

**EL HOMBRE EN LA GUÍA PMBOK DEL PROJECT MANAGEMENT
INSTITUTE (PMI) PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS**

Análisis crítico desde el estudio de las organizaciones

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos

Por

LUIS MIGUEL GONZÁLEZ RODRÍGUEZ
lgonza71@eafit.edu.co

Director

DIEGO RENÉ GONZALES MIRANDA, PhD
dgonzal8@eafit.edu.co

Escuela de Administración
Universidad EAFIT

Medellín-Colombia
Abril de 2017

*Obra de tal modo que uses a la humanidad, tanto en tu persona como en la persona
de cualquier otro, siempre como un fin, nunca como un medio*
Immanuel Kant

Agradecimientos

Al momento de dar comienzo al desarrollo del presente trabajo no resultaba posible imaginar la magnitud de la travesía que estaba por iniciar, así como tampoco los cambios de paradigmas que se generarían al adentrarme en el problema escogido desde la óptica empleada.

Es por esto que debo agradecer a Dios, quien fue el encargado de acercarme a la temática aquí desarrollada, en cuanto me permitió cuestionarme y observar con más atención el rol del hombre en el devenir cotidiano de las actividades que desarrolla, y más propiamente en cuanto a lo que respecta a la gestión y dirección de proyectos.

También a un excelente maestro y amigo, Diego René Gonzales, quién gracias a su serenidad y paciencia me ayudó a esclarecer las temáticas y conceptos abordados en el presente trabajo, además de brindarme su confianza y apoyo aún antes de haber dado inicio a la formulación y aproximación al problema de investigación. A su criticidad y rigurosidad académica, pero especialmente por compartir conmigo su tiempo y experiencia.

Por último, y no por esto menos importante, a mi familia, que me apoyó en los momentos en que el horizonte parecía más abrumador. A mis padres por su ejemplo y por inculcarme que la mejor herencia es aquella que se resguarda en la experiencia y el conocimiento adquirido, y a mi hermano por ser un amigo y referente de fraternidad.

A la memoria de mi padrino, por dejarme el ejemplo de compartir con los demás siempre la mejor versión de quienes podemos llegar a ser.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	8
2. SITUACIÓN DEL ESTUDIO - PROBLEMA	11
3. OBJETIVOS	17
3.1 Objetivo general	17
3.2 Objetivos específicos	17
4. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO PARA EL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS	18
5. MARCO TEÓRICO.....	19
5.1 Estudios de las organizaciones.....	22
5.1.1 Estudios organizacionales.....	24
5.2 Discusión sobre el concepto de hombre.....	31
5.3 Paralelo de Alain Chanlat: administración de las cosas – gobierno de las personas ...	35
5.4 Guía PMBOK del PMI para la gerencia de proyectos	37
5.5 Áreas del conocimiento y procesos de la Guía PMBOK	38
6. METODOLOGÍA	41
6.1 Revisión documental.....	41
6.2 Acotación de las áreas del conocimiento de la Guía PMBOK del PMI.....	42
6.3 Contrastación empírica.....	45
7. HALLAZGOS.....	47
7.1 Roles de las personas vinculadas al desarrollo de proyectos	47
7.2 Análisis de las categorías del hombre en la Guía PMBOK	52
7.3 Análisis de la concepción del hombre en la Guía PMBOK a partir del paralelo de Alain Chanlat para las perspectivas del estudio de las ciencias sociales.....	56
8. CONCLUSIONES.....	61
9. REFERENCIAS.....	64

Lista de tablas

Tabla 1. Paralelo de Alain Chanlat	366
Tabla 2. Correspondencia entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.....	389
Tabla 3. Relación entre las diez áreas del conocimiento de la dirección de proyectos.....	42
Tabla 4. Análisis de la concepción del hombre en la Guía PMBOK.....	57

Lista de figuras

Figura 1. Cuatro paradigmas para el análisis de la teoría social	23
Figura 2. Formas de interacción PMBOK del PMI - Propuesta de Richard Hall	51

Resumen

La gerencia de proyectos como disciplina ha desarrollado, a lo largo de la historia, una diversidad de textos con el fin de documentar las diferentes prácticas y herramientas que ayuden a lograr el éxito de los objetivos propuestos en los proyectos, sin importar su sector o envergadura. De esta manera, se han venido formalizando y consolidando distintas agremiaciones profesionales que han producido guías y metodologías para la estandarización y regulación de las acciones y procedimientos para la dirección de proyectos. Tal es el caso del Project Management Institute (PMI), fundado en 1969, que ha publicado su guía Project Management Body Of Knowledge (PMBOK).

Esta guía, que actualmente se encuentra en la quinta edición, tiene como objetivo constituirse en un estándar para las prácticas en gerencia de proyectos, describe una serie de procesos, herramientas y técnicas para la planeación, ejecución, control y cierre de las diferentes etapas de un proyecto y se enmarca en los criterios de alcance, tiempo y costo para balancear las distintas actividades a llevar a cabo a lo largo del desarrollo del proyecto con los objetivos previamente establecidos.

A partir de la construcción de una definición de hombre recurriendo a elementos como el reconocimiento de sí mismo, la prácticas, la libertad por medio la autonomía y el uso del lenguaje como herramienta para la creación de sentido, se realizó en el presente trabajo el análisis de la concepción de hombre en la Guía PMBOK del PMI para la gerencia de proyectos; para esto se utilizó como herramienta de comparación, desde una perspectiva crítica de los estudios organizacionales, el paralelo propuesto por Alain Chanlat el cual diferencia en el estudio de las ciencias sociales las aproximaciones de carácter positivista, causalista y utilitarista de aquellas aproximaciones comprensivas que buscan reconocer la especificidad y proponen un acercamiento desde la multidisciplinariedad, encontrándose que el concepto de “hombre” que expresa la guía del PMI para la gerencia de proyectos se haya subordinado al logro de intereses económicos y reducido a la categoría de recurso del proyecto.

Palabras clave

PMI, PMBOK, gerencia de proyectos, estudios organizacionales, humanismo.

1. Introducción

La forma en que el hombre ha sido sistemáticamente equiparado con un recurso a lo largo de la historia lo ha reducido de su condición de ser racional, libre y autónomo a un simple medio para la consecución de fines, los cuales se han limitado en su mayoría al logro de beneficios económicos. De esta manera, se lo ha ido sometiendo de una forma cada vez más notoria a una serie de modelos y procedimientos que buscan su tecnificación y estandarización, y que han hecho énfasis principalmente en “el método cuantitativo a través del positivismo, que busca descubrir leyes a través de la cuantificación de los sucesos analizados” (Barba, 2013, p. 143).

Esta tendencia, cuyo origen ha obedecido a la hegemonía que las prácticas de ingeniería han tenido a lo largo del desarrollo de la administración, así como del enfoque que desde esta disciplina se ha dado a las actividades organizacionales en aras de la eficiencia y la producción (Muñoz, 2011), ha repercutido en el descuido del hombre y su afectación mediante el empeoramiento de sus condiciones de trabajo, al punto de quedar esto en evidencia en el “descontento social por las transformaciones aceleradas de las relaciones laborales en perjuicio de los trabajadores” (Barba, 2013, p. 142).

A partir de este empobrecimiento y desmejoramiento de las condiciones laborales, resulta importante volver la mirada al hombre y a las actividades que realiza, abordándolo desde una perspectiva que lo diferencie de aquellos otros factores técnicos y económicos que se emplean en el desarrollo de las actividades productivas. Sin embargo, este ejercicio carecería de sentido si no se encontrase primero una perspectiva que no pusiera la utilidad y el rendimiento como el único objetivo a lograr, o al menos no como el más importante, ya que de lo contrario se seguiría presentando la situación en la cual el hombre estaría sometido a ser un medio y un instrumento más de la organización.

En tal sentido, los estudios organizacionales se presentan como una perspectiva que rompe con esa propensión central por el logro de la eficiencia, y que tiene su origen en los años ochenta como respuesta a los problemas de la administración para entender, comprender y explicar los fenómenos de la organización (Gonzales, 2014). Estos cambian el objeto de estudio de la búsqueda de eficacia y la producción al estudio de las estructuras organizacionales para su mayor entendimiento y comprensión, entre otros aspectos organizacionales; así como también cuestionan el método científico que, fundamentado en la hipótesis, la observación, la experimentación y el control, busca la universalización y generalización del conocimiento y propone en su lugar el uso del método cualitativo, que mediante la interpretación y la inducción de hipótesis realiza la aproximación al fenómeno

estudiado, resaltando su especificidad y desestimando, por lo tanto, el interés por la generalización de los hallazgos (Barba, 2013).

Corresponde indicar que los estudios organizacionales, dada su intención de cuestionar el afán por la generalización de modelos que se han venido presentando en el desarrollo de la administración, no pretenden constituirse como una teoría o un modelo que reemplace este enfoque positivista, sino que se presentan como una posibilidad adicional de aproximación que convive con aquellas aplicaciones en las que el método científico resulta provechoso, como es el caso de los fenómenos físicos (Morin, 1999).

De esta manera, se tendrían dos enfoques desde los cuales podrían entenderse los problemas organizacionales, entre estos la reducción del hombre a la condición de recurso. Por una parte, el enfoque positivista, causalista, generalista y totalizante que ha sido dominante en la administración y por el otro, el propuesto por la perspectiva crítica de los estudios organizacionales que es a su vez más comprensivo, específico e interpretativo.

Un campo en el que esta doble condición de especificidad y generalización puede resultar claramente evidente es la gerencia de proyectos. En esta, se concibe al proyecto como un esfuerzo temporal para la generación de un resultado único y es por lo tanto importante considerar cada caso de aplicación de forma singular, mientras que simultáneamente se proponen estándares, procedimientos, técnicas y metodologías para la generalización de las prácticas en los procesos de dirección y gerencia.

Partiendo de lo anterior, y resaltando la importancia que los proyectos han alcanzado como herramienta estratégica para el logro de los objetivos organizacionales, este trabajo se propone analizar la perspectiva de hombre en la Guía PMBOK del Project Management Institute (PMI) para la gerencia de proyectos, con el fin de constituirse en una invitación a posteriores aproximaciones que den cuenta de este componente humano en los proyectos, así como la presentación de una reflexión sobre las intenciones que impulsan las formas en que este llega a ser visto en esta disciplina.

Para poder analizar esta concepción de hombre que se presenta en el documento del PMI, se hace necesario exponer inicialmente algunos elementos que posibiliten entender de antemano qué es ser hombre, definiendo así una serie de categorías que puedan ser contrastadas con lo que en la guía se muestra. De esta manera, se introducirán con motivo del desarrollo de este trabajo algunas consideraciones desde los estudios de la antropología y la sociología y se definirán cuatro categorías como criterios para identificar esa idea de hombre, como son: a) la consciencia de sí mismo; b) las prácticas; c) la libertad mediante la autonomía y d) la comunicación y la creación de sentido.

Adicionalmente, y con el fin de entender la forma en que la Guía PMBOK del PMI concibe al hombre en la gerencia de proyectos, se hará uso en esta investigación del paralelo propuesto por Alain Chanlat en el cual se diferencian las perspectivas positivista y crítica a partir del tipo de aproximación realizada al objeto de estudio. En este sentido cabe anotar que, aunque el autor presenta el paralelo inicialmente como una serie de las características de cada una de las dos perspectivas hacia las que se han orientado el estudio de las ciencias sociales, se consideró oportuno y pertinente utilizarlo como instrumento de contrastación empírica en este trabajo.

Se espera pues, con el desarrollo de esta investigación, presentar elementos que hagan posible evidenciar la forma en la que el hombre es instrumentalizado en la gerencia de proyectos, así como propiciar en los profesionales dedicados a la gestión de proyectos una ampliación del panorama del campo de estudio: de una perspectiva marcada por la simplificación y propensión al establecimiento de modelos en la situación gerenciada a una óptica que la complejice y que al mismo tiempo intente entenderla desde diferentes ángulos.

2. Situación del estudio - problema

La variación en las condiciones de los mercados y las necesidades emergentes que se derivan de los mismos (usualmente asociadas a mayores niveles de competencia e incertidumbre) han impulsado a las organizaciones a desarrollar mecanismos que les permitan sortear estos nuevos escenarios y responder satisfactoriamente a sus necesidades, abocándolas a buscar alternativas que, por un lado, posibiliten una mayor maniobrabilidad y control de sus actividades por parte de sus dirigentes y administradores, y por otro, que les brinden herramientas que puedan ser empleadas para la supervisión cada vez más minuciosa y detallada de las variables implicadas en los distintos procesos organizacionales. De esta forma, en las organizaciones se han implementado estrategias para desglosar los distintos procesos llevados a cabo en actividades más sencillas, para posteriormente agrupar estas actividades de conformidad a las funciones o especialidades de los distintos departamentos de la organización, así como de acuerdo a los objetivos por los cuales propenden. Esta situación resulta en la adaptación de las organizaciones hacia estructuras más flexibles orientadas al desarrollo de proyectos.

En la década de 1950, la proliferación de grandes proyectos militares y aeronáuticos, propiciados por hitos históricos como la carrera espacial y la guerra fría, condujeron gradualmente a la normalización de los métodos en la gerencia de proyectos con el fin de cumplir con plazos ajustados, controlar costos y coordinar un gran número de proveedores y adicionalmente, impulsaron a los historiadores de las empresas a concentrarse en la documentación de los megaproyectos (Garel, 2013).

Es oportuno advertir que incluso teniendo en cuenta los esfuerzos llevados a cabo desde ese momento y a lo largo de las décadas siguientes para observar y documentar los distintos procesos desarrollados en la organización, y así posteriormente construir y establecer guías y metodologías para la estandarización de las actividades propias de la gerencia de proyectos, no es posible afirmar que exista una propuesta unificada. Sin embargo, sí puede detallarse que la base de muchas de estas propuestas realizadas hasta el momento incluye una colección articulada de mejores prácticas extraídas, en su mayor parte, de estudios de los principales proyectos de ingeniería norteamericanos (Engwall, 1998), proyectos que incluyen, entre otros, el desarrollo de las vías occidentales de los Estados Unidos en los siglos XVII y XVIII o la construcción de grandes redes energéticas por parte de General Electric y Westinghouse en ese mismo país (Scranton, 2008).

Además de esa imposibilidad que permita indicar la existencia de una única propuesta en la materia, tampoco es posible encontrar una historia detallada de la gestión de proyectos que esboce su punto de partida debido, en cierta medida, a que un porcentaje importante de los

autores han concentrado su atención en los grandes proyectos de infraestructura y muy pocos han estudiado los proyectos como una actividad específica (Scranton, 2008). Sin embargo, su origen, al menos de manera formal, podría rastrearse a partir de la década de 1960, momento en el cual comienza a tomar forma gracias al surgimiento de asociaciones profesionales y herramientas de gestión (Garel, 2013).

Cabe anotar que, en sus inicios, estas agremiaciones no eran reconocidas formalmente en el ámbito profesional de proyectos, puesto que correspondían exclusivamente a reuniones informales de personas que de alguna forma se encontraban involucradas en el desarrollo y la gestión de proyectos, y que solo a partir de la década de 1970 comenzaron a realizar esfuerzos para ser vistas y reconocidas como asociaciones profesionales. Estos esfuerzos corresponden al desarrollo de los cuerpos de conocimiento (Bodies of Knowledge en la literatura en inglés - BOK) y los programas de certificación asociados (Morris, Clawforrd, Hodgson, Shepherd & Thomas, 2006). Dichos ejercicios buscan la teorización y formalización de las actividades de proyectos y su reconocimiento en el ámbito práctico y profesional, lo cual, de acuerdo a Garel (2013), no es de ninguna manera una simple tendencia, ya que incluso ha llegado a ganarse un lugar en la disciplina administrativa.

Dentro de estas asociaciones e instituciones fundadas a partir de la década de 1960, como agremiaciones para la gerencia de proyectos, resulta pertinente mencionar a la International Project Management Association (IPMA) fundada inicialmente en 1965 en Suiza con el nombre de International Management Systems Associations (IMSA),¹ al Project Management Institute (PMI) fundado en 1969 en Estados Unidos y a la Association for Project Management (APM) fundada en 1972 en el Reino Unido.²

Estas instituciones de asociación profesional para la gestión de proyectos han desempeñado un papel fundamental en el proceso de difusión de esta disciplina, como el realizado por el Project Management Institute (PMI)³ (Garel, 2013), fundado por James R. Snyder, Eric Jenett, J. Gordon Davis, E. A. Engman y Susan Gallagher, y cuyo objetivo inicial era establecer una organización donde los miembros pudieran compartir sus experiencias en la gestión de proyectos (Project Managemnt Institute, 2015).

¹ Para más información remitirse a la página web de IPMA, <http://www.ipma.world/about/ipma-history/> (IPMA, 2015).

² En la actualidad, la APM es el organismo de certificación en el Reino Unido por la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (Association for Project Management (APM), 2015).

³ El Project Management Institute (PMI) es una organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la Gestión de Proyectos.

