

# Capacitación Integral de una Organización en Gerencia de Proyectos

Roberto Toledo, MBA, PMP  
Socio Director, Alpha Consultoría

## Abstract

Cuando una empresa u organización se ha decidido a implementar de manera formal la Gerencia de Proyectos y/o una Oficina de Proyectos como una de sus estrategias corporativas, una de las primeras acciones a realizar, es la capacitación de su personal. Sin embargo los responsables de dicha implementación se enfrentan a varias interrogantes: ¿A quién capacitar? ¿Qué tipo de capacitación debemos darles? ¿Todos nuestros colaboradores y ejecutivos deben recibir la misma capacitación, o esta debe ser diferenciada? El presente documento tratará de contestar dichas preguntas, con base en el análisis estratégico de cuatro factores clave que influyen en dicho esfuerzo:

- Los procesos de aprendizaje, tanto personales y organizacionales;
- Los procesos asociados a la implementación de una oficina de proyectos
- El proceso mediante el cual una empresa modifica su cultura organizacional

## Introducción

Hoy en día las empresas tienen claro que el recurso más importante con el que cuentan es la gente que las conforma. Las evidencias de esto pueden encontrarse de forma amplia en la literatura de management actual. Por todos lados se oye hablar de la importancia que tiene para el desempeño organizacional, el conocimiento acumulado, tanto en los integrantes de una organización, como en la organización misma. El *Knowledge Management*, como se le ha dado en llamar, es un área de estudio en la que hay múltiples análisis en los años recientes. Los altos ejecutivos que he tenido la oportunidad de conocer a lo largo de mi carrera como Consultor e Instructor de Administración de Proyectos, lo mencionan todo el tiempo. Sin embargo, en pocas ocasiones las organizaciones reconocen que, en la cada vez más demandante tarea de administrar eficientemente sus proyectos, es necesario trabajar desde ese nivel, la parte humana de la compañía, para dar mejores resultados tanto en la parte técnica como operativa del negocio.

Muchas empresas también, se han avocado a adoptar prácticas estandarizadas y estructuradas de administración de proyectos. El mismo Project Management Institute (PMI©) ha reportado que cada vez más empresas utilizan metodologías y herramientas que permiten una administración profesional de sus proyectos. De un análisis simple, se puede deducir que para que una empresa logre mejorar radicalmente su eficacia y eficiencia en la administración de proyectos, cuatro elementos son los que deben cambiar: Procesos, Políticas, Cultura y Personas. Siendo este último, desde mi punto de vista el más relevante y el que a final de cuentas marcará la diferencia entre las empresas que logren una mejora sustancial en la administración de proyectos (ver figura 1)

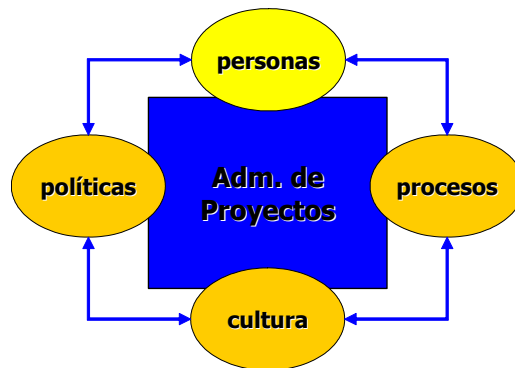


Figura 1. Aspectos a cambiar en una organización para adoptar una cultura de administración de proyectos

Así, si una organización requiere adoptar una cultura de administración de proyectos, tendrá que efectuar cambios en sus políticas y procesos para instrumentar el cambio “técnicamente”. Sin embargo, éste es un cambio cultural que necesita ser asimilado y entendido por las personas que trabajarán directamente con la ejecución de los proyectos, por tanto los procesos y/o metodologías de administración de proyectos requieren de un convencimiento y ejemplificación clara de que realmente agregan valor al trabajo diario de las personas. Y es en este punto donde se tiene que empezar con este cambio de cultura, con una estrategia de capacitación e involucramiento en todos los niveles organizacionales de una empresa.

