la gestión de proyectos existentes. Abogar por una perspectiva de la práctica de gerencia de proyectos que se inicie con el estudio de las acciones individuales y luego indague cuáles son los modelos y conceptos que resultan de tales acciones, no implica dejar de lado el conocimiento existente sobre los proyectos. Ello constituye más bien un enfoque complementario.

## Teoría y teorización

Dentro del mundo organizacional persiste la idea de que la teoría y la práctica gerencial no se relacionan. Peor aún, hay quienes argumentan con mucha insistencia que la teoría y los procesos de teorización deberían ser ignorados a todo evento.

<sup>1</sup> WINTER, M., SMITH, C., MORRIS, P., CICMIL, S. *Directions for future research in Project management: The main finding of a UK government-funded research network*, *International Journal of Project Management*, 24, 2006, 638-649.

No es cuestionable que algunos individuos mantengan cierto escepticismo en cuanto al valor de ciertas teorías y tengan cierta desconfianza respecto de aquellos individuos que teorizan como oficio. Pero negar siquiera la posibilidad de que la teoría y la práctica de teorizar sea capaz de ofrecer ideas útiles e interesantes para aquellos que practican la gerencia, produce mayor desconfianza y escepticismo en torno a la capacidad de los gerentes y líderes para impulsar a sus organizaciones hacia el futuro.

Mantenerse "agnóstico" hacia la teoría y la teorización e ignorante acerca de la epistemología y el método científico es dañino, pues ello mina la capacidad de los gerentes para pensar con claridad. Ello, además, inhibe la constante reflexión y evaluación de las teorías y modelos implícitos en las organizaciones sea cual fuere su naturaleza. Al asumir posturas hostiles hacia la teoría, los gerentes, paradójicamente, dejan de explotar y sacar ventaja de su experiencia de manera creativa, disciplinada y sistemática e ignoran, sin saberlo, sus propias potencialidades para teorizar.

Por lo tanto, se hace necesario abogar por una actitud diferente hacia la teoría y la teorización y ello implica un nuevo enfoque que vaya más allá de mantener una posición de rechazo hacia la teoría formal.

Toda teoría constituye una creación mental y los esfuerzos por teorizar (teorización) tienen como propósito lograr la simplificación de fenómenos complejos y de ese modo incrementar nuestra comprensión acerca de los mismos. Las teorías formales difieren de las teorías informales en tanto que las primeras están sujetas a revisión crítica por colegas especialistas, y típicamente se encuentran plasmadas en libros y revistas arbitradas. La teorización informal implica hacer especulaciones abiertas acerca del futuro y formular hipótesis acerca de la manera en que la gente responde a diferentes estímulos. La teorización informal puede hacerse parte del proceso de creación y construcción de teoría formal pero, por definición, no está abierta al tipo de escrutinio crítico normalmente asociado a esta última.

Es frecuente encontrar, dentro del mundo empresarial, que las estrategias de negocios y rutinas operativas emulan y replican a aquellas asociadas con éxitos pasados. En tales condiciones, las fórmulas gerenciales y procesos de negocios proliferan desde la práctica y, silentemente, casi de modo subversivo, se hacen parte incuestionable de la cultura empresarial. En tal sentido, pudiera afirmarse que el hecho de teorizar escapa a los verdaderos intereses de la mayoría de los gerentes.

## Configurando la praxis gerencial mediante la teoría informal

Autores como Mintzberg<sup>2</sup> consideran que, en muchas ocasiones, la teoría formal puede hacerse problemática y poco confiable como guía o base para la acción gerencial. Como alternativa a la extrema dependencia y uso inapropiado de la teoría formal, estos autores han sugerido que los esfuerzos por teorizar sean orientados al aprovechamiento del conocimiento y experiencias del gerente en la formulación y desarrollo de su propia teoría informal. En ese mismo sentido, consideran que de esa forma el desarrollo de teorías gerenciales exaltaría el rol e importancia de los gerentes, resaltaría el valor prospectivo de sus propios modelos gerenciales, evitaría las problemáticas inherentes a los modelos deterministas que han dominado la praxis gerencial contemporánea, y se harían parte de un diálogo perpetuo y de un discurso emergente que refleje, anticipe y configure el futuro de una organización y sus múltiples relaciones.

Con un ejemplo de lo anteriormente expuesto, los trabajos de Peter Senge (1990<sup>3</sup>, 1994<sup>4</sup>), en los cuales el autor expone las características típicas de una organización de aprendizaje, han sido incorporados a ese discurso según el cual debe exaltarse la necesidad de que el conocimiento y experiencia del gerente sea aprovechado para el desarrollo de teorías y modelos relevantes para la práctica.