Al respecto, conviene decir que, en la actualidad, según lo indican Sánchez y Solarte (2010), el estándar más reconocido a nivel mundial para la documentación y divulgación de buenas prácticas de gestión de proyectos es el que se presenta en la guía del PMBOK propuesta por el PMI. Este estándar se utiliza como soporte para la certificación y evaluación de profesionales en gerencia de proyectos, así como para la estructuración de programas de posgrado; por estas razones, además de su posicionamiento y difusión, resulta de especial interés, aun reconociendo la existencia de otros estándares como son IPMA, PRINCE2, SCRUM y AGILE.⁴

De acuerdo al PMI (2015) debe entenderse por estándar un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que proporciona para un uso común y repetido reglas, directrices o características para las actividades o sus resultados, orientados a la consecución de un objetivo, en un grado óptimo y en un contexto dado. Entre estas directrices se encuentran la presentación de herramientas como métodos, plantillas y técnicas para el desarrollo de las actividades, al igual que las métricas, escalas y procedimientos para el análisis y la posterior evaluación de los resultados obtenidos.

La gerencia de proyectos se enfoca, de acuerdo a lo enunciado por Morris (2010), en los procesos que se establecen en las etapas de puesta en marcha, desarrollo y entrega del producto con el fin de optimizar el éxito de las partes interesadas. Esta búsqueda por maximizar las oportunidades de éxito constituye a su vez el objetivo fundamental de la estandarización y difusión de las construcciones conceptuales de las asociaciones para la gerencia de proyectos.

Sin embargo, y continuando con el planteamiento de Morris (2010), el éxito es un concepto que debe ser empleado de forma cuidadosa, ya que depende de la escala utilizada para realizar su medición. De esta forma, aunque la concepción tradicional del éxito de un proyecto se conciba como la entrega del mismo en el tiempo, el alcance y el presupuesto previsto debe entenderse también que estas condiciones tienen como intención la percepción exitosa del mismo por parte del cliente del proyecto. Es decir, que el criterio para concluir si un proyecto ha resultado o no exitoso recae, en última instancia, en la

⁴ Los estándares IPMA y PRINCE2, propios de Europa, surgieron con la intención de armonizar los proyectos existentes en esta parte del mundo; sin embargo, también son empleados en otros países aunque en menor medida. Por su parte, los estándares SCRUM y AGILE son utilizados principalmente en empresas en el campo del desarrollo de software.

evaluación realizada por quien será la persona o grupo de personas encargadas de recibir de forma directa los productos o resultados.

Aun así, resulta importante mencionar que si bien el volver la mirada hacia la percepción del cliente permite de alguna manera integrar al individuo en la gerencia de proyectos, al ubicar sus intereses como eje central para los procesos de estructuración y gerencia, esto puede no ser del todo suficiente si tenemos en cuenta, como lo menciona Rodrigo Muñoz (2011), que el tomar como único criterio de gestión la optimización de utilidades para los propietarios y desconocer cualquier otro aspecto de responsabilidad social significa una negación de los demás actores sociales involucrados y de sus intereses.

Para precisar el planteamiento de Muñoz (2011), es necesario aclarar, en primer lugar, que los individuos pueden interactuar de formas distintas en las organizaciones y proyectos. De acuerdo a estas formas de interacción es posible identificar, a partir del trabajo de Richard Hall (1996), tres categorías diferentes: trabajador, cliente y parroquiano. De estas, las dos primeras corresponden a formas de interacción directa del hombre con los procesos de la organización o el proyecto, mientras que la tercera corresponde al relacionamiento indirecto con los resultados que estas organizaciones o proyectos generan en el medio en que este se encuentra.

El individuo que se desempeña como trabajador de la organización o del proyecto es aquel que se encuentra involucrado directamente en el desarrollo de las distintas actividades que se llevan a cabo, al igual que es el responsable de los resultados obtenidos del desarrollo de cada uno de los diferentes procesos.

El rol de cliente, por su parte, hace referencia a aquella persona o grupo de personas que recibe los productos o resultados de la organización o proyecto, y que se ve afectado positiva o negativamente en la medida en que estos resultados cumplan o no con sus necesidades y expectativas. En el caso de los proyectos, la categoría de cliente se encontrará comúnmente asociada al propietario o patrocinador del proyecto, en cuanto sobre este recaerá el establecimiento de la necesidad que dé origen al proyecto, así como su financiación y la recepción de los resultados del mismo (Project Management Institute, 2013).

Por último, la tercera categoría presentada por Hall permite entender como parroquiano a aquel individuo o grupo de individuos que puede verse afectado por los resultados generados por la organización o el proyecto, por encontrarse en el entorno en que este se desarrolla sin que por esto sean empleados o clientes. Por esta razón, se habla de esta última categoría como una forma de relación indirecta. De este modo, si se considera la existencia

de estas distintas formas de interacción con las organizaciones y los proyectos, lo que Muñoz (2011) denota como “demás actores sociales” bien podría entenderse como cualquiera de las categorías anteriormente presentadas, diferentes a la de cliente o propietario.

El desconocimiento o la falta de preocupación por los individuos que interactúan de forma diferente a los roles de propietario o cliente en el desarrollo y gerencia de los proyectos puede explicarse a partir del papel hegemónico que ha establecido la lógica utilitarista, desde la modernidad, en las sociedades actuales; lógica cuyo afán e interés recae en la maximización de las utilidades y el logro a como dé lugar de los objetivos propuestos por quienes dirigen los proyectos e instituciones, y que se consolida en las burocracias organizacionales (Weber, 1947).

Resulta oportuno, para entender mejor lo anteriormente enunciado, y en general el problema que aquí se presenta, referirse a lo escrito por Chanlat en su texto *Ciencias sociales y administración* (2002). En él menciona que diversos acontecimientos históricos, como la caída del Muro de Berlín, el fracaso de las soluciones colectivistas y la crisis del estado benefactor, no han hecho más que reforzar la lógica capitalista fundada sobre las ideas de propiedad privada, del juego de los intereses personales, de la búsqueda del beneficio y de la acumulación, lo que a su vez ha favorecido la tendencia, en los desarrollos en las ciencias sociales y la administración, hacia el “gerencialismo” enmarcado por una posición naturalista, objetivista, causalista y científicista que propende por la eficacia y la generación de resultados cuantificados, según las exigencias de aquellas personas a cargo de la dirección, y en muy raras ocasiones de quienes son dirigidos.

Esta fuerte orientación a la maximización de las utilidades y la búsqueda del beneficio económico como escala de medida del grado de éxito de las actividades organizacionales y de proyectos ha repercutido en la deshumanización del hombre y en su asimilación como un simple recurso organizacional. Situación que ha quedado evidenciada en la gran tendencia a emplear el término *recursos humanos* para referirse a las personas que hacen parte de la organización y, en consecuencia, como departamento de recursos humanos a las dependencias encargadas de la gestión y coordinación del personal (Muñoz, 2011).

La poca relevancia de las posibles formas de interacción del individuo con las organizaciones y proyectos como empleado o parroquiano, distintas a la de propietario o gerente, sumadas al enfoque capitalista sobre el que se ha estructurado el desarrollo económico y social contemporáneo, abren la posibilidad de cuestionar la concepción que se tiene del individuo en el desarrollo de los procesos gerenciales y, específicamente, aquella que del mismo se tiene en los estándares y metodologías para la gestión de proyectos

debido a la importancia que los proyectos han alcanzado como herramienta estratégica para el logro de objetivos organizacionales (Vásquez, 2014), y cuyas posturas predominantes en las investigaciones posibilitan catalogarlas como pragmáticas (Saavedra, Gonzales y Marín, 2017 y Vásquez, 2014).

Aunque la concepción del hombre como un recurso para el desarrollo de las actividades organizacionales no es perjudicial por el simple hecho de nombrarlo así, sí llegan a serlo las implicaciones derivadas de la generalización de esta práctica. Esto se debe a que el uso compartido del concepto de recurso para referirse tanto a los elementos físicos, técnicos y económicos como a aquello concerniente al hombre, puede llevar a que sean equiparados y sometidos de forma acrítica e indiferente a procesos de optimización fundamentalmente económica (Carvalho, 1994).

El manejo indistinto de las cosas y las personas en las prácticas organizacionales y en la gerencia de proyectos entra en conflicto con la idea de complejidad que le es propia al hombre, y de la cual ha dejado evidencia el estudio de las ciencias sociales. De esta forma, se lo reduce y encara a la simplificación y cuantificación, formas de tratamiento empleadas para los elementos físicos y de cuyo análisis se encargan las ciencias exactas y naturales (Morin, 1999).

Resulta pertinente, por lo tanto, y mediante una aproximación comprensiva que vuelva la vista al individuo como factor que incide en la gerencia de proyectos, plantear posibilidades que permitan, al igual que lo enuncia Morris (2010), la inclusión de otras áreas como la estrategia, tecnología, comercial y, no menos importante, el estudio de las personas para ir un poco más allá del conjunto de temas tradicionales cubiertos, por ejemplo, en la Guía PMBOK propuesta por el PMI y de otros modelos tradicionales similares que se reducen, como resultado de esta hegemonía de las ciencias naturales, al intento por explicar los fenómenos y establecer fórmulas y procedimientos de uso universal.

Por lo anterior se propone, con el desarrollo del presente trabajo, orientar la mirada al hombre y a las formas en que este es concebido y valorado en la gestión de proyectos mediante la definición de algunas categorías que permitan entender el concepto de hombre y contrastarlo con la propuesta del PMI en su Guía PMBOK para la gerencia de proyectos. Se trata así de dar respuesta a la pregunta problematizadora que servirá como guía de la investigación: ¿Cuál es la idea de hombre que tiene la guía PMBOK del PMI para la gerencia de proyectos?

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar la concepción de hombre que se propone en el estándar del PMI para la gestión de proyectos a partir de una aproximación crítica del estudio de las organizaciones, con el fin de conocer la idea de hombre que tiene esta guía.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar la concepción de hombre que se presenta en la Guía PMBOK del PMI para la gerencia de proyectos.
- Analizar desde la perspectiva crítica de los estudios de las organizaciones, la concepción de hombre que plantea la guía del PMI para la gerencia de proyectos.

4 Justificación del trabajo para el programa de maestría en gerencia de proyectos

Aunque mediante distintas fuentes es posible rastrear diversos planteamientos que han aportado al desarrollo del saber administrativo y, más puntualmente, al enfoque de las organizaciones hacia la gerencia de proyectos, se puede también observar cómo estas prácticas se han visto orientadas por una concepción economicista que ha enmarcado “bajo la visión paradigmática de las ciencias naturales, en manos de los modelos cuantitativos, las fuerzas de mercado y las abstracciones con pretensión de validez universal, las consecuencias de las decisiones administrativas de la empresa” (Muñoz, 2011, p. 19).

El liberalismo ha contribuido en gran medida al desarrollo de lo que el mundo es hoy en día y ha definido también la lógica central sobre la que se fundamenta el desarrollo social. “La lógica capitalista. Fundada sobre la propiedad privada, el juego de los intereses personales, la búsqueda del beneficio y de la acumulación” (Chanlat, 2002, p. 14).

Fruto de esta realidad se presenta lo que Rodrigo Muñoz (2011) nombra como “deshumanización en el trabajo”, que se ve “cimentada en la concepción del hombre como “recurso” que debe ser optimizado y “costo” que debe ser minimizado o eliminado” (p. 18).

En consecuencia, y dado el carácter fundamental del hombre en la actividad y los resultados organizacionales, ya como participante de las mismas (empleado), cliente o simplemente como integrante del entorno en el que estas son llevadas a cabo (parroquiano) (Hall, 1996), resulta de suma importancia preguntarse por la forma en que este es concebido por la organización y por aquellas herramientas que se emplean para el logro de sus objetivos organizacionales como, por ejemplo, el desarrollo de proyectos (Vásquez, 2014).

Por esta razón, este trabajo resulta pertinente para el área y los profesionales involucrados en la dirección y desarrollo de proyectos, y específicamente para el programa de maestría en gerencia de proyectos de la Universidad EAFIT, puesto que indaga por esta concepción del hombre en aquellas guías y estándares que son empleados a nivel empresarial para la gerencia de proyectos, y porque se propone como un referente para propiciar el desarrollo de investigaciones posteriores al respecto.

5 Marco teórico

No resulta extraño plantear que en la actualidad el paradigma de los gerentes y directores, bien sea de organizaciones o de proyectos,⁵ se encuentra enmarcado en la propensión entusiasta a la maximización de la productividad y el rendimiento, pues estos parecen ser, dentro de cualquier lógica, los mejores indicadores de éxito en la gestión y el quehacer de los ejecutivos. Esta lógica, a su vez, como lo menciona Aktouf (1992), se evidencia y transmite aún más en la clara orientación al funcionalismo tradicional y el pensamiento económico neoclásico en los escritos sobre gestión desde el final de la década de 1970.

Partiendo de lo anterior, se podría comprender porque, como lo menciona Alain Chanlat (2011), lo que comúnmente se entiende como una correcta gestión se concibe desde esta óptica funcionalista y utilitarista, que involucra aquellas prácticas en las cuales se procura un rápido y eficiente análisis de datos, a menudo de cifras tabuladas y reagrupadas, haciendo uso de métodos, por lo común sofisticados y novedosos, que permiten el establecimiento de coeficientes y porcentajes que se constituyen en indicadores de la situación gerenciada.

De esta forma, se supone que el directivo podrá tener una visión “global” de la organización, para así realizar un diagnóstico y desde ahí proponer soluciones con miras a lograr su mejoramiento, el cual a su vez tendrá como resultado el incremento en los beneficios económicos obtenidos. Sin embargo, es pertinente resaltar que si bien la intención inicial de la construcción de dichos indicadores puede ser el control de todos los componentes involucrados en las actividades organizacionales o del proyecto, su establecimiento acrítico y totalizante terminará de una u otra manera en la negación *per se* de la existencia de otro tipo de factores o perspectivas, aunque dicha negación sea involuntaria y consecuencia del desconocimiento del gerente de cómo realizar el acercamiento a esas otras facetas, que bien puede ser la aproximación desde otras disciplinas o campos de conocimiento diferentes a aquellos que sean de su competencia (Barba, 2013).

Para brindar mayor sustento al planteamiento arriba descrito y orientar la mirada al objetivo a desarrollar en el presente trabajo se debe comprender, como primera medida, que las

⁵ Para el presente trabajo se entenderán los proyectos como organizaciones en sí mismas, atendiendo a las consideraciones de Hage y Warriner (citados por Richard Hall), según los cuales es prudente en ocasiones considerar partes o unidades autónomas de organizaciones como organizaciones por propio derecho (Hall, 1996, p. 33).

actividades organizacionales (dentro de la que bien puede inscribirse la gerencia de proyectos) se inscriben como situaciones complejas en cuanto involucran y conjugan tanto factores humanos, individuales o colectivos, como factores físicos y ambientales, que además de ser contextos de interacción social en los “que se establecen una serie de relaciones laborales, económicas, profesionales, culturales y afectivas para la satisfacción de necesidades e intereses” (Cely-López y Gómez-Niño, 2016). Esta condición social de las prácticas administrativas y gerenciales hace necesario definir los distintos planteamientos teóricos hacia los cuales se orientan los desarrollos conceptuales de los estudios que se ocupan de la vida social, siendo las ciencias sociales las encargadas de dicha cuestión.

Para las ciencias sociales, la administración y, en este caso en particular, la gestión de proyectos, las investigaciones y desarrollos teóricos se han enmarcado en dos posturas frente al estudio de los fenómenos humanos. Estas a su vez han sido catalogadas de forma metafórica como los paradigmas *duro* y *blando*, donde de acuerdo a Crawford y Pollack (2004), lo duro hace alusión a la imagen de un objeto manipulable, cuantificable y aprehensible por medio de la observación objetiva, mientras que lo blando se refiere a los aspectos internos *palpables*, como son las emociones, sentimientos y relaciones sociales.

El paradigma llamado duro corresponde a una posición naturalista, objetivista y científicista que busca construirse, como lo escribe Comte (citado por Chanlat, 2002): “[en] una ciencia que tiene por objeto propio el estudio de los fenómenos sociales, considerados de la misma manera que los fenómenos astronómicos, físicos, químicos y fisiológicos” (p. 21). Esta postura, fundamentada en las ideas de Stuart Mill y Auguste Comte a principios del siglo XIX, busca, mediante la observación, establecer leyes sociales sirviéndose del determinismo causal.

Por su parte, el paradigma blando, cuyo desarrollo se remonta a finales del siglo XIX y principios del XX como reacción a los planteamientos positivistas y determinísticos del paradigma duro, toma lo opuesto de los métodos y propende por un abandono de la subordinación de los métodos de las ciencias naturales volviéndose hacia lo que Dilthey (1949) llama una *teoría del conocimiento* (p. 110). Esta postura se entiende desde la ambigüedad de las ciencias sociales mencionada por Gusdorf y que es citada por Chanlat, (2002, p. 21), en la que el hombre es a su vez objeto y sujeto de estudio y no puede, por lo tanto, ponerse a sí mismo entre paréntesis con la intención de considerar así una realidad independiente de él. De esta manera, el paradigma blando propende por la comprensión de los fenómenos humanos y su complejización no con el fin de encontrar modelos o fórmulas para su explicación, sino para presentar alternativas para su entendimiento de forma multidisciplinar (Morin, 1999).

