



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

**INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EFECTIVIDAD DE
LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS**

AUTORES:

XIOMARA GUTIERREZ MARROQUÍN

EDWAR ANTONIO PEDRAZA TUNJO

JIMMY FABIAN MOLINA BERBEO

DIRECTOR:

DORA ALBA ARIZA AGUILERA

BOGOTÁ D.C., 20 DE NOVIEMBRE DE 2019

TABLA DE CONTENIDO

Incidencia de la Cultura Organizacional en la efectividad de la gestión de los proyectos	1
Incidencia de la Cultura Organizacional en la efectividad de la gestión de los proyectos	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1 Problema de investigación.....	5
1.2 Preguntas de investigación	6
2. OBJETIVOS.....	6
2.1 Objetivo general.....	6
2.2 Objetivos específicos.....	6
3. JUSTIFICACIÓN.....	6
4. MARCO TEÓRICO	7
6. METODOLOGÍA.....	16
7. VARIABLES	16
7.1 Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos	16
7.2 Efectividad de la gestión de los proyectos	17
8. HIPÓTESIS.....	18
9. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	18
10. MUESTREO.....	19
11. RESULTADOS	20
12. DISCUSIÓN.....	30
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXOS	35
Anexo A. Encuesta de cultura organizacional y efectividad de la gestión de los proyectos....	36
Anexo B. Carta de autorización para utilización de escalas.....	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Factores importantes en la ejecución efectiva del proyecto.....	10
Figura 2. Modelo de Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos (PrOCultureM)	10
Figura 3. Media cultura organizacional.	25
Figura 4. Media Efectividad de los proyectos.	27

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Aproximación del rendimiento en estándares de dirección de proyectos.	14
Tabla 2. Lista de variables para la medición de la efectividad en la gestión de proyectos.....	15
Tabla 3. Identificación encuestados.	20
Tabla 4. Identificación de los encuestados Años en la compañía.....	21
Tabla 5. Identificación de los encuestados rangos de edades.	21
Tabla 6. Tipo de Organización.....	22
Tabla 7. Sector económico en donde se desarrolla la organización.....	23
Tabla 8. Certificación de calidad.	23
Tabla 9. Estructura de la organización.	24
Tabla 10. Alfa de Cronbach para cultura organizacional en el ámbito de proyectos	28
Tabla 11. Alfa de Cronbach de la efectividad de los proyectos	28
Tabla 12. Distribución de los datos.....	29
Tabla 13. Correlación de Spearman entre las variables de la investigación.....	29

INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

RESUMEN(ABSTRACT)

Para las organizaciones siempre será importante obtener los mejores resultados durante el desarrollo de sus proyectos, sin duda que para lograr esto, la incidencia cultural de las personas dentro de la organización resulta un factor determinante para el éxito del mismo. Para realizar esta evaluación se escogió la firma de abogados Godoy Cruz Asociados, organización en la cual se desarrolló una investigación que busco establecer, como incide la cultura organizacional en la efectividad de la gestión de los proyectos que esta empresa desarrolla.

La metodología utilizada para esta evaluación fue a través del modelo PrOCultureM, para lo cual fue necesario realizar una encuesta para recolectar la información, con esta se desarrolló un muestreo intencional a 33 personas entre líderes de proyectos, integrantes de equipos y stakeholders. Con los resultados obtenidos se determinó la relación directa entre las variables del modelo y los comportamientos dentro de la organización en sus fortalezas, así como sus debilidades, según los objetivos y las hipótesis planteadas.

Esta investigación realizar un aporte para la organización, ya que se determinó a través del modelo las recomendaciones para mejorar la gestión de los proyectos dentro de la organización. Además de aspectos humanos que ayudarán a la educación de la cultura organizacional de la firma.

PALABRAS CLAVE (KEYWORDS)

Cultura, organización, proyectos, PrOCultureM

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problema de investigación

La cultura, como elemento dentro de una organización, resulta uno de los factores más relevantes del proceso cuando se requiere realizar una gestión adecuada de proyectos (Grimson, 2008).

La forma de pensar y actuar de los miembros de la organización, la cual está compuesta por una serie de valores, creencias y directrices que constituyen su cultura, permiten establecer la efectividad de una organización y el éxito de las diferentes estrategias creadas por una empresa.

La cultura organizacional dentro de una empresa puede ser tanto fuerte como débil, por lo que el éxito de la gestión de los proyectos resulta determinante según la posición organizacional y estratégica de la empresa, la cultura con una posición fuerte permite establecer valores firmes y aceptados por todos los integrantes, en cambio, en una cultura débil ocurre todo lo contrario, ya que existe un desinterés por los empleados quienes constituyen los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir los objetivos planteados como parte de la estrategia organizacional.

Los líderes de las organizaciones son los encargados de promover las diferentes acciones que permitan el desarrollo cultural de los empleados dentro de la organización, los cuales, puedan adquirir un estado de crecimiento y motivación, esto se manifiesta en actitudes y comportamientos explícitos en el desarrollo de los proyectos, según la efectividad de su gestión (Ritter, 2008).

Para las organizaciones como Godoy Cruz Asociados, las cuales ofrecen dentro de sus servicios legales: Litigios, auditorías y acompañamiento legales, maneja proyectos para la estandarización de procesos como SIAC, software para la administración de sus servicios y ARCO herramienta tecnológica que permite observar todo el proceso realizado en auditorías laborales a contratistas de empresas principalmente del sector minero energético, nace la necesidad de realizar una medición de la cultura organizacional alrededor de los proyectos, medir el impacto que se pueda presentar durante el desarrollo del proyectos para establecer un cambio organizacional y de forma estratégica mejorar el desarrollo de sus proyectos.

Los resultados oportunos y adecuados permitirán a los Gerentes de Proyecto, equipo y áreas involucradas acoger buenas prácticas o conocer los aspectos que afectan de forma negativa

1.2 Preguntas de investigación

La pregunta de la investigación es la siguiente:

¿Cómo incide la cultura organizacional en la efectividad de la gestión de los proyectos de la Firma Godoy Cruz Asociados?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Establecer la incidencia de la cultura organizacional en la efectividad de la gestión de proyectos de la empresa Godoy Cruz Asociados.

2.2 Objetivos específicos

- Hacer una revisión de la literatura relacionada con la cultura organización y la efectividad de la gestión de proyectos.
- Realizar encuestas a los gerentes de proyectos para obtener información que permita establecer el nivel de la cultura organizacional en la empresa.
- Utilizar el modelo de Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos (PrOCultureM) para realizar la medición de la efectividad en la gestión de los proyectos de la empresa.
- Analizar los resultados y establecer estadísticamente la incidencia de la cultura sobre la efectividad de la gestión de proyectos.