En el trabajo de Senge, los líderes organizacionales son alentados a impulsar el desarrollo de una visión compartida, propiciar el intercambio de modelos mentales entre los miembros de la organización, involucrarse activamente en los procesos de diálogo y aprendizaje en equipo y fomentar una cultura en la cual el dominio personal, basado en el aprendizaje generativo y continuo, juega un rol significativo tanto en el logro de los objetivos de la organización como en el bienestar de sus miembros. La noción idealizada de una organización de aprendizaje ofrece a los gerentes una perspectiva en la que el intelecto, la imaginación y el poder de observación y argumentación se orientan hacia el noble propósito del desarrollo e implementación de teorías y modelos gerenciales que tienen relevancia directa para sí mismos, para sus colegas y para los accionistas.

Es verdad que las teorías informales que emergen de este tipo de cultura difieren de las teorías que se consiguen en libros de texto dado que las

2 MINTZBERG, H. *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler, San Francisco, 2004.

3 SENGE, P. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, Buenos Aires, 1993.

4 SENGE, P., KERLINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R. & SMITH, B. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies for Building a Learning Organization*. Currency Doubleday, New York, 1994.

pasiones de las personas se concentran en establecer formas de pensar y trabajar juntas de modo exitoso. También es verdad que las teorías informales son desarrolladas por quienes desempeñan activamente roles gerenciales, a diferencia de aquellos que solo fungen de pregoneros. Sin embargo, debe señalarse que tales teorías informales son desarrolladas para determinadas circunstancias y se configuran a partir de su postura ontológica y, por tanto, su legitimidad se fundamenta en torno a la especificidad de casos individuales.

En el desarrollo de teorías informales, la teoría juega un papel mínimo dentro de esa relación que se pretende establecer entre teoría y práctica. De hecho, la práctica de la gerencia de proyectos, en lugar de basarse en la teoría científica, se consideraría un "arte," aplicando el termino sugerido por Mintzberg. Considera este autor que la acción gerencial es esencialmente el arte de hacer las cosas, que "no es una ciencia", que no es ese el propósito de la gestión sino que esta es, más bien, un arte basado en la visión, la intuición y la experiencia en el trabajo.

De acuerdo a lo antes expuesto, en los procesos de gestión no se hace ningún intento por teorizar sobre la práctica para dar soporte a modelos y teorías científicas rigurosas. Dentro de esta perspectiva, la gerencia de proyectos existe como una práctica, pero esta tendría lugar de manera heurística. En este sentido, la gerencia de proyectos no sería reconocida como una disciplina por cuanto no se produce el discurso teórico correspondiente y no tiene necesidad de justificación alguna fuera de la práctica en sí misma. Así las cosas, la teorización informal podría considerarse como "autosuficiente". En definitiva, no habría teorías científicas o modelos transferibles en cuanto a *know-how* profesional en gerencia de proyectos se refiere.

Cabe destacar que, desde el punto de vista de una epistemología de la ciencia, sí se estaría produciendo una teoría. Pero no ocurriría así desde el punto de vista de una epistemología de la práctica toda vez que las teorías siempre se consideran operativas ante todas las situaciones prácticas. Entre otros, Argyris y Schön<sup>5</sup> apoyan esta afirmación con sus conceptos de teoría en práctica y teorías en uso.

En el conocimiento en acción, la teoría sigue siendo tácita, de hecho podría incluso decirse que permanece anclada en el subconsciente. La misma se construye a través de la experiencia tal y como se hace la práctica. Existen, sin duda, las teorías que guían la acción del gerente aunque, por un lado, las teorías estarían implícitas y, por el otro, las mismas no estarían basadas en teorías que hayan sido desarrolladas a través de métodos científicos. Por lo tanto, la práctica de gerencia de proyectos se manifiesta a través del hacer,

5 ARGYRIS, C. & SCHON, D. A. *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey Bass, San Francisco, 1974.

como una forma de arte, y los gerentes aprenden a gestionar los proyectos más por la práctica que a través de demostraciones o discursos sobre la práctica.

Este enfoque sobre la relación teoría-práctica aún tiene seguidores, pues hay profesionales e investigadores que lo consideran más vigente que nunca. Muchos gerentes profesionales afirman que no se aprende a gerenciar proyectos en el aula. Sostienen también que la gerencia de proyectos no debe limitarse a la creación de un cronograma de actividades. Esto no quiere decir que los gerentes no cuenten con teorías que le sirvan de soporte para su práctica profesional, sino más bien significa que las teorías y *know-how* que se derivan de su práctica profesional se limita a consideraciones de carácter general basadas en la intuición y ejecución de tareas en la gestión de proyectos. De hecho, muchos gerentes involucrados en actividades de proyecto han producido una gran cantidad de este tipo de literatura, dirigidas principalmente a los gerentes profesionales. Esta literatura hace énfasis en el hecho de que la práctica de la gerencia de proyectos no debería racionalizarse por completo.