Así, la perspectiva blanda como lo menciona Vásquez (2014):

Se asocia con una epistemología interpretativa, razonamiento inductivo, que hace uso de técnicas cualitativas y de exploración, que hace énfasis en la relevancia contextual más que en la objetividad. Tiene ideas de la hermenéutica, la fenomenología, la interpretación, lo reflexivo, inductivo y etnográfico (p. 20).

En este apartado, y con el fin de establecer un marco de referencia que resulte apropiado para el acercamiento crítico a la propuesta que se hace de hombre en la Guía PMBOK del PMI para la gestión de proyectos, se hará mención, en primer lugar, a los principios epistemológicos del campo de los estudios organizacionales y concretamente se describirán algunos elementos y características que permitan comprender la concepción que se tiene de hombre desde la perspectiva crítica, en sentido estricto, de la llamada Escuela de Fráncfort; no obstante, se retomaran también para esta perspectiva algunos de los planteamientos propios del posmodernismo. Posteriormente se presentará una discusión en torno al concepto de hombre y se definirán las categorías consciencia de sí mismo, prácticas, libertad y autonomía, lenguaje y creación de sentido como aspectos clave para su identificación y análisis. También se propondrá un modelo de análisis que permita observar el enfoque empleado por la Guía PMBOK del PMI para hacer alusión al hombre. Por último, se hará una breve descripción de la Guía PMBOK para la gerencia de proyectos, así como la delimitación de aquellos apartes de ese documento en los que se centrará el análisis.

Como apunte final, y con la intención de dar oportuna claridad al término *crítico*, central en el presente trabajo, se resalta que no puede entenderse por perspectiva crítica la negación de la llamada racionalidad instrumental, ya que esto sería retornar a la proposición de un discurso absolutista, situación que propiamente esta perspectiva cuestiona. Por lo tanto, tampoco será la intención de este trabajo constituirse en la antítesis del planteamiento propuesto en el PMBOK para la gerencia de proyectos, sino la de establecer un acercamiento a la discusión a partir de otros referentes.

5.1 Estudios de las organizaciones

La reflexión sobre el estudio de las organizaciones se remonta a finales del siglo XIX y, aunque los autores no coinciden plenamente en cuanto al origen de la teoría de la organización, variadas y diversas han sido las aproximaciones teóricas que se han desarrollado desde entonces. Esta discrepancia en cuanto al origen del estudio teórico de las organizaciones puede atribuirse a que algunos asocian como su punto de partida la administración científica; mientras otros lo atribuyen a las relaciones humanas y algunos a la burocracia.

Burrell y Morgan establecen que el estudio de las organizaciones puede realizarse a partir de dos ejes. El primero, horizontal, corresponde al carácter objetivo o subjetivo con el que se realiza la aproximación; en tanto el segundo, vertical, se refiere a si el análisis se realiza desde una perspectiva de cambio o de regulación social (1979).

A partir de estos parámetros es posible identificar cuatro paradigmas:

1. El paradigma humanista-radical: se plantea como una perspectiva que establece un mayor énfasis en el cambio social, en la búsqueda de la emancipación del hombre mediante la abolición de los modos de dominación. Se concibe desde el punto de vista subjetivo en su relación con el desarrollo de una sociología de cambio radical, al tiempo que se ubica en el punto más alejado al paradigma funcionalista.
2. El paradigma estructuralista-radical: se aboga por una sociología del cambio radical, pero desde el enfoque objetivo, en un análisis que hace hincapié en los conflictos estructurales, los modos de dominación, la contradicción y la privación. A diferencia de los humanistas radicales, que circunscriben su perspectiva centrándose en la “conciencia” como base de una crítica radical de la sociedad, los estructuralistas radicales se concentran en las relaciones estructurales dentro de un mundo social realista.
3. El paradigma interpretativo: es el producto directo de la tradición idealista alemana del pensamiento social. Plantea que el mundo de los asuntos humanos se basa en la cohesión, es integrado y ordenado. Sus fundamentos se encuentran en la obra de Kant y reflejan una filosofía que enfatiza la naturaleza esencialmente espiritual del mundo social. Sin embargo, este paradigma, de acuerdo a Burrell y Morgan (1979), aunque ha hecho intentos por estudiar los

conceptos organizacionales, no ha generado aportes significativos en la teoría de la organización.

4. El paradigma funcionalista: altamente pragmático que enfatiza en las explicaciones de tipo racional entre las que se encuentran el orden social, la satisfacción de las necesidades, el estatus, el consenso, la integración social y la solidaridad, razón por la que su orientación corresponde más a la generación de soluciones prácticas que a la proposición y la comprensión de problemas.

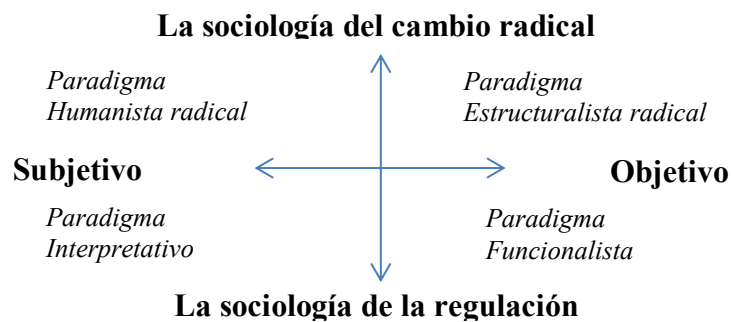


Figura 1. Cuatro paradigmas para el análisis de la teoría social

Fuente: Burrell y Morgan (1979, p. 22).

Los autores Rendón y Montaña (2013), dentro de los estudios organizacionales, han identificado en su trabajo ocho diferentes aproximaciones teóricas para el estudio de las organizaciones, entre las que se encuentran la administración, la teoría de la organización, el análisis institucional, la sociología del trabajo, la sociología de las organizaciones, el análisis organizacional, la sociología de la empresa y los estudios organizacionales.

Centraremos nuestra atención en los estudios organizacionales, por ser este el grupo más sensible a los planteamientos posmodernos y porque establece un intenso debate alrededor de la discusión paradigmática con la teoría de la organización.

5.1.1 Estudios organizacionales

Los estudios organizacionales coinciden en situar sus inicios junto a los de la administración científica; su objeto de estudio ha presentado una transformación radical a partir de finales de los años setenta. Estos estudios, originados por un grupo de académicos europeos y encabezados en un principio por sociólogos ingleses, incorporan en su análisis aspectos como la cultura nacional, retoman el poder a partir de una nueva lectura de Weber e intentan equilibrar la hegemonía estadounidense de la teoría de la organización y a la vez mantienen escasa relación con la administración –sobre todo en el orden normativo– e incorporan algunos elementos provenientes de la sociología del trabajo y de las organizaciones.

Mientras que la estructuración del paradigma positivista ha alcanzado ya cierto nivel y se ha convertido en hegemónico al enfatizar la observación como forma de acceso al conocimiento en cuanto asevera que la existencia del objeto de estudio se debe a su comprobación empírica, el paradigma propuesto por los estudios organizacionales establece una perspectiva alejada al pensamiento moderno con el fin de concebirse como una postura comprensiva, y para la cual ya han sido demostradas las capacidades de los métodos cualitativos de investigación para dar cuenta de aquellos fenómenos organizacionales que escapan a la mirada del investigador cuantitativo (Saavedra, Gonzales y Marín, 2017).

Hasta ahora, resulta claro que es posible diferenciar, al menos de manera preliminar, una postura que bien puede entenderse como positivista de otra que se plantea como crítica de la primera. En este sentido, es pertinente detallar algunos elementos generales (o consecuencias) propios de la postura positivista en cuanto al papel y significado del hombre en el mundo y, más específicamente, en los fenómenos organizacionales, para poder contrastarlos con las perspectivas y enfoques que se proponen desde la postura crítica.

5.1.1.1 Perspectiva positivista – modernidad

Enunciando algunas de las motivaciones que han impulsado la popularización del paradigma positivista o “duro” en la gestión empresarial, encontramos en gran medida el progreso industrial y los muchos avances que se han producido en los campos relativos a las matemáticas y la ingeniería, especialmente aquellos producto de industrialización que tuvo lugar en el periodo comprendido entre finales del siglo XIX y gran parte del siglo XX (Muñoz, 2011), y los cuales se han visto reflejados en su estrecha vinculación con la tradición norteamericana (Sanabria, Mayorga y Smida, 2015).

Este paradigma, que se ha atribuido como propio del periodo de la modernidad, puede entenderse desde el trabajo de Weber para quien el desencantamiento del mundo y su racionalización resultan claves entender el proceso de la modernidad occidental. Con el desencantamiento del mundo se busca explicar la realidad de una forma menos mítica y se propende por una autonomía lograda a partir de explicaciones lógicas y racionales. Este desencantamiento no es propiamente una separación del ámbito religioso, sino una reformulación de lo que para Weber se constituye como la acción racional con arreglo a fines en la cual toda actividad y sus resultados son en sí mismos signos de la salvación divina. Esta última, se entiende como el fin último que debe buscar cada hombre, razón por la cual las virtudes puritanas se elevan al rango de normas éticas. Este ordenamiento de la conducta con arreglo a fines se traduce pues en el incremento del capital individual y social, así como en el éxito económico, lógica que se legitima aún más (Habermas, 1989).

De esta manera, la desacralización practicada por el protestantismo ascético, a partir de la vertiente racionalista de la dogmática religiosa y de la praxis cristiana, contribuye a la racionalización de las esferas de la cultura: en las ciencias se imponen los conceptos, la experimentación, la argumentación y la sistematización racionales; en el derecho, se abre paso la ciencia jurídica racional; y, en el arte se hace un uso racional de los elementos artísticos. Esa cultura laica y racionalizada, por un lado, sirve de fundamento y provee de sentido al comportamiento racional, y por otro, es ella misma expresión del proceso de racionalización de los subsistemas sociales y de la conducta individual (López, 2005, p. 34).

Esta orientación y su consecuente e incesante búsqueda de la optimización resulta en el establecimiento de la maximización de utilidades para los propietarios (o incluso, de quienes dirigen) como único criterio de gestión, y reduce la participación de otros individuos a simples variables organizacionales, atribución que bien podría asemejarse a la categorización de los diferentes elementos químicos o fenómenos físicos y que resulta, por último, en la reducción del hombre a la condición de recurso y su transformación en un objeto susceptible de ser manipulado en aras del logro de los objetivos de los directivos.

Un claro ejemplo de esto corresponde a la estandarización de los puestos de trabajo y el establecimiento de funciones por parte de los departamentos de planeación, además de la forma en que muchas de estas unidades de trabajo son nombradas como departamentos de recursos humanos. Así, las personas en la empresa pueden agruparse en dos clases, una contratada y pagada para desarrollar las actividades asociadas al pensamiento y la planificación, y otra cuya única función es atender y ejecutar las órdenes del primer grupo tan fielmente como sea posible (Aktouf, 1992).

Así, el hombre en búsqueda de la eficacia ha llegado al extremo de racionalizarse, incluso a sí mismo, concibiéndose a sí mismo como un ser abstracto, un hombre económico⁶ sin historia ni cultura, inscrito en un proyecto instrumental que encuentra soporte en una única lógica, la técnica. De esta forma, como lo plantea Horkheimer (1973) en su libro *Crítica de la razón instrumental*, el hombre está obligado, en dicha lógica de autoconservación, a convertirse en “herramienta”, en un medio de la naturaleza a la que él mismo subyuga y ponerse al servicio de los fines utilitaristas.

Por lo anterior, podemos aventurarnos a mencionar algunos aspectos sobre lo que sería la concepción de hombre desde los planteamientos positivistas. Encontramos, en primera instancia, que toda construcción de dicha descripción solo podría soportarse mediante la observación objetiva, puesto que esta se constituye en la única forma de acceso al conocimiento. Se entendería, por lo tanto, al hombre como un ser racional, es decir, un ser capaz de hallar los medios para el logro de los objetivos propuestos en un caso determinado; sin embargo, esta racionalidad se caracterizaría por ser altamente pragmática. Como consecuencia de esta concepción de utilidad última de la razón, se constituiría en este hombre un carácter individualista, desligándolo así de la existencia del otro. De esta manera, el hombre se convierte en una especie de jugador que, evaluando las condiciones de su entorno, participa en las distintas actividades organizacionales para el logro último de sus propios intereses. Así reduce el mundo (y de esta forma a los otros) a simples medios que están al servicio de sus objetivos. Sin embargo, esta reducción de toda dimensión existente a medios cuantificables hace, en última instancia, que él mismo pueda estar siendo reducido en otros niveles.

⁶ En referencia al concepto de “...homo economicus, que entiende al hombre en su acción productiva y económica, motivado esencialmente por consideraciones mercantiles y movido de manera permanente por el deseo de maximizar sus ganancias individuales” (Muñoz, 2011, p. 183).

5.1.1.2 Perspectiva crítica

Se entiende por perspectiva crítica a las propuestas que cuestionan las pretensiones totalizantes y utilitaristas del positivismo, las cuales constituyen la máxima expresión discursiva de la modernidad (Seoane, 2000). Si bien, tanto las reflexiones de la llamada Escuela de Fráncfort como las desarrolladas por el posmodernismo comparten aspectos que permiten catalogarlas como críticas, resulta importante resaltar anticipadamente que estas dos líneas de pensamiento presentan entre sí sutiles pero importantes diferencias que han sido rastreadas por algunos autores y que serán mencionadas más adelante.

La teoría crítica se circunscribe en el llamado paradigma blando, cuyo desarrollo se remonta a finales del siglo XIX y principios del XX como reacción a los planteamientos positivistas y determinísticos propios de la modernidad. Para ello propone el abandono de la subordinación a los métodos de las ciencias naturales volviendo así la mirada al hombre, pero no de la forma en la que se observaba desde las ciencias, como una variable más de la ecuación productiva, sino, como lo menciona Aktouf (1992): “como participantes activos e inteligentes” (p. 410).

Para facilitar la comprensión de los elementos que aquí se presentan, como perspectiva crítica, se dividirá este aparte en tres momentos. En primera instancia se mencionarán de forma breve los planteamientos de la llamada Escuela de Fráncfort, así como algunos aspectos históricos relevantes de esta línea de pensamiento. Posteriormente, se hablará de las propuestas que se entienden como propias del posmodernismo. Por último, se retomarán algunas diferencias que se han rastreado entre estas dos propuestas y se intentarán resaltar sus similitudes de forma que sea posible identificar la concepción de individuo que se propone a la luz de la perspectiva crítica.

Comencemos pues hablando de la llamada Escuela de Fráncfort, nombre que reciben las líneas teóricas y prácticas de un grupo de estudiosos e investigadores del Instituto de Investigación Social de la Universidad de Fráncfort, Alemania, y las cuales se caracterizan en gran medida por su condición filomarxista y judía, situación que provocaría durante la década del treinta y siguientes su migración a Suiza y, posteriormente, a Estados Unidos (Borobia, 2010).

Dentro de los autores más conspicuos de esta escuela podemos encontrar a Max Horkheimer, Theodor Adorno, Erich Fromm, Herbert Marcuse, Jürgen Habermas, Helmut Dubiel y Axel Honneth, este último actual director del Instituto. No obstante, aunque las construcciones teóricas desarrolladas por estos autores a lo largo de la historia se encuentran enmarcadas en el objetivo común de la reflexión en torno a la razón en

oposición a la razón instrumental, presentan diferencias entre sí e incluso en ocasiones llegan a resultar divergentes. Esto se debe en parte al desplazamiento de la escuela y de sus autores a los Estados Unidos durante el exilio judío que tuvo lugar en Alemania, como también a la Revolución Rusa y al estalinismo, la Segunda Guerra Mundial, el Holocausto y el establecimiento de la cultura de masas en la segunda mitad del siglo XX. Así pues, resulta común encontrar en los escritos de diferentes autores, en relación con la Escuela de Fráncfort, la división y clasificación de esta escuela en tres etapas, atendiendo a estas diferencias y el contexto en el cual se desarrollaron (Borobia, 2010; Sampaio, 2009; Seoane, 2000 y Leyva, 2005). Resaltamos, sin embargo, que no es del interés nuestro para el cumplimiento del objetivo que aquí proponemos entrar a diferenciar cada una de estas tres etapas, por lo cual nos limitaremos solo a su mención y abordaremos la aproximación de esta escuela en su generalidad, desde aquellos aspectos que le son comunes en estos diferentes momentos.

Si nosotros quisiéramos establecer una línea que nos permitiera hablar de cierta continuidad a través de la historia de la “Escuela de Frankfurt” [sic], podemos decir que es la presencia de una sensibilidad hacia lo social, de una perspectiva que se nutre del marxismo, sin seguirlo, y que, por otra parte, sostiene una preocupación permanente por las expectativas de la realización de la autonomía del sujeto. El ideal del sujeto autónomo, así como lo proclamaba Kant, aparece tanto en Horkheimer y en Adorno, como en Habermas y en Honneth, sin necesidad de ser kantianos cada uno de ellos (Borobia, 2010, p. 5).