3. JUSTIFICACIÓN

Las investigaciones realizadas durante años sobre la relación entre la cultura organizacional y la gestión de proyectos generalmente no arrojaban resultados sólidos que permitieran determinar el valor de la cultura o la incidencia de esta en la gestión de proyectos en las organizaciones (Ariza, 2018). Esta necesidad generó varias investigaciones que aportaron conclusiones y mecanismos de evaluación para conocer los efectos de la cultura en la gestión de proyectos. El modelo tomado

como referencia para esta investigación es el de cultura organizacional en el ámbito de los proyectos (ProCultureM).

La presente investigación pretende revisar este modelo de Cultura Organizacional, conocer sus características, implementar su herramienta de diagnóstico en una organización donde la actividad económica se enfoca en soluciones legales estratégicas para otras compañías. De esta forma se analizará y evaluará a la empresa: Godoy Cruz Asociados.

Con los resultados obtenidos en esta investigación, se podrán definir las características culturales que se presentan en la firma de abogados y cuáles de estas, tienen incidencia en la efectividad de la gestión de los proyectos que se desarrollan allí.

Los resultados obtenidos les servirán a los gerentes de proyectos y área de recursos humanos de la organización para identificar las características culturales que deben ser promovidas para su interiorización y desarrollo con los equipos de trabajo.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Cultura Organizacional

Desde la perspectiva global se conoce la cultura como las creencias, hábitos, leyes, actos morales y todas aquellas costumbres que el hombre adquiere a través de patrones que siente, vive y experimenta, también son todos esos elementos que personas, familia, entidades y círculos sociales inculcan y consideran adecuados y satisfactorios para continuar practicando, enseñando o llevando a otros (Grimson, 2018).

Es importante destacar, sin que se considere un factor determinante que la cultura es finalmente lo que la persona por imposición o voluntad desea practicar y que también puede considerar como apropiado y ejercer en cada situación. Así, lo ha conceptualizado: Grimson, (2018) “la cultura está asociada a todo conocimiento, tradición, costumbre y hábito inherente a la persona dentro de una sociedad.”

Tratando el tema de cultura organizacional, es importante hablar del concepto de organización, este término hace parte estructural de una empresa, por lo que la relación de dos o más personas que hacen parte de una área, división u actividad buscan un objetivo común; sin importar su actividad económica, todas las empresas implícitamente o como factor de reconocimiento generan un patrón de actitudes, acciones, creencias o hábitos, y es aquí donde podemos unir la cultura a la organización.

Schein (1988) señaló que, gracias a las experiencias en común vividas por un grupo de personas se generó una percepción compartida de su entorno y de su papel en él, precisó que era importante que se diera un gran número de experiencias para que estas tuvieran un impacto compartido y así interiorizar una lección. “La cultura en tal sentido, es un producto aprendido de la experiencia grupal”

Por las diferentes intenciones de los autores o investigadores, varias teorías que se han generado acerca de cultura organizacional, permiten una aproximación de la importancia de esta, en el éxito o fracaso de proyectos o empresas, según García (2006) “el concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de relaciones humanas”, corriente administrativa que surge en la década de 1920 gracias a las investigaciones desarrolladas por Elton Mayo sobre la relación social y la productividad de las empresas.

Cada experiencia, estudio y tabulación deja resultados valiosos para la creación de métodos, modelos y comportamientos que aplicar o dejar de copiar en las organizaciones como Godoy Cruz Asociados, firma de Abogados dedicada a las prácticas del derecho laboral y seguridad social corporativa, donde difunde una cultura enfocada en ser globales como los negocios de hoy y comprometidos con sus clientes y aliados de trabajo.

4.2 Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos

“Una cultura organizacional en el ámbito de los proyectos como un marco de valores, normas y creencias colectivas compartido por los stakeholders, que se va a manifestar en actitudes y comportamientos explícitos de estos en el desarrollo de los proyectos de una organización, influenciando la efectividad de su gestión.” (Ariza, 2018), en una organización su base son sus

empleados, si estos están satisfechos y poseen felicidad dentro de la compañía los proyectos serán un éxito total.

Una organización matricial se organiza en base a estos dos aspectos: funciones y proyectos. responden a dos autoridades, un supervisor funcional y otro de proyectos. El primero se centra en la contratación, formación y gestión de personas en su área de especialización, mientras que el segundo atiende a la consecución de los objetivos de sus proyectos o el desarrollo de productos específicos; (según Morrison, J., & Brown, C. 2006). “se caracteriza aparentemente por autoridad incierta, fue identificada como influyente en asuntos de autoridad y control en la organización. Se puede razonar que, en situaciones de autoridad poco claras, la cultura organizacional puede ser aún más prominente que las percepciones de quién está en control y quien tiene poder.” En otras palabras, se fortalece la cultura organizacional, pero se pierde autoridad de los gerentes y directivos.

Como menciona (Stare, 2012, P.46) “La cultura organizacional es una de las dimensiones más influyentes del clima laboral y consecutivamente la principal fuerza impulsora de un negocio” por lo tanto es de suma importancia para que la organización se destaque en este espacio laboral competitivo, donde todos los stakeholders estén motivados y se encuentren alineados con el objetivo organizacional de la compañía, para que de esta manera se puedan terminar los proyectos según el cronograma y presupuesto asignado inicialmente y así obtener recompensas para los stakeholders. Por otra parte, un personal insatisfecho, lógicamente repercute en los climas de trabajo de cada una de las áreas que conforman la organización, creando problemas al personal encargado de gerenciar la organización.



Figura 1. Factores importantes en la ejecución efectiva del proyecto
 . (Elaborado a partir de (Stare, 2012, P.42))

En la Figura 1 se muestra la importancia de un equipo motivado luchando por los mismos ideales en la consecución de éxitos en los proyectos. Los stakeholders a través del desarrollo de habilidades como la comunicación, los comportamientos, las actitudes y el lenguaje, han permitido establecer desafíos culturales que pueden influir en el desarrollo de los proyectos. Es decir, aspectos educacionales que vienen implantados desde el hogar, según su lugar de nacimiento, cultura y experiencias vividas, por lo que, para tener un equipo de trabajo exitoso se debe mantener y manejar una comunicación asertiva, que permita transmitir la información de una manera clara, respetuosa, que potencie aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación, y así evitar malentendidos dentro del grupo de trabajo. (Ebelein, 2008).



Figura 2. Modelo de Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos (PrOCultureM)
 (Ariza, D. A.,2018, P-1)

La investigación doctoral realizada por Dora A. Ariza durante los años 2015 y 2017 logra definir que: “la Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos (PrOCultureM), es influenciada en gran medida por los stakeholders, como un marco de valores, normas y creencias colectivas compartidas, que se manifiestan en actitudes y comportamientos explícitos de estos en el desarrollo de los proyectos de una organización, influenciando la efectividad de su gestión”. Generando así, un modelo de Cultura Organizacional que permite ser aplicado a cualquier organización y que través de su herramienta de diagnóstico, conceptualiza en 8 categorías culturales el comportamiento de las compañías.

“A nivel organizacional, los proyectos establecen directrices para administrarlos incluyendo la definición de políticas, estándares y procedimientos, así como los parámetros para medir el éxito de estos. Si se enmarcan estas directrices en el contexto cultural, la organización buscará establecer una relación entre los objetivos estratégicos y los resultados de los proyectos, así como tratara de comprender las implicaciones que tiene la ejecución de proyectos y sus efectos a nivel interno y externo” (Ariza, 2018).

