



La narrativa como estrategia para la gerencia de proyectos

Teodoro Campos¹

Un proyecto es un emprendimiento temporal que se realiza para crear un producto, servicio o resultado único que siempre tiene un comienzo y un final. La terminación de un proyecto puede producirse de diversas maneras y en variadas circunstancias: cuando se alcanzan sus objetivos; cuando hay consenso respecto a que sus objetivos no se cumplirán; cuando ya no existe la necesidad que lo originó; o cuando el *sponsor* o patrocinador decide cancelarlo. Los proyectos implican riesgos, de allí la elevada probabilidad de que su ejecución sea típicamente percibida como problemática o deficiente (Winch y Sergeeva, 2022).

Según varios estudios internacionales y nacionales hay consenso en que entre 60 % y 70 % de los proyectos de cualquier tipo no terminan exitosamente bien porque no cumplen con sus objetivos iniciales o bien porque no generan la rentabilidad esperada (Wu y Misra, 2023; Ryseff, de Bruhl y Newberry, 2024). En el sector de tecnología de información (TI) y de innovación tecnológica los fracasos son mayores que en otras industrias.

LA PRÁCTICA DE LA GERENCIA DE PROYECTOS EN VENEZUELA

En Venezuela, los esquemas de trabajo que suelen ser empleados para la gerencia organizacional de proyectos son el producto de años de experiencia y de conocimiento de los procesos organizacionales internos que, por lo general, no están sustentados en una metodología estándar o mundialmente reconocida para la gestión de proyectos, como la *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Body of Knowledge, PMBOK)* del Project Management Institute (PMI) y, en consecuencia, degeneran en una diversidad de criterios para llevar a cabo los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control.

Como evidencia de los aspectos negativos que esta diversidad de criterios puede llegar a tener sobre la gerencia organizacional de proyectos, acá se presenta el caso de una gerencia de proyectos deficiente en las empresas del sector energético venezolano las cuales requieren de la aplicación de tecnologías avanzadas, tal y como lo manifiesta el Dr. Luis Ugas en un artículo titulado «La gestión de los proyectos en las empresas del sector energético. Caso ENELVEN – CARBOZULIA» publicado en el año 2008:

1. Se establecen diferentes estructuras organizacionales para la ejecución de proyectos. En algunos casos, existe un departamento para la planificación y ejecución de los proyectos, en otros, se conforman equipos multidisciplinarios que involucran a personas las [sic] diferentes áreas funcionales. No obstante, en algunos proyectos, no se han incluido personas que son claves para dichos proyecto [sic]. Algunos departamentos, contratan la ingeniería de detalle y la ejecución del proyecto.
2. Se han ejecutado proyectos donde la planificación no se realizó con la rigurosidad del caso, donde los objetivos y alcance no quedaron claramente definidos, donde se establecieron tiempos optimistas sin considerar los riesgos, donde no quedó claramente establecido las responsabilidades de los integrantes del proyecto. Además, en algunos casos, no se establecieron los entregables para cada uno de los productos.

¹ Abogado por la Universidad Central de Venezuela (UCV). Doctor en Desarrollo de Recursos Humanos por la George Washington University (GW), Estados Unidos. Consultor e investigador en temas gerenciales y organizacionales.

3. Se han ejecutado proyectos sin un procedimiento formal para el seguimiento y control, ocasionando que el nivel de avance y desviación de los proyectos se estableciera de manera subjetiva, que los informes de avance, en los casos donde se generaban, se enviaran a discreción del equipo de proyecto, sin ninguna periodicidad previamente establecida. Además, en algunos casos, los productos culminados no estaban sustentados por los respectivos entregables.

4. Por otro lado, en algunos proyectos se realizaban cambios de alcance de manera arbitraria, sin la respectiva justificación y niveles de aprobación y, en los casos que eran aprobados, no se hacían con la rigurosidad de un documento aprobatorio, donde quedara explícitamente la justificación y el impacto de dicho cambio.

