



**Relación entre Cultura
Organizacional y Trabajo en Equipo
en los Proyectos de Fiduciaria
Bogotá**

**Edith Jazmín Angulo Torres
Diana María Parra Chavarro**

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá D.C, Colombia
2020



Relación entre Cultura Organizacional y Trabajo en Equipo en los Proyectos de Fiduciaria Bogotá

**Edith Jazmín Angulo Torres
Diana María Parra Chavarro**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gerencia de Proyectos

Director:

Dora Alba Ariza Aguilera

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

A mis hijos y esposo por su comprensión con el manejo del tiempo y ausentismo de momento en familia. A Jazmín por su apoyo, ánimo y dedicación para este logro. *Diana Parra*

El punto de partida de todo logro es el deseo.

Napoleón Hill

A mi compañero de vida, quien, con su ejemplo y apoyo, me impulso a realizar esta maestría y por los cafés de media noche. A Diana por ser la mejor dupla de equipo. *Jazmín Angulo*

Agradecimientos

A Fiduciaria Bogotá, por abrirnos las puertas para desarrollar esta investigación, a Martha Torres Directora de Gestión Humana por su apoyo en tema de cultura organizacional y su aval para aplicar el instrumento de medición en la empresa, a Julián Suarez Director de Mejoramiento y Productividad de Fiduciaria Bogotá, por su guía en tema de trabajo en equipo, y a los colaboradores de fiduciaria por tomarse el tiempo y dedicación en diligenciar el instrumento de medición. A nuestra directora de trabajo de grado Dora Alba Ariza Aguilera, por guiarnos para estructurar esta investigación y motivarnos a culminarla.

Resumen

De acuerdo con el avance de la economía y el impacto e importancia que actualmente representan las personas dentro de las organizaciones, como uno de los recursos más significativos, consideramos la necesidad de poder identificar qué relación existe entre cultura organizacional y trabajo en equipo de los proyectos, en el sector financiero, tomando como referente a Fiduciaria Bogotá.

Por ellos, se llevó a cabo una investigación cuantitativa, cuyo instrumento de medición se diseñó basado con lo expuesto en los modelos de Cameron y Quinn, Denison y PROCULTUREM, como resultado se obtuvo una encuesta de 40 preguntas relacionadas con cultura organizacional y trabajo en equipo; la misma fue aplicada de manera aleatoria a un total de 30 colaboradores de Fiduciaria Bogotá, es importante resaltar que el perfil de los encuestados incluyó cargos altos, medios y profesionales.

La aplicación de la encuesta permitió identificar una serie de hallazgos que consideramos pueden brindar aportes para una acción de mejora, por parte de Fiduciaria Bogotá. En conclusión, con los resultados de la aplicación del instrumento de medición se logró identificar que, sí existe relación entre cultura organizacional y trabajo en equipo de los proyectos que maneja Fiduciaria Bogotá independiente del cargo que ocupe la persona dentro de los proyectos, aspecto que reafirma lo manifestado por diferentes autores en el sentido que si hay una cultura adecuada en las instituciones afecta en la productividad de una organización. (Ariza A, D,A, 2014) quien indicó: *“(...)Por tanto, si la cultura y la estrategia delimitan el comportamiento de los individuos, podría establecerse una relación de causalidad entre la cultura y la efectividad de una organización”. (...) “Se plantea que el grado de alineación de los valores implícitos en la cultura, con los valores expuestos en la estrategia, tiene un efecto en el desempeño de una compañía (Denison & Spreitzer, 1991; Ogbonna & Harris, 2000; Kaplan & Norton, 2004).*

Palabras claves: Cultura organizacional, trabajo en equipo, modelo Denison, modelo PROCULTUREM, modelo Cameron y Quinn.

Abstract

According to the progress of the economy and the impact and importance that people currently represent within organizations, as one of the most significant resources, we consider the need to be able to identify what relationship exists between organizational culture and teamwork of projects, in the financial sector, taking Fiduciaria Bogotá as a reference.

For them, a quantitative research was carried out, whose measurement instrument was designed based on the exposed in the models of Cameron and Quinn, Denison and PROCULTUREM, as a result a survey of 40 questions related to organizational culture and teamwork was obtained. ; it was applied randomly to a total of 30 employees of Fiduciaria Bogotá, it is important to highlight that the profile of the respondents included senior, middle and professional positions.

The application of the survey allowed us to identify a series of findings that we consider can provide contributions for an improvement action by Fiduciaria Bogotá. In conclusion, with the results of the application of the measurement instrument, it was possible to identify that, yes, there is a relationship between organizational culture and teamwork of the projects that Fiduciaria Bogotá manages regardless of the position held by the person within the projects, an aspect that reaffirms what is stated by different authors in the sense that if there is an adequate culture in the institutions it affects the productivity of an organization. Ariza (2014) who indicated: "(...) Therefore, if culture and strategy delimit the behavior of individuals, a causal relationship could be established between culture and the effectiveness of an organization." (...) "It is argued that the degree of alignment of the values implicit in the culture, with the values exposed in the strategy, has an effect on the performance of a company (Denison & Spreitzer, 1991; Ogbonna & Harris, 2000 ; Kaplan & Norton, 2004).

Key words: Organizational Culture, teamwork, Denison model, PROCULTUREM model, Cameron and Quinn model.

Tabla de contenido

pág.

Lista de figuras	11
Lista de tablas	12
1 Introducción	14
2 Objetivos	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3 Justificación	19
4 Marco de referencia	21
4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
4.1.1 <i>Modelos para medir la cultura Organizacional</i>	28
4.1.1.4 <i>Cultura Organizacional en el ámbito de los proyectos</i>	34
4.2 TRABAJO EN EQUIPO.....	38
4.2.1 <i>Trabajo en equipo y éxito de los proyectos</i>	42
4.3 CULTURA Y TRABAJO EN EQUIPO.....	44
5 Marco Contextual	48
5.1 SECTOR FIDUCIARIO	48
5.2 FIDUCIARIA BOGOTÁ	51
6 Metodología	58
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	59
6.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
6.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	60
6.4 ESTRATEGIA DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
6.5 MÉTODO UTILIZADO PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	61
6.6 VARIABLES.....	62
6.6.1 <i>Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos</i>	62

6.6.2	<i>Trabajo en equipo</i>	63
6.6.3	<i>Instrumentos de recolección</i>	63
6.7	HIPÓTESIS.....	64
6.8	MUESTREO.....	64
6.8.1	<i>Características de la Muestra</i>	64
6.8.2	<i>Determinación de la muestra para poblaciones finitas</i>	65
6.9	FASES DE LA INVESTIGACIÓN	66
7	Trabajo de campo	67
7.1	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.....	67
7.1.1	<i>Confiableidad de los Datos</i>	84
7.1.2	<i>Distribución de los Datos</i>	86
7.1.3	<i>Correlaciones entre las variables</i>	86
7.1.4	<i>Regresión Lineal</i>	87
7.1.5	<i>Análisis de la varianza Anova</i>	88
7.1.6	<i>Análisis Varianza Anova: Rol</i>	89
7.1.7	<i>Análisis Varianza Anova: Área de Trabajo</i>	90
7.1.8	<i>Análisis Varianza Anova: Edad</i>	90
7.1.9	<i>Análisis de resultados</i>	91
8	Discusión de resultados	96
9	Conclusiones	98
10	Referencias bibliográficas	100
Anexo A	104
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	104

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1. Elementos de la Cultura Organizacional	22
Figura 2. Origen de las Pautas Culturales.....	24
Figura 3 Modelo de los Valores en Competencia (MVC).....	29
Figura 4 Modelo Denison	31
Figura 5 Componentes del modelo de cultura organizacional PrOCULTUREM.....	37
Figura 6 Estructura Sistema Financiero	48
Figura 7. Organigrama de Fiduciaria Bogotá	53
Figura 8. Fórmula para obtener la muestra esperada.....	64
Figura 9. Fases de la investigación.....	66

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1 Definiciones de Cultura Organizacional	27
Tabla 2. Significados de Equipo de trabajo	38
Tabla 3. Lista de sociedades Fiduciarias en Colombia	50
Tabla 4 Características Investigación Cuantitativa y Cualitativa.....	59
Tabla 5 Categorías y Variables culturales	62
Tabla 6 Expertos que evaluaron la encuesta.....	64
Tabla 7. Aplicación fórmula para obtención de la muestra:.....	65
Tabla 8. Confiabilidad Estadísticas Total de Elementos Cultura Organizacional	84
Tabla 9. Confiabilidad Estadística trabajo en Equipo Pregunta 32-40	85
Tabla 10. Distribución de los datos	86
Tabla 11 Correlación de Pearson entre cultura organizacional y trabajo en equipo.....	87
Tabla 12. Variables de Entrada.....	88
Tabla 13. Resumen del Modelo	88
Tabla 14. Anova	88
Tabla 15 Varianza Anova Rol	89
Tabla 16 Varianza Anova Área de Trabajo.....	90
Tabla 17 Análisis Varianza Anova Edad.....	90
Tabla 18. Preguntas de Cultura mejor valoradas.....	91

Tabla 19. Preguntas de Cultura menos valoradas.....	93
Tabla 20. Preguntas de Equipo de Trabajo Mejor Calificadas	93
Tabla 21. Preguntas Equipo de Trabajo con menor Calificación	94

1 Introducción

Mucho se habla de cultura organizacional como un todo de las empresas y de trabajo en equipo como áreas, en la presente investigación científica la cual va acorde con las líneas de programa de maestría, buscamos identificar si estos 2 conceptos se interrelacionan en todas las etapas de los proyectos, que se manejan en el sector financiero, tomando como referente a Fiduciaria Bogotá.

Todas las organizaciones en el normal desarrollo de sus actividades establecen metas y objetivos los cuales en su mayoría se enfocan a lograr la satisfacción de los clientes externos, lo que finalmente buscan mejorar los rendimientos financieros, no obstante, en el afán de ejecutar las actividades planeadas, los directivos de las organizaciones en oportunidades se olvidan de satisfacer las necesidades del cliente interno (integrantes de los equipos de trabajo). En la mayoría de los casos genera desmotivación e inconformidades del personal vinculado al proyecto, y de alguna manera afecta la calidad y oportunidad en la ejecución de las actividades.

