

# **La cultura organizacional y su efecto en el éxito de los proyectos**

**Dora Alba Ariza Aguilera**

Project Management Professional PMP®

Master Executive en Gestión de Conocimiento

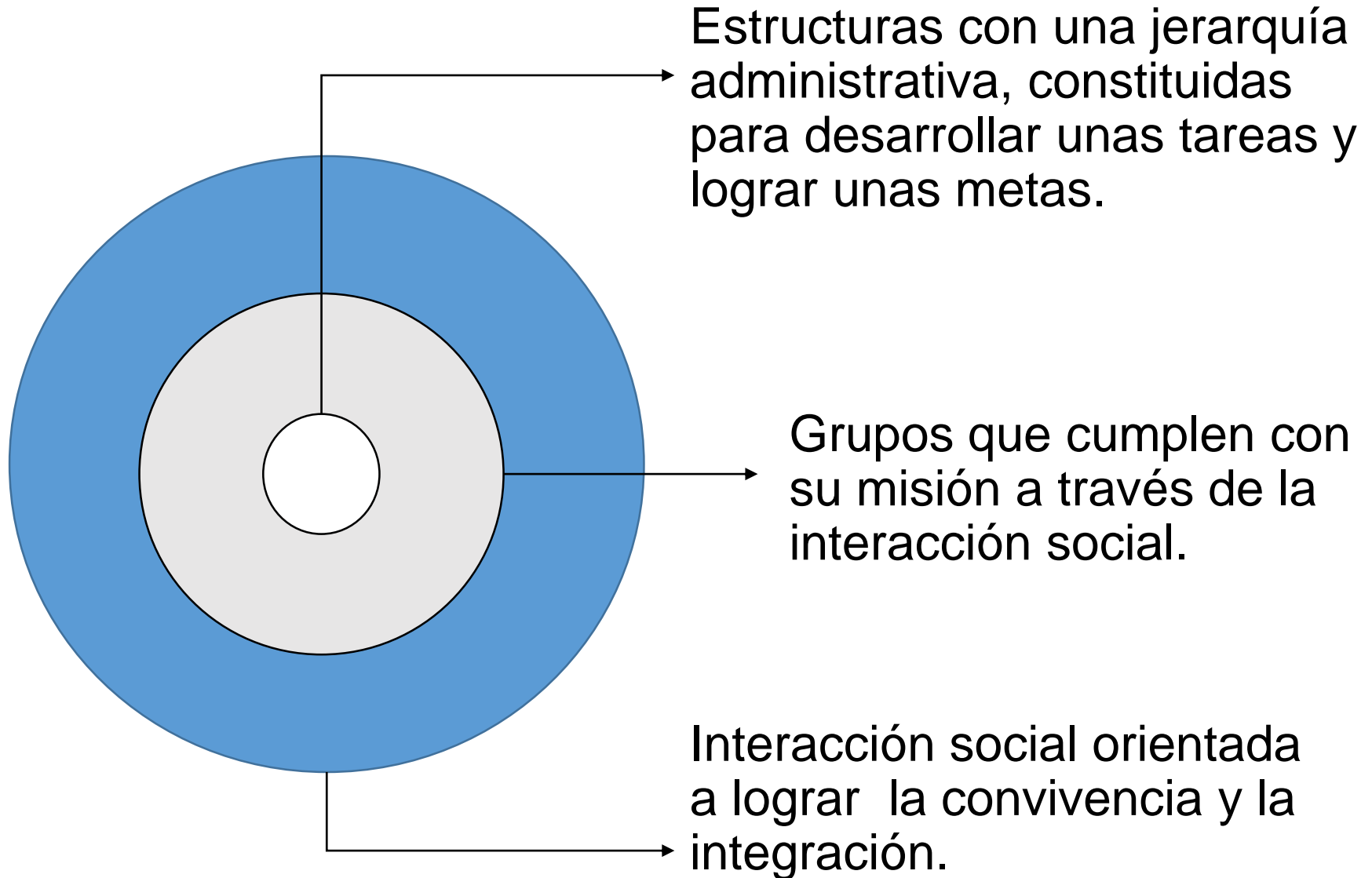
Psicóloga-Ingeniera de Sistemas

**[doraariza@expertconsulting.com.co](mailto:doraariza@expertconsulting.com.co)**

# Objetivos

- Ilustrar el concepto de cultura organizacional.
- Presentar los rasgos de la cultura que hasta ahora, se han asociado positivamente con la medición del éxito de los proyectos en las organizaciones.

# Las organizaciones en el contexto social



# La integración interna en las organizaciones

**CONSENSO**



Lenguaje  
Común

Directrices para  
premiar o castigar  
a sus integrantes

Criterios de  
membresía

Límites de poder y  
estatus

Normas que  
delimitan el  
comportamiento

# Surgimiento de la Cultura Organizacional



La necesidad del consenso para solucionar los problemas de integración interna o incluso de adaptación externa, lleva a las personas a inventar, descubrir o desarrollar una serie de **supuestos** que direccionan su comportamiento.

(Schein, 1983).

# Aporte de supuestos a la cultura a través del fundador<sup>(1)</sup>

El fundador o fundadores traen una visión propia del mundo, unos paradigmas basados en su experiencia y tomados de la cultura en la cual crecieron

(Shein, 1983).



# La influencia del fundador en la Cultura Organizacional



Para abrir su primer local de ropa, tuvo que pedir prestado \$4.000.

**“Nunca más he vuelto a pedir plata prestada”,**

dice Arturo Calle sintiéndose orgulloso.