## Disparadores

La razón por la cual una organización decide que, para alcanzar sus objetivos estratégicos, necesita de la implementación de la administración de proyectos puede provenir de diversas fuentes. Probablemente la empresa esta enfrentando problemas en el desarrollo de sus proyectos, ya sea porque su giro de negocio implica trabajar directamente en proyectos de algún determinado tipo (empresas de consultoría, constructoras o de servicios). Tal vez, la demanda venga del entorno de la organización, es decir sus clientes se los exigen para asegurar resultados de acuerdo con el alcance, tiempo y costo planeados. Probablemente la presión sea ejercida por la competencia. Muchas empresas se han decidido a enfrentar los proyectos de una forma mas estructurada porque sus clientes constantemente aducen que la competencia así lo hace.

Otras razones pueden ser la implementación en forma ordenada de las estrategias del negocio. En particular, puedo decir que en años recientes, las herramientas de medición del desempeño organizacional, generalmente conocidas como *Balanced Scorecard* han empujado a las empresas y organizaciones latinoamericanas a contar con un medio más formal que les permita definir, implementar y dar seguimiento a sus iniciativas estratégicas. Finalmente podríamos mencionar a aquellas organizaciones que ya han reconocido la importancia de contar con métodos formales de administración o gerencia de proyectos y se encuentran en el proceso de definición y puesta en marcha de una Oficina de Proyectos (PMO).

En general se puede decir que el tamaño del problema definirá el nivel de compromiso organizacional y personal para adoptar un cambio en cuanto a la administración de proyectos. Por lo que una empresa tendrá que “entender” o estar consciente de su situación, enmarcada en un contexto de productividad y mejores resultados en la ejecución de sus proyectos, para definir de una mejor manera los pasos estratégicos para instrumentar una capacitación integral en Gerencia de Proyectos. Cuando la presión para adoptar mejores prácticas de administración de proyectos no esta directamente relacionada con la supervivencia en el corto o mediano plazo de la empresa, ésta, probablemente decida otorgar capacitación a su personal, pero no cifrará en ello el camino para convertirse en una organización orientada a la eficiencia organizacional. Normalmente los procesos de capacitación serán mucho más consientes y formales, cuándo la urgencia por mejorar es mayor. Al momento de decidir capacitar a los miembros de una organización, la identificación de este nivel de compromiso es clave, para diseñar consecuentemente que tan profundo y formal será el proceso de capacitación.

## Errores Comunes

Si la organización no tiene bien definida una estrategia de capacitación en administración de proyectos, partiendo de la identificación clara de sus necesidades, ésta estará más propensa a cometer errores estratégicos en la implementación del proceso de capacitación. Algunos ejemplos son:

- Un típico error que las organizaciones cometen al hincar un proceso formal de capacitación en administración de proyectos en particular (aunque en cualquier capacitación en general), es dejar absoluta libertad a los involucrados en el proceso para escoger en el mercado la capacitación que tomarán. Esta situación la he visto múltiples veces, sobre todo en las organizaciones más grandes, con cientos o miles de empleados y en donde la responsabilidad de integrar un plan de capacitación queda dispersa. Cuando esto sucede, la calidad de la capacitación recibida puede ser heterogénea. Pero el problema principal no será este, sino que la capacitación recibida no estará suficientemente estandarizada como para generar un factor indispensable: **Un Lenguaje Común** con respecto a la administración de proyectos. Al darse la situación de que los involucrados salgan al mercado a buscar capacitación. Sin una idea clara de lo que se requiere, se tendrá capacitación cuyos resultados serán definitivamente mediocres. En particular en Latino América,

este punto es crucial, si reconocemos que las herramientas y mejores prácticas que utilizamos tuvieron su origen, no en idioma español, sino en el idioma inglés. Luego entonces las traducciones disponibles, pueden diferir de manera importante una de otra, en particular en lo que se refiere a los términos a usar y la jerga propia de la profesión. Más aún si esta traducción fue definida en diferentes países de nuestra región.