Sin dejar de lado el papel de los gerentes, “La falta de apoyo de la alta dirección junto con la falta de competencia de los gerentes de proyecto en el trabajo podría conducir al fracaso del proyecto.” Fortune, J. & White, D. (2006), los gerentes deben ser capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción que logren convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras, llevar a la organización hacia la excelencia y la competitividad mediante la implantación de modelos capaces de transformar la cultura organizacional.

Las organizaciones exigen nuevos modelos y herramientas que le permitan a la organización generar valores agregados y diferenciados. Así como también debe enfocarse en los colaboradores, en todas las personas que construyen la historia empresarial. Los equipos, áreas o procesos se manifiestan como los lugares donde cada persona pone al servicio de la organización sus conocimientos, sus experiencias y todas sus capacidades. En este sentido el desarrollo de las competencias organizacionales no es una tarea aislada de los administradores o de los gestores del cambio, sino una tarea colectiva que se construye mediante el entrenamiento y desarrollo de acciones capaces de evidenciar las potencialidades en su recurso humano (Fortune y White, 2006).

Por las razones mencionadas, la creación de proyectos alineados según la estrategia organizacional y el entendimiento de los proyectos se han agrupado para formar la gobernabilidad cultural de los proyectos. Esto hace que la organización defina directrices para el comportamiento de sus integrantes frente a los proyectos que lleva a cabo. En consecuencia, debido a que los equipos de proyectos deben compartir con personas, áreas u organizaciones internas o externas a la compañía a la cual pertenecen y además enfrentar situaciones particulares, se han agrupado para constituir una integración organizacional. Esto se refiere al esfuerzo de la organización para constituir equipos de trabajo con las capacidades y recursos necesarios para adelantar los proyectos asignados y lograr los resultados esperados (Pinto, 2015)

Los equipos de trabajo que se conforman para la ejecución de los proyectos están constituidos por personas de diferentes áreas con cargos y funciones específicas que deben poner a disposición de los proyectos su conocimiento y experiencia derivada de su formación profesional. Las personas deben estar abiertas a las ideas y experiencia de otros con formación y lenguaje diferente. La característica multidisciplinaria de los proyectos conlleva a la interacción de personas internas o externas con diferentes posiciones, necesidades y expectativas frente al proyecto (Pinto, 2015). El entendimiento de estas diferencias permitirá al equipo del proyecto y al líder direccionar los esfuerzos para que las personas se orienten en torno a los objetivos del proyecto. Las posibles diferencias en la visión de la gestión y resultados finales podrían afectar el desarrollo y hasta un posible resultado positivo o negativo del proyecto. Un mal entendimiento podría obstaculizar la solución de problemas y la implementación de cambios que requieran un consenso en su gran mayoría, debido a que las medidas que se adopten implican la participación de varios Stakeholders (Ritter, 2008).

4.3 Efectividad de la gestión de los proyectos

El rendimiento en la gestión de proyectos se define como la forma en que las organizaciones consiguen sus objetivos (Flapper, Fortuin & Stop, 1996). Conocer la capacidad de rendimiento de los proyectos permitirá mejorar el proceso de planificación, seguimiento y control a nivel organizativo, razón por la cual realizar su medición aumenta su utilidad. La medición del rendimiento permite cuantificar las acciones que conducen a buenos resultados. En tal sentido, el

nivel de rendimiento que alcanza una organización está en función de la eficiencia y eficacia de las acciones que realiza (Neely et al., 2005). La efectividad en los proyectos ha sido relacionada con los términos de éxito y de desempeño, sin hacer ninguna diferenciación (Belout, 1998, citado por Ariza, 2017, pág. 3).

Teniendo en cuenta que los proyectos son eventos temporales, el éxito de un proyecto podrá medirse con el cumplimiento de las restricciones de alcance, costo, tiempo, calidad, recursos y riesgo, de la manera en que haya sido concertado entre el director de proyectos y la dirección general. El éxito del proyecto debe estar alineado con las líneas bases aprobadas por los interesados (PMBOK, 2013). En consecuencia, los factores críticos de éxito son reconocidos como un elemento clave para conseguir las metas del proyecto (Meng, Zhao & Sehn, 2011) y surgen como aspectos relevantes a analizar.

Los criterios de éxito de los proyectos han sido asociados al logro de la estrategia de la organización, por lo que alcanzar los objetivos estratégicos, permiten obtener indicadores que incluyen mejorar las prácticas en la gestión.

De acuerdo con el *Project Management Institute* (PMI), realizar la medición del rendimiento de un proyecto, permite determinar el desempeño del mismo. Por lo que los reportes de rendimiento, son el instrumento idóneo, debido a que resumen la situación de las actividades que se llevan a cabo para realizar el trabajo que se tiene previsto en el cronograma de cada proyecto (PMBOK, 2008). Estos reportes buscan medir el avance y el estado de los entregables del producto, realizar estimaciones de finalización, y de técnicas y/o herramientas para el seguimiento del proyecto, (Project Management Institute – PMBOK, 2008).

El International Competence Base-line (ICB) del International Project Management Association (IPMA), establece que el rendimiento en los proyectos como la medición de la competencia técnica denominada "control de informes" (IPMA, 2006). La medición de los diferentes parámetros, según el ICB, se basa en la comparación de objetivos, planes, seguimiento y control del proyecto, con respecto al rendimiento real como medida para la toma de acciones correctoras.

En la norma ISO-10006 la información del desempeño del proyecto debe presentarse como un enfoque basado en hechos para tomas de decisiones (ISO, 2003). La cual se basa en técnicas de chequeo y medición, utilizando el análisis de valor ganado. La Association for Project Management (AMP) señala que la medición y supervisión del desempeño se enfoca en la línea base del proyecto y los indicadores clave del proyecto (AMP, 2006).

En general, existe un consenso en la definición del desempeño en la gerencia de proyectos por parte de las diferentes asociaciones profesionales, sin embargo, hay una diferencia en la manera que se realiza su medición. A continuación, se presenta las herramientas sugeridas para su estudio. (Tabla 1).

Tabla 1. Aproximación del rendimiento en estándares de dirección de proyectos.

Estándar	Proceso	Parámetros	Técnicas
PMI-PMBOK	Comparación del plan de trabajo frente a la ejecución del proyecto	Alcance (Entregables) Cronograma (Fechas alcanzadas) Coste (% trabajo terminado)	Gestión de valor ganado KPI
IPMA - ICB	Comparación del progreso frente a la planificación.	Objetivos Planes Contratos	Gestión de valor ganado
AMP-APMBOK	Comparación del plan frente al rendimiento real	Trabajo físico en valores financieros	Gestión de valor ganado
ISO - 10006	Análisis de la situación de avance frente al plan de gestión	Avance Contratos	Gestión de valor ganado KPI

Elaboración a partir de Diez-Silva, Pérez-Ezcurdia, Faustino, Ramos, Montes-Guerra (2012).