# Modelamiento de la Cultura Organizacional a través de su fundador

**ARTURO  
CALLE:**

**“SÓLO PEDÍ  
PLATA  
PRESTADA  
UNA VEZ”**



**AC**  
ARTURO CALLE

“Su estrategia ha sido reinvertir sus ganancias en el mismo negocio, sin acudir a fuentes de financiación externas”

(Edwin Salazar, citado por Guevara (2012))



# Los íconos como transmisores de la Cultura Organizacional

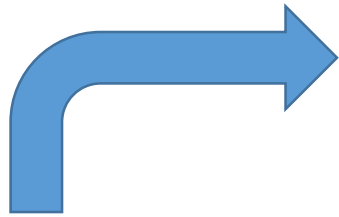
Federación Nacional de Cafeteros:

“Lo que diferenciaba a nuestro café era que se recogiera grano por grano y que hubiera un alto nivel de control de calidad en su procesamiento”.

Pero para comunicar estos atributos, Bernbach y su agencia de publicidad en 1951, crearon una historia y un personaje, que se convirtió en un ícono con reconocimiento mundial.

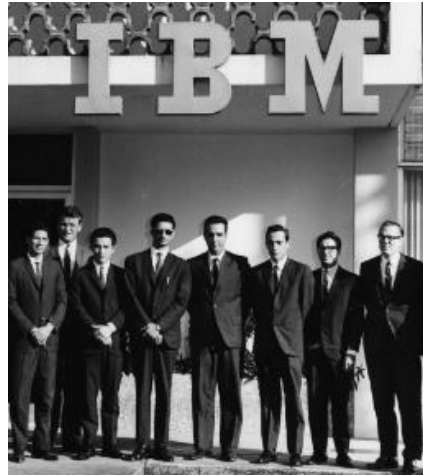


# Los hábitos, imagen de la cultura organizacional

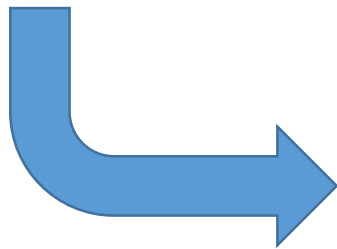


Normas explícitas o implícitas de vestir de los empleados en las organizaciones

## Vestido conservador



→ Formalidad



## Vestido Informal



→ Creatividad

# La Cultura Organizacional desde la perspectiva social

Las historias, los íconos, los hábitos, el léxico que son compartidos al interior de la organización conforman un sistema de

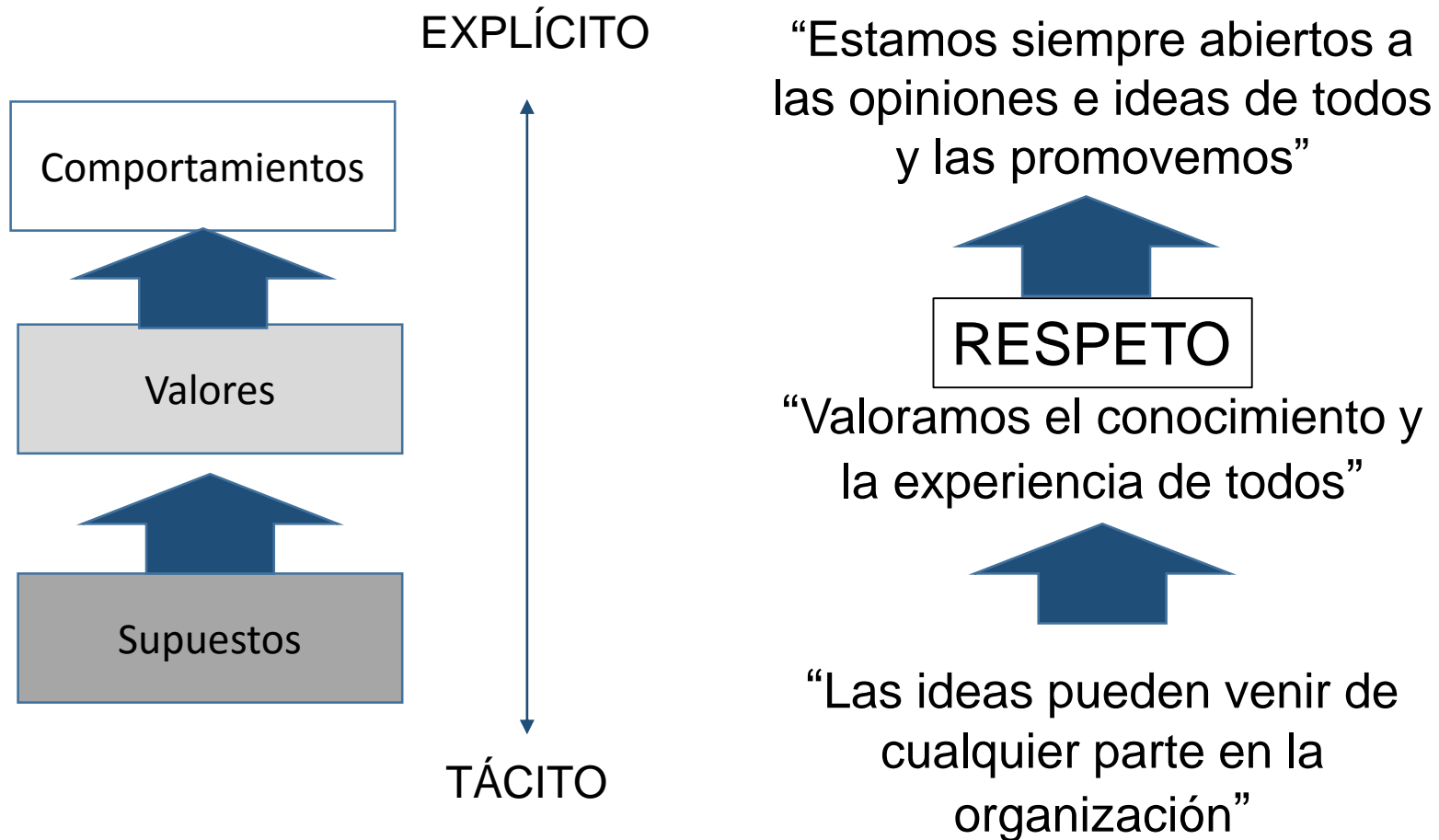
**símbolos**

que tienen un significado específico y reflejan una serie de

**ideologías y valores propios**

(Allaire & Firsirotu, 1984).