- La misma capacitación para todos los niveles. Muchas veces se decide capacitar de la misma forma a todos los involucrados en la realización de proyectos, por lo que directivos, patrocinadores, líderes de proyecto y miembros de los equipos de trabajo tendrán el mismo enfoque, el cual no corresponde necesariamente con los roles específicos que estas personas desempeñarán en la realización de los proyectos. Podríamos decir entonces, que el efecto contrario tampoco es el adecuado: **demasiada estandarización**.
- La capacitación como un esfuerzo aislado. Este error, tiene en realidad dos vertientes. Siendo la primera que sólo algunos grupos, o incluso sólo algunas personas, buscarán formas de capacitación, pero estos esfuerzos no tendrán el impacto o la fuerza necesaria para involucrar a los demás participantes de proyectos, ni influirán en los resultados del negocio. La segunda y no me cansaré de repetirlo a los ejecutivos que me piden una propuesta de capacitación: **la capacitación por si sola no es suficiente**. Las personas cambian, pero si los procesos, políticas y cultura no cambia, el esfuerzo será estéril
- Las personas y la organización **no Aprehenden**. No, porfavor no busques el corrector ortográfico de tu computadora. Esta palabra no esta mal escrita. Hay una diferencia básica entre aprender y aprehender. El significado de esta palabra implica mas que adquirir conocimientos. Implica que, la persona capacitada, una vez que adquirió nuevos conocimientos, regresa a su trabajo –o a su vida diaria incluso- y modifica su actuación en base al conocimiento adquirido. Por lo tanto y en este orden de ideas podemos decir, que muchas personas y organizaciones aprenden, pero no necesariamente aprehenden. Pongámoslo mucho mas claro. Planteemos un ejemplo hipotético simple. Supongamos a un ejecutivo de atención a clientes de cualquier empresa de servicio, de forma normal y porque cree que lo que hace esta bien, constantemente trata de forma grosera y deshonesta a sus clientes, provocando que estos decidan ir con la competencia. El supervisor de nuestro ejecutivo decide que dicha persona necesita tomar un curso de “Atención al cliente”, en el cual le dejan claro que esa no es la forma de tratar a un cliente. Se le instruye en la forma correcta de hacerlo, se le otorgan herramientas con las cuales puede garantizar que su cliente saldrá satisfecho y regresará a comprar más. Sin embargo al lunes siguiente, cuando nuestro ejecutivo regresa, continúa haciendo exactamente lo mismo que hacía antes y no modifica en nada o inclusive solo parcialmente su forma de tratar al cliente. ¿Podríamos decir que sirvió de algo para la empresa la inversión que acaba de hacer? **No sirvió de absolutamente nada**. Muchas personas que he encontrado en el camino, me piden que enseñe a sus ejecutivos a administrar mejor sus proyectos, pero después regresan a la oficina y se enfrentan a dos situaciones que resultan contradictorias con la inversión que se acaba de realizar: sus supervisores no demandan resultados distintos y no se les brindan las herramientas y recursos para hacerlo de forma diferente. Si, los ejecutivos han adquirido un conocimiento nuevo, pero si este no es aplicado al trabajo que realizan, dicho conocimiento no dejará de ser nada mas que una curiosidad intelectual inservible. No aprehendió. O peor aún, probablemente servirá, tal vez para la empresa competidora, cuando ese ejecutivo sea contratado, dada la preparación con la que cuenta. ¿Usted estaría dispuesto a invertir para que su competencia se mejor que usted? ¡Yo conozco a muchos directivos que lo han hecho! Porfavor no cometa este error, tal vez sea el peor.

## Modelos de aprendizaje que hacen la diferencia

El decidirse a emprender un esfuerzo de capacitación organizacional no es suficiente. El garantizar que dicha capacitación se imparta de forma adecuada es indispensable para lograr el éxito. Cuatro modelos o estrategias son, desde mi punto de vista, básicos para realizar estos esfuerzos.

**1. Modelo Ignorancia-Conocimiento Consiente-Inconsciente.** Este modelo lo conocía hace algunos años. Yo puedo atribuir su creación a Thomas Biro, excelente consultor en el tema de *Information Mapping*, quien me lo demostró y enseñó. Sin embargo tengo que reconocer que no conozco su origen real. Dicho modelo esta basado en el supuesto de que las personas aprehendemos (otra vez!), pasando normalmente a través de cuatro etapas (figura 2):