La gestión de proyectos no solo implica la asignación de unos recursos para establecer una serie de actividades con un inicio y un final de acuerdo a los objetivos trazados por la organización. Es la

oportunidad para que las personas que están involucradas, puedan tener diferentes expectativas y aportes al desarrollo del proyecto y de esta manera valorar su efectividad de una manera diferente (Ariza, 2017).

A partir de un diseño de constructo de efectividad de la gestión de proyectos, y partiendo de la definición de efectividad como "el grado en que se logra la satisfacción de los stakeholders con los resultados obtenidos con la gestión de proyectos que se desarrollan en la organización". La evaluación de la efectividad surgió en varias etapas, una permitió establecer a través de la interpretación practica de los proyectos y una medida de probabilidad en nueve personas con cargos directivos involucrados en la ejecución de proyectos para asegurar la visión organizacional que se requiere. Se realizaron entrevistas para determinar el significado que las personas le daban a cada variable utilizada para medir la efectividad, previo a una selección realizada y de esta manera medir la efectividad en la gestión de proyectos (Ariza, 2017). A partir de la evaluación realizada se generó la siguiente tabla.

Tabla 2. Lista de variables para la medición de la efectividad en la gestión de proyectos.

Ítem	Descripción de la variable	Nombre de la variable
1	Cumplimiento con el alcance	ALC
2	Cumplimiento con el cronograma	CRO
3	Cumplimiento con el presupuesto	PRE
4	Cumplimiento con la calidad	CAL
5	Cumplimiento con la los requerimientos de los <i>stakeholders</i>	REQ
6	Grado de adecuación de las respuestas dadas a los riesgos	RIE
7	Aporte de los resultados de los proyectos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización	EST
8	Satisfacción de usuarios y clientes con los resultados de los proyectos	USU
9	Satisfacción de los integrantes del equipo con su participación en los proyectos	EQU
10	Sostenibilidad de la relación con proveedores y contratistas de los proyectos	CON
11	Permanencia de las personas en el equipo durante el desarrollo del proyecto	PER

Efectividad de la gestión de proyectos: una perspectiva constructiva. (Ariza, 2017).

Lo anterior permite establecer una serie de aspectos que permiten realizar una evaluación de la gestión de proyectos y de esta manera obtener una medición de la efectividad en los proyectos de una organización.

6. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo empírico y cuantitativo. Las fases de la investigación fueron: (a) elaboración del marco teórico, (b) selección y aplicación del instrumento de medición y (c) análisis de resultados y conclusiones.

Este documento ha sido desarrollado bajo conceptos que buscan integrar la definición para determinar la incidencia de la efectividad de la cultura organizacional en la gerencia de los proyectos. Las fases de la investigación han permitido contextualizar la importancia de la cultura dentro de una organización, así como de establecer el impacto positivo o negativo que pueda generar para la gestión adecuada de los proyectos dentro de una organización.

Una vez evaluado el contexto teórico, se realizó la selección y aplicación del modelo de Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos (ProCultureM). Para realizar la medición del nivel de cultura organizacional dentro de la empresa se utilizaron encuestas, las cuales fueron diligenciadas por los diferentes interesados que desarrollan proyectos en la firma Godoy Cruz Asociados. Con los resultados obtenidos se realizaron los análisis de la incidencia de la cultura organizacional dentro de la firma y se determinaron conclusiones y recomendaciones que permitan mantener y mejorar las buenas prácticas en la gestión de los proyectos, así como indicar las debilidades y fortalezas que presentan la organización y su impacto en la efectividad de los proyectos.

7. VARIABLES

7.1 Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos

La cultura organizacional en el ámbito de los proyectos hace referencia a un marco de valores, normas y creencias colectivas compartido por los stakeholders, que se va a manifestar en actitudes

y comportamientos explícitos de estos en el desarrollo de los proyectos de una organización, influenciando la efectividad de su gestión (Ariza, 2018).

La cultura organizacional se va a medir teniendo en cuenta ocho categorías culturales del modelo (PrOCultureM) y del correspondiente instrumento. El instrumento se compone de 32 variables que están distribuidas en 8 categorías culturales:

1. Alineación estratégica de los proyectos
2. Entendimiento del ámbito de los proyectos
3. Adopción de prácticas de gestión de proyectos
4. Valoración del conocimiento asociado con los proyectos
5. Empoderamiento
6. Cohesión entre los stakeholders
7. Consideración de los stakeholders
8. Adaptación para la solución de problemas

7.2 Efectividad de la gestión de los proyectos

Efectividad de la gestión de los proyectos entendida como la satisfacción de los stakeholders con los resultados obtenidos con la gestión de los proyectos (Ariza, 2017).

Para la presente investigación, la efectividad de la gestión de los proyectos se compone de los siguientes indicadores propuestos por Ariza(2017)

1. Cumplimiento del alcance
2. Cumplimiento del tiempo
3. Cumplimiento del costo
4. Cumplimiento del cronograma
5. Cumplimiento de los requerimientos técnicos
6. Cumplimiento de la calidad
7. Aporte de los proyectos a la estrategia
8. Satisfacción de clientes y usuarios
9. Satisfacción de las personas en el equipo con los resultados de los proyectos
10. Permanencia de las personas en el equipo durante el proyecto

11. Adecuada respuesta a los riesgos

8. HIPÓTESIS

Las hipótesis planteadas para la presente investigación son:

H1: La alineación estratégica de los proyectos tiene una relación positiva y alta con la efectividad de la gestión de los proyectos

H2: El entendimiento del ámbito de los proyectos tiene una relación positiva y alta con la efectividad de la gestión de los proyectos

H3: La adopción de prácticas de gestión de proyectos tiene una relación positiva y alta con la efectividad de la gestión de los proyectos

H4: La valoración del conocimiento asociado con los proyectos tiene una relación positiva y alta con la efectividad de la gestión de los proyectos

H5: El empoderamiento tiene una relación positiva y alta con la efectividad de la gestión de los proyectos

H6: La cohesión entre los Stakeholders tiene una relación positiva y alta con la efectividad de la gestión de los proyectos

H7: La consideración de los Stakeholders, tiene una relación positiva y alta con la efectividad de la gestión de los proyectos

H8: La adaptación para la solución de problemas, tiene una relación positiva y alta con la efectividad de la gestión de los proyectos

H9: La cultura organizacional tiene una relación positiva y alta con la efectividad de la gestión de los proyectos

9. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se utilizó una encuesta como técnica para la recolección de la información, en la cual se incluyeron las dos variables: cultura organizacional y efectividad de la gestión de los proyectos. El instrumento fue validado psicométricamente por Ariza (2018) y Ariza (2017) respectivamente (Anexo A). Se cuenta con la autorización escrita de este autor para la utilización de los instrumentos de medición (Anexo B).