Así pues, encontramos en la teoría crítica una preocupación por el hombre y su autonomía, el cual, a causa del instrumentalismo y pragmatismo científico, se ha visto limitado y restringido a los paradigmas de las ciencias exactas y el método científico. Esta preocupación resulta en algo diferente a la negación de las ideas predominantes de la modernidad, pues la proposición de una teoría como respuesta absoluta constituiría una limitante a la autonomía del hombre en sí misma. Por el contrario, se establece como una invitación a la comprensión de los fenómenos estudiados desde una perspectiva multidisciplinar en atención a su complejidad e irreductibilidad. Al mismo tiempo, no asume criterios de verdad absolutos, sino que reconoce en cada situación una verdad relativa, pero no el sentido mal entendido del *todo vale*, sino en cuanto ubica cada caso de estudio según sus condiciones sociales y humanas espacio-temporales determinadas, atribuyéndole así el carácter de verdad histórica (Seoane, 2000).

Pasemos ahora a entender la propuesta de la posmodernidad y al por qué también puede ser incluida esta corriente dentro de la llamada perspectiva crítica. En principio, resulta evidente suponer que existe una relación entre el posmodernismo y la modernidad, en parte

por la forma en que el nombre de posmoderno en sí mismo alude a algo posterior a la modernidad.

Partiremos mencionando que existe una gran complejidad al intentar definir de forma específica lo que se entiende por posmodernismo, pues es posible ubicar el término en diversos campos como son la historia, el arte, la filosofía, la antropología filosófica y la filosofía del lenguaje (Ramírez, 2005). Sin embargo, nos es lícito enmarcar dos grandes acepciones para concebir lo posmoderno: bien como un periodo histórico en el que se atribuye la posmodernidad como contraposición a la modernidad, especialmente a partir de la década de 1970, bien como una línea de pensamiento desde lo artístico surgido a la postre de la Segunda Guerra Mundial (Saavedra, Gonzales y Marín, 2017).

El posmodernismo comienza a partir del incumplimiento de las promesas de progreso de la modernidad, lo que da origen al cuestionamiento de las doctrinas que hasta la década del sesenta se tenían del mundo racionalizado. La propuesta de esta corriente se orienta a cuestionar la manera en que la modernidad se ha encerrado en la observación de los hechos en búsqueda de una realidad objetiva, procurando dar respuesta al interrogante sobre el cómo, dejando de lado otra pregunta aún más reivindicadora y humanista, el por qué (Touraine, 1994). Así entra a compartir elementos con la teoría crítica de la Escuela de Fráncfort.

Dentro de las características propias del discurso posmoderno es posible encontrar algunos elementos típicos, como son, en palabras de Seoane (2000):

- Rechazo al concepto ilustrado de razón por su carácter totalitario y represivo de la dimensión emotiva humana.
- Rechazo de la concepción positivista instrumental de la ciencia por negar la existencia de otras racionalidades (estética, emotiva, crítica) y de la multiplicidad de paradigmas.
- Rechazo de las ideas de sentido de la historia y la concepción del progreso como formas míticas encubridoras de una clara racionalidad de la dominación. Ello implica, conjuntamente con el punto anterior, un rechazo a la confianza en la tecnología.
- Rechazo a la proposición de la ética, por implicar una normatividad universal que se torna totalitaria.
- Rechazo de toda fundamentación última del pensamiento.
- Rechazo de cualquier proyecto de carácter racional que se imponga como sentido de la acción de los individuos.
- Rechazo, por lo tanto, de la idea de sujeto entendida como portador de la emancipación de la humanidad (p. 208).

En esta orientación de los planteamientos posmodernos hacia el negativismo se refleja el rechazo hacia todo proyecto histórico que trascienda al individuo, y es ahí donde radica su diferencia con la teoría crítica, siendo de esta última la idea de la emancipación colectiva como proyecto histórico trascendente, presente, como mencionamos en párrafos anteriores, en su búsqueda incesante por la autonomía y emancipación del hombre de toda enajenación.

No obstante, más allá de los disimiles existentes entre estas dos corrientes, resulta importante la coincidencia presente entre la Escuela de Fráncfort y los posmodernos en cuanto al señalamiento y la posterior negación de la concepción positivista de la ciencia y la tecnología, fundamentada en el absolutismo de racionalidad instrumental como modelo totalitario y represivo a la dimensión emotiva del hombre y propia del moderno.

Pasando así pues a presentar aspectos de la forma en que el hombre es concebido desde la perspectiva crítica y el posmodernismo, resulta evidente que estas líneas de pensamiento proponen un rescate de este en su humanidad. En tanto, se debe reconocer a este su condición de actor, participante en situaciones que resultan estructuralmente predispuestas, pero que a la vez crea y reconfigura con su actuación siendo así simultáneamente, como lo plantea Alain Touraine (1994), sujeto e individuo. De este reconocimiento multidimensional del hombre podrá desprenderse entonces una mirada crítica a la técnica y al utilitarismo propios de los modelos empleados en la gestión, pues permitirían volver la mirada para reconocer en cada proyecto gerenciado los elementos que no solo emplean de múltiples maneras a gran diversidad de hombres, sino que también se constituyen en momentos para su construcción y reconocimiento como individuos.

Antes de proponer una herramienta que permita el análisis de la concepción de hombre presente en la propuesta del PMI para la gerencia de proyectos, a la luz de la perspectiva crítica del estudio de las organizaciones, resulta pertinente indicar que la intención de los estudios organizacionales no se limita a la sola comprensión de los fenómenos estudiados, sino que también presenta posibilidades para la intervención en organizaciones y proyectos, reconociendo de antemano, que por su esencia crítica-comprensiva, no pretende convertir la generación de alternativas de intervención en su principal objetivo (Gonzales, 2014 y Saavedra, Gonzales y Marín, 2017). Esto posibilita complementar la visión de los ejecutivos y gerentes de forma más integral, no solo involucrándolos en un acercamiento descriptivo a las situaciones de estudio, sino también ofreciendo un marco para la comprensión de las mismas.

5.2 Discusión sobre el concepto de hombre

Para el cumplimiento del objetivo del presente trabajo resulta importante definir o, por lo menos, encontrar elementos que posibiliten entender qué es ser hombre. De esta forma, se buscará presentar elementos que permitan identificarlo y reconocerlo como tal.

La búsqueda por entender qué es el hombre remite necesariamente a las construcciones que se han hecho en relación con este concepto desde los estudios antropológicos, y a evidenciar que a lo largo de la historia la antropología ha transcurrido por un proceso de hiperdisciplinamiento que la ha convertido, en palabras de Antonio Arellano (2014), en “un adjetivo de disciplinas” (p. 24). Esta afirmación obedece a la multiplicidad de enfoques y objetivos desde los que se ha planteado el estudio del hombre, y los cuales van a encontrar distintas ideas que dificultarán la presentación de una única definición.

Para detallar estos enfoques Arellano se apoya en Kant cuando dice que la antropología puede ser considerada tanto desde el punto de vista fisiológico como desde el punto de vista práctico, y encuentra así que desde lo fisiológico se desprenden estudios como la antropología física propuesta por Broca desde la craneología, o la antropología de parentesco de Morgan; mientras que desde el punto de vista práctico emergen otros estudios como la antropología de la cultura de Tylor, o la institucionalización de la etnología como disciplina de los pueblos pre-modernos de Malinowsky y Radcliffe-Brown (Arellano, 2014).

Aunque cada una de estas líneas de estudio presentará elementos disímiles e incluso en ocasiones contradictorios del concepto de hombre, como bien pueden ser el de su superioridad con relación a otros animales y seres vivos,⁷ o su libertad,⁸ todos ellos comparten la *conciencia de sí mismo* como condición genérica que le es propia al hombre. Esta característica, que se remonta al aforismo griego *gnóthi seautón* “conócete a ti mismo” (Genis, 2009), será retomada posteriormente por autores como Buffon (1749), Giddens

⁷ En este sentido, es posible encontrar enfoques racionalistas desde Aristóteles que consideran la racionalidad como una diferencia específica del hombre y una facultad humana por excelencia, de forma contraria a la perspectiva presentada por Friederich Hayek (Vergara, 2001), que concibe la racionalidad como el resultado de un proceso evolutivo, no encontrando, por lo tanto, diferencias en esencia entre el hombre y el animal, sino en cambio una diferencia de grado y complejidad.

⁸ En la antropología de Hobbes y Locke, el “hombre natural” es libre y cada individuo es “propietario de su propia persona o de sus capacidades sin que deba nada a la sociedad por ella” (Macpherson, 2005, p. 15). Hayek, por su parte, niega esta afirmación al mencionar que el hombre es gregario y carece de libertad, en cuanto “es una ilusión pensar que el individuo de la sociedad primitiva era libre. No había libertad natural para un animal social, dado que la libertad es una creación propia de la civilización” (Hayek, 1989).

(1993) y Macpherson (2005), y en términos generales por los estudios de antropología. Este reconocerse a sí mismo será para los griegos producto de la razón entendida como la guía para el establecimiento de las conductas y el direccionamiento de la vida del hombre, en contraposición al instinto, el cual será el encargado de guiar el actuar de los animales (Abbagnano, 1974).

Conviene aclarar en este momento, antes de entrar a presentar los elementos que servirán de categorías para entender el concepto de hombre, que los distintos matices existentes entre las afirmaciones de algunos autores en aspectos como el vínculo del hombre con la sociedad y el de si este debe ser entendido o no como animal, resultan en el origen y la diferenciación de los conceptos de sujeto, individuo y ser humano.

Detallando cada uno de estos conceptos, es posible decir que el hombre como sujeto se concibe a partir de la relación obligatoria e irreductible que tiene con la sociedad (Hayek, 1989), situación que lo ata o sujeta a esta, de forma contraria a la idea de hombre como individuo en la cual el hombre es un ser independiente y, por lo tanto, su relación con la sociedad es innecesaria y en el caso más radical del individualismo, inexistente (Macpherson, 2005). Por último, el concepto de ser humano definirá al hombre con base en su condición de especie y lo vinculará como animal mediante el proceso de hominización (Vergara, 2001).

Para el caso particular del presente trabajo se hará uso indistinto de estos términos, y se centrará el análisis en el hombre como concepto general, apoyando esta determinación en la propuesta de Hayek que es presentada por Jorge Vergara (2001), y en la que se busca dar respuesta a *qué es* el hombre y permite encontrar la relación entre todos los términos.

Esta concepción antropológica está constituida por [...] enunciados de alto nivel de abstracción, que sintetizan teorías específicas sobre el hombre. Estas poseen pretensiones de universalidad y son concordantes entre sí. Los tres primeros enunciados responden a la pregunta qué es el hombre, [...] Estos enunciados son: a) el hombre es un individuo; b) es un ser evolutivo; c) es un ser creador de normas y tradiciones (p. 163).

Resulta pues posible identificar y relacionar en esta definición de Hayek al hombre tanto como individuo, ser humano y sujeto toda vez que como ser humano se encuentra vinculado al proceso de evolución en su condición como especie, y de la cual se hizo mención anteriormente a partir del concepto de hominización del ser humano. De igual forma que la condición de sujeto se encontrará asociada el establecimiento de normas y

tradiciones corresponde a aspectos producto de la interacción social (Abravanel *et al.*, 1992).

Habiendo pues establecido el concepto de hombre como término de base para esta investigación, se pasará ahora a presentar aquellos elementos que se encontraron constituyentes de las categorías que hacen posible concebir al hombre como tal, y las cuales se resumen en: consciencia de sí mismo, prácticas, libertad y autonomía, lenguaje y creación de sentido. No obstante, aunque estas categorías listadas anteriormente son distintas entre sí, no pueden ser entendidas de forma independiente, pues al igual que los conceptos sujeto, individuo y ser humano se presentan como dimensiones que coexisten en la realidad del hombre y guardan estrecha relación con esta única realidad que es la vida misma del hombre, que resulta irreductible y no puede ser dividida en fracciones o partes independientes.

Se partirá entonces presentando la consciencia de sí mismo como aspecto fundamental del hombre, pues es un elemento que comparten las distintas teorizaciones en antropología, y es por medio de esta consciencia que el hombre es capaz de cuestionarse sobre aquello que realiza y, a su vez, mediante la razón, capaz de evaluar y dirigir sus actos.

Las acciones que realiza el hombre se constituyen a su vez en la segunda categoría que le es propia: las prácticas. Es por medio de las prácticas socio-materiales que los hombres se hacen visibles, audibles, tangibles y, por lo tanto, posibles de ser conocidos. Esta situación se apoya en la idea de que el hombre no solo se encuentra en el mundo en un lugar particular, sino que es por medio de sus prácticas que construye ese mundo del que también hace parte (Barad, 2003). Resulta posible afirmar que todo hombre actúa debido a que de forma instintiva busca satisfacer sus necesidades fisiológicas, llevándolo incluso a anteponer sus acciones a aspectos como su propia satisfacción o felicidad, e incluso a su seguridad o libertad (Schmidt, 2013). Al respecto, Maslow (1954) plantea en su libro *A theory of human motivation* su teoría de la motivación, según la cual el hombre actúa obedeciendo a un orden de prioridades para la satisfacción de sus necesidades, partiendo de aquellas de orden fisiológico hasta llegar a aquellas con las que consigue la autorrealización; entre estos dos tipos de necesidades el hombre suplirá de forma sucesiva sus necesidades de seguridad, afiliación y reconocimiento, respectivamente.

Pasemos ahora a la tercera categoría propia al hombre, su libertad y autonomía. Si bien hablar de libertad resulta una tarea compleja puesto que, como mencionamos anteriormente, algunos autores no conciben la libertad de forma distinta a una utopía y, por lo tanto, no como algo posible debido a que el hombre/sujeto siempre estará condicionado y sometido por la sociedad de la cual hace parte. No obstante, entraremos a considerar la

libertad como un aspecto que le es propio al hombre mediante el ejercicio de su propia autonomía, apoyando esta idea en el planteamiento de libertad que tiene Hayek y del cual hace mención Jorge Vergara (2001), según el cual, en vez de hablar de una “libertad natural” como la propuesta por los teóricos clásicos liberales como Hobbes y Locke, en la que el “hombre natural” es libre y cada individuo es “propietario de su propia persona o de sus capacidades sin que deba nada a la sociedad por ella”, Macpherson (2005, p. 15) enunciará que la libertad está estrechamente vinculada con la moral y, por lo tanto, con las reglas y tradiciones sociales. Así, la libertad se encontrará sujeta a la razón, en cuanto es mediante esta última que el individuo dirige su actuar y por consiguiente hará de su libertad un aspecto subjetivo y autónomo. Al mismo tiempo, solo podrá hablarse de libertad en la medida en que el hombre actúe, es decir en la praxis. Por lo tanto:

Se da una relación interna entre aquello que se quiere (el desarrollo de la autonomía) y aquello mediante lo que se lo quiere (el ejercicio de esta autonomía)... pese a desarrollarse en un contexto concreto que la condiciona y pese a tener que tomar en cuenta la compleja red de relaciones causales que atraviesan su terreno, la praxis no puede reducir nunca a un simple cálculo la elección de su forma de operar; y no porque ese cálculo llegase a resultar demasiado complejo, sino porque por definición dejaría escapar el factor esencial: la autonomía (Habermas, 1989, p. 388).

Por último, se dirá que el hombre es también un ser de lenguaje y creación de sentido. Esta cuarta categoría se fundamenta en las propuestas de Kant, Foucault y Habermas, según los cuales el hombre mediante su capacidad de razonamiento puede articular palabras y expresarse lingüísticamente; al respecto, tanto Kant como Foucault concebirán al hombre como un ser de lenguaje, mientras que Habermas propondrá esta idea desde el concepto de acción comunicativa (Arellano, 2014).

Se atiende el lenguaje como un aspecto constitutivo del hombre y no simplemente como un atributo que este posea puesto que:

La palabra es a la constitución del sujeto, lo que el lenguaje es a la definición de la especie humana, pues es a través de ella y sus vicisitudes que se construye la existencia personal. Toda persona necesita de otra para “venir” al mundo y desarrollarse pues “el yo existe solamente en la reciprocidad con el otro y, en realidad, el yo aislado no es más que una abstracción” (Chanlat & Bédard, 1990, p. 3).

Esta construcción que el hombre hace de sí mismo y del mundo mediante el lenguaje solo es posible a través de la construcción de sentido, entendiendo pues que las palabras, así como los signos y los conceptos, “son meros instrumentos, bien que refinados instrumentos psíquicos” (Scheler, 2000, p. 30). Estos sirven al hombre para entender su realidad y

reconocerse como parte de ella y, al mismo tiempo, transmitirla a los otros de forma que “las actividades del lenguaje no solamente sirven para comunicar información, sino también para ser la expresión de quien habla” (Chanlat & Bédard, 1990, p. 6).

Así pues, podríamos decir, a partir de los aspectos anteriormente descritos, que el hombre es un ser que por medio de la razón y de su capacidad de comunicarse, mediante el uso del lenguaje y la palabra con otros hombres, crea consciencia de sí mismo y del mundo que lo rodea y puede, por lo tanto, ser consciente de su singularidad y diferenciarse de otros hombres haciendo en cada uno de sus actos y prácticas un ejercicio de su libertad a partir de su autonomía.