- a. **Ignorancia Inconsciente.** Esta etapa se presenta cuando la gente, o la organización, “no sabe que no sabe”. Por lo tanto no está consciente de que requiere capacitación y por consiguiente, está bien así como está o cree estar bien.
- b. **Ignorancia Consciente.** En esta segunda etapa, las personas reconocen que no tienen un cierto conocimiento o habilidad para hacer algo en particular o para contribuir de una mejor manera a su trabajo. Este es el estado ideal para iniciar con proceso de capacitación.
- c. **Conocimiento Consciente.** La gente conoce y aplica sus conocimientos de una forma organizada, reconociendo que tiene utilidad lo aprendido durante la capacitación. Pero necesita dedicar un esfuerzo consiente a su realización y por lo tanto lo reconoce como una carga adicional de trabajo, volviéndose en una primera etapa menos eficiente.
- d. **Conocimiento Inconsciente.** Cuando el personal tiene dominio de una determinada actividad, resultado de la aplicación constante de lo que aprendió en primera instancia, esta aplicación se vuelve un comportamiento inconsciente, por lo que se puede pensar en adoptar nuevas formas de conocimiento y así reiniciar el ciclo.

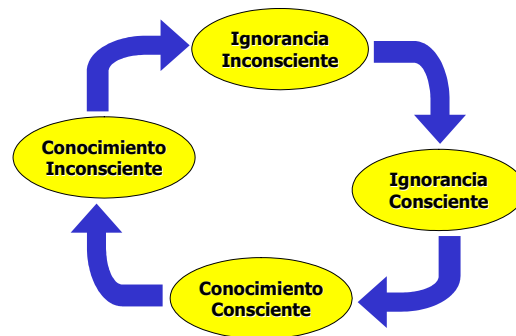


Figura 2. Etapas de adquisición de conocimiento.

**2. Modelo de aprendizaje continuo:** Las organizaciones ni las personas aprenden de forma inmediata. La capacitación, vuelvo a insistir no es un esfuerzo aislado. **Una evaluación previa** del nivel de conocimiento actual es importante para sentar la Línea de Base de la cual se parte y ser más eficiente en su ejecución. La siguiente etapa es precisamente la que corresponde a la impartición del conocimiento. Es decir, el curso como tal. Ya sea que este sea en forma tradicional o con cualquiera de las estrategias que hay disponibles hoy en día. La siguiente etapa, creo que no requiere explicación adicional: aprehender. Finalmente habrá que validar, mediante una **encuesta de aplicabilidad**, si los Líderes de Proyecto realmente modificaron su conducta habiendo pasado por el ciclo, lo cual dará pie para más capacitación o profundización en los temas (figura 3).

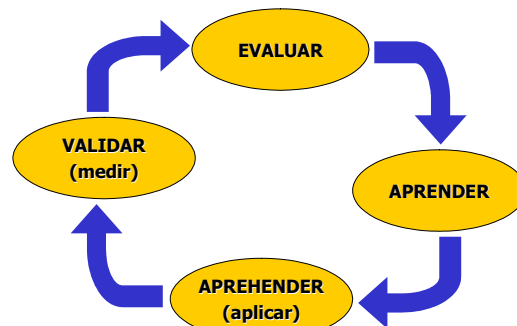


Figura 3. Etapas del proceso de capacitación.

**3. Esto es Aprendizaje de Adultos que trabajan:** No se debe dejar pasar por alto el hecho de que el público objetivo a capacitar no está conformado por estudiantes tradicionales. Éstos no son jóvenes cuya principal responsabilidad en la vida es el aprendizaje y preparación para un futuro, que a esa edad, todavía se ve lejano. Estos

son adultos. Con otro tipo de preocupaciones y responsabilidades. Son personas que trabajan y tienen responsabilidades, retos y demandas inmediatas. La capacitación que se les brinde, no puede ser tradicional y debe tomar en cuenta muchísimos factores. En el Mapa representado en la Figura 4, se puede apreciar un breve resumen de algunas de las características que dicha capacitación debe tener. No es la intención del presente trabajo ahondar de forma extensa en las estrategias adecuadas. Más información puede ser encontrada en la literatura de Aprendizaje para adultos y *Accelerated Learning* disponibles en el mercado. Una buena referencia es: Rose C. & Nichol M. J. (2001) *Accelerated Learning for the 21st Century*.