No hay producción de nuevos conocimientos para construir un marco teórico y científico para la gerencia de proyectos. Los resultados se mantienen en el ámbito práctico. Estos resultados, en tanto provienen de las experiencias concretas de gestión, sin duda enriquecen el conocimiento tácito de los profesionales de la gerencia de proyectos, pero inevitablemente este *know-how* debe reinventarse para cada situación de proyecto nueva. Por último, señalamos que en este proceso de teorización informal no hay ningún intento por acumular ni establecer un *corpus* de conocimientos, ni de sistematizar ni difundir, en una palabra, ningún intento de producir un discurso científico riguroso sobre una comunidad reunida en torno a un interés común en los fenómenos atinentes a la gestión de proyectos. En este sentido, si bien reconocemos la utilidad, necesidad, fecundidad, y, por tanto, la relevancia de este tipo de relación entre teoría y práctica, sin embargo, no tiene ningún valor científico para la gestión de proyectos.

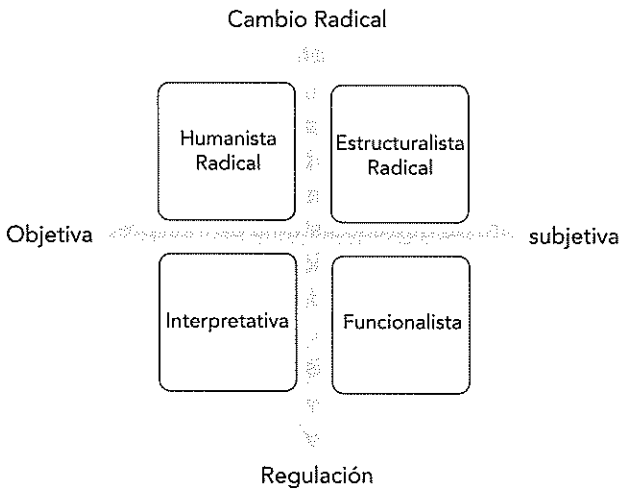
El proceso de teorización que aquí se describe tiene sus raíces en la práctica de la gestión de proyectos. Sin embargo, puede observarse la falta de adquisición de conocimientos sistematizados o su nula contribución al acervo de conocimientos sobre gerencia de proyectos. En pocas palabras, carece de "rigor científico."

## **Paradigmas tradicionales de investigación en gerencia**

Puede afirmarse que el estudio de las organizaciones modernas se ha visto impulsado principalmente por las variaciones en las ciencias sociales de los



modelos de ciencias naturales. Un paradigma es una perspectiva general, una forma de pensar que refleja creencias y diferentes suposiciones básicas sobre la naturaleza de los fenómenos organizacionales (ontología), la naturaleza del conocimiento acerca de estos fenómenos (epistemología), y la naturaleza de las formas de estudiar esos fenómenos (metodología). Burrell y Morgan<sup>6</sup> han establecido tales diferencias desde dos dimensiones (1) una dimensión objetivista-subjetivista y (2) una dimensión de regulación-transformación radical, dentro de las cuales propone cuatro paradigmas de investigación diferentes (ver Figura 1).



El *paradigma funcionalista* se caracteriza por una visión objetiva del mundo organizativo con una orientación hacia la estabilidad o mantenimiento del status quo. El *paradigma interpretativo* se caracteriza por una visión más subjetivista y, en algunos casos, por una aparente preocupación por la regulación. El *paradigma humanista radical* también se caracteriza por una visión subjetivista pero con una orientación ideológica hacia la transformación radical de la realidad. El *paradigma estructuralista radical* se caracteriza por una postura objetiva pero con una orientación ideológica hacia el cambio radical de realidades estructurales.

Gioia y Pitre<sup>7</sup> toman como referencia los cuatro paradigmas de investigación propuestos por Burrell y Morgan<sup>8</sup> para la construcción de teorías organizacionales desde múltiples perspectivas (ver Tabla 1). Para estos autores, el empleo de un único paradigma de investigación produce una visión que

6 BURRELL, G. & MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heinemann, London, 1979.  
 7 GIOIA, D. A. & PITRE, E. *Multiparadigm perspectives on theory building*, *Academy of Management Review*, 15 (4), 1990, 584-602.  
 8 BURRELL & MORGAN, op. cit. supra.

no refleja la naturaleza polifacética de la realidad organizacional. Dado que diferentes paradigmas se basan en hipótesis fundamentalmente diferentes, ello produce modos muy diferentes de enfocar la construcción de teoría.

El debate en la literatura gerencial es viejo y continuo en cuanto a la validez universal de los principios y teorías occidentales. La construcción de teoría ha sido descrita como un proceso o ciclo mediante el cual estas representaciones son generadas, probadas y refinadas. El paradigma funcionalista pretende examinar relaciones y patrones regulares que conducen a generalizaciones y principios universales. Las estructuras organizacionales se estudian como fenómenos objetivos externos e independientes de los miembros de la organización. En el funcionalismo, el proceso de construcción teórica se lleva a cabo de modo deductivo.