Esta situación es confirmada con los resultados obtenidos en un estudio realizado por los investigadores (Lozano Reina & Sánchez-Marín, 2019), donde basaron su estudio en explorar el modelo AMO (habilidad-Ability, motivación-motivation, oportunidad-opportunity), a un total de 1136 empresas, lograron identificar que, dependiendo el ánimo y ambiente laboral, la gestión de los empleados afecta el resultado de las organizaciones tal como lo plantea (Lozano Reina & Sánchez-Marín, 2019) cuando da a conocer los resultados de dicha investigación indicando:” (...) los factores contingentes que mayor impacto tienen en el desarrollo de las prácticas de recursos humanos son la antigüedad de la empresa, la naturaleza de su control empresarial y la formación del gerente. Además, se evidencia que las empresas tienen mayor rendimiento cuando sus prácticas de recursos humanos se orientan hacia el modelo AMO.

Este modelo AMO (habilidad, motivación, oportunidad). que es considerado por la literatura como un sistema de prácticas de recursos humanos en las organizaciones, de acuerdo con

lo indicado en la investigación de Sánchez manifiesta que fue inicialmente propuesto por Bailey (1993, citado por Sánchez, 2019), quién sugirió que son necesarios tres componentes para asegurar el esfuerzo del empleado: “tener las habilidades necesarias, tener una adecuada motivación y tener la oportunidad para desarrollar el potencial. Por ello, en base a este modelo, se considera que los trabajadores tienen un buen rendimiento cuando tienen unas adecuadas capacidades, están motivados, y su entorno de trabajo les dé la oportunidad de involucrarse.”

Por lo tanto se considera indispensable que desde el mismo momento en que las personas ingresen a las organizaciones se den las inducciones necesarias enfocadas en dar a conocer no solo las actividades que debe ejecutar en el desarrollo de sus labores, sino que a los integrantes del grupo se les brinde las pautas necesarias para trabajar en equipo, como son manejo de conflictos, las políticas, valores, estrategias, reglas de trabajo, forma de ejecutar las actividades y se les aclare cuál será la compensación motivacional que recibirá el equipo de trabajo por lograr cumplir con sus labores encomendadas, teniendo en cuenta la ética y responsabilidad social.

En este orden de ideas, se puede indicar que, si los integrantes del equipo de trabajo tienen claras las normas, los lineamientos y son aceptadas por ellos, su estado de ánimo será óptimo para ejecutar sus labores, aspectos que contribuyen en un bienestar tanto para los integrantes del equipo de trabajo como para el ambiente y clima organizacional, lo que comúnmente se denomina el “gana gana”, es decir gana el empleado, pero también gana la organización.

Esta situación fue estudiada por los investigadores (Lozano Reina & Sánchez-Marín, 2019) quien indica que *“en la actual economía del conocimiento en la que nos encontramos, la competencia de una empresa para crear valor, además de depender de su capacidad financiera y de su producción, debe sustentarse en el capital humano de la organización, ya que ello constituye una fuente primordial para lograr mayores niveles competitividad”*

Igualmente, este tema de equilibrio entre equipo de trabajo y organización es tratado en el artículo de (Aritzeta & Alcover, 2006) indicaron: *“se espera que los equipos incrementen con el tiempo su capacidad de decisión sobre los métodos de trabajo. Sin embargo, el modelo dominante de cambio organizacional en muchos sectores de producción ha estado basado sobre los principios de la producción ajustada la cual, como el Taylorismo, sustenta*

la idea del cambio organizacional en términos funcionalistas. De acuerdo con estos términos, cualquier aspecto de la organización que no se dirija hacia el equilibrio o estabilidad es visto bien como indeseado, bien como una influencia negativa para el desarrollo saludable de la organización, dificultando el cambio organizacional que requieren los equipos para funcionar eficazmente”.

Particularmente, en las entidades financieras que son organizaciones funcionales, para el desarrollo de sus proyectos, los involucrados deben realizar sus actividades diarias al tiempo que las actividades del proyecto. Dentro de este sector, se ubican las entidades fiduciarias que fueron decretadas en Colombia desde diciembre de 1990, bajo la ley 45 de 1990 por la Superintendencia Financiera de Colombia (Superintendencia Financiera de Colombia, 2019), el negocio ha estado incrementando tanto en líneas de negocio como en mercado, lo cual lleva a mejorar e innovar el Core, con el fin de mejorar y soportar la operación del negocio lo que implica que las entidades se encuentren realizando constantes proyectos de mejora y actualización.

La anterior situación, es la base para que el presente trabajo esté orientado a investigar si la cultura organizacional influye en el trabajo en equipo que se lleva a cabo en los proyectos que desarrollan las empresas en el sector financiero, específicamente en Fiduciaria Bogotá. Esta relación es destacada por Molina Germana quien indico: *“Por ello, se debe tener en cuenta que al tratar de conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores, éstos pueden estar influenciados por la cultura organizacional y la motivación hacia su trabajo, si tiene una cultura bien definida y el operativo percibe que sus necesidades son realmente satisfechas, esto tendrá un impacto en sus actitudes, que lo pueden llevar a ser más positivo hacia la empresa y en sus labores, lo que se refleja en un mejor desempeño”.* (Molina G, Pérez M, & Lizárraga S, 2019)

Por tanto, el presente estudio responde a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional que facilitan la gestión de los proyectos en las organizaciones?
2. ¿Cuáles son los indicadores para medir el trabajo en equipo en una organización?
3. ¿Qué relación existe entre cultura organizacional y trabajo en equipo de los proyectos en las compañías del sector financiero?

Esta investigación está compuesta en 6 capítulos dividida en 3 grandes segmentos, en la primera se encuentra todo lo relacionado con el marco teórico, el cual está referido por los principales autores de los temas a desarrollar, junto con la estructura organizacional de Fiduciaria Bogotá, posteriormente se desarrolla el marco metodológico, datos, medición de variables, y finalmente se reflejan los resultados, análisis y conclusiones de la muestra, e investigación completa.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Determinar la relación entre cultura organizacional y trabajo en equipo de los proyectos que maneja Fiduciaria Bogotá.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión de la literatura relacionada con cultura organizacional y trabajo en equipo.
- Medir las características de Cultura Organizacional en el ámbito de los proyectos en Fiduciaria Bogotá, como entidad para aplicar la presente investigación.
- Medir las características de trabajo en equipo en los proyectos de Fiduciaria Bogotá.

3 Justificación

Es importante realizar esta investigación por cuanto, con los resultados de esta permitirá conocer el impacto que tiene la cultura organizacional en los equipos de trabajo en una empresa funcional. Del mismo modo, ofrecerá información de diagnóstico que le servirá de guía a áreas como la de recursos humanos de Fiduciaria Bogotá, para identificar aspectos que pueden ser mejorados y que finalmente redunden en el éxito de los proyectos que desarrolla.

Aspectos que pueden brindar aportes valiosos a la entidad en el logro de los objetivos propuestos en la misión de la organización, la cual indica: (Fiduciaria Bogotá, 2019) *“Los sueños y propósitos de nuestros clientes determinan en nosotros la vocación y la competencia profesional para gestionar apropiadamente sus activos, generando valor y confianza a todas las partes interesadas.*

Tres Promesas:

Bienestar de las personas: Ofrecer a sus colaboradores a través de proyectos concretos, la posibilidad de ser parte de un equipo triunfador con oportunidades de desarrollo profesional y personas, en un clima organizacional óptimo.

Crecimiento sostenible: Maximizar el valor de la compañía preservando y fortaleciendo la imagen del grupo AVAL, sustentado en un manejo transparente de la información que se entrega en forma completa, de manera clara y oportuna.

Redefinición de la excelencia con el cliente: Aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes al exceder sus expectativas proporcionando experiencias personalizadas que generen lealtad y atraigan a otros acercarse.

Alcance y Limitaciones

La investigación de este trabajo se realizará en La Fiduciaria Bogotá S.A., es una empresa filial del BANCO DE BOGOTÁ y pertenece al Grupo financiero más importante del país-

Grupo AVAL, el cual es líder en el mercado financiero colombiano. Actualmente la fiduciaria cuenta con aproximadamente 300 empleados directos y 100 contratistas.

Se precisa que la investigación sólo incluirá esta empresa que pertenece al sector financiero.

Una investigación realizada por (Contreras & Castro, 2013) se enfocó a estudiar cómo la cultura organizacional influye en la sustentabilidad empresarial, aplicado al caso de la industria cerámica en Tlaxcala, México sus investigadores concluyeron *“los factores que las empresas consideran más determinantes para alcanzar un desarrollo sustentable en la actualidad son: la misión, porque consideran importante transmitir los propósitos, metas, misión y visión institucionales a todo el personal y colaboradores como parte de su estrategia, y la consistencia, porque promueven que el comportamiento de las personas se debe fundamentar en un conjunto de valores propios de la empresa, con el objetivo de crear un sentido de identidad. No obstante, el involucramiento debe ser también parte importante de la cultura para fomentar el compromiso, la creatividad, la iniciativa, el trabajo en equipo y la competitividad de todo el personal con un enfoque sustentable, es decir, que impacte en sus cuatro dimensiones. Asimismo, en la actualidad, las empresas deben ser adaptables al entorno, por lo que deben reinventarse continuamente para responder a los cambios y a las nuevas exigencias que los tiempos y el mercado demandan”*