# La expresión de la cultura desde una perspectiva psicológica<sup>(1)</sup>



**Fuente.** Elaboración a partir de Schein (1983).

# La Cultura Organizacional como un conjunto de valores

VALORES



**Comportamientos**



SOLIDARIDAD

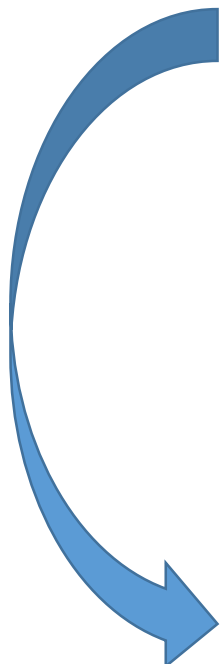


**Contratar  
exclusivamente  
mujeres cabeza de  
hogar**

# La cultura organizacional compuesta por subculturas

La subcultura se crea a partir de las experiencias compartidas por las personas que forman una comunidad ocupacional

(Schein, 1996; Cooke & Rousseau, 1988).



El conjunto de las personas que participan en los proyectos (*stakeholders*) y que comparten ciertos rasgos que los caracterizan conforman una subcultura

(Kendra & Taplin, 2004).

# La caracterización de los Proyectos a nivel social

## PROYECTOS

- Son estructuras que se conforman de manera temporal.
- Se gestan a partir de un grupo de personas que tienen que lograr unos objetivos particulares.
- Cada persona aporta su conocimiento y experiencia particular dentro de un rol asignado.
- El grupo requiere desarrollar un nivel de compromiso mínimo que le permita alcanzar los resultados esperados de manera colectiva.

# Características culturales asociadas al éxito de los proyectos





# Soporte del nivel ejecutivo a los proyectos <sup>(1)</sup>

Asignar y asegurar la disponibilidad de los subalternos.

Proveer soporte y asesoría.

Promover el rol del patrocinador .

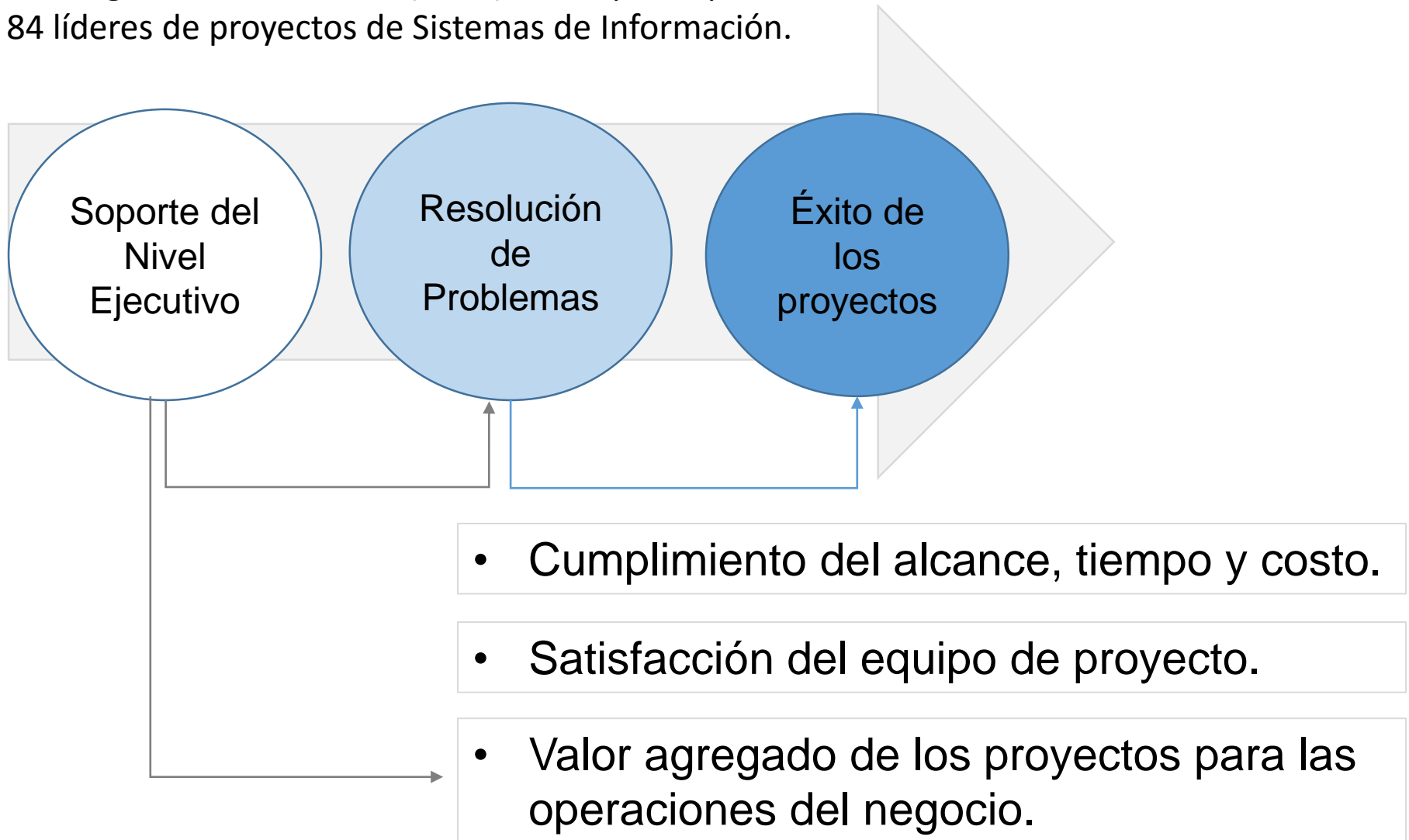
Premiar al equipo según sus resultados.