En consecuencia, esta diversidad de criterios y esquemas de trabajo para gestionar los proyectos ha incidido en el desempeño [deficiente] de algunos de ellos, en lo que respecta a alcance, tiempo, costo y calidad. A pesar que la mayoría de los proyectos lograron el producto o resultado final, presentaron una o varias de las siguientes situaciones: a) No terminaron en la fecha prevista, algunas veces, necesitaron el doble y triple del tiempo estimado, b) se culminaron, pero no pasaron a producción, c) se culminaron y pasaron a producción, pero, varios meses después de culminados, d) después de puestos en producción, se detectaron requerimientos técnicos u operativos que no fueron considerados en el proyecto, e) sufrieron cambios frecuentes del alcance del proyecto, f) se incumplieron en las fechas de entrega de la mayoría de los productos o actividades del cronograma, g) se incrementaron los costos del proyecto o no consumió el presupuesto establecido para ese año.

De continuar esta situación, Enelven y Carbozulia se verán disminuidas en su capacidad para ejecutar la cantidad de proyectos que demandan los nuevos retos establecidos en los planes estratégicos de dichas empresas, que están alineados con el plan estratégico de la nación. Por otro lado, el incumplimiento total o parcial de los criterios de alcance, tiempo, costo y calidad de los proyectos, podría incidir, a mediano y largo plazo, en las capacidades operativas de dichas empresas para seguir prestando sus servicios. En consecuencia, esto podría llevar a las empresas a desaprovechar las oportunidades de negocio, reduciendo su capacidad para ofrecer nuevos y mejores servicios a sus clientes, afectando su productividad y competitividad.

LA NARRATIVA COMO ALTERNATIVA ESTRATÉGICA PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS

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, *silencientemente*, casi de modo subversivo, se hacen parte incuestionable de la cultura empresarial. El enfoque tradicional de gerencia de proyectos ha contribuido al desarrollo de herramientas, métodos y modelos empleados por los profesionales de las distintas áreas, pero es preciso trasladarse más allá de los modelos de gestión de proyectos, del PMBOK, de los planes de proyectos, de los costos, de la estructura de desglose de trabajo (Work Breakdown Structure, WBS), de la técnica de revisión y evaluación de programas (Program Evaluation and Review Techniques, PERT) y del cronograma de actividades (diagrama de Gantt) para comprender lo que realmente ocurre en los proyectos y su gerencia.

En la última década, a pesar del impacto negativo que ha tenido la crisis económica, política y social sobre los proyectos de índole industrial conformados por iniciativas para instalar nuevas plantas o ampliaciones de las ya existentes, así como de modernizaciones, automatizaciones, mantenimientos mayores de equipos industriales de las empresas que operan en Venezuela, se han hecho grandes esfuerzos por hacer las cosas bien en términos de aplicar herramientas de gestión de proyectos estudiadas y aplicadas de manera sistemática para ayudar a las empresas a gestionar de manera efectiva el cronograma, los costos, la adquisición de equipos y materiales y aplicar herramientas para la administración de programas con el propósito de ayudar a las empresas a incrementar el valor de los proyectos, y aplicar técnicas de gerencia de portafolio para distribuir el riesgo entre proyectos a lo largo del tiempo.

En línea con lo arriba señalado, es preciso tomar como referente la experiencia de individuos u organizaciones de otros países involucrados en proyectos de industriales, proyectos para desarrollar o configurar sistemas para el manejo de la información y la tecnología informática, y muy particularmente aquellos proyectos innovación los cuales se enfrentan a «situaciones enigmáticas» toda vez que, aun cuando afirmaren estar haciendo las cosas bien, lo más probable es que no estén realmente seguros de estar haciendo lo correcto. Esta situación coloca a los involucrados dentro de un contexto bastante difícil puesto que ello requiere mirar hacia el futuro y las herramientas con que típicamente cuentan para ello están mucho menos desarrolladas que aquellas de las que disponen para manejar el presente. Por ejemplo, pueden emplearse técnicas para hacer predicciones y pronósticos para estimar el crecimiento probable de una industria o mercado o las tasas de adopción de tecnologías, o para comparar el rendimiento anticipado de una nueva tecnología respecto de la existente. También pueden desarrollarse escenarios de estados futuros alternativos mediante la extrapolación de algunas fuerzas o tendencias clave. Sin embargo, estas técnicas realmente no proporcionan una imagen completa del futuro que nos sirva para analizar, por ejemplo, los potenciales desafíos que enfrentará un cliente del futuro. Para ello se requiere de una herramienta diferente a las tradicionales, esto es, una herramienta que generalmente no se asocia con los proyectos: **la narrativa**. La narrativa vincula potenciales estados futuros con los actores que serían parte de esos mismos estados futuros (Boje, 2001). Una vez que se hace este enlace, los problemas que existirán y sus posibles soluciones se visualizarán con mayor claridad.