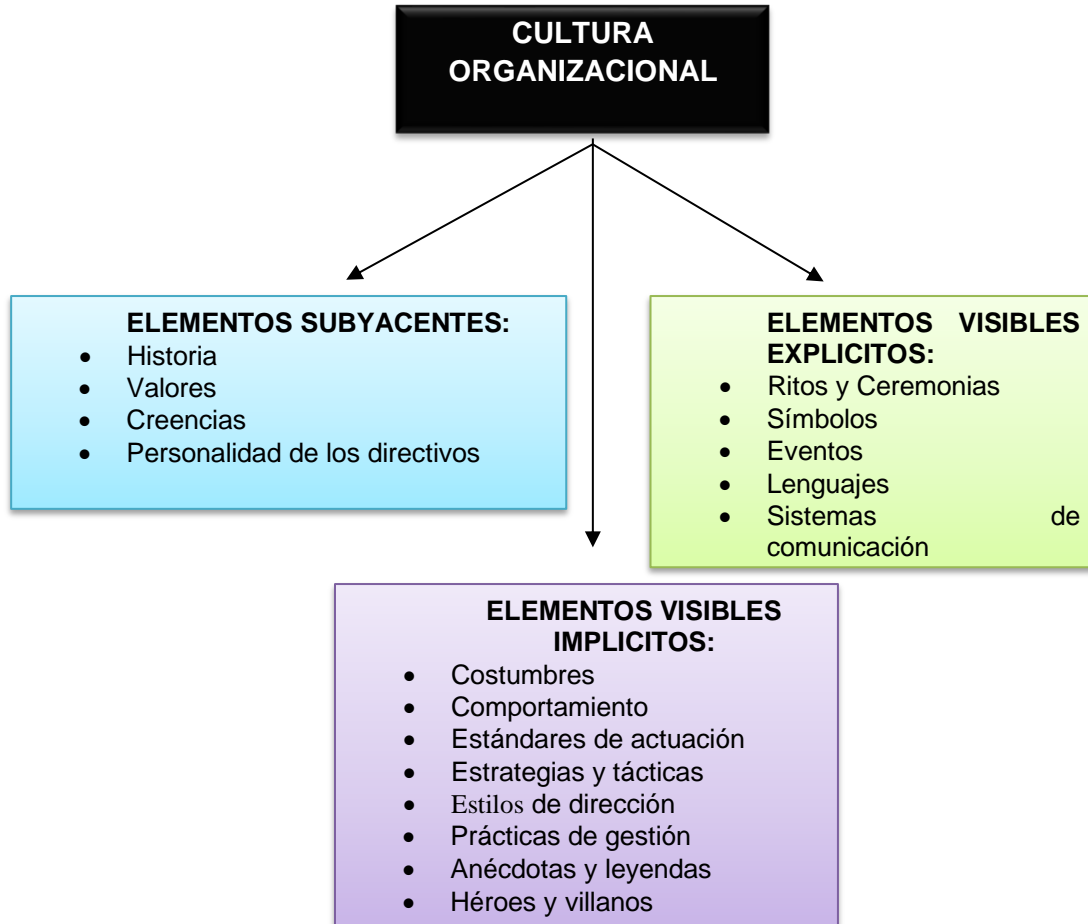
4 Marco de referencia

4.1 Cultura Organizacional

“El concepto de cultura organizacional no se restringe a la ideología, la identidad corporativa o a los métodos de dirección; es un fenómeno mucho más abarcador y enriquecedor, en el cual se involucran tanto los públicos internos como los externos, ya que se construye socialmente. El rendimiento que se alcanza a nivel individual o colectivo, así como las opiniones o percepciones que los públicos llegan a poseer con respecto a la organización, solo pueden comprenderse mediante la cultura de la empresa, en la cual subyacen diversas prácticas de producción simbólica”. (Méndez, 2018) Página 15.

La cultura organizacional es así producto de la interacción de las personas y se construye todos los días. De manera inconsciente, la vida organizacional va creando valores y creencias como resultados implícitos de las acciones impulsadas para enfrentar y resolver los problemas de supervivencia y desarrollo. (Rodríguez Garay, Ruben, 2009)

Figura 1. Elementos de la Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración a partir de (Méndez, 2018)

El autor Stephen Robbins denomina la cultura como comportamiento organizacional, y la define como un campo de estudio, es decir que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos, estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones individuos, grupos y estructura, y como estos afectan el trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. (Robbins, 2013).

La cultura organizacional y empresarial se ha convertido en un tema tan de actualidad como la estructura organizativa, la estrategia, el control, las redes sociales. No existe una definición estándar del concepto, pero la mayor parte de los autores que escriben sobre él estarían probablemente de acuerdo con que la cultura empresarial tiene las siguientes características holística, en referencia a un todo que es más que la suma de las partes; esta históricamente determinada y refleja la historia de la organización; está relacionada con temas que estudian los antropólogos, como los símbolos y los rituales; se construye socialmente, la crea y la conserva el grupo de personas que, juntas forman la organización. (Hofstede, 1999 citado por (Posada, 2016).

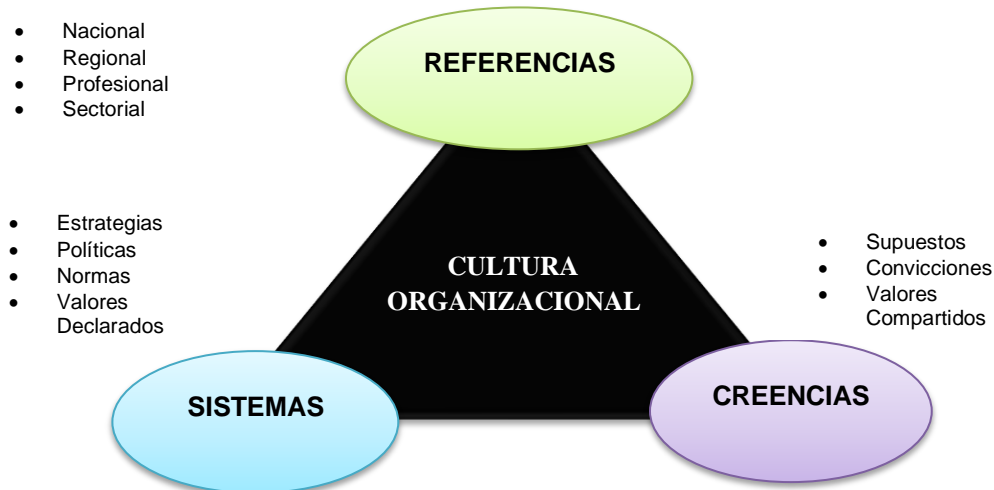
El desarrollo integral de las instituciones requiere de la puesta en práctica de varios elementos que favorecen un adecuado clima laboral, con impacto en los avances y los resultados que se alcanzan en la actividad productiva o en la prestación de bienes o servicios. (Posada, 2016) Se destacan, por ejemplo, los siguientes:

- El respeto hacia los diferentes públicos. Incluye las percepciones que se generan de acuerdo con la actitud o integridad de las personas en su desempeño, por su responsabilidad, laboriosidad y consagración, lo que requiere de un trato respetuoso y digno.
- Confianza y apoyo. Se relaciona con el logro de la reputación, el respaldo, un clima laboral favorable, el compañerismo, la franqueza y autenticidad.
- Igualdad de poder. Cuando median relaciones sobre la base de la igualdad de derechos y condiciones. Se evita el exceso de autoridad y de control jerárquico.
- Confrontación. Se evita la minimización u ocultamiento de problemas que puede estar afrontando la organización, por lo cual son acertadas las adecuadas y oportunas prácticas de solución.
- Participación. Cada uno de los procesos que se llevan a cabo en las empresas demanda de la participación de las personas para, de forma conjunta, propiciar el logro de los objetivos propuestos. Es, sobre todo, un derecho y un deber de los trabajadores.

De acuerdo con (Rodríguez Garay, Ruben, 2009), el estudio de los elementos culturales ha sido abordados por distintas teorías del campo del liderazgo, la teoría del aprendizaje y la dinámica de grupos, enmarcados en factores sociológicos e históricos.

Como una aproximación simplificada al tema podemos señalar fuentes de formación de origen interno y de origen externo, que se grafican de manera simplificada.

Figura 2. Origen de las Pautas Culturales



Fuente: Elaboración a partir Stephen P, Robbins (2016)

Referencias culturales externas:

El factor externo, refiere a la formación cultural de los directivos y de los demás integrantes de una organización, de las organizaciones originadas en otras unidades sociales y en el entorno geográfico en donde ella opera.

Además, influyen las pautas culturales de otras unidades sociales con las que interactúa la organización. Estas influencias se concretan en las siguientes referencias culturales:

- Nacionales: incluye creencias acerca del empleo, relaciones laborales, usos aceptados de la autoridad y otras formas de relación compartidas que se manifiestan en las leyes, los usos y costumbres y otras instituciones sociales.
- Regionales: refiere a variaciones significativas de las pautas culturales nacionales que existen dentro de un país -como las del norte con relación al centro o el sur-. También comprende las pautas regionales que abarcan a más de un país.

- Profesionales: refiere a creencias y valores compartidas por grupos profesionales como médicos, enfermeras, abogados, trabajadores de la informática y otros grupos similares.
- Institucionales: valores propios de organizaciones sin fines de lucro como políticas, religiosas, asociaciones profesionales y sindicatos
- Sectoriales: refiere a supuestos comunes en una industria o sector de actividades sobre la forma apropiada de conductas o prácticas como en las explotaciones agropecuarias, mineras o pesqueras.

Creencias del propio grupo social:

Refiere a las pautas culturales originadas internamente, como las formas de relación que se crean y comparten para satisfacer sus propias necesidades de bienestar. La cultura organizacional es así producto de la interacción de las personas y se construye todos los días.

De manera inconsciente, la vida organizacional va creando valores y creencias como resultados implícitos de las acciones impulsadas para enfrentar y resolver los problemas de supervivencia y desarrollo.

En este sentido, está la propuesta de Maturana y Varela (1980), que destaca la capacidad de los organismos vivos de auto referenciarse, auto crearse, autoproducirse y auto conservarse a través de un sistema de interrelaciones más o menos cerradas, para mantener una identidad.

La identidad cultural se presenta también como una autoidentidad, donde los integrantes de los equipos de trabajo de alguna manera se van integrando de tal forma que los hábitos labores se van convirtiendo en hábitos labores tendientes a evolucionar acorde con la formación de cada uno según las creencias y valores que se tengan dentro del grupo social.

En este orden de ideas el sistema cultural se va construyendo poco a poco acorde con los comportamientos de las personas, es así como cuando llega un integrante nuevo, para ser aceptado en el equipo de trabajo, como primera medida debe adaptarse a la forma de trabajar cumpliendo las reglas de comportamiento que existan en el mismo.