Con base en la estructura del modelo PrOCultureM, se generó una escala compuesta por 43 preguntas, las cuales fueron segmentadas en dos temas. Cultura organizacional en el ámbito de proyectos, de la cual hacen parte 32 variables y efectividad en la gestión de proyectos, de la cual hacen parte 11 variables. Cada pregunta puede ser calificada en un orden entre un número de 1 y 10, donde 1 indica que está fuertemente en desacuerdo con la existencia del aspecto cultural en la organización y 10 que está fuertemente de acuerdo.

La encuesta se aplica de manera individual, por lo que la calificación registra la percepción del encuestado con respecto a la organización. Al realizar la encuesta a los diferentes interesados que gestionan proyectos dentro de la organización, se podrá obtener una retroalimentación relevante de las características culturales de la organización.

10. MUESTREO

Godoy Cruz Asociados cuentan con más de 20 años en el mercado legal, buscando enfoques legales estratégicos para otras compañías, presta servicios de asesoría integral laboral, consultoría, diagnósticos, aseguramientos y acompañamientos desde la perspectiva legal corporativa. Actualmente cuenta con 127 trabajadores de todas las disciplinas académicas, que permiten elaborar y generar proyectos como: SIAC software para la administración de sus servicios y ARCO herramienta tecnológica que permite observar todo el proceso realizado en auditorías laborales a contratistas de empresas principalmente del sector minero energético.

Para la presente investigación se determinó una población de 36 stakeholders de los proyectos. Con un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5%, se determinó una muestra esperada de 33 encuestados. El total de encuestas que se obtuvieron fue de 30, lográndose un cubrimiento del 90.90% con respecto a la muestra esperada.

11. RESULTADOS

Para determinar la incidencia de la cultura organizacional en la efectividad de la gestión de los proyectos y confirmar las hipótesis planteadas, se utilizó el coeficiente de Spearman

A continuación, se relacionan los resultados obtenidos de acuerdo con las frecuencias:

Frecuencias

Según (Suárez y Fausto, 2012) la frecuencia absoluta de datos es el número de veces que se repite el valor en cada variable u opción presentada en las encuestas realizadas, a continuación, se presentan los cuadros de frecuencias de estas variables:

IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

Participación en los proyectos:

1. Líder
2. Integrante de equipo
3. Stakeholders en general

Tabla 3. Identificación encuestados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 (Líder)	6	20,0	20,0	20,0
2 (Integrante de equipo)	14	46,7	46,7	66,7
3 (Stakeholders en general)	10	33,3	33,3	100,0

Fuente: Elaboración propia

Del total de personas encuestadas, el 20% son líderes o participaron en la mayoría de los casos como líderes de proyecto, el 46,7 % pertenecen a un equipo de trabajo y el 33% son partes interesadas en el proyecto.

Años de trabajo:

1. Menor a 3 años
2. Entre 3 y 5 años
3. Mayor a 5 años

Tabla 4. Identificación de los encuestados Años en la compañía.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 (Menor a 3 años)	14	46,7	46,7	46,7
2 (Entre 3 y 5 años)	6	20,0	20,0	66,7
3 (Mayor a 5 años)	10	33,3	33,3	100,0

Fuente: Elaboración propia

Del total de personas encuestadas, el 46.7% lleva menos de 3 años laborando para Godoy Cruz Asociados el 20 %, entre 3 y 5 años y el 33.3% cuentan con más de 5 años laborando para la empresa.

Rangos de edad:

1. Menor de 30 años
2. Entre 31 y 50 años
3. Mayor de 50 años

Tabla 5. Identificación de los encuestados rangos de edades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 (Menor de 30 años)	14	46,7	46,7	46,7
2 (Entre 31 y 50 años)	8	26,7	26,7	73,3
3 (Mayor de 50 años)	8	26,7	26,7	100,0

Fuente: Elaboración propia

Del total de personas encuestadas, el 46.7% son menores de edad, el 26,7 % se encuentran entre los 31 años y 50 años y el 26.7% son mayores de 50 años.

IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Tipo de empresa:

1. Privado
2. Público

Tabla 6. Tipo de Organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 (Privado)	30	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

En este aspecto evaluado, donde las variables eran si la empresa es del sector privado o público, el total de encuestados saben con claridad que la empresa se encuentra ubicada en el sector privado

Sector económico en la cual se encuentra la organización:

1. Salud
2. Educación
3. Tecnología de Información
4. Transporte
5. Construcción
6. Servicios
7. Energético
8. Financiero
9. Manufactura
10. Comercio
11. Telecomunicaciones

Tabla 7.Sector económico en donde se desarrolla la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
6 (Servicios)	30	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

Al igual que el resultado sobre el tipo de empresa, el total de encuestados conocen que la empresa pertenece al sector económico de servicios.

Certificación de calidad:

1. SI
2. NO

Tabla 8. Certificación de calidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 (NO)	30	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

El total de encuestados reconoce que la empresa actualmente no cuenta con certificado de calidad.

Estructura de la organización:

1. Funcional: La empresa se encuentra organizada por departamento y los trabajadores de estos departamentos pueden prestar sus servicios fuera de su departamento a otros proyectos.
2. Proyectizada: La empresa se encuentra estructurada por proyecto.
3. Matricial: La empresa se encuentra organizada, por área funcional y por proyecto y cada uno se encuentra representado por un líder o gerente.

Tabla 9. Estructura de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 (Funcional)	30	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados conoce que actualmente la empresa se encuentra estructura de forma funcional, es decir que los trabajadores por departamentos prestan apoyo a otros proyectos.

Estadística descriptiva o deductiva

Luego de recopilar y organizar los datos obtenidos en las encuestas realizadas, se realiza un análisis e interpretación de estos con el fin de obtener sus características esenciales (Suárez y Fausto, 2012). A continuación, relacionamos el cuadro de resultados de las preguntas realizadas con base en las 8 categorías culturales del Modelo utilizado, usando la media (promedio o concentración de los datos) de los datos:



Figura 3. Media cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia

1. Alineación estratégica de los proyectos.

Las primeras 4 preguntas realizadas muestran que el promedio más bajo se encuentra en la clara identificación por los Stakeholders de los beneficios que traen los proyectos a la empresa. Aunque la empresa busque que los resultados de los proyectos soporten el cumplimiento de su estrategia.

2. Entendimiento del ámbito de los proyectos

Las siguientes 4 preguntas realizadas y referentes al entendimiento del ámbito de los proyectos muestran gracias a la media que la empresa está comprometida el proveer el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos, aunque la organización muestra en su

promedio: 8.33 flexibilidad ante los cambios requeridos por los proyectos en aras de lograr los objetivos propuestos.

3. Adopción de prácticas de gestión de proyectos

Las preguntas: 9, 10, 11 y 12 muestran que las personas tienen un promedio del 7,97 en el uso consistente de las herramientas, procedimientos, y técnicas dispuestas por la empresa para la gestión de proyectos y un promedio más alto 8,33 en el entendimiento de las políticas y directrices y la difusión y estandarización de la terminología.