Muchas empresas no ven el futuro por cuanto permanecen en un estado de «ceguera ante la innovación», esto es, un estado de incapacidad para visualizar cómo se desarrollaría el futuro de una manera diferente a cómo evolucionó el pasado. Cuanto más exitosa sea una empresa ya establecida, más probabilidades habrá de que esta sufra de «ceguera ante la innovación». En el pasado, las grandes empresas de tecnología informática finalmente aceptaron que las computadoras personales (personal computer, PC) desplazaban los *mainframes* para uso comercial, y muchas de esas mismas compañías, más tarde, ni siquiera se habrían percatado de que el uso de la *tablet* superaría el uso del PC en tan solo un par de años. Las grandes compañías siderúrgicas nunca pensaron que las «miniacerías» competirían exitosamente con ellas, y mucho menos que ocasionarían una disrupción tal en toda la industria, así como tampoco nadie habría de predecir que las minivanas de Chrysler desplazarían a las camionetas y revolucionarían la industria automotriz en un tiempo muy breve.

Mientras que las técnicas de *lean manufacturing* o de «producción ajustada» han permitido a muchas empresas lograr la reducción de desperdicios y administrar mejor sus recursos, su enfoque en transferencias lineales eficientes dentro del ciclo de innovación ha contribuido a la ceguera ante esta, reforzando las creencias preexistentes respecto a cómo funcionan las cosas. Esto limita seriamente la innovación (con ello no nos referimos acá a la «innovación incremental» que consiste en llevar a que ideas novedosas se conviertan en potentes marcas o familias de productos, sino a las innovaciones disruptivas que generan nuevas industrias o generan nuevos productos o servicios). Cabe

señalar acá que la aplicación de técnicas de análisis de estados futuros anclados en las creencias preexistentes difícilmente conduzca a conclusiones no obvias.

Podemos escapar a la trampa de la «ceguera de la innovación», pero ello requiere mirar más allá de lo que sabemos a lo que podemos imaginar. La narrativa es una poderosa herramienta imaginativa (Boje, 2001). Las historias nos pueden permitir ver el mundo a través de los ojos de personajes muy diferentes a nosotros. Nos liberan de las limitaciones de nuestra propia experiencia y nos ayudan a imaginar otras vidas (Gabriel, 2000). Al hacerlo, las historias entrelazan relaciones de causa y efecto alternativas, ofreciendo ventanas vívidas en diferentes versiones del futuro. John Kotter (2016), profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, asegura que aprendemos mejor al escuchar «historias que nos hacen ruido» (p. 176), al tiempo que advierte que aquellos líderes que no capten el poder de las historias corren el riesgo de fracasar.

Más allá del atractivo emocional de las historias, la estructura narrativa puede ayudar a guiar el pensamiento sobre innovación disruptiva. Las historias se desarrollan típicamente en tres actos (Gabriel, 2000). El primer acto comienza con la configuración, exponiendo a los jugadores, sus relaciones mutuas y su situación. El segundo acto introduce el conflicto central de la historia, que debe resolverse en el tercer acto. Frecuentemente, en lugar de mirar a los personajes y su situación y luego identificar sus problemas de manejo, los innovadores comienzan con el tercer acto, omitiendo la resolución de problemas. En lugar de entender quiénes son los usuarios potenciales y cuáles son realmente sus problemas, los desarrolladores de productos proyectan su propia experiencia hacia el futuro para generar la solución que ellos creen será la deseada.

Contar una historia, ver al usuario final como un personaje dentro de una narrativa, ayuda al experto a salirse de «su propio mundo» y hacer empatía con la realidad de otra persona. Pensar en el mundo a través de los ojos de otra persona, observar ese mundo desde nuevas perspectivas, ofrece una ventana poderosa sobre futuros alternativos. Imaginando esos estados futuros alternativos y los personajes que podrían habitarlos, podemos identificar los problemas que podrían enfrentar e imaginar soluciones desde una perspectiva completamente nueva.