En la búsqueda de solucionar problemas internos y externos, el grupo social se inclina hacia alguno de los extremos y construye valores que con el tiempo se convierten en pautas culturales compartidas. (Schvarstein, 1998, p. 197) tomado de (Rodríguez Garay, Ruben, 2009). Así la cultura se va integrando con controles rígidos o laxos, con prácticas individualistas o colectivistas o con formas decisionales centralizadas o descentralizadas, según sean las creencias compartidas acerca de las formas de trabajo.

La administración, como disciplina, suministra técnicas para que sus directivos puedan orientar y moldear la cultura, para que esté alineada con las estrategias. Aspecto que se corrobora con lo expuesto por (Ariza A, D,A, 2014) quien indicó: *“(…)Por tanto, si la cultura y la estrategia delimitan el comportamiento de los individuos, podría establecerse una relación de causalidad entre la cultura y la efectividad de una organización”. (…)* *“Se plantea que el grado de alineación de los valores implícitos en la cultura, con los valores expuestos en la estrategia, tiene un efecto en el desempeño de una compañía (Denison & Spreitzer, 1991; Ogbonna & Harris, 2000; Kaplan & Norton, 2004).*

Las normas de comportamiento prescriptas se convierten en subconscientes y pueden permanecer durante mucho tiempo, aun cuando el propósito original haya cambiado. Estas normas se transmiten a los nuevos miembros, y las creencias y valores que los sustentan se perpetúan por su adaptación a las pautas culturales imperantes. Las comunicaciones de la dirección muestran qué se valora, qué es importante y qué debe hacer una persona en determinado puesto para ser recompensado. (Rodríguez Garay, Ruben, 2009)

En la siguiente tabla, se sintetizan las definiciones de cultura empresarial para autores expertos en la materia, realizada por (Porrás Riverra, 2019)

Tabla 1 Definiciones de Cultura Organizacional

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Ánzola	2003	Conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales quedan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido.
Schein	2004	Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.
Garibaldi, Wetzel & Ferreira	2009	Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.
Cheung, Wong & Lam	2012	Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.
Sampieri, Valencia & Soto	2014	Es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones.

Fuente: Elaboración a partir de Rivera (2019)

En una investigación realizada por los autores Salas, Solarte, Vargas dicen que “se buscaba identificar el efecto de la cultura tipo clan, adhocrática, mercado y jerárquica sobre el rendimiento de 142 pymes del sector de manufactura y alta tecnología de la ciudad de Cali, Colombia” (Laura, García S, & Murillo V, 2017) para ello, en primera instancia los autores definen lo que se entiende por rendimiento al respecto indicaron: *“el rendimiento de la organización indica el grado en el que se logran los objetivos específicos, que generalmente contienen una serie de indicadores para medir la eficiencia y eficacia de la misma.”* como resultado de esta investigación lograron concluir que *“las culturas de tipo clan y tipo innovación tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico tiene un efecto negativo, muestran que cuando las empresas tienden a tener una cultura adhocrática y mercado hay mayor rendimiento de la empresa, mientras que cuando las empresas tienen un tipo de cultura clan y jerárquica, menor es el rendimiento”* Por lo anterior, las organizaciones deben promover una cultura innovadora que facilite tener mayor participación en el mercado.

De otra parte, en un artículo de estudios gerenciales, se identificó que los autores, Cújar Ramos, Hernández y López, mencionan sobre la incidencia de la Cultura en la competitividad de la empresa: donde afirman lo siguiente *“la cultura organizacional es un*

elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción” (Cújar V, Ramos P, Hernández R, & López P, 2013).

Asimismo los autores explican la evolución que ha surgido en el concepto de cultura organizacional donde al respecto indican que *“Se debe seguir trabajando para analizar y construir las relaciones que tiene la cultura organizacional con otros constructos y variables que pueden afectar al comportamiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, como el mejoramiento continuo, la productividad, la competitividad, entre otras, de tal manera que se conozcan los efectos de esas relaciones y se propongan estrategias con base en lo encontrado” (Cújar V, Ramos P, Hernández R, & López P, 2013)*

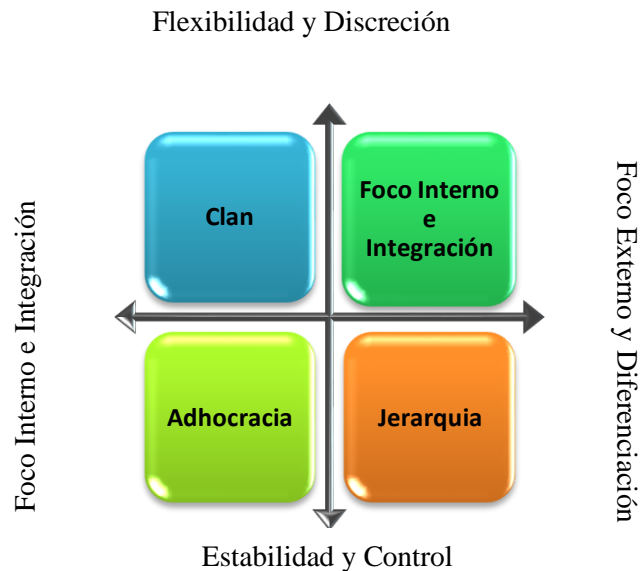
4.1.1 Modelos para medir la cultura Organizacional

4.1.1.1 Modelo De Quinn

El MVC fue desarrollado inicialmente de la investigación realizada para encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas a través de las preguntas como las siguientes: ¿cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?; ¿cuándo un individuo juzga a una organización como efectiva, ¿qué indicadores tiene en mente? (Contreras S, Hernández, Méndez, & Valencia, 2014)

De acuerdo con el autor (Contreras S, Hernández, Méndez, & Valencia, 2014), en su artículo Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia, indica las que el modelo de Quinn y Cameron considera dos dimensiones 1. flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control; y 2. orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. Los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro subdominios culturales (Contreras S, Hernández, Méndez, & Valencia, 2014)

Figura 3 Modelo de los Valores en Competencia (MVC)



Fuente: (Contreras S, Hernández, Méndez, & Valencia, 2014)

Clan: La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral.

Jerárquica: La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante.

La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las

recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

Ad-Hoc (Adhocracia): Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo, tienden a ser creativos y toman riesgos aceptados. Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

Mercado: Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. (Rojas M, Henandez C, & Florez C, 2018)

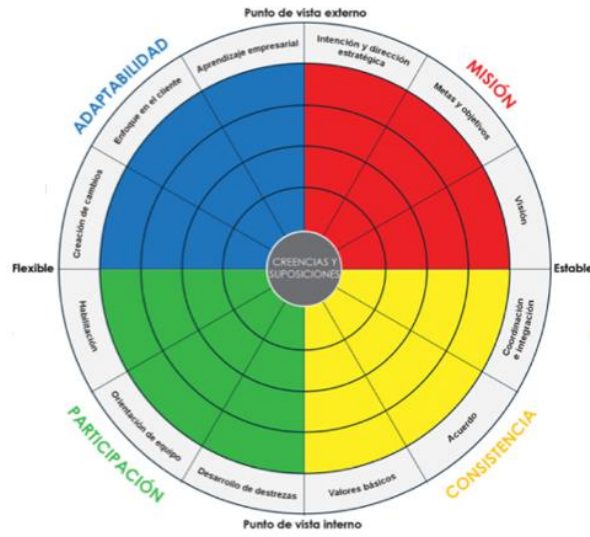
4.1.1.2 Modelo Denison

El objetivo de este modelo está explícitamente orientado a la manera, a través de la cual, la cultura influye en la efectividad organizacional.

“El modelo de Denison se basa en cuatro rasgos culturales de las organizaciones eficaces que se describen a continuación”. (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003).

Estas creencias y supuestos expresan e identifican los cuatro rasgos de la cultura de la empresa, formando cuadrantes donde cada uno representa un elemento de gran influencia. (Carro S & Sarmiento P, 2017)

Figura 4 Modelo Denison



Fuente: (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003)

Adaptabilidad:

Permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí. (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003)

De acuerdo con Tomas Bonavia y sus colegas, definen adaptabilidad, a las organizaciones toman a sus clientes como referente para el cambio, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y continuamente están buscando la forma de aumentar su capacidad de crear valor. (Bonavia, Prado, & García, 2010)

Esta Dimensión contempla 3 subdimensiones:

- **Orientación al Cambio:** La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios

- Orientación al cliente: La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes
- Aprendizaje Organizativo: La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades. (Bonavia, Prado, & García, 2010)

Misión

Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Este rasgo se puede observar en dirección e intención estratégicas, metas y objetivos, y visión. (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003)

Esta Dimensión contempla 3 subdimensiones

- Dirección y propósitos estratégicos: Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.
- Metas y objetivos: A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.
- Visión: La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección. (Bonavia, Prado, & García, 2010)

Consistencia:

Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas

Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado. Se considera que la consistencia es fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental común y tiene un alto grado de conformidad que lleva a la efectividad. Este rasgo se puede observar en: valores centrales, acuerdo y coordinación e integración (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003)

Esta Dimensión contempla 3 subdimensiones

- Valores centrales: Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas
- Acuerdo: Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren
- Coordinación e integración: Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo. (Bonavía, Prado, & García, 2010)

Participación:

Definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos. (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003)

Esta Dimensión contempla 3 subdimensiones

- Empoderamiento: Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
- Trabajo en equipo: El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo.
- Desarrollo de capacidades: La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de

mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. (Bonavia, Prado, & García, 2010)

4.1.1.4 Cultura Organizacional en el ámbito de los proyectos

“La administración de proyectos como disciplina de trabajo es parte de un proceso más amplio que la organización, como un todo, debe analizar y adaptar. A este proceso lo llamaremos gestión de la administración de proyectos en la organización, concepto que abarca niveles estratégicos, tácticos y operativos como responsables directos de su adecuada gestión, no solo enfocándose en la administración propia de un proyecto”. (Álvarez Cervantes, 2016).