4. Valoración del conocimiento asociado con los proyectos

Las preguntas realizadas para determinar el comportamiento de este componente muestran un alto promedio en la facilitación de información por parte de la organización para mejorar el desarrollo del Proyecto, promoción para generar ideas, registrar fallas y compartir e intercambiar esta información.

5. Empoderamiento

La empresa asegura a los líderes de Proyecto como autoridad y permiten la toma de decisiones de aspectos que están dentro de sus responsabilidades y a su vez los miembros del equipo conocen y respetan estos procesos.

6. Cohesión entre los Stakeholders

De acuerdo con las preguntas realizadas en este apartado se identifica que: las áreas de operación que participan en un proyecto manejan un promedio medio-alto de cooperación y promoción de soporte para adelantos del proyecto, y un promedio alto en el seguimiento de instrucciones por parte de las diferentes áreas de acuerdo con los líderes asignados a cada proyecto.

7. Consideración de los Stakeholders.

Para las preguntas realizadas en esta categoría se obtuvo un promedio alto en la promoción del análisis y entendimiento de la posición que tiene cada uno de los Stakeholders frente a los proyectos

y su grado de interés en ellos, frente a un promedio más bajo en la consulta de opiniones de las personas que se ven afectadas en los proyectos.

8. Adaptación para la solución de problemas

La organización muestra un promedio alto en la búsqueda de soluciones para avanzar de forma rápida en los proyectos, aunque en una medida más baja no refuerce el hecho de que las personas expresen sus opiniones abiertamente para llegar acuerdos.

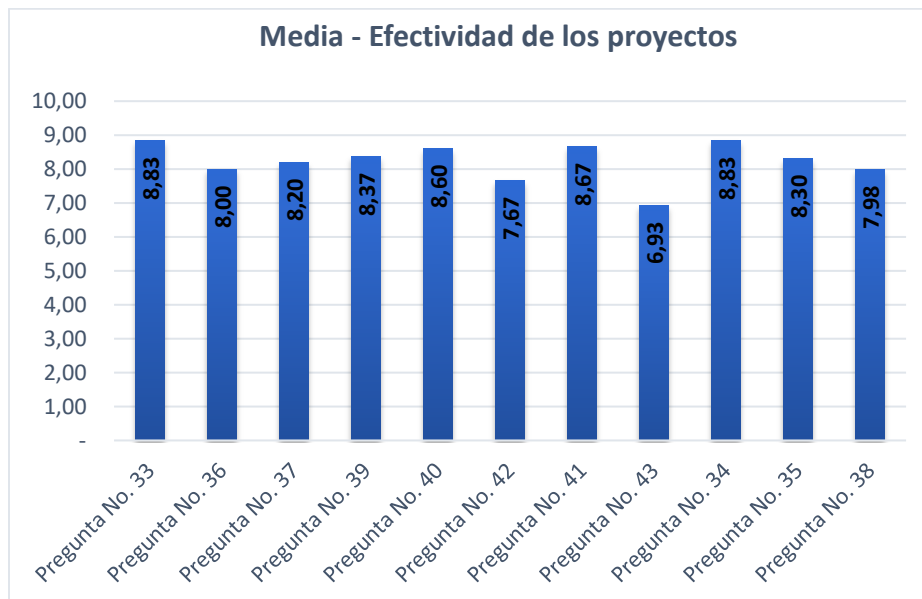


Figura 4. Media Efectividad de los proyectos.

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la efectividad de los proyectos se evaluó el cumplimiento de las expectativas, satisfacción del equipo y logro de compromisos en 9 preguntas encontrando que: para el cumplimiento de las expectativas la organización cuenta con un buen promedio en el cumplimiento del alcance, la calidad de los resultados o el producto y los requerimientos de los Stakeholders logrando que usuarios y clientes se sientan satisfechos con el resultado final

En el caso de la satisfacción del equipo se encontró que, aunque los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos la permanencia en los equipos tiene un promedio bajo.

Finalmente, en el logro de compromisos de la organización se evidencia un promedio alto en el cumplimiento del presupuesto estimado, el cronograma planteado y en las respuestas dadas a los riesgos presentados durante la ejecución del proyecto.

Confiabilidad de la escala

Para determinar la confiabilidad de la escala de medida que hemos usado, se calcula el coeficiente Alfa de Cronbach que evalúa la correlación de los datos generados, si este coeficiente según (Hair J., Black WC., y Anderson RR – 2017) arroja valores mayores a 0.7 se podrían considerar aceptables; para ello hemos determinado dos índices: uno para los ámbitos de cultura organizacional u otro para la efectividad de los proyectos

Tabla 10. Alfa de Cronbach para cultura organizacional en el ámbito de proyectos

Alfa de Cronbach ^a	N de elementos
-0,035	32

a. El valor es negativo debido a una covarianza promedio negativa entre elementos. Esto viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Podría desea comprobar las codificaciones de elemento.

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Alfa de Cronbach de la efectividad de los proyectos

Alfa de Cronbach ^a	N de elementos
-0,216	11

a. El valor es negativo debido a una covarianza promedio negativa entre elementos. Esto viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Podría desea comprobar las codificaciones de elemento.

Fuente: elaboración propia

Distribución de los datos

Con el fin de identificar el tipo de distribución de los datos y probar la hipótesis nula de que la distribución es normal, se realiza la prueba de normalidad Shapiro-Wilk, para datos inferiores a 50.

Tabla 12. Distribución de los datos.

	Shapiro-Wilk	
	gl	Sig.
Puntaje Final Efectividad	30	0,035

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: elaboración propia

Cuando el valor del nivel de significación de la prueba realizada es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula establecida, como se muestra en la tabla N° 12 el valor señala que la población encuestada no es normal, y asimétrica.

Correlación de las variables

Teniendo en cuenta que la distribución de los datos es asimétrica y las variables son ordinales, se ejecuta el índice de correlación de Spearman. Se consideraron valores:

- Altos si los coeficientes de correlación son superiores a 0.6.
- Moderados, los coeficientes entre 0.3 y 0.59.
- Bajos, los coeficientes menores a 0.29.

Teniendo en cuenta el rango determinado por Lewis-Bech, Bryman y Liao (2003) para la interpretación de las correlaciones bivariadas en ciencias sociales.