Facilitar la resolución de problemas

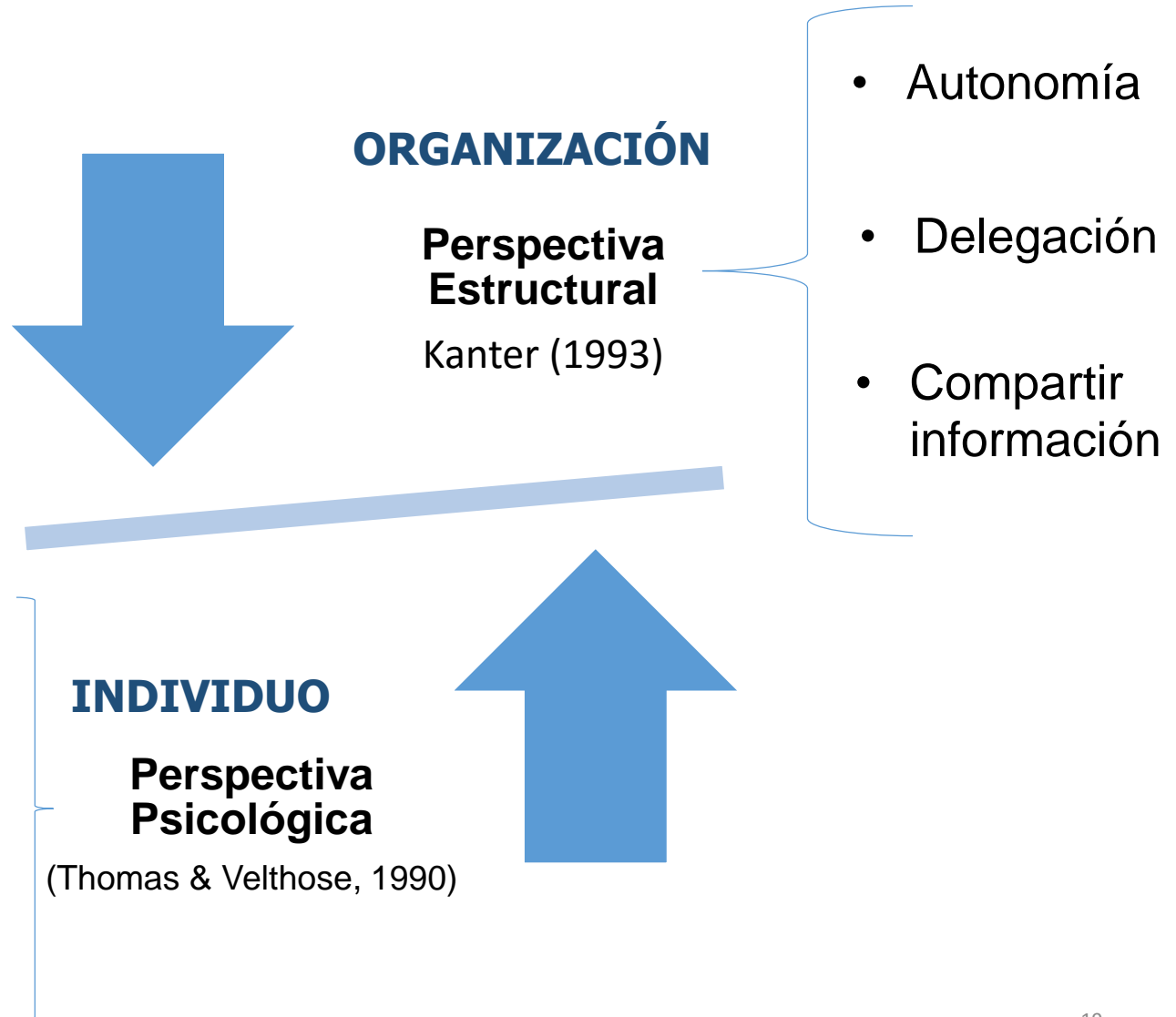


# Soporte del nivel ejecutivo y éxito de los proyectos

Investigación de Aladwani (2002) con la participación de 84 líderes de proyectos de Sistemas de Información.

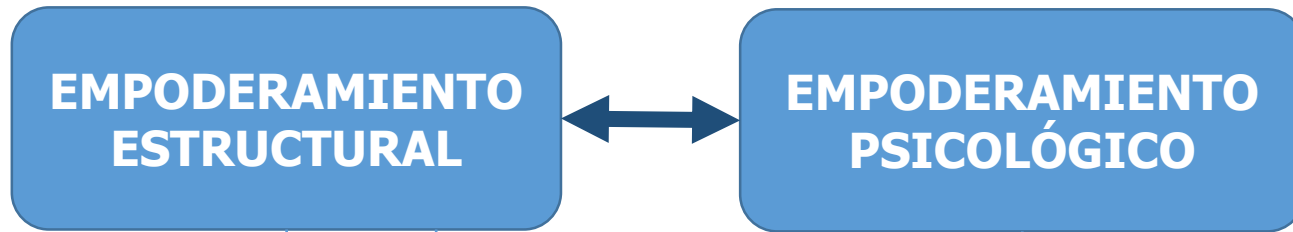


# Empoderamiento



# Empoderamiento y éxito de los proyectos

Investigación de Seibert, Silver y Randolph (2004) con la participación de 301 integrantes de equipo, 50 líderes de proyecto y 16 ejecutivos de una organización de tecnología ubicada en los Estados Unidos.