Es así como en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK, la cultura organizacional se encuentra contemplada de manera transversal en todas las etapas de los proyectos dentro de una organización, a nivel interno y externo. “Cultura organizacional, de los interesados y de los clientes. La existencia de relaciones de trabajo basadas en la confianza y de una cultura de no culpar es particularmente importante para gestionar el conocimiento. Otros factores incluyen el valor atribuido al aprendizaje y las normas sociales de comportamiento” (Project Management Institute, Inc, 2017)

De acuerdo con el PMBOK, la cultura organizacional toma más presencia en los proyectos en las siguientes definiciones de las etapas.

Gobernanza de Portafolios, Programas y Proyectos: Guía Práctica describe un marco común de gobernanza, alineando la dirección organizacional de proyectos (OPM) con la dirección de portafolios, programas y proyectos. La guía práctica describe cuatro dominios de la gobernanza, a saber, alineación, riesgo, desempeño y comunicaciones. Cada dominio tiene las siguientes funciones: supervisión, control, integración y toma de decisiones. Cada función tiene procesos de apoyo a la gobernanza y actividades para proyectos independientes, o proyectos que operan dentro de los entornos del portafolio o programa.

La gobernanza del proyecto se refiere al marco, funciones y procesos que guían las actividades de dirección del proyecto a fin de crear un producto, servicio o resultado único para cumplir con las metas estratégicas y operativas de la organización. No existe un único marco de gobernanza que sea eficaz en todas las organizaciones. Un marco de

gobernanza debe adaptarse a la cultura de la organización, los tipos de proyectos y las necesidades de la organización a fin de ser eficaz. (Project Management Institute, Inc, 2017)

La gobernabilidad tiene ciertas características que la distinguen, como la estrategia clara, el manejo de riesgos, que orienta hacia una disciplina, el carácter de imparcialidad, la búsqueda de la transparencia, que define una responsabilidad social y una autoevaluación; características estas que moldean la visión y la misión dentro de la organización, y orientan su implementación y su desarrollo, cualidades que también son definidas y reguladas por la organización.

Estructura: Una vez determinadas la misión, la visión, la estrategia y los objetivos estratégicos, la organización puede identificar la mejor forma de constituirse para llevar a cabo las operaciones, generar los beneficios esperados y crear valor para su junta directiva, su gerencia o la sociedad en general. Las diferentes formas de organización responden, entonces, a la naturaleza de la empresa dentro del ámbito empresarial, como organizaciones lucrativas o no lucrativas; del sector privado, público o mixto; productoras de bienes o servicios; globales o locales, etc.

Es por ello por lo que las entidades necesitan una estructura organizacional para establecer y ejecutar las actividades por especialidades, donde se puedan establecer claramente los roles y responsabilidades de las diferentes personas, de tal forma que exista un orden lógico para la generación de productos, servicios y proyectos que busquen la consecución de los objetivos estratégicos. La estructura también permite generar niveles de autoridad para la toma de decisiones y ordena, por consiguiente, el trabajo a realizar. Hoy en día la estructura debe ser lo suficientemente flexible para permitirle adaptarse a los cambios que son forzados por la competencia y el efecto de la globalización como un todo, tratando de asegurar la sostenibilidad en el tiempo.

Procesos: Un conjunto de actividades orientado a un fin específico, se basan también en procesos, que guían precisamente el accionar en la búsqueda del objetivo, por lo que estos procesos fundamentales para la gestión de los proyectos se establecen y desarrollan como elementos de mejores prácticas, tratando de estandarizar su uso, para volver eficiente su aplicación mediante la práctica eficaz de las personas responsables.

Personas: En la práctica de la gestión de proyectos en las organizaciones las personas son imprescindibles y se consideran los ejecutores responsables de las actividades asignadas. Desde esta perspectiva, deberíamos contar con una relación conocida entre actividades, perfiles profesionales requeridos y conocimientos, para asignar el recurso con las capacidades adecuadas para cada una de estas. Con esto lo que se quiere transmitir es la importancia del conocimiento “experto” que la persona debe tener, y que al participar de la definición de la actividad y la estimación de su esfuerzo esta actividad podría tener mayor probabilidad de cumplimiento en el plazo definido. (Álvarez Cervantes, 2016)

Complementando la metodología PMBOK, y basados en la investigación de (Ariza A D. , 2019) quien propone el modelo del (Project environment Organizacional Culture Model- PROCULTUREM,), el autor define lo que es 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. A partir de esta definición, se han integrado un conjunto de 32 manifestaciones culturales expresadas en actitudes y comportamientos de los stakeholders de los proyectos para conformar el modelo de Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos.

Figura 5 Componentes del modelo de cultura organizacional PrOCULTUREM



Fuente: (Ariza A D. , 2019)

Las 32 variables culturales del modelo PrOCULTUREM que corresponden a actitudes y comportamientos que están relacionados con la efectividad en la gestión de los proyectos, se agrupan en 8 categorías culturales:

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

4.2 Trabajo en Equipo

Para comprender el significado de trabajo en equipo, es importante conocer las diferentes apreciaciones de varios autores referentes a este tema, de esta forma lograr identificar su concepto, beneficios y ventajas, por cuanto es claro que un equipo de trabajo debe estar enfocado hacia un mismo objetivo para obtener buenos resultados.

A continuación, se presentan diferentes significados sobre lo que significa trabajo en equipo empezando por lo indicado por el autor Jaime Bayona Bohórquez, en su investigación denominada “*el concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo*” (Bayona B & Heredia C, 2012) indicó los siguientes significados acorde con lo expresado por diferentes autores así:

Tabla 2. Significados de Equipo de trabajo

Autor	Significado
Hackman (1987)	Los define el trabajo en equipo como “ <i>unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membresía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización</i> ”
Andrés Bayona	Sundstrom, De Meuse & Futrell (1990) definió los equipos de trabajo como “ <i>pequeños grupos de individuos interdependientes que comparten la responsabilidad de los resultados de sus organizaciones</i> ”
Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum (1992)	“ <i>Una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa hacia una misión u objetivo valorado, que tienen asignados unos roles o funciones específicas para desarrollar y que tienen una membresía limitada en el tiempo</i> ”.
Kozlowski & Ilgen (2006)	a) “ <i>Dos o más individuos que</i> b) <i>interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional</i> ”

Fuente: Elaborado a partir de (Bayona B & Heredia C, 2012)

En una investigación realizada por dos Psicólogas aplicada a 405 empleados brasileños cuyo objetivo fue evaluar el poder explicativo del profesional de autoconcepto y las creencias personales en relación con el compromiso afectivo, respecto al trabajo en equipo concluyeron (Puente-Palacios, 2018): *En el entorno de la organización, la forma en que los trabajadores perciben a sí mismos se ha considerado un elemento importante en la explicación de su comportamiento y rendimiento. Eruditos defienden la importancia de*

estudiar esta relación, ya que los estudios empíricos han demostrado la existencia de asociaciones entre la percepción que los trabajadores tienen de sí mismos, y diversas consecuencias, tales como el trabajo en la motivación, el compromiso organizacional, las conductas de ciudadanía, las intenciones de rotación, y otros.

Dentro de las conclusiones obtenidas en el estudio realizado por las psicólogas logran identificar que en la medida que exista cohesión en los equipos de trabajo y buenas relaciones los equipos de trabajo funcionan mejor presentado mejores resultados, “el compromiso del equipo ha mostrado relaciones inversas (cuanto mayor sea el compromiso, menor es la intención de abandonar el equipo) y está asociado a esta variable indirecta, ya que la relación está mediada por el compromiso organizacional. Los resultados revelan que también altos niveles de compromiso del equipo predicen la cooperación en equipo”

Continuando con el significado de trabajo en equipo se identificó un caso de estudio realizado en el sector automotriz, (Martínez, 2014) donde después de varios análisis realizados al comportamiento de las personas frente al manejo de los procesos se concluye que el equipo de trabajo es *“una forma organizativa favorecedora para gestionar el conocimiento dentro de la organización, en ellos se distribuye el trabajo con base en competencias, existe un alto nivel de compromiso de cada integrante, se estimula el desarrollo de nuevas competencias y experiencias de aprendizaje y la autoevaluación es indispensable para garantizar el aprovechamiento de la masa de conocimientos acumulado presente en la organización”*. En esta investigación los autores concluyen que para que un equipo de trabajo funcione bien, es necesario compartir e intercambiar el conocimiento la experiencia profesional o técnica previa, y de información que fluye dentro de la organización laboral, de esta forma se empieza hablar de lo que son las fuerzas de trabajo en las organizaciones.

Igualmente, esta investigación da a conocer las ventajas de realizar proyectos con buenos equipos de trabajo “Entre las ventajas que se derivan de utilizar equipos de trabajo en las organizaciones se encuentran:

- a. Se alcanzan los objetivos del equipo en la medida que se crean sinergias y se comparten experiencias.
- b. Se aumenta el compromiso y la responsabilidad de los miembros.

- c. Favorecen la coordinación organizacional.
- d. Se reducen los costos de supervisión para la empresa y aumentan la eficiencia laboral y la calidad de productos o procesos.
- e. Reducen la ambigüedad y disminuyen la incertidumbre.
- f. Facilitan la adaptación ante los cambios del ambiente.
- g. Acortan el tiempo en el que se cumplen las metas.
- h. Se da la posibilidad de compartir información; finalmente.
- i. Se facilita la conversión del conocimiento”

Según lo anterior se concluye que, para trabajar en equipo, requiere de una cooperación entre las partes, debe existir comprensión, tolerancia, respeto y buen manejo de la información adicional los integrantes del equipo deben estar direccionados para el cumplimiento de los objetivos, es necesario que se logre una empatía y cohesión entre el equipo de trabajo, por cuanto poco a poco se está logrando entender que las personas son importantes dentro de la organización y los encaminan a que generen buenas energías entre ellos mismos, lo que permite que exista el deseo de compartir conocimientos, experiencias en pro del bienestar personal lo que redundará en bienestar al equipo de trabajo y a la organización en sí; asimismo debe existir una buena comunicación entre las partes como también los factores motivacionales, incentivos reconocimiento del equipo, incrementos salariales, la renovación contractual entre otros.