El *paradigma interpretativo* propone que las personas construyen y mantienen social y simbólicamente sus propias realidades organizacionales. Por lo tanto, su propósito es generar información, descripciones y explicaciones de eventos con el propósito de que ese sistema de interpretaciones y significados, así como los procesos de estructuración y organización, sean revelados. Esta forma de construcción de teoría es de naturaleza inductiva y el proceso es interactivo, cíclico, no lineal.

El propósito del *paradigma humanista radical* es el de liberar a los miembros de la organización de las fuentes de dominación, alienación, explotación y represión mediante la crítica de las estructuras sociales existentes con el propósito último de cambiarlas. Bajo este paradigma, la construcción de teoría se entiende como una agenda política. Mientras la teoría interpretativa se enfoca en estudiar cómo se construye y mantiene una realidad social determinada, los humanistas radicales someten a escrutinio las diferentes maneras en cómo se construye la realidad al cuestionar, en profundidad, los intereses que subyacen a la construcción de teoría. Desde esta última perspectiva, la prueba de hipótesis es poco común e incluso la revisión de literatura no constituye una característica central de las actividades de construcción de teoría.

El *paradigma estructuralista radical* se asemeja al paradigma de humanismo radical en términos ideológicos por cuanto propone la necesaria transformación de las estructuras de clase en la sociedad y en la empresa. Modalidades de investigación histórica, dialéctica y crítica se emplean para la generación de teoría. El propósito es comprender, explicar, criticar y actuar sobre los mecanismos estructurales que existen en el mundo organizacional. La construcción de teoría implica la revisión continua de los datos de la realidad. El proceso de construcción de teoría constituye un profundo ejercicio de argumentación y análisis de evidencias históricas.

## El pragmatismo como paradigma alternativo de investigación

El *Pragmatismo*<sup>9</sup> es una escuela filosófica fundada en los Estados Unidos a finales del s. XIX por Charles Sanders Peirce y William James. La palabra pragmatismo (*pragmatism*) proviene del vocablo griego *pragma* que significa acción. El pragmatismo se basa en la utilidad, siendo la utilidad la base de todo significado.

El pragmatismo se opone a la visión de que los conceptos humanos y el intelecto representan el significado real de las cosas y, por lo tanto, se contraponen a las escuelas filosóficas del formalismo y el racionalismo. También rechaza la existencia de verdades absolutas: las ideas son provisionales y están sujetas al cambio a la luz de la investigación futura.

El pragmatismo, como corriente filosófica, se divide e interpreta de muchas formas, dando lugar a ideas opuestas entre sí. Esta división surge de las nociones elementales del término pragmatismo y su utilización. Un ejemplo de esto es la noción de practicidad: determinados pragmatismos se oponen a la practicidad (Peirce) y otros interpretan que la practicidad deriva del pragmatismo (James). Que algo se considere práctico o no depende de cómo se considere la relación entre utilidad y practicidad.

Peirce, el fundador del pragmatismo, planteó que toda la función del pensamiento es producir hábitos de acción. Peirce fue un gran científico preocupado por la construcción de una lógica normativa y metódica de la investigación científica. James se niega a reducir al pragmatismo a un método para determinar el significado de ciertos conceptos. Aunque atribuye sus ideas centrales a la influencia de Peirce, James redefine el método pragmático en un método de experimentación y acción. James aplica el método no solo para definir conceptos sino también para resolver controversias y evaluar el significado de nuestras ideas y de nuestras creencias en general.

El pragmatismo, cuando se le considera como un paradigma alternativo de investigación, deja de lado las cuestiones polémicas de la verdad y la realidad y acepta, filosóficamente, que puede haber una o múltiples realidades abiertas a la investigación empírica, enfocándose en la solución de problemas prácticos en el "mundo real"<sup>10</sup>. En ese sentido, el pragmatismo permite que el investigador se libere mentalmente, por ejemplo, de las limitaciones prácticas impuestas por la forzada dicotomía de elegir entre el funcionalismo y el humanismo, y los investigadores no tienen que someterse a un método o técnica de investigación en particular.

9 MOUNCE, H. *The two pragmatisms: From Peirce to Rorty*. Routledge, London, 1997.

10 DEWEY, J. *Experience and nature*. Kessinger, Whitefish, MT, 1925.

La visión de los pragmatistas de un mundo real está más asociada a una "realidad existencial". Uno de los alegatos de Dewey es que el positivismo y el subjetivismo provienen de una misma "familia de paradigmas", la cual trata de encontrar la verdad (trátase esta de una verdad objetiva o de una verdad relativa en torno a realidades múltiples). Por lo tanto, los pragmatistas cuestionan la dicotomía del positivismo y el constructivismo y llaman a una convergencia de los métodos cuantitativos y cualitativos, reiterando que tales métodos no son diferentes a nivel epistemológico u ontológico y que comparten muchos puntos comunes en sus enfoques a la investigación<sup>11</sup>.