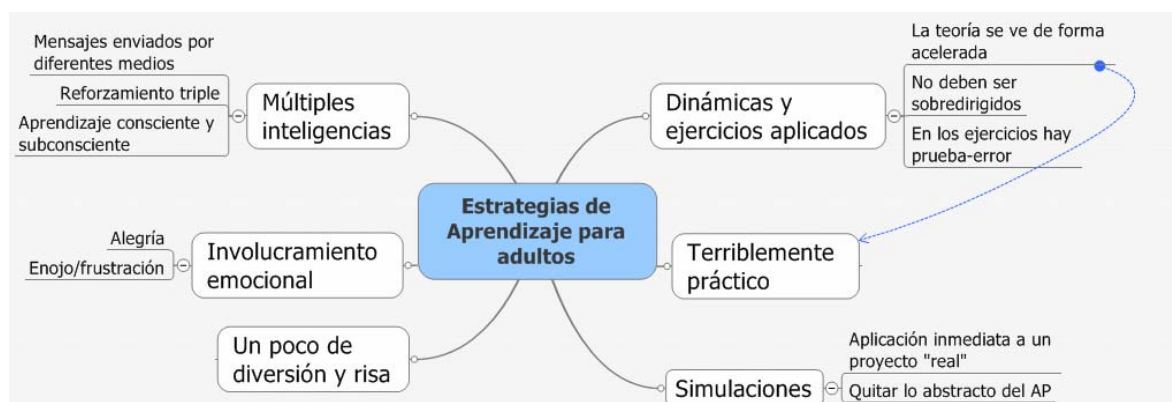


Figura 4. Estrategias de Aprendizaje para adultos.

**4. Capacitación Diferenciada:** A lo largo de los 10 años que tengo de capacitar a ejecutivos en las artes oscuras de la administración de proyectos, una de las principales conclusiones a las que he llegado es que dicha capacitación, tradicionalmente esta diseñada para un solo público objetivo: El Gerente (Administrador o Director) de Proyectos, el *Project Manager* (PM) para ser mas precisos. Sin embargo y haciendo referencia a la típica figura del PM como un director de orquesta, él puede ser la persona más preparada del tema, pero si los músicos que están alrededor de él, no tienen una preparación acorde, esa sinfonía seguramente se oirá muy mal. Sin embargo y haciendo referencia al error descrito en el segundo párrafo de la página 3 de este documento, el resto de los involucrados no debe recibir la misma capacitación. Esta debe estar basada en los mismos principios, mismos que muy bien pueden ser los descritos en “*Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK®) o A Guide to the Project Management Body of Knowledge*”, de acuerdo a su nombre original en inglés. Pero, debe estar claramente enfocada a cada uno de los diferentes roles que se normalmente se reconocen alrededor de un proyecto y que a continuación enlisto brevemente, además de representar en la Figura 5.

**1. Miembros del equipo de trabajo:**

- 1.1. Capacitación básica.- 8 a 16 horas
- 1.2. Enfocada a generar un entendimiento del proceso de administración de proyectos
- 1.3. Los Miembros del equipo participan de la planeación y control
- 1.4. Capacitación principalmente táctica
- 1.5. Mucho mas enfocada a la tarea

**2. Administradores y Líderes de Proyecto:**

- 2.1. Capacitación intermedia.- 20 a 40 horas
- 2.2. Enfocada a generar dominio de las herramientas de planeación y control
- 2.3. Involucrado que dirige los esfuerzos de planeación y control
- 2.4. Indispensable el manejo de herramienta informática, tal como el Microsoft® Project o similar
- 2.5. Mezcla de enfoque a tarea y persona

**3. Administradores de Proyecto Sr o Administradores de Programa o Directores de la PMO**

- 3.1. Capacitación avanzada.- 40 a 180 horas
- 3.2. Enfocada a generar maestría en la administración de proyectos
- 3.3. Certificación PMP® como un plus
- 3.4. Formación específica como: Coach de Administración de Proyectos, *Program Manager* y/o *Portfolio Manager*

#### 4. Altos Directivos (*Senior Management*)

- 4.1. Capacitación ejecutiva.- 4 a 16 horas
- 4.2. Enfocada a generar entendimiento del proceso de la administración de proyectos
- 4.3. Rol y responsabilidad de un *Sponsor*
- 4.4. *Portfolio Management*.- Estrategia
- 4.5. Deben saber ante todo qué pedir a los Administradores de Proyectos



Figura 5. Capacitación diferenciada.