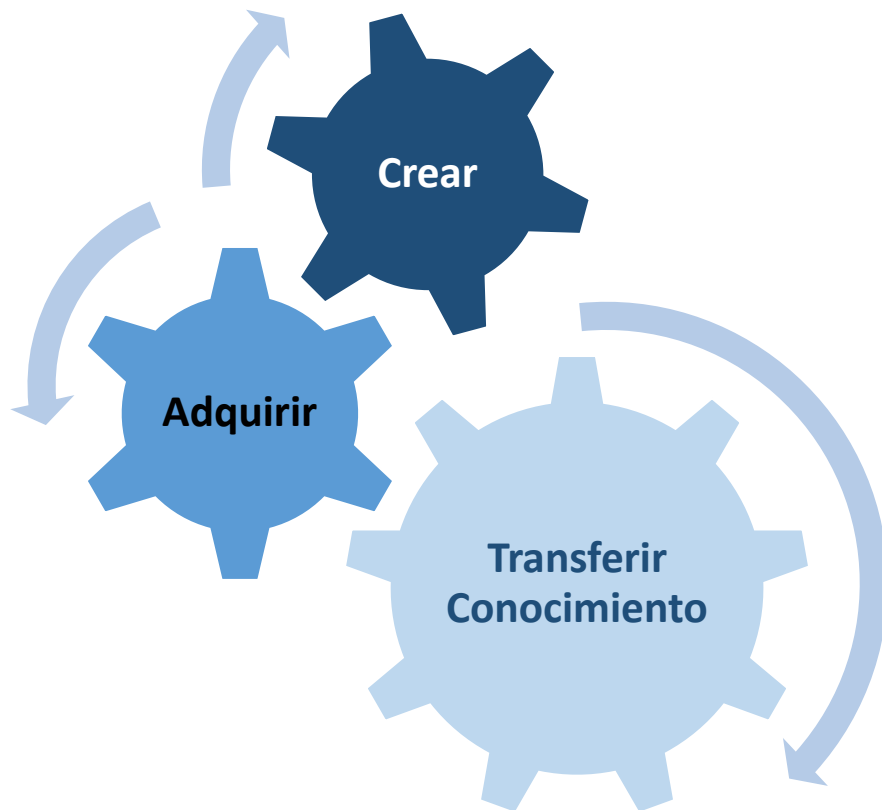
- Satisfacción con el trabajo.

- Desempeño del Equipo
- 
- Cumplimiento de cronograma, costo y calidad de los proyectos.

- Desempeño Individual
- 
- Productividad  
Calidad del trabajo  
Iniciativa

# Aprendizaje Organizacional como característica cultural

El aprendizaje organizacional (Templeton, Lewis y Snyder, 2002) se define como la orientación de esta a:



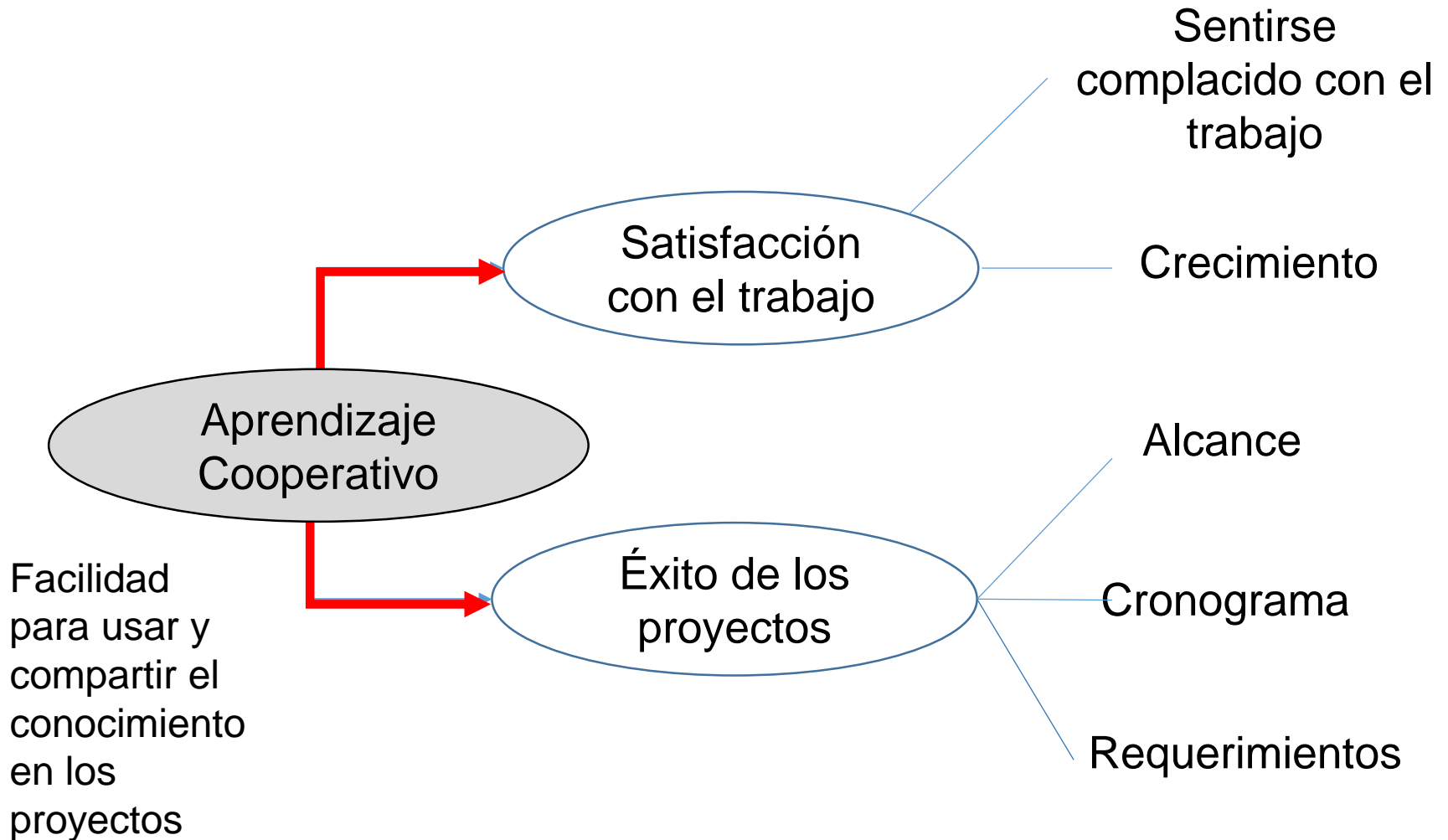
Para aplicarlo al momento de *resolver un problema o tomar una decisión.*