De acuerdo con los autores Hull y Sevdalis el Trabajo en equipo se define “*como un conjunto de comportamientos, acciones, cogniciones y relaciones interrelacionadas actitudes que facilitan el trabajo de tarea requerido que debe ser completado, se considera cada vez más como un componente esencial de la cirugía segura*”. (Hull & Nick, 2015) Asimismo, este autor menciona la importancia del trabajo en equipo armonioso “*Entrenamiento de trabajo en equipo: el vehículo para mejora Simplemente reunir a expertos no garantiza que ellos se fusionarán en un equipo de expertos. Junto con la evidencia existente que sugiere que el trabajo en equipo en el quirófano, en veces, está lejos de ser armonioso o efectivo, la importancia de entrenar equipos de trabajo para que*

trabajen juntos de manera efectiva está ganando aceptación internacional como una estrategia clave para maximizar la seguridad quirúrgica El desarrollo de intervenciones de capacitación en equipo, para proporcionar a los equipos de trabajo los conocimientos, habilidades y actitudes (KSA) que apuntalan el desempeño efectivo del equipo,” (Hull & Nick, 2015)

Los autores Bayona y Heredia, presentan el equipo de trabajo como “a) *Dos o más individuos que b) interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional*”. (Bayona B & Heredia C, 2012)

Adicionalmente estos autores tratan de explicar en qué consiste la efectividad en los equipos de trabajo al respecto indicaron: “*la efectividad en los equipos de trabajo se obtiene por medio de tres indicadores: los resultados productivos del equipo (cantidad o calidad, velocidad, satisfacción del cliente); el deseo de los miembros de querer trabajar como equipo en futuras tareas; y la satisfacción de las necesidades personales de los miembros del equipo*”. (Bayona B & Heredia C, 2012)

“Se considera que un equipo es eficaz cuando es capaz de establecer él mismo unas normas y comportamientos que le faciliten lograr los objetivos propuestos en el tiempo previsto para realizarlos” (Martinez Riera, 2014), por ello igualmente hace una exposición de las principales características que debe tener un trabajo en equipo para lograr la eficacia entre ellas son: “ *Tener objetivos de equipo; es fundamental que los miembros del equipo sean interdependientes, es decir, que cada uno necesite de la experiencia, habilidad y dedicación de los demás para lograr objetivos comunes. Los aspectos que se pueden identificar en los equipos son: Interacciones: cada miembro se relaciona con los demás del grupo de forma directa, sin intermediarios. Emergencia de normas: el grupo crea unas reglas de conducta muchas veces implícitas que regulan los comportamientos de los miembros del grupo. Existencia de objetivos colectivos comunes. Existencia de emociones y de sentimientos colectivos. Emergencia de una estructura informal: especialización en determinadas funciones grupales*”. (Martinez Riera, 2014)

4.2.1 Trabajo en equipo y éxito de los proyectos

De acuerdo con lo que se ha logrado investigar es pertinente indicar que existe una directa relación entre los equipos de trabajo, el rendimiento y éxito de los proyectos, por cuanto del comportamiento, actitud, dedicación y compromiso con el trabajo que realicen los miembros de un equipo depende el resultado del producto, bien o servicio que se ofrece lo que redundará en productividad para la empresa; aspecto que se confirma con lo indicado por el autor (Silver, 2019) donde indico: *En primer lugar, me gustaría rescatar que la palabra equipo, en su acepción inglesa team, tiene etimológicamente dos significados: uno, es ralea o linaje, pero el otro, que es el que quiero destacar aquí, es «animales de tiro» (Adair, 2014). Guardando las distancias, me gusta esta segunda acepción porque me evoca la acción combinada de un grupo de personas, su potencia de tiro o empuje. En este escenario, no cabe lo que en Psicología social se denomina «holgazanería social», que se produce cuando alguien se permite no aportar su capacidad al colectivo, viviendo del esfuerzo de los demás.*

Un equipo eficaz es capaz de darse cuenta de sus debilidades y superar las tendencias naturales que obstaculizan la confianza, el conflicto, el compromiso, la responsabilidad y el trabajo centrado en los resultados.

De otra parte, los equipos de trabajo influyen no solo en los rendimientos de las entidades, sino también pueden contribuir al logro de las metas y objetivos previstos por las entidades en la misión y visión de estas, tal como lo indica (Gutiérrez, 2018): *Metas claras en el equipo. Un equipo funciona mejor cuando cada persona entiende su función y sus metas. Si existe confusión o desacuerdo, los miembros invierten mucha energía para resolver estos asuntos.* Los planes de mejora ayudan al equipo a determinar el tipo de asesoría, asistencia, Entrenamiento, materiales y otros recursos serán necesarios para su buen desarrollo. Este plan de mejora guía al equipo en la determinación de los programas y la identificación de coyunturas propicias para mejorar sus procesos. Los buenos resultados del trabajo grupal dependen de la eficacia con la cual se transmite la información entre los miembros del equipo.

En una investigación realizada por (Perez, 2014). en una de las empresas de reclutamiento de personal más grandes de Chile, respecto al personal concluyó lo siguiente: Que no importa el lugar ni el cargo que tengan las personas dentro de la organización, lo importante

es que tenga claro que con su aporte contribuye al logro de los objetivos que se ha propuesto la entidad.

Otro aspecto importante a evaluar, es el ritmo acelerado en que está evolucionando la economía, por ello, se hace necesario pensar en innovación en el tratamiento de los equipo de trabajo por parte de las organizaciones para que exista una sinergia, armonía de intereses para el bienestar de las personas y de la organización, aspecto que resalta el siguiente autor (Valdez Gutiérrez, 2014), indico:” *En respuesta a la globalización, a los rápidos cambios en el ambiente y la necesidad y deseo de las organizaciones por mantenerse competitivas, éstas han tenido que implementar diversas estrategias que le apoyen, como son, procesos de reingeniería, empoderamiento de empleados, sistemas de calidad, descentralización, cambios en las estructuras organizacionales, entre otros. Es por todo esto, que el trabajo en equipo se ha visto como otra alternativa que ayude a las empresas ser competitivas. (...) Los equipos trabajan de un modo más eficiente cuando pueden utilizar las habilidades de cada persona y todos los miembros entienden sus funciones y saben quién es responsable de los diferentes asuntos y tareas en equipo. Idealmente, todos los miembros del equipo deben tener conciencia del proceso de grupo, deben tener claridad sobre la forma en que trabaja el equipo y prestar atención a la dinámica que se da en las relaciones con el trabajo y entre los miembros”.*

En conclusión acorde con lo planteado por los diferentes autores expuestos en este numeral, se puede deducir que el trabajo en equipo y éxito de los proyecto, están directamente relacionados, por ello hoy en día las organizaciones se están preocupando por dar un buen trato a sus empleados, por brindarles buenas condiciones laborales e incentivos que los hagan sentir a gusto con su trabajo y las actividades realizadas, por cuanto se tiene claro que el desempeño de las organizaciones es producto del trabajo de los miembros que conforman el equipo de trabajo si el personal está satisfecho con sus contraprestaciones laborales, igualmente siente la necesidad de responder en el trabajo poniéndose la camiseta, generando buenos resultados propios y para la organización.

4.3 Cultura y Trabajo en Equipo

La cultura y el trabajo en equipo van de la mano en las organizaciones, es así como lo expone el autor (Mena Mendez, 2018), donde manifiesta *“La cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control ‘invisible’ del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas.*

Actualmente las organizaciones a través de charlas, documentación, capacitación y evaluaciones deben establecer los lineamientos en los proyectos donde se combina la cultura y el trabajo en equipo, se debe informar de manera asertiva a los integrantes del equipo de trabajo, cual es el objeto del proyecto y cuál es el papel que cada integrante del equipo de trabajo tiene dentro del mismo, a donde se quiere llegar, de manera clara y sencilla, es el líder el encargado de orientar, de guiar y formar a los integrantes del equipo de trabajo convirtiéndose en guía, y dándole un empoderamiento de acuerdo al perfil y a las habilidades de cada uno de los integrantes del equipo, el líder es quien debe plantear cuáles serán las estrategias a seguir para que se logren los objetivos, se deben establecer intereses comunes, se asignan responsabilidades, se debe lograr el compromiso de los diferentes integrantes del equipo de trabajo, igualmente como se establecen normas de estricto cumplimiento también se dan a conocer cuáles son los incentivos que se otorgarán a todos aquellos que de manera proactiva que aseguren el cumplimiento de las actividades necesarias para lograr cumplir con los objetivos propuestos que se pretenden ejecutar, en pro de lograr éxito para la empresa lo que redundara en satisfacción de las necesidades tanto de clientes internos como externos.

Es importante rescatar un estudio de la universidad de Chile liderada por Chiavenato, (Chile, 2018) p 106, donde concluyó que para el logro de un cambio al interior de la organización *“se debe primariamente modificar el set mental de los miembros de la misma, así, se hace indispensable preparar el ambiente psicológico para que sea adecuado y propicio a la transformación esperada”*. La investigación en este sentido identifica las variables psicológicas que juegan un papel importante en los miembros del equipo de la organizaciones resaltando que existe una relación directamente proporcional entre los individuos que muestran una mayor tendencia a la aceptación de las reglas valores,

políticas de la entidad, por cuanto se comprobó que estas personas resuelven más fácilmente los obstáculos que se presentan en los ambientes laborales, a diferencia de las personas conflictivas.

Esta situación es la que más se debe manejar por cuanto en la medida que se demore en las personas la aceptación de las políticas de cultura de una entidad.