Resumiendo lo anterior, se encuentra que la búsqueda de una posible definición de hombre lleva a indagar en lo que se ha dicho al respecto desde la antropología, campo en el que se han dado diversos desarrollos que coinciden en atribuir al hombre la capacidad de razonar y de reconocerse a sí mismo. Teniendo en consideración aspectos como la diferenciación con los animales y la relación que el hombre tiene con otros, se identificó, con base en la definición de Hayek, la relación entre sujeto, individuo y ser humano, decidiendo para el caso de este trabajo emplear dichos términos de forma indistinta, pero tomando como concepto de base el término de hombre. Por último, se presentaron las categorías de consciencia de sí mismo, las prácticas, la libertad mediante la autonomía y la comunicación y la creación de sentido como elementos fundamentales para entender, de forma general, la idea de hombre.

5.3 Paralelo de Alain Chanlat: Administración de las cosas – Gobierno de las personas

Habiendo establecido un marco conceptual que hace posible diferenciar entre la orientación instrumental y crítica, así como una definición de hombre a partir de cuatro categorías, se presentará ahora el paralelo propuesto por Alain Chanlat, del grupo HEC Montreal y citado por Rodrigo Muñoz en su libro *Formar en administración, por una nueva fundamentación filosófica* (véase tabla 1), como herramienta propuesta para realizar el análisis de la orientación instrumentalista o crítica existente en la Guía PMBOK para la gerencia de proyectos, específicamente en aquellos aspectos concernientes al hombre.

Tabla 1. Paralelo de Alain Chanlat

Administración de las cosas	Gobierno de las personas
<ul style="list-style-type: none"> • Ciencia • Tecnología • Técnicas • Relación científica • Explicación • Número y fórmulas • Universalidad • Exactitud • Demostración • Rigor • Razón • Espíritu de geometría 	<ul style="list-style-type: none"> • Sabiduría • Arte • Habilidades • Sentido • Comprensión • Palabras y Símbolos • Especificidad • Equidad • Argumentación • Discernimiento • Emoción • Espíritu de fineza

Fuente: Muñoz (2011, p. 146).

Se considera pertinente emplear este paralelo como referente de análisis, pues “constituye una serie de consideraciones en torno a las ya clásicas dos perspectivas de la filosofía de la ciencia: “por una parte, una posición naturalista, objetivista, causalista y cientista; y por otra, una posición humanista, subjetivista, finalista y comprensiva” (Muñoz 2011, p. 145). De esta manera, se configura como una herramienta útil para la identificación y clasificación de los elementos propios de cada una de estas perspectivas.

Resulta importante anotar que las perspectivas mencionadas por Chanlat con su paralelo corresponden a las mismas dos perspectivas que han sido abordadas en este trabajo, perspectiva positivista y perspectiva crítica, toda vez que este autor agrupa para cada una de las dos columnas de su cuadro las características que le son propias a cada una de estas visiones.

Para entender estas dos perspectivas, la tabla presenta cada una de ellas en una columna y a su vez agrupa en cada una de ellas doce categorías. Estas encontrarán además su contrario respectivo en las listadas en la otra perspectiva, lo que posibilitaría contrastarlas e identificar las tensiones: Ciencia/Sabiduría, Tecnología/Arte, Técnicas/Habilidades, Relación Científica /Sentido, Explicación/Comprensión, Número y Fórmulas/Palabra y Símbolos, Universalidad/Especificidad, Exactitud/Equidad, Demostración/Argumentación, Rigor/Discernimiento, Razón/Emoción, Espíritu de Geometría/Espíritu de Fineza.

Esta contraposición categórica, presente en el paralelo de Chanlat, permitirá realizar la clasificación de los hallazgos y vislumbrar el tipo de perspectiva predominante en el caso de aplicación que aquí se propone, de lo enunciado en la Guía PMBOK del PMI para la gerencia de proyectos en referencia al hombre.

5.4 Guía PMBOK del PMI para la gerencia de proyectos

La Guía PMBOK para la gerencia de proyectos es un documento que, de acuerdo al PMI, tiene la intención de constituirse como un estándar para aquellas personas que desarrollan o encuentran interés en la dirección de proyectos. Si bien este no es el único documento que presenta dicha institución en relación con la materia,⁹ sí corresponde al más empleado y difundido y es, de acuerdo al mismo PMI, “...específico para el ámbito de la dirección de proyectos” (Project Management Institute, 2013, p. 18).

A la fecha el estándar se encuentra en su quinta edición (publicada en 2013), y la sexta edición está actualmente en borrador, por lo que para este caso haremos mención de la guía refiriéndonos a su última versión aprobada, es decir, a la quinta.

Comenzaremos pues haciendo un breve recuento de los aspectos generales de la guía, para lo cual resulta importante mencionar que este documento se encuentra redactado de forma explicativa y se divide en trece capítulos; los tres primeros son de carácter introductorio y en ellos se mencionan definiciones y observaciones generales asociadas a la dirección de proyectos. Los diez capítulos restantes corresponden a una descripción detallada de cada una de las diez áreas de conocimiento, término que se emplea para cada una de las categorías en que los autores de la guía han agrupado los distintos procesos involucrados en la dirección y gerencia de proyectos, y de los que haremos mención más adelante. Indicaremos, por último, que el estándar para la gerencia de proyectos se encuentra condensado al final del documento del PMBOK, propiamente en el anexo A1, y aborda la interacción de cada uno de los procesos de las distintas áreas de conocimiento en el desarrollo del proyecto.

⁹ Otros documentos presentados por el PMI comprenden: “Modelo de Madurez de la Dirección de Proyectos Organizacional (OPM3)”, “El Estándar para la Dirección de Programas” y “El Estándar para la Dirección de Portafolios”, entre otros (véase <https://americalatina.pmi.org/latam/PMBOKGuideAndStandards/LibraryToPMIGlobalStandards.aspx>).

5.5 Áreas del conocimiento y procesos de la Guía PMBOK

De acuerdo a la Guía PMBOK, un proyecto debe ser entendido como un esfuerzo temporal que tiene como intención el logro de un objetivo, bien sea tangible o intangible, mediante el desarrollo de una serie de actividades que atiendan a unas restricciones en el alcance, tiempo y costos establecidos.¹⁰ Estas actividades se desarrollan a lo largo del ciclo de vida del proyecto, que comprende las etapas de inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre, e incluyen los distintos componentes y especialidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

De esta situación de doble interrelación se genera una matriz de dos ejes en que se clasifican y agrupan los distintos procesos involucrados en la dirección de proyectos y que la guía nombrará como Áreas del Conocimiento y Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos respectivamente (véase tabla 2).

El eje horizontal de la matriz corresponde a los procesos de la dirección de proyectos y agrupa las actividades cronológicamente, de forma similar a las fases del ciclo de vida del proyecto, empleando para esto las categorías de procesos de inicio, procesos de planificación, procesos de ejecución, procesos de monitoreo y control y procesos de cierre. De esta manera, las actividades se presentan horizontalmente conservando una cierta secuencia temporal, al tiempo que cada uno de esos grupos comprende distintas actividades desarrolladas para lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Si bien se indica que estas categorías de procesos siguen un orden cronológico parecido al ciclo de vida del proyecto, la misma guía hace claridad en que son cosas distintas, puesto que existe la posibilidad de que estos grupos de procesos se desarrollen dentro de una sola fase: “Dado que los proyectos están separados en fases diferenciadas o subcomponentes, como por ejemplo desarrollo conceptual, estudio de viabilidad, diseño, prototipo, construcción, o prueba, etc., por lo general todos los Grupos de Procesos se repiten en cada fase o componente...” (Project Management Institute, 2013, p. 54).

¹⁰ Estas limitaciones en alcance, tiempo y costo son conocidas comúnmente en el campo de la gerencia de proyectos como triángulo de restricciones.

Tabla 2. Correspondencia entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de procesos de Inicio	Grupo de procesos de planificación	Grupo de procesos de ejecución	Grupo de procesos de monitoreo y control	Grupo de procesos de cierre
4. Gestión de la Integración del proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto	4.2 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	4.3 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	4.4 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto 4.5 Realizar el control integrado de cambios	4.6 Cerrar proyecto o fase
5. Gestión del alcance del proyecto		5.1 Planificar la gestión del alcance 5.2 Recopilar requisitos		5.5 Validar el alcance	
6. Gestión del tiempo del proyecto		6.1 Planificar la gestión del cronograma 6.2 Definir las actividades 6.3 Secuenciar las actividades 6.4 Estimar los recursos de las actividades 6.5 Estimar la duración de las actividades 6.6 Desarrollar el cronograma		6.7 Controlar el cronograma	
7. Gestión de los costes del proyecto		7.1 Planificar la gestión de los costos 7.2 Estimar los costos 7.3 Determinar el presupuesto		7.4 Controlar los costos	
8. Gestión de la calidad del proyecto		8.1 Planificar la gestión de calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la calidad	
9. Gestión de los recursos humanos del proyecto		9.1 Planificar la gestión de los recursos humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de los recursos de comunicación del proyecto		10.1 Planificar la gestión de las comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las comunicaciones	
11. Gestión de los riesgos del proyecto		11.1 Planificar la gestión de los riesgos 11.2 Identificar los riesgos 11.3 Realizar el análisis cualitativo 11.4 Realizar el análisis cuantitativo 11.5 Planificar la respuesta a los riesgos		11.6 Controlar los riesgos	
12. Gestión de las adquisiciones del proyecto		12.1 Planificar la gestión de las adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las adquisiciones	12.4 Cerrar las adquisiciones
13. Gestión de los interesados del proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la gestión de los interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la participación de los interesados	

Fuente: Project Management Institute (2013, p. 61).

El tercer capítulo de la Guía PMBOK comprende la descripción de los procesos de la dirección de proyectos, y presenta como definición de procesos “un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido” (Project Management Institute, 2013, p. 47). Estos procesos incluyen entradas, un conjunto de herramientas y técnicas que son aplicadas y unas salidas que son obtenidas como resultado de dichos ejercicios.

Por su parte, el eje vertical enmarca los procesos de acuerdo al ámbito profesional o área de especialización al que hacen referencia, posibilitando una mayor organización y control de los procesos y procedimientos realizados. La guía identifica diez de estos ámbitos o áreas, a los cuales nombra como áreas de conocimiento y en los cuales se encuentran la gestión de la integración del proyecto, gestión del alcance del proyecto, gestión del tiempo del proyecto, gestión de los costos del proyecto, gestión de la calidad del proyecto, gestión de los recursos humanos del proyecto, gestión de las comunicaciones del proyecto, gestión de los riesgos del proyecto, gestión de las adquisiciones del proyecto y gestión de los interesados del proyecto.

6 Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación se planteó un plan de acción que incluye los siguientes aspectos:

- Revisión documental: como mecanismo para la contextualización y exploración de la temática, sirviendo a su vez como punto de partida para la construcción del marco teórico, posibilitando la comprensión y definición de las categorías a partir de las cuales se abordaría el concepto de hombre en la gerencia de proyectos.
- Acotación de las áreas del conocimiento de la Guía PMBOK del PMI: para definir el alcance de la investigación, así como para identificar los capítulos de la guía que presentan mayor relevancia para el cumplimiento del objetivo establecido.
- Contratación empírica mediante la utilización de un instrumento que permitiese la identificación y clasificación de elementos presentes en la Guía PMBOK en relación con las distintas categorías empleadas para la concepción de hombre. Esto, a su vez, apoyado en la realización de un análisis cualitativo e interpretativo de la guía en cada uno de los capítulos identificados en el punto anterior.

6.1 Revisión documental

La investigación se realizó mediante el proceso de revisión documental, el cual se centró en la Guía PMBOK del Project Management Institute (PMI), así como en artículos de revistas indexadas y libros, en su mayoría en versión digital y que están presentes en diferentes bases de datos.

La búsqueda de documentos en las bases de datos se concentró en las temáticas relevantes y pertinentes al objetivo fijado para el presente trabajo. Algunas de las categorías que se destacan de este rastreo son:

- Antropología
- Positivismo
- Modernidad
- Escuela de Fráncfort
- Posmodernismo
- Gestión de proyectos

A su vez, estas fuentes rastreadas fueron agrupadas y abordadas a partir de los siguientes tres ejes temáticos, a saber:

- Antropología y definición del concepto de hombre
- Perspectivas del desarrollo de las ciencias
- Gestión de proyectos

6.2 Acotación de las áreas del conocimiento de la Guía PMBOK del PMI

Para cumplir el objetivo propuesto en este trabajo se consideró importante realizar una delimitación preliminar del alcance de la búsqueda en la guía, intentando al mismo tiempo solo incluir aquellos apartes que por la forma en que son presentados parecen apuntar directamente a suponer que se orientan a las distintas personas involucradas en los diferentes procesos de los proyectos. Con tal fin, se realizó una lectura preliminar del documento y se identificaron las conexiones que esta guía presenta entre sus distintas áreas del conocimiento; este ejercicio se apoyó en los diagramas de flujo que se incluyen en la guía para cada una de las áreas y se rastreó la ruta en la que se presenta el tema del personal en el documento PMBOK del PMI para la gerencia de proyectos. De igual manera, se tuvieron en cuenta las consideraciones de la definición de triángulo de restricciones para la inclusión de otras áreas del conocimiento.

Como resultado de este ejercicio, se logró la acotación de la investigación a siete de las diez las áreas del conocimiento, las cuales corresponden a:

4. Gestión de la integración del proyecto
5. Gestión del alcance del proyecto
6. Gestión del tiempo del proyecto
7. Gestión de los costos del proyecto
9. Gestión de los recursos humanos del proyecto
10. Gestión de las comunicaciones del proyecto
13. Gestión de los interesados del proyecto

En la tabla 3 se presentan las relaciones entre las diferentes áreas de conocimiento enunciadas en la guía; dicha tabla servirá, posteriormente, como punto de partida para la delimitación de las áreas a abordar en esta investigación.

Tabla 3. Relación entre las diez áreas del conocimiento de la dirección de proyectos

Entradas/Áreas antecesoras	Capítulo/Área del conocimiento	Salidas/Áreas sucesoras
4. Integración		4. Integración
5. Alcance		5. Alcance
6. Tiempo		6. Tiempo
7. Costos		7. Costos
8. Calidad	4. Gestión de la integración del proyecto	8. Calidad
9. Recursos humanos		9. Recursos humanos
10. Comunicaciones		10. Comunicaciones
11. Riesgos		11. Riesgos
12. Adquisiciones		12. Adquisiciones
13. Interesados		13. Interesados

4. Integración 5. Alcance 8. Calidad 13. Interesados	5. Gestión del alcance del proyecto	4. Integración 5. Alcance 6. Tiempo 7. Costos 8. Calidad 11. Riesgos 12. Adquisiciones
4. Integración 5. Alcance 6. Tiempo 7. Costos 9. Recursos humanos 11. Riesgos 12. Adquisiciones	6. Gestión del tiempo del proyecto	4. Integración 6. Tiempo 7. Costos 9. Recursos humanos 11. Riesgos 12. Adquisiciones
4. Integración 5. Alcance 6. Tiempo 7. Costos 9. Recursos humanos 11. Riesgos 12. Adquisiciones	7. Gestión de los costos del proyecto	4. Integración 6. Tiempo 7. Costos 11. Riesgos 12. Adquisiciones
4. Integración 5. Alcance 8. Calidad 11. Riesgos 13. Interesados	8. Gestión de la calidad del proyecto	4. Integración 5. Alcance 8. Calidad 11. Riesgos
4. Integración 6. Tiempo 9. Recursos humanos 12. Adquisiciones 13. Interesados	9. Gestión de los recursos humanos del proyecto	4. Integración 6. Tiempo 7. Costos 9. Recursos humanos 11. Riesgos
4. Integración 10. Comunicaciones 13. Interesados	10. Gestión de las comunicaciones del proyecto	4. Integración 10. Comunicaciones 13. Interesados
4. Integración 5. Alcance 6. Tiempo 7. Costo 8. Calidad 9. Recursos humanos 11. Riesgos 12. Adquisiciones 13. Interesados	11. Gestión de los riesgos del proyecto	4. Integración 6. Tiempo 7. Costos 8. Calidad 11. Riesgos 12. Adquisiciones

4. Integración	12. Gestión de las adquisiciones del proyecto	4. Integración
5. Alcance		6. Tiempo
6. Tiempo		7. Costo
7. Costo		9. Recursos humanos
11. Riesgos		11. Riesgos
12. Adquisiciones		12. Adquisiciones
13. Interesados		13. Interesados
	13. Gestión de los interesados del proyecto	4. Integración
4. Integración		5. Alcance
10. Comunicaciones		8. Calidad
12. Adquisiciones		9. Recursos humanos
13. Interesados		10. Comunicaciones
		11. Riesgos
		12. Adquisiciones
		13. Interesados

Fuente: elaboración propia.

La enumeración de las diez áreas del conocimiento presentadas por la Guía PMBOK inicia con el número 4, debido a que la primera área del conocimiento listada corresponde al capítulo cuatro del documento, y aborda los procesos de gestión de la integración del proyecto. Se extenderá entonces esta numeración hasta el capítulo 13, que corresponde a la gestión de los interesados, y la cual será la última de las áreas presentadas.