Los pragmatistas también sostienen una opinión "anti-representativa" del conocimiento argumentando que la investigación ya no pretende representar la realidad con mayor precisión, para proporcionar un "retrato exacto" de cómo son las cosas en sí mismas, sino que busca lograr resultados de utilidad. Aunque la noción de "utilidad del conocimiento" plantea algunas interrogantes difíciles de dilucidar acerca de cómo dicha noción pudiera ser definida con cierta precisión, vale resaltar su significado para promover prácticas de investigación reflexivas. Es preciso trasladar la reflexión epistemológica hacia el análisis de estrategias o métodos de investigación. Autores tales como Creswell y Tashakkori<sup>12</sup> proponen el empleo de "métodos mixtos de investigación", esto es, la aplicación combinada de métodos cuantitativos y cualitativos para abordar los diversos aspectos del fenómeno en cuestión, lo cual sugiere que los investigadores logren una verdadera integración en términos del abordaje de los fenómenos desde diferentes perspectivas y de comprensión profunda del mismo.

El pragmatismo como paradigma alternativo, permite que los investigadores sean libres de utilizar los métodos que consideren más apropiados para dar respuesta a su pregunta de investigación. Los pragmatistas sostienen que la investigación debe responder claramente a una pregunta, solucionar un problema o evaluar un programa. Reconocen el predominio de la pregunta de investigación sobre el paradigma y estimulan el uso de métodos más pertinentes (cualitativos o cuantitativos) para dar respuesta a esa pregunta de investigación.

La noción de pragmatismo que acá se plantea (ver Tabla 2) tiene como base el razonamiento abductivo que típicamente emplean los investigadores que combinan métodos cualitativos y cuantitativos de manera secuencial, donde los resultados inductivos derivados de la aplicación de un enfoque cualitativo, sirven de insumo para el logro de metas deductivas derivadas de la aplicación

11 HANSON, B. "Wither qualitative/quantitative? Grounds for methodological convergence". *Quality & Quantity*, 42, 2008, 97-111.

12 CRESWELL, J.W. & TASHAKKORI, A. "Editorial: Developing Publishable Mixed Methods Manuscripts". *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 2007, 107-111.

de un enfoque cuantitativo (y viceversa), hasta convertir las observaciones en teorías, teorías que luego se validarían a través de la acción. Adicionalmente, los pragmatistas hacen énfasis en la intersubjetividad, argumentando que esa dicotomía entre lo subjetivo y lo objetivo no es más que un artificio típicamente empleado para explicar la relación entre el investigador y el proceso de investigación.

Los pragmatistas consideran que los valores juegan un papel importante en la conducción de una investigación y en la redacción de conclusiones, y los hallazgos de la investigación pueden ser explicados con base a más de una teoría. Para los pragmatistas, no es posible identificar las relaciones causa-efecto de un fenómeno a la vez que consideran esencial la pertinencia de los resultados generados por una investigación.

¿Lo expuesto en párrafos anteriores entonces sugiere que el pragmatismo debe vincularse a la investigación basada en métodos mixtos? No necesariamente. El pragmatismo no requiere de un método específico ni de una combinación de métodos, ni tampoco excluye a otros métodos de investigación. El pragmatismo no espera encontrar vínculos causales o verdades inobjetables, sino que pretende abordar el desarrollo de una teoría o la exploración de un fenómeno con el método de investigación más adecuado.

Hanson<sup>13</sup> se refiere a la validez, entendiendo a ésta como la alineación entre la teoría y el método, como el criterio fundamental para juzgar la legitimidad de un método. Este tipo de validez, a diferencia de la validez de los métodos cuantitativos de corte mecanicista<sup>14</sup>, implica reflexionar sobre la interrogante o teoría para lo cual "hablan los datos". Es decir, los datos son recolectados con el objetivo de responder a una pregunta de investigación, sin embargo, puede que el trabajo de campo no resulte de esa manera. En tal sentido, los investigadores deben estar conscientes, desde el inicio del proceso investigativo, de que los datos recolectados a lo largo del proceso pueden no ser congruentes con el tipo de información que se espera obtener para dar respuesta a la pregunta de investigación formulada. No se sugiere acá que pueda ser "abandonada" la pregunta de investigación original y sea respondida alguna otra pregunta sobrevinida, no. Más bien se sugiere que los hallazgos sean sometidos a un proceso de reflexión y razonamiento abductivo más profundo y/o que los métodos de investigación o teorías subyacentes sean refinados o replanteados.

En cierto modo, el pragmatismo es un compromiso con la incertidumbre, el reconocimiento de que todo conocimiento producto de la investigación es relativo, que incluso relaciones causales que pudieran ser detectadas son

13 HANSON, op. cit. supra.

14 RORTY, R. *Objectivity, relativism and truth: Philosophical papers (Series—Philosophical Papers, Vol.1)*. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1991.

transitorias y difíciles de identificar<sup>15</sup>. El reconocimiento de la impredecibilidad del factor humano obliga a los investigadores pragmáticos a mantener un alto grado de flexibilidad y apertura en cuanto a la aparición de datos inesperados, lo cual en términos Kuhnianos recuerda al investigador el deber de "ser curioso y adaptable".