Valoración del conocimiento que debe ser mantenido

# Aprendizaje Organizacional y éxito de los proyectos

Janz y Pattarawan (2003) midieron la relación entre el aprendizaje y dos variables: (a) la satisfacción con el trabajo y (b) el éxito de los proyectos.



# Estandarización de prácticas de gestión de proyectos como característica cultural

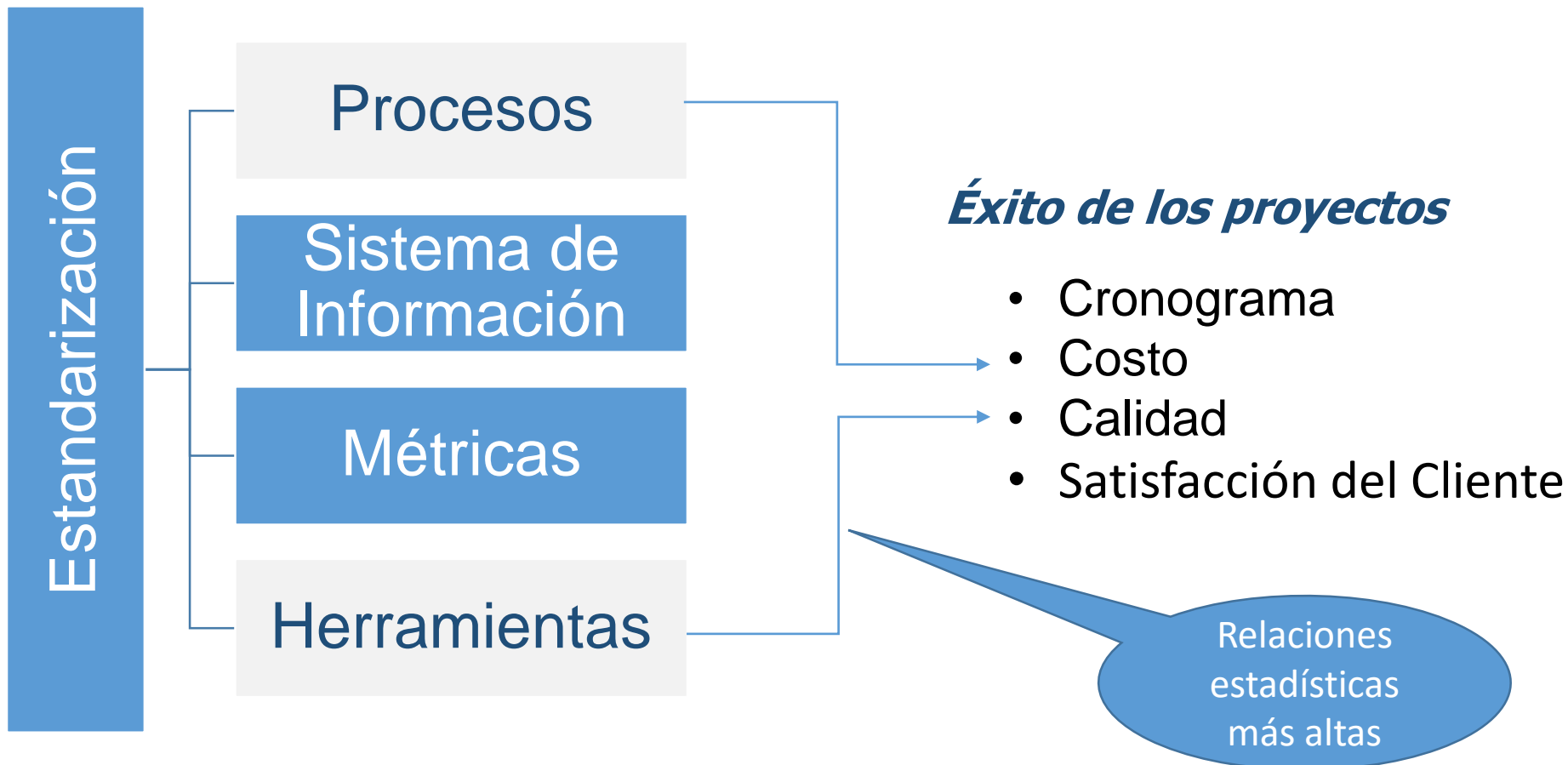


Grado de uniformidad y consistencia aplicada de manera habitual para implementar la gestión de los proyectos  
(Milosevic & Patanakul, 2005)