Si bien cada una de estas áreas es independiente y aborda temas de una disciplina específica, guardan estrecha relación mediante su interacción con las entradas y salidas de los procesos desde y hacia otras áreas. Así pues, fue posible evidenciar, de forma general, que todas las áreas de conocimiento tienen relación directa con la gestión de la integración del proyecto, lo que permite concluir que esta área se consolida como eje estructural de todos los procesos de la gerencia de proyectos al estar presente durante la totalidad del tiempo que dura el proyecto o fase. Por esta razón, se considerará la gestión de la integración del proyecto como primera área de interés, pues brinda una perspectiva completa de los cinco grupos de procesos y de todas las demás áreas del conocimiento presentes en la guía.

Siguiendo con las relaciones entre las diferentes áreas de la guía, se identifica la gestión de los interesados de proyecto como un área del conocimiento con un alto grado de interacción con los demás capítulos, ya que sirve de entrada a gran parte de los procesos de otras áreas del conocimiento. Asimismo, este capítulo hace alusión directa al hombre. Por estas condiciones, se considerará también esta área de conocimiento.

Buscando aquellas posibles áreas que permitan hacernos una idea del concepto de hombre que se presenta en esta guía, se debe incluir también el área de procesos de gestión de los recursos humanos del proyecto. Esta área corresponde de forma directa a la de mayor relación aparente con el tema de interés y por lo tanto se incluirá también.

Tomando en consideración que anteriormente se presentó el lenguaje y la palabra como aspecto fundamental para la consideración del hombre y, teniendo en cuenta a su vez la relación del área de conocimiento de la gestión de las comunicaciones con los capítulos correspondientes a la gestión de la integración, los interesados y los recursos humanos, se tomará también el área de conocimiento de la gestión de las comunicaciones del proyecto para esta delimitación.

Por último, se incluirán también otras tres áreas de conocimiento, teniendo como criterio para su selección la definición del triángulo de restricciones, concepto propio del campo de la gerencia de proyectos, según el cual todo proyecto debe gestionarse atendiendo a restricciones en alcance, tiempo y costo. Estos aspectos resultan ser críticos y deben equilibrarse para lograr el óptimo cumplimiento de los objetivos establecidos y para garantizar el éxito del proyecto. Por su relevancia en la materia, así como la importancia de estos factores en el éxito o fracaso de los objetivos del proyecto y estar a su vez incluidos de forma explícita y directa como áreas del conocimiento en la guía, se incluirán también estas tres áreas de conocimiento.

6.3 Contrastación empírica

Para el desarrollo este ejercicio de contrastación empírica se abordaron los distintos capítulos de la Guía PMBOK en tres momentos, los cuales se detallan a continuación:

- En un primer momento se identificaron los distintos roles que el PMI presenta para las interacciones entre las distintas personas y los proyectos; para esto se utilizó como referente el planteamiento de Richard Hall en el que describe como formas de interacción organizacional al trabajador, el cliente y el parroquiano.
- En un segundo momento se identificaron los elementos propios de las cuatro dimensiones propuestas para entender la idea de hombre: consciencia de sí mismo, prácticas, libertad mediante la autonomía y comunicación y creación de sentido. Para esto se rastrearon algunos apartes de la guía que evidenciarán el reconocimiento de sí mismos en las personas que trabajan en los proyectos, de sus prácticas y las actividades que realizan, así como los niveles de autonomía en la

toma de decisiones y la posibilidad de cambio en las políticas y procedimientos preestablecidos, además de la intención y significación de los procesos de interacción comunicacional.

- Por último, se utilizó como instrumento de análisis el paralelo presentado por Alain Chanlat, el cual es descrito en el libro de Rodrigo Muñoz, *Formar en administración, por una nueva fundamentación filosófica* (2011, p. 146), para evaluar la tendencia de la guía hacia aproximaciones de carácter positivista o, por el contrario, de su aproximación desde la perspectiva crítica. De esta forma se realizó la identificación y posterior clasificación de algunas de las consideraciones de la Guía PMBOK con relación a su tratamiento del aspecto humano, haciendo uso para este fin de las diferentes categorías presentadas por Chanlat para cada una de las dos perspectivas hacia las que se han orientado los estudios de las ciencias sociales, encontrándose por un lado la perspectiva positivista, que se ve enmarcada por la propensión a la administración de las cosas y, por el otro, la perspectiva crítica que se aboca en la comprensión y el gobierno de las personas.

7 Hallazgos

Después de haber realizado la identificación de las categorías que serían empleadas para entender la idea de hombre, así como de haber delimitado los capítulos y las áreas de conocimiento de la Guía PMBOK del PMI para la gerencia de proyectos, en las que se realizaría el análisis, se consolidaron los resultados y se agruparon de la siguiente manera: a) Roles de las personas vinculadas al desarrollo de proyectos, en donde se presentarán las distintas formas de interacción de las personas con los proyectos, según lo presentado en la guía del PMI y a partir de las categorías propuestas por Richard Hall (1996), a saber: trabajador, cliente y parroquiano; b) Análisis de las categorías de hombre en la Guía PMBOK, en las que se analizaron la existencia o no en la guía del PMI de cada una de las cuatro categorías propuestas para entender la idea de hombre (consciencia de sí mismo, prácticas, libertad mediante la autonomía y comunicación y creación de sentido) y c) Análisis de la concepción de hombre en la Guía PMBOK a partir del paralelo de Alain Chanlat, para las perspectivas del estudio de las ciencias sociales, mediante el cual se identificaron los elementos de la Guía PMBOK del PMI para la gerencia de proyectos correspondientes a cada una de las dos categorías presentadas en el estudio de las ciencias sociales (positivismo y perspectiva crítica) y la tendencia que en este sentido presenta este estándar.

7.1 Roles de las personas vinculadas al desarrollo de proyectos

A lo largo de la guía es posible identificar múltiples roles en los que se ubican las diferentes personas vinculadas al desarrollo de proyectos. Estos roles se definen teniendo en consideración aspectos como las responsabilidades asignadas y el grado de autonomía en la toma de decisiones. En este sentido, la guía agrupa a todas las personas que tienen relación con el proyecto bajo la categoría de “interesados”, y a su vez los clasifica según el tipo de relación que tengan con las distintas actividades y procesos. De esta manera, se encontrarán como subcategorías a los interesados internos e interesados externos del proyecto.

Los interesados internos serán aquellas personas que poseen algún tipo de relación directa con los procesos del proyecto, mientras que los interesados externos serán todos aquellos que sin tener ningún tipo de relación con los procesos del proyecto puedan verse afectados o llegar a afectar los resultados del mismo.

Entre los interesados internos e interesados externos del proyecto la guía identificará cuatro distintos roles. Los tres primeros se agruparán en la categoría de interesados internos y el cuarto y último rol será el entendido como interesados externos del proyecto.

Dentro de los interesados internos del proyecto se encuentran los roles: a) director del proyecto, b) cliente-patrocinador¹¹ y c) miembro del equipo de proyecto.

El primero de estos roles que se presenta en la guía corresponde al de director de proyectos, y aunque es mencionado propiamente con este nombre en la sección 1.7 de la guía el documento hace alusión a esta categoría, desde la primera página, al enunciar que el PMBOK (Project Management Institute, 2013) se encuentra redactado para aquella o aquellas personas que se desempeñarán en los procesos de dirección de proyecto, ya que “contiene el estándar, reconocido a nivel global y la guía para la profesión de la dirección de proyectos” (p. 1), razón por la cual este rol es el primero en ser indicado en el estándar, y es también sobre el que se hace mayor referencia a lo largo de la guía porque es la categoría para la que se encuentra redactada.

Los demás roles (cliente-patrocinador, miembro del equipo de proyecto e interesados externos) se incluirán de forma progresiva y separada a lo largo de toda la guía; sin embargo, serán condensados y listados en un apartado del capítulo 2 “Influencia de la organización y ciclo de vida del proyecto”, en el que se describirá como parte de la responsabilidad de gobernabilidad del proyecto por parte del director “la relación entre el equipo del proyecto, los grupos de la organización y los interesados externos” (Project Management Institute, 2013, p. 34).

Habiendo identificado y listado hasta el momento los cuatro distintos roles que presenta la guía del PMI, director del proyecto, cliente-patrocinador, miembro del equipo de proyecto, e interesados externos, se pasará ahora a presentar algunas características de cada uno de estos, atendiendo al orden en que estas categorías aparecen en un proyecto determinado de acuerdo a lo enunciado en el PMBOK, y que comienza con la necesidad del cliente-patrocinador que da origen al inicio y desarrollo del proyecto.

¹¹ Este rol será presentado de múltiples formas en la guía (cliente, patrocinador, líder, ejecutivos de alto nivel, organización patrocinadora), no obstante, en todos ellos se compartirán las características de definición de los objetivos del proyecto y posterior aprobación de los entregables y resultados obtenidos. Por esta razón, se entenderá principalmente este rol como cliente-patrocinador del proyecto.

La guía entiende como cliente, patrocinador o líder a aquella persona (o grupo de personas) encargada de establecer el inicio del proyecto a partir de la elaboración y aprobación del acta de constitución; esta persona deberá definir el alcance y los entregables que deben lograrse con el desarrollo del proyecto y tendrá la responsabilidad de aprobar y recibir los productos y resultados obtenidos en cada una de las fases que pueda llegar a tener el proyecto; también le corresponderá designar al director del equipo del proyecto, con el cual se encargará, mediante el plan para la dirección de proyectos, de “definir en qué consiste la culminación del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 102).

El acta de constitución del proyecto, además de ser el documento que comprende el inicio del proyecto, es también la herramienta para comunicar al director del proyecto las necesidades, los objetivos y los resultados esperados; por este motivo se plantea en la guía que:

La entidad patrocinadora debería ser la encargada de redactar el acta de constitución del proyecto. El acta de constitución del proyecto confiere al director del proyecto la autoridad necesaria para planificar y llevar a cabo el proyecto. Se recomienda que el director del proyecto participe en la elaboración del acta de constitución del proyecto para que de este modo adquiera el conocimiento de los requisitos fundamentales del proyecto. Este conocimiento favorecerá una asignación eficiente de los recursos a las actividades del proyecto (Project Management Institute, 2013, p. 67).

Después de la designación por parte del cliente o patrocinador del proyecto aparecerá el rol de director de proyectos, quien será “la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 12). Esta persona, una vez nombrada, estará a cargo de los recursos destinados al desarrollo del proyecto¹² y será la responsable de planear las actividades que deben ser llevadas a cabo para cumplir con la elaboración de los productos y entregables solicitados por el cliente.

Como la última de las categorías que se relacionan de forma directa con las actividades y procesos del proyecto, la guía incluirá al equipo del proyecto, el cual se encontrará conformado por las personas que serán responsables de ejecutar las tareas para el desarrollo de los entregables y quienes serán liderados por el director del proyecto.

¹² La guía establece la asignación al proyecto de recursos humanos, financieros y materiales que serán destinados al desarrollo de las distintas actividades con base en el desempeño y los beneficios esperados (Project Management Institute, 2013, p. 16).

El equipo del proyecto incluye al director del proyecto y al grupo de individuos que actúan conjuntamente en la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos. El equipo del proyecto incluye al director del proyecto, al personal de dirección del proyecto y a otros miembros del equipo que desarrollan el trabajo, pero que no necesariamente participan en la dirección del proyecto. Este equipo está compuesto por individuos procedentes de diferentes grupos, con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas para llevar a cabo el trabajo del proyecto. La estructura y las características de un equipo de proyecto pueden variar ampliamente, pero una constante es el rol del director del proyecto como líder del equipo, independientemente de la autoridad que éste pueda tener sobre sus miembros (Project Management Institute, 2013, p. 35).

Resulta importante resaltar un aspecto enunciado en la cita anterior y es que, aunque el director de proyectos tiene asignados bajo su dirección a los demás integrantes del equipo humano del proyecto, la guía lo incluye también como parte del equipo del proyecto. Esta condición resultará fundamental a la hora de entender que la categoría de recurso humano no excluye al gerente de proyectos como un integrante diferente del proyecto, sino que lo equipara con los demás miembros del equipo del proyecto en cuanto todos serán responsables de llevar a cabo actividades necesarias para el logro de los objetivos del proyecto. Situación en la que se entenderá que las actividades del director de proyectos corresponderán a aquellas destinadas a la planeación, coordinación y verificación del trabajo de los demás miembros del equipo a partir de los objetivos establecidos por el cliente del proyecto.

Por último, y como una forma de agrupar todos los actores presentes en las diferentes etapas y fases del proyecto, la guía presentará en la sección 2.2.1 a los interesados del proyecto. El concepto *interesado* es una categoría en la que se incluirán tanto al cliente como el equipo del proyecto, equipo que comprenderá, como ya se enunció, al director del proyecto; asimismo, hace referencia a cualquier otra persona que se vea afectada o afecte el proyecto y que no se encuentre en los roles de cliente o del equipo del proyecto.

Un interesado es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto. Los interesados pueden participar activamente en el proyecto o tener intereses a los que puede afectar positiva o negativamente la ejecución o la terminación del proyecto (Project Management Institute, 2013, p. 30).

Así, la Guía PMBOK entenderá como interesados a todos aquellos actores vinculados de forma directa o indirecta al proyecto, e incluirá en esta categoría tanto al cliente-patrocinador, al director del proyecto y a los demás miembros del equipo del proyecto como interesados internos, así como a otras personas que puedan verse afectadas de forma indirecta como interesados externos.

Recapitulando brevemente lo que se ha mencionado hasta ahora, resulta posible indicar que en la guía se cataloga la interacción tanto directa como indirecta de las personas con los proyectos con el nombre de interesados. Entre estos, se encuentran unos interesados externos, que corresponden a aquellas personas que no tienen una relación directa con las diferentes actividades y procesos del proyecto, y unos interesados internos, quienes, por el contrario, están estrechamente vinculados con las diferentes actividades y procesos del proyecto. Como interesados internos será posible identificar al cliente-patrocinador del proyecto quien será el responsable de originar y dar inicio al proyecto, así como de aprobar sus productos y definir su terminación, y al equipo del proyecto, que se encargará de llevar a cabo las actividades para la elaboración de los productos y entregables solicitados por el cliente y en el que se encontrará tanto el director de proyectos como a los demás miembros del equipo del proyecto. El director del proyecto será asignado por el cliente-patrocinador y solo diferirá de los demás integrantes del equipo del proyecto en cuanto será el encargado de liderar y coordinar las actividades que deben ser llevadas a cabo.

En este mismo sentido, resulta posible establecer una relación entre los roles descritos por el PMBOK y las distintas formas de interacción propuestas por Richard Hall (1996), y que corresponden a trabajadores, clientes y parroquianos. Así, el cliente-patrocinador del proyecto comparte la condición de cliente de la propuesta de este autor, y los trabajadores serían aquellas personas pertenecientes al equipo del proyecto. Por último, las personas que Hall llama parroquianos corresponderían a los interesados externos del proyecto. Esta relación se encuentra detallada en la figura 2.

Richard Hall		Guía PMBOK del PMI			
Directo	Trabajador	Interesados	Internos	Equipo del proyecto	Director del proyecto
	Cliente			Cliente-patrocinador	Demás miembros del equipo de proyecto
Indirecto	Parroquiano		Externos	Otros interesados	

Figura 2. Formas de interacción PMBOK del PMI – Propuesta de Richard Hall
Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta la relación que es posible establecer entre los roles descritos por la Guía PMBOK y las formas de interacción de Richard Hall, puede decirse que existe una correspondencia directa entre las dos propuestas, toda vez que se reconocen no únicamente las personas que se relacionan en los procesos organizacionales y de proyectos mediante la vinculación al desarrollo de las actividades y procesos productivos, sino también todas aquellas que de una u otra forma puedan llegar a resultar afectadas por este. De igual forma, es posible ver que tanto el director del proyecto como los demás miembros del equipo del

proyecto comparten una misma condición general, toda vez que son empleados del proyecto, aunque desempeñen tareas de dirección y producción respectivamente. Por último, se evidencia que la relación del cliente del proyecto tiene una importante repercusión en los procesos de dirección así como en las actividades del equipo del proyecto, toda vez que aunque no participa de forma personal con estos sí establece, mediante sus necesidades y objetivos, una serie de parámetros que restringen la actuación de quienes se desempeñan como trabajadores del proyecto, y es por esto que su interacción será definida, tanto en la guía como por Hall, como una relación directa.

7.2 Análisis de las categorías del hombre en la Guía PMBOK

Después de haber identificado los roles en los que la Guía PMBOK entiende las interacciones de las diferentes personas con el proyecto, se pasará a presentar los hallazgos en relación con cada una de las cuatro categorías que en el marco teórico se presentaron para concebir la idea de hombre, y que corresponden a la consciencia de sí mismo, las prácticas, la libertad mediante la autonomía y el uso del lenguaje y la creación de sentido.

Aunque la guía no presenta propiamente una definición de hombre, sí enuncia en alguno de sus apartes aspectos que permiten identificar cada una de las cuatro categorías que se presentan en este trabajo para entender el concepto de hombre, y que ya se mencionaron. En este sentido, se encontrará que los hombres en cualquiera de los roles que puedan llegar a desempeñar en los proyectos, y entendidos por lo tanto como interesados del proyecto, son conscientes de sí mismos en la medida en que “pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 394). De esta manera, la consciencia de sí mismo que le es propia al hombre estará relacionada con su capacidad de reconocerse de forma individual como afectado de alguna actividad o resultado del proyecto.