En última instancia, el pragmatismo echa a un lado la línea divisoria entre lo cuantitativo y cualitativo y da por terminada la guerra entre paradigmas y considera, como aspecto de mayor trascendencia, la satisfacción de las aspiraciones del investigador en términos de los conocimientos obtenidos. Lo importante para los pragmatistas es elegir métodos que permitan obtener respuestas respecto a lo que se desea saber. Desde luego, ello no constituye una excusa para que se hagan investigaciones de baja calidad, puesto que el pragmatismo requiere de una buena comprensión de los métodos y estrategias de análisis cuantitativas y cualitativas, que sean transparentes y replicables. En ese sentido los pragmatistas deben promover la necesidad de lograr acuerdos en torno a establecer lo que constituye una investigación de buena calidad.

## Teorización basada en la práctica reflexiva de la gerencia de proyectos

Hasta la fecha son pocos los estudios publicados en revistas especializadas en gerencia de proyectos en los que se haya empleado el enfoque de *investigación basada en la práctica*. En tal sentido, es preciso destacar los trabajos realizados dentro de esta perspectiva por Hodgson<sup>16</sup> y Nilsson<sup>17</sup>, los cuales, a pesar de no estar orientados a la producción de teorías en gerencia de proyectos, constituyen antecedentes de investigación empírica realizados en el contexto de actividades de proyecto y su gerencia.

Hodgson exploró, mediante entrevistas individualizadas, algunas de las contradicciones y tensiones entre el personal de un departamento por cuanto la gerencia aplicaba una especie de "control híbrido". En tal sentido, Hodgson estudia a la gerencia de proyectos como un "método" "cuyas bondades fueron "vendidas" dentro de una organización con tácticas discursivas que apelaban a la reducción de la burocracia (en lugar de la "reburocratización" que realmente estaba teniendo lugar) y describe cómo los empleados respondieron a dicha iniciativa.

El trabajo de Hodgson maneja la noción de "contextualización". La contextualización asume que los patrones de acción son internalizados por los

15 TEDDLIE, C., & TASHAKKORI, A. *Foundations of mixed methods research*. Sage. Thousand Oaks, CA, 2009.

16 HODGSON, D. E. "Project work: The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization", *Organization*, 11 (1), 2004, 81-100.

17 NILSSON, A. "The change masters: Project managers in short duration projects", *Project Perspectives*, 27 (1), 2005, 42-45.

profesionales en tanto estos consideran que su comportamiento es aceptado por los miembros del grupo al cual pertenecen. Entre los resultados del estudio de Hodgson se muestran a algunos empleados respondiendo en ocasiones con sarcasmo y, en otras, manifestando abiertamente su resistencia a dicha iniciativa de "deburocratización".

En otra investigación basada en la práctica de la gerencia de proyectos, Nilsson, empleando técnicas de entrevista y observación sobre el terreno, estudia el comportamiento de los gerentes de proyecto que pasan mucho de su tiempo en reuniones con individuos de diversos niveles dentro de una organización dedicada al negocio del *software*. El autor encontró que el trabajo del gerente de proyecto se encuentra altamente fragmentado y que tal fragmentación constituye un ejemplo de *interdependencia*, esto es, que las acciones (y los resultados) dependen tanto del profesional de proyectos, de otra persona y/o de su entorno.

Los autores de las investigaciones citadas en los párrafos anteriores junto a otros investigadores<sup>18</sup> han insistido, de manera persistente, en la necesidad de que sean desarrolladas teorías con criterios, relevancia y rigor científico en el área de gerencia de proyectos. Los miembros de esta "escuela" consideran insuficientes los esfuerzos realizados por la academia para hacer frente a la diada teoría-práctica. En otras palabras, ninguno de ellos considera que las teorías y modelos tradicionales tienen "peso epistemológico" para abordar la complejidad de la relación teoría-práctica en gerencia de proyectos.

La Escuela Escandinava ha asumido la construcción de una dialéctica entre los polos de la teoría y la práctica, lo cual podría ser representado por la práctica en términos de *reflexión* y una *situación de proyecto particular*. Esta perspectiva implica que el esfuerzo de teorización resulta de la práctica reflexiva, o dicho de otra manera, que la práctica reflexiva se convierte en la base empírica fundamental para el desarrollo de teorías en gerencia de proyectos. En esta dialéctica se destaca la importancia de una mente que pueda, de manera creativa y rigurosa, investigar y experimentar con la multiplicidad de respuestas posibles a un problema de gestión en los proyectos. Desde esta perspectiva, se hace hincapié en el potencial que tiene la construcción de "teorías pragmatistas de gerencia de proyectos".