Por ello, las organizaciones deben implementar medidas para preparar a los miembros del equipo de trabajo a tener buena disposición en las situaciones que pueden llegar a afectar la zona de confort en la que se encuentran, por cuanto con los nuevos avances que están surgiendo con la era actual que se está viviendo por la evolución sistemática, de alguna manera obliga a los líderes de las organizaciones y partes directivas a pensar en cambios y estrategias que les permita soportar el auge de la evolución sistemática, es así que en una investigación de la universidad de la Salle lo expresa en su investigación sobre el cambio de las organizaciones: La (Universidad de la Salle Bajío, 2018) sobre el cambio manifestó *“comprende la forma en que los miembros de una organización deben actuar cuando se sienten amenazados por situaciones inciertas o desconocidas. Indica hasta qué grado una organización programa a sus miembros a sentirse cómodos o incómodos en situaciones no estructuradas”*. Esta dimensión se integra por las siguientes categorías: a) Normas observables (NO): *“Son acuerdos creados y compartidos de manera explícita de lo que se acepta como válido. Se pueden apreciar en los artefactos que incluyen procesos, procedimientos y reglamentos que regulan el comportamiento”* (Shein, 1988) (Normas no observables (NNO): *“Son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización, es “la manera indicada de hacer las cosas”, muchas veces, por medio de supuestos implícitos o de forma tácita”* (Shein, 1988) (Ítems 50-53)

Es importante traer a colación lo indicado por la universidad ICESI, en su estudio de Liderazgo (Contreras & Castro, 2013): *“ Si dichas relaciones están mediadas por la confianza, habrá mejor aprovechamiento de la diversidad, mayor flexibilidad y probabilidad de que el cambio suscitado por el ejercicio del poder se oriente hacia el desequilibrio productivo, impulsando la evolución del sistema”*.

En este orden de ideas se aprecia que lo dicho por Mejía está directamente relacionado también con lo expuesto por (Lyman & Dalosio, 2017) En su libro “cambia nuestra forma de cambiar”, menciona sobre los cinco funciones que se deben cumplir a través del

liderazgo para lograr un cambio real y sostenible en la cultura organizacional, Como son: *“Dinamice el enfoque ayude a los empleados de todos los niveles a entender por qué deben cambiar”*; *“Alinee a sus empleados y equipos, y motíuelos a trabajar juntos.*

Las organizaciones no cambian, las personas sí” “Genere la participación de los empleados. Este es el aspecto más difícil y crítico de liderar el cambio. Quienes no entiendan los objetivos del cambio y la manera en que cada uno encaja en el proceso, no podrán tener una participación plena” “Lidere el cambio a través de sus propias acciones. Inspire a los demás poniendo en práctica aquello que predica” “Haga que el cambio sea sostenible. Delegue la responsabilidad de los proyectos de cambio mediante la cadena de mando, pero no deje de participar durante la implementación para asegurar que el cambio sea sostenible a largo plazo.

De otra parte para que exista un resultado positivo en los equipos de trabajo depende que para cada miembro del equipo quede claro las políticas y valores con los que cuenta la organización para que exista un respeto entre los integrantes del equipo de trabajo, bajo lineamientos claros que debieron ser dados a conocer por la entidad desde el momento de ingreso de las personas a las organizaciones, (Castro, 2014) *“los equipos de trabajo tienen un número reducido de personas que podrían intercambiar funciones y actividades con flexibilidad, realizar labores de mutuo acuerdo dentro del equipo y para la organización, y, lo más importante, deben aprender a manejar sus diferencias de opinión o de enfoque para un fin común. Un verdadero equipo debe haber invertido tiempo significativo en aprender a trabajar junto, unido; así pues, los equipos proponen cambios, proyectos e innovaciones y las llevan a cabo, las desarrollan e implementan para una organización. Igualmente, resuelven problemas y conflictos y toman decisiones; como resultado, los éxitos o fracasos de la organización dependen en gran medida de los esfuerzos de sus participaciones. (...) Cuando se tiene una visión compartida, es decir, una visión clara de la organización a la que se pertenece y del equipo del que se hace parte, el equipo de trabajo tiene asegurada una buena comunicación. Luego, para un efectivo trabajo en equipo es importante orientarse a la tarea, tener claro el procedimiento y mantener una sana relación interpersonal y de manejo de conflictos; pero esto no se puede lograr si el equipo no tiene una visión compartida de su propia estructura y de su organización.* La cultura y equipo de trabajo deben ir de la mano en las organizaciones, por eso la importancia de presentar a las personas cuando ingresan a las organizaciones, el conjunto

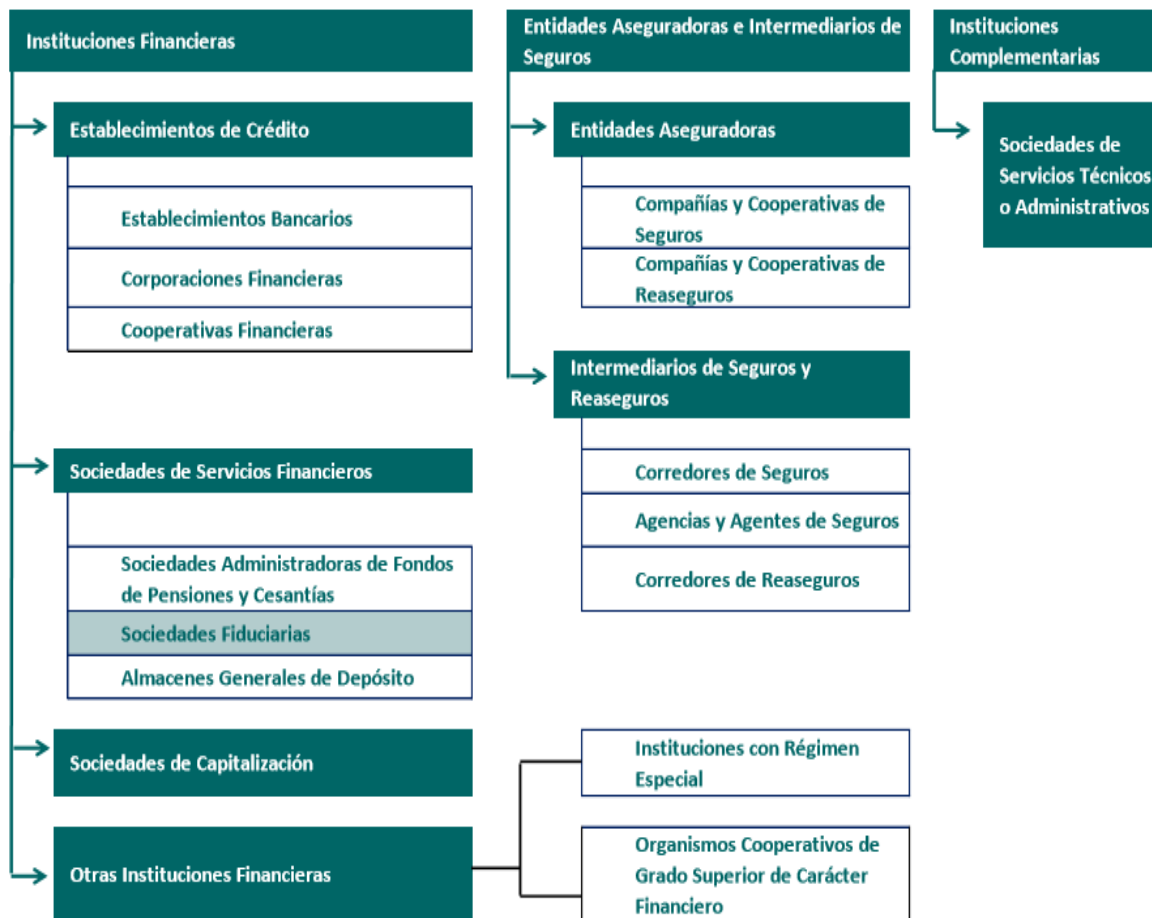
de políticas de trabajo, valores, estrategias y metodologías de trabajo, de tal forma que los integrantes del equipo de trabajo desde la llegada a la entidad conozcan los lineamientos, políticas y costumbres, y de una forma respetuosa se vinculen a los equipos de trabajo, busquen la forma de adaptarse al nuevo cambio que empiezan a enfrentar teniendo claro el papel que desempeñaran y las funciones no solo laborales sino personales que desarrollaran en el equipo de trabajo, en pro de los beneficios propios, del equipo de trabajo y de la organización.

5 Marco Contextual

5.1 Sector Fiduciario

El sector fiduciario se encuentra dentro de la estructura del sistema financiero colombiano, en el subsector de Instituciones Financieras / sociedades de Servicios Financieros.

Figura 6 Estructura Sistema Financiero



Fuente: Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia AMV-2012

¿Qué es fiducia?

Es un acto de confianza en virtud del cual, una persona entrega a una Sociedad Fiduciaria uno o más bienes determinados transfiriéndole o no la propiedad, con el propósito de que cumpla con ellos una finalidad específica, bien sea en beneficio del fideicomitente o de un tercero. Es un instrumento ágil y flexible mediante el cual se pueden realizar innumerables finalidades lícitas, por eso, tradicionalmente se ha sostenido que “es un traje hecho a la medida”. (Autoregulador de Mercado de Valores - AMV, 2012)

Las entidades autorizadas en Colombia para desarrollar negocios fiduciarios de carácter comercial son las sociedades fiduciarias autorizadas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

¿Quiénes Intervienen?

SOCIEDAD FIDUCIARIA: Son entidades de servicios financieros; sociedades anónimas autorizadas y sujetas a la Inspección, control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, administra – gestiona de acuerdo con las instrucciones establecidas por el fideicomitente y las normas vigentes.