# Estandarización de prácticas de gestión de proyectos y éxito de los proyectos

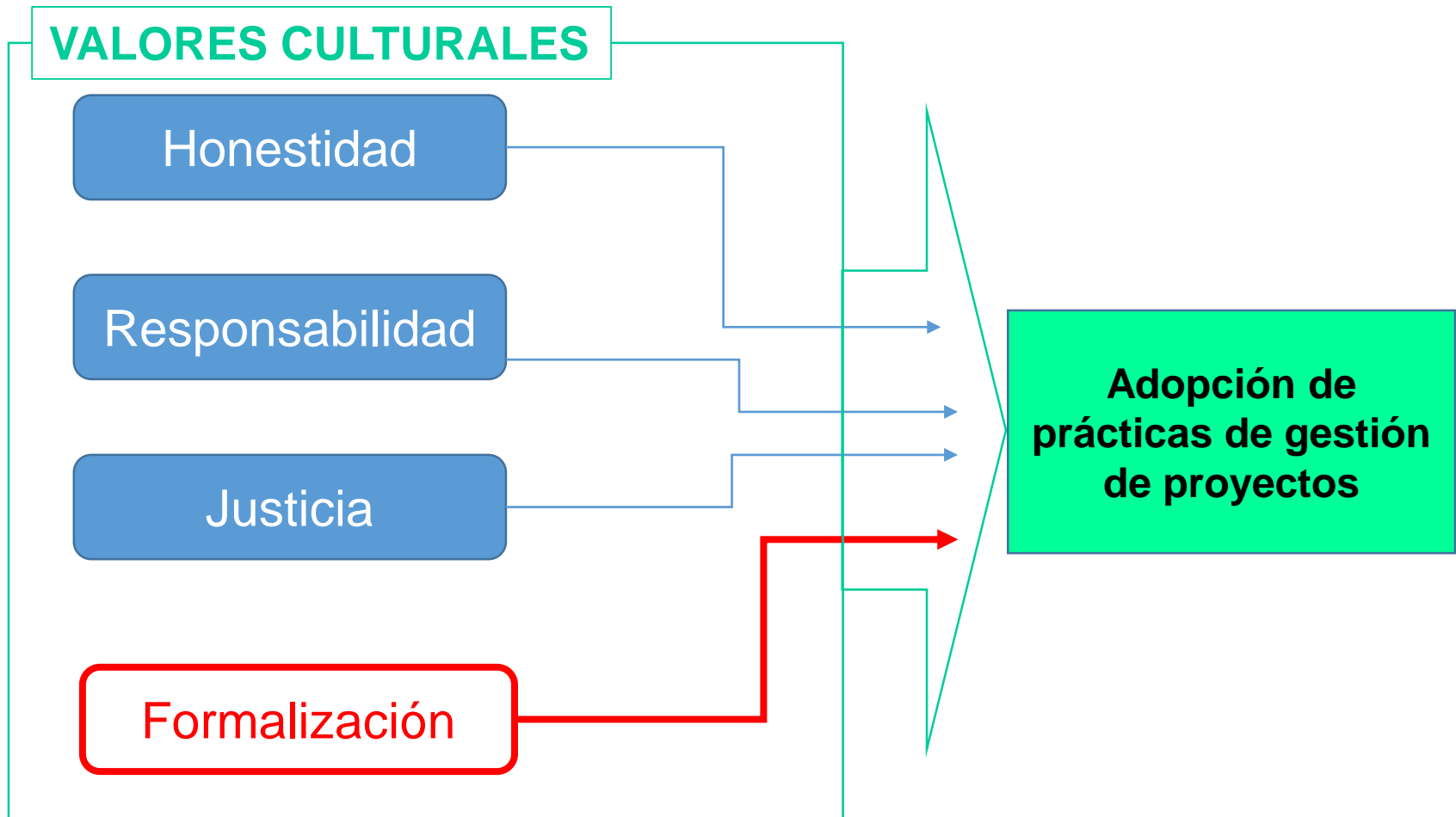
Investigación de Milosevic y Patanakul (2005) utilizó una muestra de 55 integrantes de proyectos de desarrollo de producto en la industria electrónica y de desarrollo de software en empresas de TI. Los participantes tenían roles de líder e integrantes de equipo.





# Efecto de los valores en la adopción de prácticas de gestión de proyectos

Ariza-Aguilera (2015) midió la relación entre valores y la adopción de prácticas de gestión de proyectos en **55 empresas colombianas** de diversos sectores de la industria.