Continuando aún con esta primera categoría, la guía presentará otro elemento que permitirá evidenciar la consciencia de sí mismo mediante la diferenciación con el otro; este elemento se encontrará en la propuesta del código de ética para el ejercicio de dirección de proyectos que “sirve de guía para los profesionales de la dirección de proyectos y describe las expectativas que deberían tener respecto a sí mismos y a los demás” (Project Management Institute, 2013, p. 2).

Para continuar con las prácticas como aspecto determinante de la idea de hombre, no resultó necesario realizar una búsqueda en detalle en la guía, pues en toda esta se presentan y describen actividades y procedimientos que son llevados a cabo por las diferentes

personas involucradas en los procesos de gerencia y dirección de proyectos. En tal sentido, en el capítulo 13, “Gestión de los interesados del proyecto”, la guía presenta como procesos de la dirección del proyecto la identificación y planificación y gestión de los interesados con el fin de “fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo” (Project Management Institute, 2013, p. 391). De esta manera, resulta evidente que el PMBOK asocia al hombre con los proyectos por medio de sus prácticas a partir del desarrollo de actividades.

Antes de hablar de la libertad mediante la autonomía como categoría del hombre, se hará mención de la comunicación y creación de sentido, debido a que corresponde a una actividad que se describe de forma explícita en la guía y que se encuentra detallada en el capítulo 10, “Gestión de las comunicaciones del proyecto”. En ese capítulo se describe la importancia de los procesos de comunicación, así como los impactos de una comunicación efectiva en el entendimiento y el logro de los objetivos del proyecto.

Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. [Adicionalmente] una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto (Project Management Institute, 2013, p. 287).

Sin embargo, como resultado de los procesos de comunicación del proyecto, la guía no establece en ninguna parte la importancia de la creación de sentido ni de los significados que esta comunicación pueda tener para los distintos integrantes del proyecto; por el contrario, presenta las comunicaciones exclusivamente como una serie de procesos para la transferencia efectiva de información que aseguren “que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (Project Management Institute, 2013, p. 287).

Respecto a la creación de sentido y la importancia de las comunicaciones para las personas involucradas en proyectos, la mayor aproximación que se encontrará en la guía va a corresponder a los temas de *co-ubicación* de equipos de trabajo y cultura de la organización, estando este segundo incluido como un aspecto ambiental que debe considerarse por parte del director y el equipo de dirección de proyectos. Con relación a la co-ubicación, se indicará que “las estrategias de co-ubicación pueden incluir una sala de reuniones para el equipo (en ocasiones denominada *sala de guerra*), espacios para publicar cronogramas y otras facilidades que contribuyan a la mejora de la comunicación y del

sentido de comunidad” (Project Management Institute, 2013, p. 277), mientras que por cultura organizacional se dirá lo siguiente:

La cultura de la organización es un factor ambiental de la empresa, tal y como se describe en la sección 2.1.5. Las culturas y estilos se aprenden y se comparten, y pueden llegar a ejercer una gran influencia en la capacidad del proyecto para alcanzar sus objetivos. El director del proyecto debe por lo tanto comprender los diferentes estilos y culturas de la organización que pueden influir en un proyecto. El director del proyecto necesita saber quiénes toman las decisiones o influyen dentro de la organización y trabajar con ellos para aumentar la probabilidad de éxito del proyecto (Project Management Institute, 2013, p. 21).

Por último, con relación a la categoría de libertad mediante la autonomía, se encontró que la guía del PMI subordina la autonomía del equipo del proyecto, y entre estos al director del proyecto, a los intereses y directrices del cliente o patrocinador del proyecto. Esta subordinación se presenta mediante el establecimiento del grado de gobernabilidad del proyecto para los diferentes miembros del equipo del proyecto por parte de los directivos y patrocinadores.

La gobernabilidad del proyecto es una función de supervisión que está alineada con el modelo de gobierno de la organización y que abarca el ciclo de vida del proyecto. El marco de gobernabilidad del proyecto proporciona al director y al equipo del proyecto la estructura, los procesos, los modelos de toma de decisiones y las herramientas para dirigir el proyecto, a la vez que apoya y controla el proyecto para lograr una entrega exitosa (Project Management Institute, 2013, p. 34).

De esta manera, se establecen no solo los objetivos que se buscarán alcanzar con el desarrollo de cada una de las actividades del proyecto, tanto de dirección por parte del director como de producción por parte de los demás integrantes del equipo del proyecto, sino también los procedimientos a seguir para los cambios o ajustes a los que haya lugar.

En este sentido, aunque ya existe una subordinación del equipo del proyecto a las acciones tanto del director como del equipo de dirección del proyecto puesto que son las personas designadas por el cliente para liderar los distintos procesos de coordinación, y por lo tanto controlarán mediante los grados de libertad asignados a las distintas actividades la autonomía de los diferentes miembros del equipo de trabajo, resulta importante mencionar que el director del proyecto, y en consecuencia el resto del equipo, estará sometido en su autonomía desde cada una de las áreas del conocimiento de la Guía del PMBOK a las directrices del cliente-patrocinador. Al respecto la guía hará la siguiente salvedad general.

Dado que los proyectos son de naturaleza temporal, el éxito de un proyecto debe medirse en términos de completar el proyecto dentro de las restricciones de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo, tal y como se aprobó por los directores del proyecto conjuntamente con la dirección general. [...] El éxito del proyecto debe hacer referencia a las últimas líneas base aprobadas por los interesados autorizados (Project Management Institute, 2013, p. 35).

A continuación, se presentarán los apartes que restringen la autonomía del equipo del proyecto a las indicaciones del cliente-patrocinador, desde cada una de las áreas del conocimiento de la guía, con relación al triángulo de restricciones del proyecto (alcance, tiempo y costo):

- Alcance: la línea base del alcance del proyecto es la versión aprobada del enunciado del alcance del proyecto, la estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y su diccionario de la EDT/WBS asociado. Una línea base puede cambiarse solo mediante procedimientos formales de control de cambios y se utiliza como base de comparación durante la realización de los procesos de *validar el alcance* y de *controlar el alcance*, así como de otros procesos de control (Project Management Institute, 2013, p. 105).
- Tiempo: el plan de gestión del cronograma define la forma en que se informará sobre las contingencias relativas al cronograma y la forma en que se evaluarán las mismas. El plan de gestión del cronograma puede ser actualizado para reflejar cualquier cambio en la manera de gestionar el cronograma (Project Management Institute, 2013, p. 146).

En este proceso (haciendo referencia a la definición de las actividades), se encuentran implícitas la definición y la planificación de las actividades del cronograma, de modo que se cumplan los objetivos del proyecto. El proceso *crear la EDT/WBS* identifica los entregables del nivel más bajo de la EDT/WBS: el paquete de trabajo (Project Management Institute, 2013, p. 150).

- Costos: el presupuesto de un proyecto contempla todos los fondos autorizados para ejecutar el proyecto. La línea base de costos es la versión aprobada del presupuesto del proyecto desde la perspectiva de sus diferentes fases (Project Management Institute, 2013, p. 150).

En resumen, resulta posible indicar que se encontró que la Guía PMBOK del PMI presenta, a lo largo de sus capítulos, aspectos que hacen posible reconocer en los hombres involucrados en proyectos el reconocimiento que estos tienen de sí mismos, al poder identificarse como afectados de los resultados del proyecto, así como al reconocer la

existencia del otro para el desarrollo responsable de las actividades. Así también, estas actividades se constituyen en las prácticas que deberán ser llevadas a cabo por cada una de las personas del proyecto, independiente del rol que desempeñen, y para lo cual establecerán una constante comunicación que les permita transferir a los demás y entender los objetivos esperados del proyecto. Finalmente, aunque todas estas acciones, tanto de producción como de comunicación, serán llevadas a cabo por cada uno de los integrantes del proyecto, no serán completamente autónomas, puesto que estarán sometidas a los intereses de los directivos y patrocinadores del proyecto quienes establecerán los límites de actuación para cada uno de los miembros del equipo mediante el marco de gobernabilidad del proyecto.

En conclusión, resulta posible indicar que aunque la concepción de hombre que se presenta en la Guía PMBOK del PMI para la gerencia de proyectos incluye apartes para la totalidad de las cuatro categorías presentadas en este trabajo para entender la idea de hombre (consciencia de sí mismo, prácticas, libertad mediante la autonomía y comunicación y creación de sentido), no las presenta de igual forma para los distintos roles del proyecto, y subordina dichas categorías (especialmente aquellas asociadas a los procesos comunicacionales y la toma de decisiones) a los intereses de quienes desempeñan las funciones de clientes-patrocinadores del proyecto.

7.3 Análisis de la concepción de hombre en la Guía PMBOK a partir del paralelo de Alain Chanlat para las perspectivas del estudio de las ciencias sociales

Hasta el momento se han presentado los distintos roles que desempeñan las personas en los proyectos según la Guía PMBOK, correspondientes a cliente-patrocinador, director de proyecto y demás miembros del equipo del proyecto. Asimismo, han sido descritos los elementos resultantes del rastreo para cada una de las cuatro categorías que desde el marco teórico se indicaron para entender el concepto de hombre: consciencia de sí mismo, prácticas, libertad mediante la autonomía y comunicación y creación de sentido. Pues bien, se pasará ahora a enunciar los apartes que se encontraron en la guía y permitieron la caracterización de la inclinación que este documento presenta en relación con cada uno de los enfoques propuestos por Alain Chanlat en su paralelo. Se encuentra, por un lado, la administración de las cosas que se relaciona directamente con la perspectiva positivista y, por el otro, el gobierno de las personas, que atiende más a los aspectos que le son propios a la perspectiva crítica. Cabe resaltar que este ejercicio se ciñe a la revisión realizada en las siete áreas del conocimiento que habían sido acotadas previamente y que correspondían a integración, alcance, tiempo, costos, recursos humanos, comunicaciones e interesados. Los resultados de este análisis se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Análisis de la concepción de hombre en la Guía PMBOK

Ciencia	Administración de las cosas										Gobierno de las personas										Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Project Management Institute - Quinta Edición - Capítulo / Área del Conocimiento				
	Tecnología	Técnicas	Relación Científica	Explicación	Números y fórmulas	Universalidad	Exactitud	Demostración	Rigor	Razón	Espíritu de geometría	Sabiduría	Arte	Habilidades	Sentido	Comprensión	Palabras y símbolos	Especificidad	Equidad	Argumentación		Discernimiento	Emoción	Espíritu de fineza	
		X			X		X		X	X				X											4. GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X				X			5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTOS
		X	X	X	X		X		X	X	X	X		X		X									6. GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTOS
		X			X		X		X	X	X														7. GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO
	X	X		X	X				X	X	X			X	X	X	X	X			X				9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO
	X	X			X		X	X	X						X	X	X	X			X				10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO
		X		X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X		X				13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

Fuente: elaboración propia.

Se comenzará este aparte recapitulando la condición de subordinación que hace poco se mencionó y que existe de forma latente entre los miembros del equipo y el cliente-patrocinador, puesto que esta condición resulta fundamental para entender cómo se lleva a cabo la reificación del hombre, en cuanto estará acompañada de una pérdida de sentido del carácter de hombre y reemplazada por la condición de recurso humano del proyecto.

Como se dijo anteriormente, el proyecto tiene origen una vez el cliente-patrocinador identifica una necesidad y mediante un documento que recibirá el nombre de acta de constitución, que formaliza el inicio del proyecto. Para el momento en que se constituye esta acta, o de forma posterior, se nombra a una persona como responsable del logro de los resultados del proyecto; esta persona, nombrada por el cliente-patrocinador, asumirá el rol de gerente del proyecto y entrará a ser parte del equipo del proyecto encargándose de coordinar, gestionar y controlar todos los recursos asignados a las distintas actividades necesarias para la consecución de los resultados esperados por el cliente; entre estos recursos se encontrarán las personas empleadas en el proyecto como parte del equipo de trabajo.

Esta primera condición de subordinación del equipo de proyectos permitirá establecer, como finalidad para todas las actividades desarrolladas por los integrantes de este equipo, el cumplimiento de los objetivos fijados por el cliente, quien al no participar en la construcción de los entregables del proyecto no hará parte del equipo del proyecto y, por lo tanto, no se encontrará cobijado en la categoría de recurso humano del proyecto.

La condición de recurso que tendrán las personas que hacen parte del equipo del proyecto será compartida junto con los equipos y demás materiales necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto; de esta forma serán agrupados y asignados “en base al desempeño y los beneficios esperados” (Project Management Institute, 2013, p. 16).

Para poder realizarse la asignación de los recursos a las actividades del proyecto dichas actividades deben ser detalladas por parte del director o el equipo de dirección del proyecto mediante el desarrollo de la estructura de desglose de trabajo (EDT/WBS), proceso mediante el cual se subdividen “los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar” (Project Management Institute, 2013, p. 105). Así, los entregables y productos del proyecto se presentan como una serie de actividades a desarrollar, a las cuales le pueden ser asignadas los recursos necesarios.

“La información sobre los recursos (como personas, equipos y material) potencialmente disponibles durante un período planificado de actividad se usa para estimar la utilización de los recursos” (Project Management Institute, 2013, p. 163) y se alinean así en relación con las restricciones en tiempo, costos y alcance que se presentasen en el proyecto.

De esta primera condición, de entender a las personas que hacen parte del equipo del proyecto como insumo para las actividades del proyecto y agruparlas en la categoría de recursos, la guía propondrá, con intención de poder cuantificar con precisión el costo total del proyecto, la estimación de los costos de cada uno de los recursos del proyecto, entre estos los costos que puedan estar asociados a los integrantes del equipo de trabajo.

Se estiman los costos para todos los recursos que se van a asignar al proyecto. Estos incluyen, entre otros, el personal, los materiales, el equipamiento, los servicios y las instalaciones, así como otras categorías especiales, tales como el factor de inflación, el costo de financiación o el costo de contingencia (Project Management Institute, 2013, p. 202).

Costear los recursos humanos del proyecto se realiza a partir de la valoración de las habilidades que posee cada una de las personas del equipo de trabajo y que, a su vez, son necesarias para el desarrollo de las actividades del proyecto, de manera que dicha valoración únicamente incluye aquellas “habilidades requeridas para el éxito del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 259). Adicionalmente, para establecer el costo de cada una de las personas del proyecto, se estima el tiempo que le será dedicado al trabajo del proyecto, llegando así a un valor por perfil y tiempo dedicado, y haciendo posible, al mismo tiempo, medir el trabajo y establecer indicadores de cumplimiento y rendimiento del equipo de trabajo.

Se ha identificado pues, que el PMBOK pasa de clasificar a los miembros del equipo de trabajo del proyecto como interesados internos a entenderlos bajo la condición de recursos humanos del proyecto, convirtiéndolos en insumos para las distintas actividades a desarrollar. Como insumos son costeados con base en los atributos que son necesarios para el logro de los objetivos del proyecto, siendo estos las habilidades que posean cada una de estas personas y totalizados en razón a la dedicación que tengan al desarrollo de las diferentes actividades del proyecto.

Para finalizar, se describirán y citarán brevemente algunos de los apartes de la guía que permitieron concluir la identificación o no de cada uno de los aspectos presentes en el paralelo de Chanlat y que se condensan en la tabla 4.

En relación con los elementos que son propios de la perspectiva positivista y que en el cuadro de Chanlat se enuncian como administración de las cosas, se identificaron el uso de tecnología, técnicas, relación científica, explicación, números y fórmulas, universalidad, exactitud, demostración, rigor, razón y espíritu de geometría. De estos, se encontró que la universalidad se origina en la intención misma de la guía de constituir “el estándar para dirigir la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, en diversos tipos de industrias” (Project Management Institute, 2013, p. 18). También se identificó en la guía su condición de tecnología, a partir de la inclusión en sus distintos procesos de “las herramientas y técnicas involucradas en la aplicación de las habilidades y capacidades que se describen en las Áreas de Conocimiento (Secciones 4 a 13)” (Project Management Institute, 2013, p. 47). Asimismo, en la presentación de herramientas y técnicas en cada una de las siete áreas abordadas se encontró el uso de números y fórmulas, como la utilizada para el establecimiento de la cantidad de canales de comunicación potenciales del proyecto, cuyo “número total [...] es igual a $n(n-1)/2$, donde n representa el número de interesados” (Project Management Institute, 2013, p. 292), y algunos indicadores expresados en función de las razones matemáticas, como el índice de desempeño del cronograma SPI, que “se expresa como la razón entre el valor ganado y el valor planificado [...] Fórmula: $SPI = EV/PV$ ” (Project Management Institute, 2013, p. 219).