Tabla 13. Correlación de Spearman entre las variables de la investigación.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		Alineación Estratégica de Proyectos	Entendimiento del Ambito de los Proyectos	Adopción de Prácticas de Gestión de Proyectos	Valoración del Conocimiento asociado a los proyectos	Cohesión entre los Stakeholders	Empoderamiento	Consideración Stakeholders	Adaptación solución de problemas	Cumplimiento de Expectativas	Satisfacción del equipo de proyecto	Logro de los compromisos	Puntaje Final Efectividad	Puntaje Final Cultura
Puntaje Alineación	C.C.	1,000	-,387*	-,080	0,027	-,455**	-,0194	,519**	-,040	-,264	-,147	-,269	-,386*	-,287
	Sig. (bilateral)		0,035	0,675	0,889	0,012	0,304	0,003	0,834	0,159	0,437	0,151	0,035	0,123
Puntaje Entendimiento	C.C.		1,000	0,034	-,315	0,304	-,208	-,004	-,257	-,360	-,490**	-,113	0,125	0,219
	Sig. (bilateral)			0,860	0,090	0,103	0,269	0,985	0,170	0,051	0,006	0,552	0,509	0,244
Puntaje Prácticas GP	C.C.			1,000	-,231	-,082	-,143	,390*	-,187	-,174	0,054	-,416*	0,170	,549**
	Sig. (bilateral)				0,219	0,667	0,451	0,033	0,322	0,357	0,779	0,022	0,368	0,002
Puntaje Conocimiento	C.C.				1,000	-,441*	0,139	-,152	-,019	-,034	-,080	0,270	0,006	-,034
	Sig. (bilateral)					0,015	0,463	0,422	0,923	0,859	0,673	0,150	0,974	0,858

Puntaje Cohesión	C.C.					1,000	-0,183	-0,152	,374 [*]	0,142	0,213	0,036	,419 [*]	0,201
	Sig. (bilateral)						0,334	0,421	0,042	0,455	0,258	0,852	0,021	0,288
Puntaje Empoderamiento	C.C.						1,000	-,602 ^{**}	-,460 [*]	,539 ^{**}	-,232	,442 [*]	0,204	-,076
	Sig. (bilateral)							0,000	0,010	0,002	0,217	0,015	0,279	0,688
Puntaje Consideración Stakeholders	C.C.							1,000	-,077	-,183	-,007	-,571 ^{**}	-,137	0,202
	Sig. (bilateral)								0,685	0,333	0,970	0,001	0,470	0,285
Puntaje Adaptación solución de problemas	C.C.								1,000	-,304	,611 ^{**}	-,185	-,198	-,164
	Sig. (bilateral)									0,103	0,000	0,329	0,295	0,387
Puntaje Expectativas	C.C.									1,000	0,081	,457 [*]	0,280	-,052
	Sig. (bilateral)										0,672	0,011	0,135	0,784
Puntaje Equipo	C.C.										1,000	-,322	-,048	0,079
	Sig. (bilateral)											0,082	0,802	0,678
Puntaje Compromisos	C.C.											1,000	0,310	-,253
	Sig. (bilateral)												0,095	0,177
Puntaje Final Efectividad	C.C.												1,000	,740 ^{**}
	Sig. (bilateral)													0,000
Puntaje Final Cultura	C.C.													1,000
	Sig. (bilateral)													

Fuente: elaboración propia

12. DISCUSIÓN

A continuación, se presenta el resultado de las variables presentadas en las hipótesis planteadas, las cuales fueron analizadas a través del coeficiente de correlación de rango Spearman por medio del software estadístico SPSS, la cual busco determinar el grado de asociación de las variables en cada hipótesis.

- La hipótesis H1 la categoría de la alineación estratégica y la efectividad en la gestión de proyectos. El valor del coeficiente de correlación de Spearman fue negativo y moderado (-0.386) , por lo que, en la organización encuestada, el hecho de que los proyectos estén alineados con la estrategia, presenta una relación indirecta con la efectividad de la gestión de los proyectos. Se rechaza la hipótesis al 95% de confianza.
- La hipótesis H2 la categoría del entendimiento del ámbito de los proyectos y la efectividad en la gestión de proyectos. El valor del coeficiente de correlación de Spearman fue positivo, pero bajo (0.12), por lo que, en la organización encuestada, el hecho de que se presente un

entendimiento en ámbito de gestión de proyectos, presenta una relación directa con la efectividad de la gestión de los proyectos. Se confirma parcialmente la hipótesis.

- La hipótesis H3 la categoría de la adopción de prácticas de gestión de proyectos con la efectividad en la gestión de proyectos. El valor del coeficiente de correlación de Spearman fue positivo y bajo (0.17), por lo que, en la organización encuestada, el hecho de que exista una adopción de prácticas de gestión de proyectos, se presenta una relación directa con la efectividad en la gestión de los proyectos. Se confirma parcialmente la hipótesis.
- La hipótesis H4 la categoría del conocimiento asociado con los proyectos y la efectividad en la gestión de proyectos. El valor del coeficiente de correlación de Spearman fue positivo y bajo (0.006), por lo que, en la organización encuestada, el hecho de que exista una valoración del conocimiento asociado a los proyectos, se presenta una relación directa con la efectividad en la gestión de proyectos. Se confirma parcialmente la hipótesis.
- La hipótesis H5 establecía la categoría de empoderamiento y la efectividad de la gestión de los proyectos. El valor del coeficiente de correlación de Spearman fue positivo y bajo (0.20), por lo que, en la organización encuestada el hecho de que exista un empoderamiento por parte del gestor de proyectos, presenta una relación directa con la efectividad en la gestión de proyectos. Se confirma parcialmente la hipótesis.
- La hipótesis H6 la categoría de cohesión entre los stakeholders y la efectividad de la gestión de proyectos. El valor de coeficiente de correlación de Spearman fue positivo y moderada (0.41), por lo que, en la organización encuestada el hecho de que exista una cohesión entre los Stakeholders se relaciona directamente con la efectividad de la gestión de los proyectos. Se confirma parcialmente la hipótesis.
- La hipótesis H7 consideración de los stakeholders y la efectividad de la gestión de los proyectos. El valor del coeficiente de correlación de Spearman fue negativa y baja (-0.137) , por lo que, en la organización encuestada el hecho de que exista una consideración de los Stakeholders se relaciona in directamente con la efectividad de la gestión de los proyectos. Se rechaza la hipótesis.
- La hipótesis H8 establecía que la adaptación para la solución de problemas, se relaciona directamente con la efectividad de la gestión de los proyectos. El valor del coeficiente de correlación Spearman fue negativa y baja (-0.198), por lo que en la organización encuestada el hecho de que exista una adaptación para la solución de problemas, se relaciona directamente con la efectividad de la gestión de los proyectos. Se rechaza la hipótesis.
- La hipótesis H9 que establece una relación entre cultura organizacional y efectividad de la gestión de los proyectos se confirma totalmente al 95%, ya que se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.74 que es positivo y alto.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de la metodología del modelo PrOCultureM se realizó la medición de la incidencia de la cultura organizacional en la gestión de proyectos de la empresa Godoy Cruz Asociados.

Se aplicó una encuesta que incluyó las dos variables del estudio: la cultura organizacional y la efectividad de la gestión de los proyectos en la empresa Godoy Cruz Asociados

La revisión bibliográfica permitió recibir un aporte teórico para el desarrollo investigativo del trabajo, ya que se manejaron conceptos independientes y progresivamente estos fueron relacionándose hasta crear términos asociados a la cultura organizacional con la efectividad en proyectos.

Para la elaboración de las encuestas se tuvieron restricciones en tiempo, especialmente con los directores de proyecto, debido a sus ocupaciones no fue fácil que encontrarán el espacio para desarrollarla.