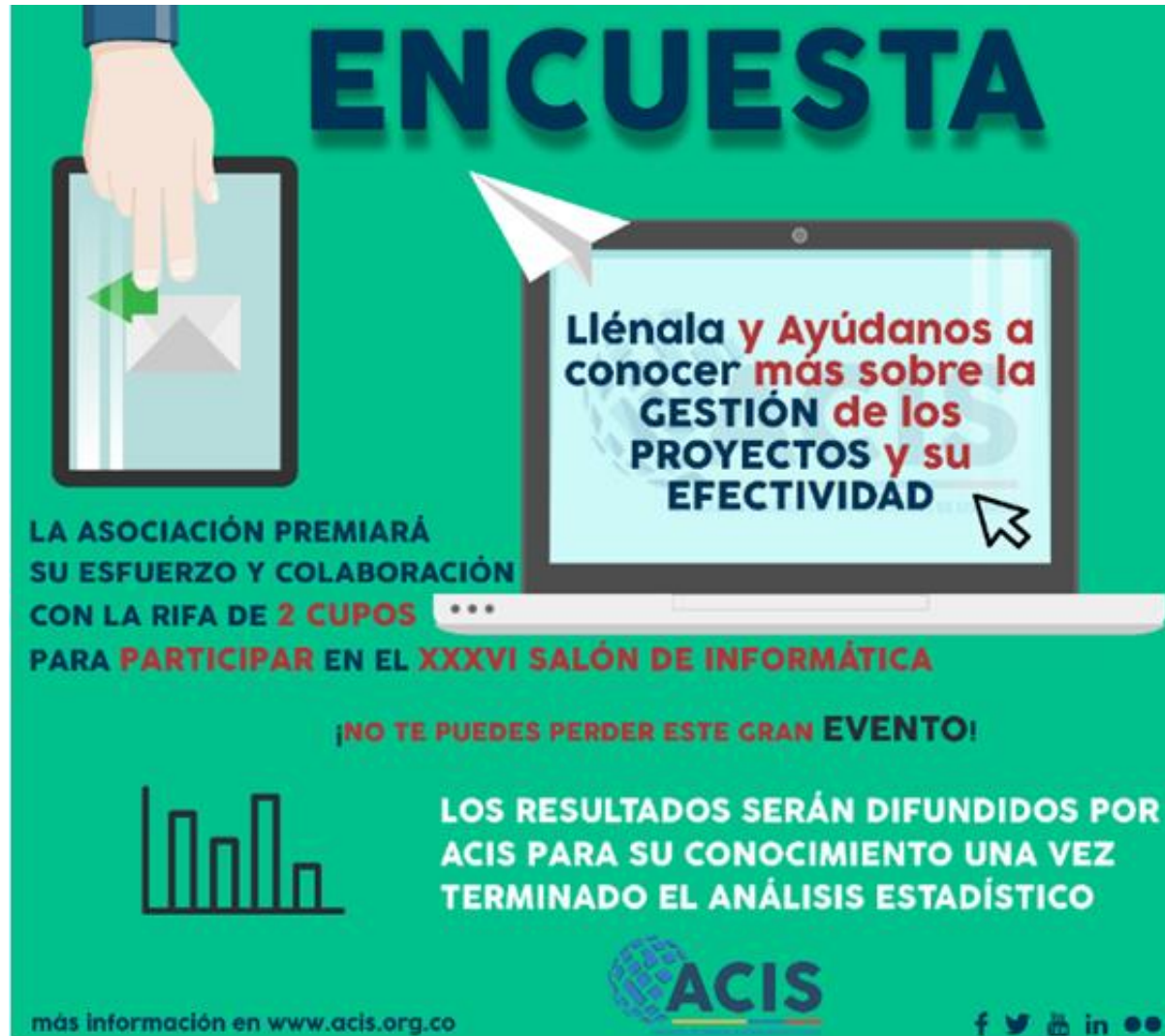
# Conclusiones

- El conjunto de ideas, creencias y valores de una organización, que son transmitidos a través de historias, hábitos y un léxico común constituyen la cultura de una organización.
- Los valores de la cultura organizacional modelan los comportamientos de sus integrantes y tienen efecto en la estrategia y los proyectos que ayudan a su cumplimiento.
- Ciertas características culturales de los stakeholders que participan en los proyectos, tienen efecto en el éxito de los mismos y se espera sean promovidas al interior de las organizaciones.

<https://es.surveymonkey.com/r/CEGESTIONDEPROYECTOS>

<http://expertconsulting.com.co/Cultura/CulturaP.html>

# Invitación

A green graphic with a hand pointing at a tablet on the left and a laptop on the right. The laptop screen displays the survey title. Text at the bottom includes a bar chart, the ACIS logo, and social media icons.

**ENCUESTA**

Llénela y Ayúdanos a conocer más sobre la **GESTIÓN de los PROYECTOS y su EFECTIVIDAD**

LA ASOCIACIÓN PREMIARÁ SU ESFUERZO Y COLABORACIÓN CON LA RIFA DE **2 CUPOS** PARA **PARTICIPAR EN EL XXXVI SALÓN DE INFORMÁTICA**

**¡NO TE PUEDES PERDER ESTE GRAN EVENTO!**

LOS RESULTADOS SERÁN DIFUNDIDOS POR ACIS PARA SU CONOCIMIENTO UNA VEZ TERMINADO EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

más información en [www.acis.org.co](http://www.acis.org.co)

**ACIS**

f t d in ●●

<https://es.surveymonkey.com/r/CEGESTIONDEPROYECTOS>

<http://expertconsulting.com.co/Cultura/CulturaP.html>



i Preguntas,  
Comentarios...!

# Bibliografía

- Ariza-Aguilera, D.A. (2015b). Valores Éticos y Trabajo en Equipo en los proyectos: Una competencia para Garantizar la Sostenibilidad Organizacional. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(2), 25-36. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v10-n2/A2.10\(2\)25-36.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n2/A2.10(2)25-36.pdf).
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Aladwani, A.M. (2002). An Integrated Performance Model of information System Projects. *Journal of Management Information Systems*, 19 (1), 185-210.
- Kanter, R.M. (1993). *Man and Women in Corporation*. New York; Basic Books.
- Janz, B. D., & Pattarawan, P. (2003). Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture. *Decision Sciences*, 34 (2), 351-384.
- Milosevic, D. & Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development project success. *International Journal of Project Management*, 23, 181-192.
- Seibert, S.E., Silver, S.R., & Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332–49.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). *Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation*. *Academy of Management Journal*, 15(4), 666-681.

Gracias!