Aún entre todos estos elementos de corte positivista fue posible encontrar en la guía algunas consideraciones que se enmarcan en las categorías del paralelo para la perspectiva crítica, como son sabiduría, habilidades, sentido, comprensión, palabras y símbolos, especificidad, equidad y discernimiento. De estas, la más reiterativa fue el reconocimiento de la singularidad y especificidad de cada proyecto, incluso desde la misma introducción del PMBOK, en la que se aclara que “no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización y/o el equipo de dirección del proyecto son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada

proyecto concreto” (Project Management Institute, 2013, p. 2). Se observó también en ese mismo apartado que el documento hace alusión a un posible discernimiento de las distintas condiciones presentes en cada caso particular y que deben ser consideradas por parte del director y demás integrantes del equipo de dirección del proyecto. De forma semejante fue posible identificar en la guía lo que Chanlat define como equidad, en cuanto que

El Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute es claro en relación con las obligaciones básicas de responsabilidad, respeto, equidad y honestidad. Requiere que quienes se desempeñan en este ámbito demuestren compromiso con la conducta ética y profesional (Project Management Institute, 2013, p. 2).

También, y como último detalle, se encontró que el texto hace mención, brevemente, a la importancia de la creación de sentido, aunque esta se reduce a su utilidad práctica:

La creación de relaciones de trabajo es la interacción formal e informal con otras personas dentro de una organización, industria o entorno profesional. Es una manera constructiva de comprender los factores políticos e interpersonales que tendrán un impacto sobre la eficacia de las diferentes opciones de gestión de personal. La gestión de los recursos humanos se beneficia de la creación de relaciones de trabajo, al mejorar el conocimiento y el acceso a activos de recursos humanos tales como competencias sólidas, experiencia especializada y oportunidades de colaboración externas (Project Management Institute, 2013, p. 263).

En conclusión, se encontró que la guía presenta una mayor orientación a concebir al hombre desde una perspectiva positivista y pragmática, aun cuando en algunos apartes presenta consideraciones de tinte crítico. No obstante, estas anotaciones se encuentran cargadas de una intención de resultados prácticos que se reflejen en el logro de los objetivos del proyecto. De igual forma, se encontró que las personas que desarrollan las actividades operativas para la construcción de los entregables y el logro de los objetivos del proyecto están subordinadas a las intenciones e intereses del patrocinador del proyecto, y de esta manera su autonomía se verá limitada a los marcos de gobernabilidad establecidos por dichos patrocinadores. Por último, fue posible evidenciar que tanto el equipo de desarrollo del proyecto como el director y los miembros del equipo de dirección hacen parte de los recursos humanos del proyecto y se encuentran sometidos al cumplimiento de los objetivos, reducidos a la condición de recurso mediante la valoración de sus habilidades y dedicación en el proyecto para un espacio de tiempo determinado.

8 Conclusiones

Aunque el documento PMBOK del PMI no brinda una definición específica del hombre en la gerencia de proyectos sí presenta algunos elementos que hacen posible identificar, a partir de sus enunciados, la forma en que este es visto como un recurso y, en consecuencia, reducido en sus prácticas, autonomía y uso del lenguaje. Esto obedeciendo a que se encontró que la guía se orienta hacia las condiciones descritas por Chanlat para la perspectiva positivista en el estudio de las ciencias sociales, en cuanto a que en el texto prevalecen aquellas consideraciones de carácter naturalista, objetivista, causalista y cientista.

Habiendo pues realizado una identificación de los distintos roles presentes en la gerencia de proyecto, según el grado y tipo de relación de las personas con los procesos del proyecto, fue posible encontrar que existen diferencias entre estos roles a partir la identificación de la idea de hombre que se realizó mediante la inclusión de algunas consideraciones propias de los estudios en antropología, las cuales permitieron encontrar en las categorías de consciencia de sí mismo, prácticas, libertad mediante la autonomía y uso del lenguaje y creación de sentido aquellos elementos fundamentales para entender la condición de hombre.

En este sentido, fue posible establecer una serie de dependencias y limitaciones que la guía plasmará según la categoría que se desempeñe en el proyecto, y que pueden ser: cliente-patrocinador, director del proyecto, miembro operativo del equipo del proyecto o interesado externo. Así, todo el equipo del proyecto, en el que se incluirán el gerente o director de así como los demás integrantes del proyecto que realizan las funciones operativas, se encontrará subordinado a los intereses y expectativas del cliente-patrocinador.

La prelación de intereses descrita hasta ahora se contrastará y encubrirá en alguna medida con la relativa autonomía que parecerá serle atribuida al director de proyectos, personaje central de la guía para la gerencia de proyectos, y quien será el encargado de la planeación y puesta en marcha de las acciones necesarias para el logro de los objetivos inicialmente establecidos. Se entenderá, por lo tanto, que este individuo o grupo de individuos en este rol de dirección tendrán a cargo los distintos recursos destinados a la ejecución del proyecto.

Resulta también importante mencionar que desde el proceso mismo de iniciación del proyecto, con la elaboración del acta de constitución y la designación de responsabilidades del director de proyectos, se hace mención, en términos generales, a la importancia de la gestión y asignación de recursos a las distintas actividades, entendiéndose como parte de estos recursos a las personas implicadas en el desarrollo de los procesos operativos del

proyecto, situación más evidente aún en el capítulo noveno de la guía, en el cual se hace referencia de forma explícita a los procesos para la gestión de los recursos humanos del proyecto.

No obstante, aunque a simple vista pareciese haber grandes diferencias entre las personas involucradas en los proyectos, en cuanto a su libertad y autonomía, entre aquellas responsables de los roles de dirección y las demás pertenecientes al equipo operativo, lo cierto es que su condición de subordinación y sometimiento utilitarista es el mismo y solo varía en el grado o nivel en que son coaccionados, esto debido a que el equipo operativo se encuentra condicionado al cumplimiento de las directrices del equipo de dirección, el cual, a su vez, está siendo direccionado por los altos ejecutivos y propietarios del proyecto, a partir del establecimiento de objetivos así como mediante la evaluación y la aceptación o no de los productos y resultados obtenidos.

Otro aspecto que es posible concluir es que al reducir al hombre al nivel de recurso y someterlo a procesos de estandarización y formalización, los cuales constituyen las intenciones de la Guía PMBOK para la gerencia de proyectos, este es desprovisto de la capacidad de ser reconocido a partir de sus prácticas, debido a que las actividades que realiza le son expropiadas y asumidas como aspectos propios del proyecto y son susceptibles de ser diseñadas y asignadas a los individuos de forma indistinta, obedeciendo únicamente a consideraciones técnicas en las que se evalúan las capacidades y habilidades a partir de la utilidad para el logro de los objetivos trazados en el proyecto, abriendo la posibilidad a ser asignados, intercambiados o sustituidos sin ninguna otra consideración en aras de la eficiencia de la producción, y olvidando la importancia de estas prácticas en la autorrealización y reconocimiento del hombre.

Por último, y teniendo en cuenta la importancia del uso del lenguaje y la creación de sentido para la comprensión del hombre, resulta pertinente presentar este punto como uno de los aspectos en los que más se restringe el desarrollo del individuo en la Guía del PMBOK. Así pues, el contacto e interacción entre las distintas personas involucradas en los procesos, tanto operativos como de dirección del proyecto, se encuentra sometido y reducido a la transferencia de información, a partir de canales y formas predefinidas y reduciendo el desarrollo propiamente dicho del hombre a partir de las comunicaciones y la forma en que este da sentido a las situaciones que experimenta y cómo las transmite.

De esta manera, se ha podido concluir que para el PMI el hombre es únicamente consciente de sí mismo, existente a partir de sus prácticas, libre mediante la autonomía y creador de sentido mediante el uso de las comunicaciones cuando desempeña el rol del cliente-patrocinador, y va perdiendo esa condición en la medida en que se vincula al desarrollo de

las actividades del proyecto, en las cuales su autonomía se verá reducida mediante el control y la restricción de su actuación, la creación de sentido y la comunicación reducidas a la mera transferencia de información y su identificación a partir de las prácticas despojadas para convertirlo en un simple recurso e instrumento de producción.

Si bien, como se dijo al comienzo de este trabajo, la apreciación del hombre en los proyectos a partir de la teoría crítica no tiene como intención ponerse al servicio del logro de los objetivos organizacionales, como pueden estarlo las técnicas y procedimientos establecidos en la guía del PMI, sí resulta posible mediante la integración desde una perspectiva que posibilite el acercamiento multidisciplinar aumentar el entendimiento de la realidad de los proyectos desde distintas dimensiones, y así encontrar alternativas que posibiliten la integración del hombre de una forma en que se respeten sus condiciones de autonomía, prácticas y uso del lenguaje mediante la interacción directa y más abierta entre los distintos roles en la gerencia de proyectos.

Se espera, por último, que este trabajo sirva como punto de partida para el establecimiento de nuevas líneas de investigación en el campo de la gerencia de proyectos, al presentar la posibilidad de incluir otro tipo de enfoques, como pueden serlo las distintas aproximaciones que se proponen desde los estudios organizacionales que tendrán como intención aumentar la comprensión de los fenómenos estudiados y plantearán objetivos que puedan resultar incluso distintos al logro de la eficiencia o el beneficio económico, como aquellos que hasta ahora han sido los que han predominado en los estudios en administración. De esta forma, se logrará la ampliación de este campo de conocimiento y una mayor visión por parte de los profesionales que a este se dedican.

Se deja constancia, también, de las limitaciones que puede llegar a tener este trabajo, producto del proceso de aprendizaje que significó su desarrollo y la inmensa amplitud y vastedad de posibilidades para orientarlo que representó el haber escogido como referente un campo como los estudios organizacionales que presentan la condición de ser complejos por sí mismos, confiando, sin embargo, en que no por esto se subestime su potencial como trabajo introductorio de otras perspectivas al campo de la gerencia de proyectos.

Referencias

- Abbagnano, N. (1974). *Diccionario de filosofía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Abravanel, H. *et al.* (1992). Teoría sobre la cultura organizacional. En *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos* (págs. 3-37). Bogotá: Legis.
- Aktouf, O. (1992). Management and theories of organization in the 1990: Toward a critical radical humanism? *The Academy of Management Review*, 17(3), 407-431.
- Arellano, A. (2014). Epistemología antropológica como conocimiento del hombre: el papel de la antropología de la tecnociencia. *Acta Sociológica*, 63, 15-39.
- Association for Project Management (APM) (2015). A history of the association for project management 1972-210. Recuperado de https://www.apm.org.uk/sites/default/files/A-History-of-the-Association-for-Project-Management_lr.pdf
- Barad, K. (2003). Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. *Journal of Women in Culture and Society*, 28(3), 801-831.
- Barba, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y Estrategia*, (44), 139-151.
- Borobia, R. (2010). La teoría crítica de la Escuela de Fráncfort: su actualidad en tres etapas. *Revista Pilquen*, (13), 1-6.
- Buffon, G.-L. L. (1749). *Histoire naturelle générale et particulière, avec la Description du Cabinet du Roy*. París: Paris Imp. Royale.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Aldeshot: Ashgate Publishing Company.
- Carvalho, J. J. (1994). La antropología y el nihilismo filosófico posmoderno. *Alteridades*, 4(8), 13-29.
- Cely-López, C. L., y Gómez-Niño, O. (2016). Una perspectiva antropológica de las organizaciones desde la caracterización sociocultural, administración y contabilidad social. Caso institución de educación superior. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(43), 183-201.
- Chanlat, A. (2011). Carta a Richard Déry: el Occidente, enfermo de sus dirigentes. *Cuadernos de administración*, 14(20), 13-42.

- Chanlat, A. & Bédard, R. (1990). *La gestion, une affaire de parole*. Quebec: École des hautes études commerciales, Centre d'études en administration internationale.
- Chanlat, J. F. (2002). *Ciencias sociales y administración*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Colomer, E. (1997). *Movimientos de renovación: humanismo y renacimiento*. Madrid: Akal.
- Crawford, L. H. & Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: A framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 645-653.
- Crawford, L. H. & Pollack, J. (2007). How generic are project management knowledge and practice. *Project Management Journal*, 22(8), 87-96.
- Dilthey, W. (1949). *Introducción a las ciencias del espíritu*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Drob, C. & Zichil, V. (2013). Overview regarding the main guidelines, standards and methodologies used in project management. *Journal of Engineering and Research*, 19(3), 26-31.
- Duque, F. (2003). *Contra el humanismo*. Madrid: Abada Editores.
- Engwall, M. (1998). The project concept(s): On the unit of analysis in the study of project management. En R. Lundin & Ch. Midler, *Projects as arenas for renewal and learning processes* (págs. 25-35). Boston: Kluwer.
- Friedman, G. (1986). *La filosofía política de la Escuela de Fráncfort*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Garel, G. (2013). A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, 663-669.
- Genis, A. D. (2009). ¿Cómo se llega a ser el que se es? Hacia una genealogía del cuidado de sí. Recuperado de <http://www.fermentario.fhuce.edu.uy/index.php/fermentario/article/view/8>
- Giddens, A. (1993). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gonzales, D. R. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 54(54), 43-58.

- Habermas, J. (1989). *El discurso filosófico de la modernidad. Doce Lecciones*. Madrid: Taurus.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- Hayek, F. (1989). El atavismo de la justicia social. Recuperado de <http://www.uca.edu.sv/facultad/clases/maestrias/made/m230059/07-El%20Atavismo%20de%20la%20J.S.pdf>
- Honneth, A. (1997). *Lucha por el reconocimiento. Por una gramática moral de los conflictos sociales*. Barcelona: Novagrafik.
- Horkheimer, M. (1973). *Crítica de la razón instrumental*. Buenos Aires: Gráficas Guadalupe.
- IPMA (2015). IPMA History. Recuperado de <http://www.ipma.world/about/ipma-history/>
- Kolltveit, B. J., Karlsen, J. T. & Gronhaug, K. (2007). Perspectives on project management. *International Journal of Project Management*, 25(1), 3-9.
- Leyva-Martínez, G. (2005). *La teoría crítica y las tareas actuales de la crítica*. Barcelona: Anthropos.
- López, J. I. (2005). Weber y las claves para comprender la modernidad. *Debates de Sociología*, (30), 29-39.
- Macpherson, C. (2005). *La teoría política del individualismo posesivo. De Hobbes a Locke*. Madrid: Trotta.
- Maslow, A. H. (1954). *A theory of human motivation*. Nueva York: Harper & Row Publishers.
- McElroy, W. (1996). Implementing strategic change through projects. *International Journal of Project Management*, 14(6), 325-329.
- Morin, E. (1999). *L'intelligence de la complexité*. París: L'Harmattan.
- Morris, P. (2010). Research and the future of project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 139-146.
- Morris, P., Clawford, K., Hodgson, D., Shepherd, M. & Thomas, J. (2006). Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession - The case of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 710-721.

- Muñoz, R. (2011). *Formar en administración: por una nueva fundamentación filosófica*. Bogotá: Siglo del Hombre.
- Ocampo, C. A. (2010). Tensiones respecto a la idea de hombre en algunos discursos contables y humanistas de la administración. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 56, 183-206.
- Project Management Institute (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Pensilvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute (2015a). PMI founders. Recuperado de <http://www.pmi.org/About-Us/leaders-founders.aspx>
- Project Management Institute (2015b). PMBOK guide and standards. Recuperado de <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Overview.aspx>
- Ramírez, A. (2005). Posmodernidad y política. *Revista Espiga*, (12), 109-118.
- Rendón, M., y Montaña, L. (2013). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración*, (213), 1-15.
- Saavedra, J. J. (2010). La administración y el origen de la concepción instrumental del hombre en la sociedad moderna. *Universidad & empresa*, 8(11), 237-262.
- Saavedra, J. J., Gonzales, D. R., y Marín, D. A. (2017). Teoría crítica y postmodernismo en los estudios organizacionales en América Latina. En S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, W. R. Nord, G. Ramírez, y D. R. Gonzales-Miranda (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales* (págs. 553-590). Medellín: Sage, Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Sampaio, M. M. (2009). La teoría crítica de la Escuela de Fráncfort, de la primera a la tercera generación. Un recorrido histórico-sistemático. *Revista Internacional de filosofía política*, (34), 193-211.
- Sanabria, M., Mayorga, J. J., y Smida, A. (2015). Los estudios en administración: origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en América Latina. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 23(1), 209-234.
- Sánchez, L. F., y Solarte, L. (2010). El cuerpo de conocimientos del Project Management Institute-PMBOK Guide y las especificidades de la gestión de proyectos. Una revisión crítica. *Innovar*, 20(37), 89-100.

- Scheler, M. (2000). *La idea del hombre y la historia*. Recuperado de <http://10millibrosparadescargar.com/bibliotecavirtual/libros/LETRA%20S/Scheller,%20Max%20-%20La%20idea%20del%20hombre%20y%20la%20historia.pdf>
- Schmidt, C. (2013). Apuntes para una lectura antropológica del trabajo. *Revista de Filosofía*, 73(1), 75-92.
- Scranton, P. (2008). Le management de projet - Nouvel objet de l'histoire d'entreprise. *Revue française de gestion*, (188-189), 161-173.
- Seoane, J. B. (2000). La escuela de Fráncfort y los posmodernos. Un diálogo posible. *Rerevista venezolana de economía y ciencias sociales*, 6(2), 193-217.
- Touraine, A. (1994). *Crítica de la modernidad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Vásquez, S. C. (2014). *Diagnóstico de condiciones organizacionales para la implementación de metodologías de gestión de proyectos*. Medellín: Universidad Eafit.
- Vergara, J. (2001). La concepción del hombre de Friedrich Hayek. *Revista de filosofía*, (65), 161-176.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Nueva York: The Free Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and society*. California: University of California Press.