La propuesta de esta escuela puede vincularse nitidamente con el trabajo pionero del filósofo Donald Schön<sup>19</sup>, quien propuso una nueva epistemología de la práctica profesional a la cual denominó "la reflexión en la acción". Epistemológicamente, este enfoque se distingue la *teorización informal* en

18 Damian Hodgson y Andreas Nilsson, junto a otros de investigadores (e.g.: Svetlana Cicmil, Thomas Blomquist, Markus Hallgren), han sido reconocidos en algunos círculos académicos como parte de una "Escuela Escandinava de la Gerencia de Proyectos".

19 SCHON, D. A. *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books, New York, 1983.

tanto añade una postura reflexiva que va más allá de la concepción de la práctica como una heurística, y complementa el dominio del conocimiento en acción.

Una teoría *pragmatista* de la gerencia de proyectos, no implica que los modelos científicos deban imponerse para abordar la resolución de los problemas en los proyectos. Por el contrario, ello apunta a una mayor racionalidad en la propuesta de soluciones a problemas prácticos. En términos de Dewey, esto significa "hacer praxis inteligente".

Un poco en línea con los argumentos esgrimidos por los principales críticos de la gestión de proyectos (por ejemplo, Bredillet<sup>20</sup>; Cicmil<sup>21</sup>; Cicmil y Hodgson<sup>22</sup>; Cicmil, Williams, Thomas y Hodgson<sup>23</sup>), el aspecto metodológico de este tipo de propuesta de *teorización basada en la practica de la gerencia de proyectos* pone de relieve el hecho de que la participación del investigador en las situaciones de proyecto típicamente se limita a la verificación, prueba o rechazo de una hipótesis *a priori*. Los esfuerzos de teorización deben contemplar la implementación de todas aquellas estrategias o métodos de investigación orientados a la resolución y análisis en profundidad de los problemas en los proyectos, lo cual pudiera implicar, inclusive, la aplicación de métodos mixtos de investigación (cuantitativos y cualitativos), tal y como lo proponen Creswell y Tashakkori<sup>24</sup>. Lo que daría fuerza a este tipo de construcción teórica no sería la cantidad de datos obtenidos sino la claridad intrínseca de la conceptualización teórica que le da fuerza, esto es, la transformación de los conceptos realizada por el investigador para aclarar los fenómenos de proyecto estudiados.

Adicionalmente, en el ámbito metodológico han sido propuestos enfoques de investigación basados en trabajo de campo que son a la vez fundamentados, contextualizados y activos, conforme a principios metodológicos de la epistemología *pragmatista*<sup>25</sup>, y a la "investigación fundamentada en el proyecto"<sup>26</sup>. De acuerdo con Findeli y Coste, la investigación fundamentada en el proyecto sería el resultado de una transposición a las disciplinas

20 BREDILLET, C. N. "Learning and acting in project situations through a meta-method (MAP): A case study", *International Journal of Project Management*, 26, 2008, 238-250.

21 CICMIL, S. "Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives", 37 (2), 2006, 27-37.

22 CICMIL, S. & HODGSON, D. "Making projects critical: An introduction", in D. Hodgson & S. Cicmil (Eds.), *Making projects critical*, Palgrave Macmillan, New York, 2006, 1-25.

23 CICMIL, S., WILLIAMS, T., THOMAS, J., & HODGSON, D. "Rethinking project management: Researching the actuality of projects", *International Journal of Project Management*, 24, 2006, 675-686.

24 CRESWELL, J.W. & TASHAKKORI, A. (2007). "Editorial: Developing Publishable Mixed Methods Manuscripts", *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 2007, 107-111.

25 CALORI, R. "Real time/real space research: Connecting action and reflection in organization studies", *Organization Studies*, 23, 2002, 877-883.

26 FINDELI, A., & COSTE, A. "De la recherche-creation à la recherche-projet: Un cadre théorique et méthodologique pour la recherche architecturale", *Lieux-communs*, 10, 2007, 139-161.



de Gerencia de Proyecto de los principios de la investigación-acción, la teorización fundamentada, la etnometodología y la fenomenología. Para resumir este marco metodológico general, se trataría entonces de un método de investigación (1) basado en el proyecto, (2) de base empírica, (3) que aboga por el trabajo reflexivo a través de la acción y el trabajo interpretativo fuera de la acción, y (4) es capaz de producir resultados en términos de la teoría, la práctica y la docencia. Una teoría pragmatista de la gestión de proyectos, en este sentido, tendría como base la investigación empírica realizada en el contexto del proyecto, lo cual constituye precisamente el punto de emergencia señalado anteriormente en términos de la necesaria producción teórico-científica y de conocimiento práctico.

Tanto la propuesta de Calori como la de Findeli y Coste, están en línea con algunos de los enfoques flexibles de investigación en gerencia propuestos por Campos<sup>27</sup> que pudieran ser adaptados para la construcción de teorías formales en gerencia de proyectos. De particular relevancia podrían considerarse los enfoques de investigación denominados investigación-acción y la teorización fundamentada.