La evaluación estadística de los resultados permitió establecer a través del índice de correlación de Spearman , que la hipótesis general que planteaba una relación alta y positiva entre cultura organizacional y efectividad de la gestión de proyectos se confirmó totalmente. Sin embargo, es necesario resaltar que, al analizar las correlaciones entre las categorías culturales y la efectividad, se encontraron relaciones en general bajas y en los casos de las categorías de alineación estratégica de los proyectos y consideración de los stakeholders, la relación fue negativa.

Por la estructura funcional de la empresa Godoy Cruz Asociados, no es posible generalizar los resultados evaluados en el sector en el que desempeña su negocio, por lo cual, es recomendable desarrollar este tipo de investigaciones en empresas con estructuras organizaciones mixtas y proyectizadas.

Para futuras investigaciones se recomienda ampliar la muestra de recolección de datos a otros stakeholders y a otras empresas que se encuentren en el mismo sector.

La incidencia de los resultados, muestra que las relaciones desarrolladas por el modelo PrOCultureM en la investigación, permiten establecer puntos de mejoramiento para el desarrollo de los proyectos. La construcción y aplicación de estrategias basadas en la relación de la cultura organizacional y la efectividad de los proyectos, establecerá una mejor utilización de los recursos y por lo tanto mejores resultados que llevaran al éxito el desarrollo de los proyectos dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Association for Project Management - APM. (2006). Project Management Body of Knowledge. Fifth Edition, APMBOK. UK.

Ariza, D. A. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y Proyectos*, 22, 75-85. doi:10.4067/S0718-28132017000200075.

Ariza, D. A. (2018). Diagnosticando la cultura en el ámbito de los proyectos: PrOCultureM, una herramienta para direccionar el cambio organizacional. En Diez, M. y Moreno, N. Editores (Eds), *Tópicos gerenciales para la gestión de empresas: una mirada desde la investigación*. Bogotá: Publicaciones EAN, p. 43-72.

Ebelein.(2008). "Culture as a critical success factor for successful global project management in multi-national IT service projects", *Journal of Information Technology Management*, Volume XIX, 3.

- Fortune, J. & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), 53-65.
- Flapper, S. D. P., Fortuin, L., & Stoop, P. P. M. (1996). Towards consistent performance management systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(7), 27-37.
- García Álvarez, Claudia María (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional., *Universitas Psychologica*, [fecha de Consulta 14 de octubre de 2019]. ISSN: 1657-9267. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=647/64750112>, p. 164
- Grimson, Alejandro (2008). Diversidad y cultura. Reificación y situacionalidad, *Tabula Rasa*, (fecha de Consulta 14 de octubre de 2019), ISSN: 1794-2489, Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=396/39600803>, p. 45-67.
- H. Mauricio Diez-Silva, M. Amaya Pérez-Ezcurdia, Faustino N. Gimena Ramos, Maricela I. Montes-Guerra (2012). *Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos*.
- International Project Management Association - IPMA. (2006). *The IPMA Competence Baseline, ICB 3.0*.
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: A structured approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(11), 1131-1152.
- Meng, X., Zhao, Q., & Shen, Q. (2011). Critical Success Factors for Transfer-Operate-Transfer Urban Water Supply Projects in China. *Journal of Management in Engineering*, 27(4), 243-248.
- Morrison, J., & Brown, C. (2006). A supportive organizational culture for project management in matrix organisations: A theoretical perspective 37(4), 39-55.
- Pinto, J. K., & Cubillos, . J. M. (2015). *Gerencia de proyectos: Como lograr la ventaja competitiva*. Bogotá D.C. Pearson
- Project Management Institute - PMBOKR. (2008). *A guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMI Fourth Edition)*. USA.
- Ritter, Michael (2008) *Cultura Organizacional: gestión y comunicaciones* Buenos Aires: DIRCOM LA Crujía

Hair, J., Black, W.C., Barry, J. y Anderson, R.R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New York: Prentice Hall.

Suárez, M. y Fausto, T. (2012). *Interaprendizaje de estadística básica*. Ecuador: Universidad Técnica del Norte.

Schein E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. España: Plaza & Janes

Stare, A. (2012). The impact of a project organizational culture and team rewarding on project performance, *Journal for East European Management Studies*, p-66.

Lewis-Bech, M., Bryman, A. y Liao, T. (2003). *The Sage Encyclopedia of Social Sciences Research Methods*. United States of America: Sage Publications.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta de cultura organizacional y efectividad de la gestión de los proyectos

Encuesta Cultura Organizacional y Efectividad											
<p>El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico, es el de medir el grado en que se desarrollan prácticas de gestión de proyectos en su organización y la percepción que tiene con respecto a la efectividad de los mismos. La información que Usted provea es estrictamente confidencial y serán los resultados estadísticos los que se harán públicos. Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas:</p>											
Fecha de diligenciamiento (mm/dd/aaaa):											
IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN											
A. Organización: _____											
B. Tipo de organización: 1. Privado () 2. Público ()											
C. Sector económico en la cual se encuentra la organización											
() 1. Salud				() 2. Educación				() 3. Tecnología de Información			
() 4. Transporte				() 5. Construcción				() 6. Servicios			
() 7. Energético				() 8. Financiero				() 9. Manufactura			
() 10. Comercio				() 11. Telecomunicaciones							
() 12. Otro. Cual? _____											
D. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI () 2. NO ()											
F. La estructura de la organización es: () 1. Funcional, () 2. Proyectizada, () 3. Matricial											
IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO											
G. Area o departamento en el que trabaja:											
H. Participación en los proyectos (Elija la que ha predominado):											
1. Líder de Proyecto () 2. Integrante de equipo () 3. Stakeholder en general ()											
I. Años de trabajo en la organización : 1. Menor a 3 años () 2. Entre 3 y 5 años () 3. Mayor a 5 años ()											
J. Rango de edad: 1. Menor de 30 () 2. Entre 30 y 50 () 3. Mayor de 50 años ()											

Anexo B. Carta de autorización para utilización de escalas

TÉRMINOS DE USO
ESCALAS DE MEDICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD DE
LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

Por medio del presente documento, otorgo autorización a los estudiantes de la Universidad EAN: Jimmy Fabián Molina Berbeo, Edwar Antonio Pedraza Tuno, Xiomara Gutiérrez Marroquín, para hacer uso en su tesis de grado, de las escalas de medición, figuras y en general material de mi autoría relacionado con cultura organizacional y efectividad de la gestión de los proyectos.

Agradezco se tengan en cuenta los siguientes términos:

- Referenciar expresamente la propiedad intelectual de las escalas en el manuscrito y cualquier presentación o publicación resultante del trabajo de grado.
- Recibir una copia de la base de datos creada a partir de la utilización de las escalas.
- No hacer un uso comercial de las escalas de medición.

Se expide a los tres días del mes de agosto de 2019.

Cordialmente,

DORA ALBA ARIZA AGUILERA

Docente Universidad EAN