A menudo en la narrativa, lo que parecen ser piezas tangenciales de información se convierten en el centro de la historia a medida que la narración se va desarrollando. La combinación de tendencias en una historia ayuda a vislumbrar desafíos no evidentes en el futuro, apuntando a soluciones no obvias. La Dra. Irene Petrick, actual directora de Estrategia de Intel Group y antigua docente investigadora de la Pennsylvania State University especializada en gerencia de proyectos de innovación en la era digital, presenta como ejemplo de gerencia narrativa el caso de Boeing al desarrollar su 787 Dreamliner, en un artículo titulado «The Power of Storytelling» (2014), del cual se presenta abajo una traducción libre:

Boeing creó una historia sobre un futuro en el que viajar no consistía en trasladar a la mayor cantidad de personas entre los centros neurálgicos en aviones cada vez más grandes. Por el contrario, los «viajes de punto a punto» se volverían valiosos por sí mismos, y por lo tanto requerirían de un avión más pequeño. La economía de este futuro mundo de los viajes estimaría por igual tanto el precio de compra del avión como sus costos operativos estimados «de por vida», lo que requeriría obtener

materiales nuevos y más livianos. Finalmente, el público viajero (a menudo denominado en la industria como una carga útil), se convirtió en personas reales que experimentan viajes como algo más que una utilidad. En consecuencia Boeing tuvo especial cuidado en comprender a las personas que utilizarían su avión, desde el viajero hasta la azafata y el mecánico de mantenimiento. Estas múltiples perspectivas proporcionan los pormenores de todos los aspectos del avión, desde el diseño de la cabina hasta los diseños de algunos de los componentes, que fueron rediseñados para permitir un servicio más rápido y fácil. Ahora que el 787 se ha convertido en uno de los lanzamientos más exitosos en la historia de Boeing según nuevos pedidos, sería interesante conocer qué historias contarán los expertos de Boeing sobre el futuro.

REFLEXIONES FINALES

Las historias proporcionan información acerca de nuestras propias elecciones, en gran parte, porque le dan voz a nuestro razonamiento (Sergeeva y Ninan, 2023). Mientras más establecida esté la empresa, más importante se hace el cuestionar la lógica que ha producido el éxito de los proyectos en el pasado. Al crear personajes y explorar cómo viven y cuáles son sus problemas, las narrativas pueden ayudarnos a escapar de la lógica del pasado e imaginar un futuro verdaderamente diferente (Sergeeva y Winch, 2021) cuyo resultado es, muy a menudo, una visión profunda del fenómeno y soluciones no obvias: los pilares de la innovación disruptiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 206-212. <https://doi.org/10.2307/2393432>
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. SAGE Publications.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies*. Oxford University Press.
- Kotter, J. P. (2016). *That's not how we do it here!: A story about how organizations rise and fall—and can rise again*. Penguin Random House.
- Petrick, I. (2014). The power of storytelling. *Research-Technology Management*, 57(2), 54-55. <https://doi.org/10.5437/08956308X5702135>
- Ryseff, J., de Bruhl, B. y Newberry, S. J. (2024). The root of failure for artificial intelligence projects and how they can succeed: Avoiding the anti-patterns of AI. *Research Report*, 1-20.
- Sergeeva, N. y Ninan, J. (2023). Project narratives: Direction for research en G. M. Winch, M. Brunet y D. Cao (Eds.), *Research handbook of complex project organizing* (pp. 274-282). Edward Elgar.
- Sergeeva, N. y Winch, G. M. (2021). Project narratives that potentially perform and change the future. *Project Management Journal*, 52(3), 264-277. <https://doi.org/10.1177/8756972821996293>
- Ugas, L. (2008). La gestión de los proyectos en las empresas del sector energético: Caso ENELVEN-CARBOZULIA. *Revista Telemática*, 7(2), 70-97.
- Winch, G. M. y Sergeeva, N. (2022). Temporal structuring in project organizing: A narrative perspective. *International Journal of Project Management*, 40(1), 40-51. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.004>
- Wu, T. y Misra, R. B. (2023, noviembre 3). Why big projects fall—and how to give yours a better chance of success. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/11/why-big-projects-fail-and-how-to-give-yours-a-better-chance-of-success>