### Una estrategia integral

La capacitación no es suficiente nunca. Nunca me cansaré de repetirlo. El esfuerzo de aprendizaje de la organización, tiene que estar acompañado por las estrategias descritas a continuación. Como mínimo dos de ellas, cualquiera de las 4:

- Una Metodología corporativa de Administración de proyectos. Estandarizada, ágil (delgada o *lean*) que todos los miembros de la organización utilizan de forma obligatoria al administrar sus proyectos.
- Compromiso total de la alta dirección: punto indispensable. Si el dueño del circo no quiere, ninguno de los actores querrá
- Una estrategia formal de Cambio cultural, que se enfoque a difundir los beneficios organizacionales y personales (muy importante este segundo!)
- Una Oficina de Proyectos (PMO): que coordine todos los esfuerzos.

Si a pesar de la insistencia del punto anterior, se ha decidido ya que el esfuerzo de capacitación será aislado o, en el mejor de los casos, será el único esfuerzo que por el momento se llevará a cabo, recomiendo que para reforzar el aprendizaje se lleven a cabo algunas de estas estrategias o todas de preferencia:

- Utilizar a los entusiastas con el aprendizaje adquirido como agentes de cambio
- Yo los llamo *Quickstart Workshops*: Talleres rápidos (medio día) en donde los Líderes de Proyecto capacitados llevan a cabo la definición de por lo menos algunas plantillas de los principales procesos de planeación y definen un ciclo de vida estándar para los proyectos de la empresa
- Empezar a capacitar por las áreas técnicas de la empresa (ingeniería, sistemas, manufactura, etc.) no por las áreas creativas (diseño, desarrollo de nuevos productos, mercadotecnia, etc.). ya que las primeras son mucho más susceptibles de adoptar un forma más estructurada de trabajo que las segundas
- Generar historias de éxito de los proyectos que han salido mejor y que se difunden a toda la organización para entusiasmar a los más reacios.

### Mediciones

Por último y para cerrar este documento, sin dejar de lado algunas conclusiones simples. Me gustaría ahondar en los 4 principales tipos de mediciones que podemos llevar a cabo para identificar el éxito del esfuerzo de capacitación que llevemos a cabo. Éstas se pueden clasificar de la siguiente forma:

1. **Encuesta de Satisfacción** o evaluación final de reacción: esta es la herramienta mas socorrida por todas las empresas de capacitación. Yo mismo la uso y es una herramienta adecuada, pero a todas luces insuficiente. ¿Mide realmente qué tanto beneficio le aportará el proceso de capacitación a la empresa? Realmente no. Mide si los participantes se sintieron satisfechos con el producto ofrecido.
2. **Aprendizaje:** Un examen o proceso de certificación interno o externo (tipo PMP©) puede ser un buen complemento, pero nuevamente resulta insuficiente. Esta medición lo que nos dice es que el individuo cuenta con los conocimientos que se supone debería tener. Pero realmente no hemos llegado al meollo del asunto todavía. Excelente herramienta sin embargo.
3. **Aplicación:** Lo que hemos practicado en mi empresa durante los últimos 12 meses es una encuesta de aplicación. Preguntas que están dirigidas a saber si realmente las personas están aplicando los conocimientos adquiridos. Aquí es donde creo que se empieza a cerrar el círculo
4. **Resultados:** Esta medición, que pocas empresas aplican, ya que es costosa, es la que termina de cerrar el círculo. A final de cuentas, aquí es donde se refleja el retorno sobre la inversión. Es decir, si la empresa administra mejor sus proyectos y por lo tanto obtuvo un beneficio tangible: Medición del cumplimiento en Tiempo, Costo y Alcance de los proyectos, antes y después.

## Conclusiones

- Realmente el factor más importante en la adopción de la Administración de Proyectos, es la capacitación, sin embargo, éste no puede ni debe verse como un elemento aislado.
- La capacitación ofrecida, debe tener un balance muy cuidadoso entre Segmentación por involucrados en el proceso de Administración de Proyectos y Estandarización de las herramientas, lenguaje y conocimientos transmitidos
- Debe ser un esfuerzo **pensado, diseñado, planeado y medido.**