La investigación-acción se fundamenta en el pragmatismo. La investigación-acción, en sus diferentes variantes, constituye un enfoque de investigación que tiene el potencial de elevar la relevancia práctica de la investigación. Mientras que en los enfoques de investigación tradicionales el investigador aborda el estudio de los fenómenos organizacionales sin intervenir en el proceso de gestión, en la investigación-acción el investigador estudia el fenómeno y participa activamente dentro del proceso de cambio organizacional.

La investigación-acción se basa en la colaboración que se produce entre los investigadores y los sujetos de la investigación. No se trata únicamente de proponer soluciones a problemas organizacionales reales de manera conjunta sino además, de aportar conocimiento científico relevante para la práctica gerencial. Este tipo de investigación se lleva a cabo en dos fases: una primera fase de diagnóstico y formulación de una teoría aplicable, y una segunda de implementación del cambio y posterior evaluación de dicho proceso.

Reputados científicos organizacionales (e.g. Russell Ackoff, Kurt Lewin, Chris Argyris, Churchman, Emery and Trist, Donald Schön) han abogado por un mayor empleo del enfoque de investigación-acción. Posiblemente quien mayor influencia ha tenido en promover su aplicación ha sido Lewin.

La definición del término "investigación" que propone Kurt Lewin<sup>28</sup>, dentro del campo de la psicología social, se enmarca dentro del pragmatismo. Lewin sostiene que la investigación requerida para la práctica social puede ser

27 CAMPOS, T. "Paradigmas y enfoques flexibles de investigación en ciencias administrativas", *Pensamiento Divergente*, 1(1), 2010, 207-222.

28 LEWIN, K. *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. Harper & Row, New York, 1948.

caracterizada como una serie de procesos investigativos que esclarezcan el quehacer profesional en el manejo de problemas sociales específicos.

Baskerville y Myers<sup>29</sup> han identificado cuatro premisas clave de la investigación-acción que se derivan de la filosofía pragmatista: el significado de todos los conceptos humanos es definido por sus consecuencias (Chales Sanders Peirce), la verdad se manifiesta en resultados prácticos (William James); el proceso de investigación es controlado por cuanto el pensamiento racional se entremezcla con la acción (John Dewey) y, por último, la acción humana es socialmente contextualizada y la conceptualización humana constituye un reflejo social (George Herbert Mead).

Otro enfoque flexible de investigación formal en gerencia identificado por Campos es la teorización fundamentada. La teorización fundamentada<sup>30</sup>; constituye una primera formulación extensiva de las reglas analíticas de la investigación cualitativa. El pragmatismo y la fenomenología son sus principales fuentes. Del pragmatismo obtendrá la necesidad de fundamentar la teoría en la realidad y de la fenomenología se deriva la idea de rechazar toda construcción teórica *a priori* (conceptos e hipótesis) del fenómeno estudiado. La teorización fundamentada insistirá también en la importancia de las perspectivas de los actores sociales en la definición de sus universos, sin descuidar el contexto micro y macrosocial en el cual se inscriben sus acciones.

Como la teorización fundamentada no apunta a la descripción extensiva de un fenómeno, sino sobre todo a la elaboración de una teoría pertinente a partir del mismo, la recolección y la codificación de datos no serán suficientes para permitir la verificación estricta de las hipótesis<sup>31</sup>. En ese sentido, el enfoque comparativo que pregona, estimulará sobre todo la creación teórica e inscribirá la teorización enraizada en una perspectiva de descubrimiento más que de verificación. En la recolección de datos, entonces, se hablará más de exhaustividad teórica que de exhaustividad empírica.

En un proceso de teorización fundamentada, el muestreo es de tipo teórico y está íntimamente ligado a los análisis en curso. Al comienzo, será determinado por la pregunta de investigación y luego, será modificado continuamente en respuesta a los análisis. No puede entonces ser enteramente determinado con anticipación. La recolección de datos se hace hasta la saturación, es decir, hasta que ningún nuevo dato modifique la teoría construida.

29 BASKERVILLE, R. & MYERS, M.D. "Special issue foreword". *MIS Quarterly*, 28 (3), 2004, 329-335.

30 GLASSER, B. G. & STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory: Strategy for qualitative research*. Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY, 1967.

31 STRAUSS, A. & CORBIN, J. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage, Thousand Oaks, CA, 1998.

## Comentarios finales

Este artículo abre la puerta hacia una vía de investigación que pudiera conducir a la sustitución o complementariedad de los modelos teóricos dominantes que han marcado la teoría y la práctica de la gerencia de proyectos hasta la fecha. En definitiva, se busca fomentar el desarrollo de teorías basadas en la práctica reflexiva en el contexto dentro del cual tiene lugar la gestión de los proyectos. Las ideas presentadas en este artículo plantean la urgente necesidad de renovar la investigación en esta área y, en tal sentido, constituyen un aporte fundamental para el inicio de la reflexión teórica, metodológica y epistemológica sobre la gerencia de proyectos en Venezuela.