FIDEICOMITENTE O CONSTITUYENTE: Es el cliente de la sociedad fiduciaria, quién le encomienda una gestión determinada, transfiere o entrega los bienes objeto del contrato e indica la finalidad del contrato y suministra las instrucciones a la fiduciaria **SOCIEDAD**

BENEFICIARIO: Persona que debe recibir los bienes transferidos junto con sus frutos y rendimientos al finalizar el contrato, puede ser el mismo Fideicomitente o un tercero designado por éste. (Autoregulador de Mercado de Valores - AMV, 2012)

Tabla 3. Lista de sociedades Fiduciarias en Colombia

 Presidente: Gustavo Martínez Teléfono: 6447700 - Bogotá D.C.	 Presidente: Julián Mora Gómez Teléfono: 4042439 - Bogotá D.C.	 Presidente: Mauricio Wandurraga Teléfono: 3123711 - Bogotá D.C.		 Presidente: Juan Manuel Velasco Teléfono: 3078090 - Bogotá D.C.
 Presidente: Oscar de Jesús Marín Teléfono: 4124707 - Bogotá D.C.	 Presidente: Luz María Álvarez Teléfono: 2105040 - Bogotá D.C.	 Presidente: Andrés Raúl Guzmán Teléfono: 3275500 - Bogotá D.C.	 Presidente: María Teresa González Teléfono: 3330000 - Cali	 Presidente: Martha Casas Teléfono: 7456300 - Bogotá D.C.
 Presidente: Jaime Alberto Sierra Teléfono: 2538795 - Bogotá D.C.	 Presidente: Ernesto Villamizar Teléfono: 3394400 - Bogotá D.C.	 Presidente: Fernando Hinceltrona Teléfono: 3300000 - Bogotá D.C.	 Presidente: Rodolfo Enrique Zea Teléfono: 582080 - Bogotá D.C.	 Presidente: Gloria Inés Cortés Teléfono: 5945105 - Bogotá D.C.
 Presidente: Mario Estupiñán Teléfono: 2973031 - Bogotá D.C.	 Presidente: Juan Felipe Vázquez Teléfono: 6079977 - Bogotá D.C.	 Presidente: Camila Vázquez Teléfono: 5818181 - Bogotá D.C.	 Presidente: Vivian Reyna Abril Teléfono: 4390000 - Bogotá D.C.	 Presidente: Carolina Nieto Murillo Teléfono: 6584300 - Bogotá D.C.
				

Fuente: (Asociación de Fiduciarias en Colombia, 2020)

5.2 Fiduciaria Bogotá

Misión

Los sueños y propósitos de nuestros clientes determinan en nosotros la vocación y la competencia profesional para gestionar apropiadamente sus activos, generando valor y confianza a todas las partes interesadas.

Visión

En el 2020 seremos reconocidos como un jugador importante en Colombia y en la región en la administración de activos, tanto para individuos como para instituciones, generando ingresos por comisiones de \$435.000 millones.

Declaración de Principios y valores

Respeto: Aceptamos las diferencias y actuamos con cortesía, con todas aquellas personas con quienes interactuamos.

Confianza: Nuestra credibilidad está fundamentada en la tranquilidad que pueden tener nuestros clientes con nuestros productos, solidez y profesionalismo. Tradición y respaldo del grupo financiero más importante del país.

Tradición y respaldo del grupo financiero más importante del país. - Voz del cliente: Nos preocupamos por conocer las necesidades de nuestros clientes para poder adaptarnos y dar respuesta creativa y oportuna, con valor agregado que permita su fidelización.

Sentido de pertenencia: Valoramos la pasión y la dedicación al trabajo, respetando el espacio personal y familiar de cada uno de nuestros colaboradores para trabajar motivados en la consecución de los objetivos corporativos.

Lealtad: Valoramos el compromiso y la fidelidad de nuestros clientes y empleados

Transparencia: Actuamos de acuerdo con las normas del negocio manifestando la honestidad, claridad y rectitud de nuestros actos. Transmitimos a nuestros clientes la información del negocio de forma clara, con el fin de satisfacer sus necesidades.

Trabajo en equipo: Promovemos la eficacia grupal e interpersonal para la consecución de las metas corporativas basados en la colaboración y cooperación.

Características generales de la organización

Fiduciaria Bogotá pertenece al Grupo financiero Grupo AVAL, líder financiero en el mercado Colombiano, en la actualidad la Fiduciaria resuelve en el mercado necesidades como: realizar inversiones con diferentes tipos de riesgo y obtener una rentabilidad de acuerdo con las condiciones del mercado, facilidad con respecto a la adquisición, construcción, venta y arriendos de inmuebles, transferencia y registro de valores de forma segura a nivel nacional e internacional, asesoría financiera, actúa como administrador de pensiones voluntarias, es un actor intermediario para la operación en el mercado de valores, actúa como agente de manejo en procesos de titularización, adicionalmente como agente liquidador de las entidades públicas del orden nacional y un aliado en la administración de inversión extranjera. (Fiduciariabogota, 2018)

Perfil de la empresa

Ubicación: La sede principal se encuentra localizada en la ciudad de Bogotá. Fiduciaria Bogotá cuenta con presencia en 5 regionales distribuidas en 7 ciudades del país, Bogotá, Bucaramanga; Cali, Medellín, Barranquilla, Cartagena y Pereira.

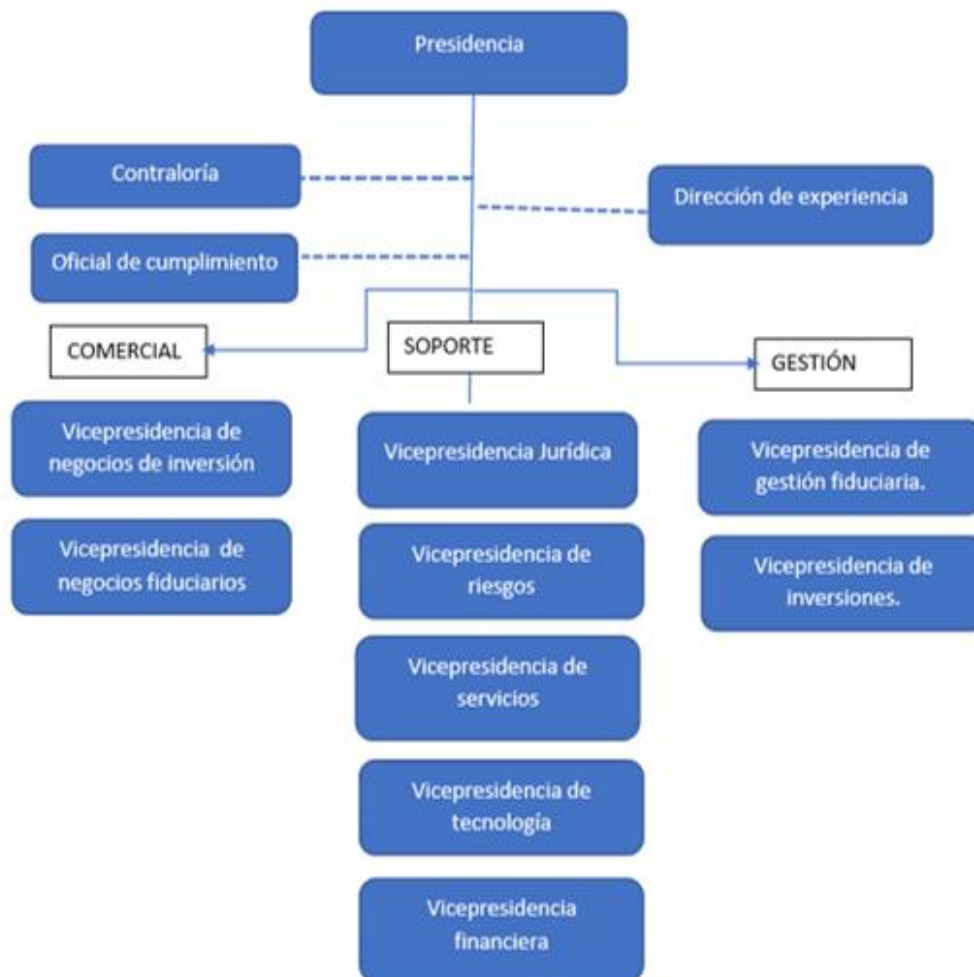
Fecha de Constitución: Constituida el 30 de septiembre de 1.991 mediante escritura pública No. 3178 otorgada en la Notaría 11 de Bogotá, en desarrollo a lo dispuesto en el artículo 6° de la Ley 45 de 1.990.

Tipo de sociedad: Sociedad Anónima.

Fiduciaria Bogotá S.A., es una empresa filial del BANCO DE BOGOTÁ y pertenece al Grupo financiero más importante del país-Grupo AVAL, el cual es líder en el mercado financiero colombiano. Actualmente la fiduciaria cuenta con las de 300 empleados directos y 100 contratistas

Organigrama de Fiduciaria Bogotá

Figura 7. Organigrama de Fiduciaria Bogotá



Fuente: Documentos Fiduciaria Bogotá S.A

Stakeholders

1. Accionistas Grupo AVAL.
2. Clientes.
3. Colaboradores.
4. Estado.

5. Entes reguladores (Superintendencia Financiera de Colombia. Autorregulador del mercado de valores de Colombia AMV, Banco de la Republica, Dian, Ministerio de Hacienda).

6. Proveedores

Productos y Servicios

Portafolio de Inversión: Es el negocio cuya finalidad principal, es invertir o colocar a cualquier título, sumas de dinero de conformidad con las instrucciones del fideicomitente(cliente).

Fondo de inversión CUBRIR INTERNACIONAL: Es un vehículo de inversión que ofrece una alternativa de largo plazo con perfil de riesgo alto, permitiendo el acceso de forma fácil a los mercados internacionales de renta fija y de renta variable.

Fondo de Inversión Óptimo: Es la conformación de un Fondo que ofrezca a los INVERSIONISTAS una alternativa de inversión con perfil de riesgo moderado, generando rendimientos a través de variaciones moderadas en el capital y tolerando pérdidas transitorias en el mediano plazo para buscar obtener mayores valorizaciones de las inversiones de acuerdo con las condiciones del mercado.

Fondo de Inversión Fiducción: Es la conformación de un Fondo de Inversión Colectiva que ofrezca una alternativa de inversión con perfil de riesgo alto para un INVERSIONISTA conocedor del mercado de renta variable, enfocado al crecimiento de capital a largo plazo y que tolera fluctuaciones de la rentabilidad a corto y mediano plazo, de acuerdo con las condiciones del mercado.

Fondo de Inversión Alta Renta: El objetivo de esta modalidad de inversión se enfoca en títulos inscritos ante el Registro Nacional de Valores y Emisores (RNVE), títulos listados en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) y títulos autorizados por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) de emisores con calificación crediticia diferente a AAA.

Fondo de Inversión Sumar: La mayor parte del portafolio se encuentra invertido en títulos de renta fija de corto a mediano plazo en tasa fija e indexados al IPC, IBR y DTF y en cuentas bancarias. Las inversiones se concentran en CDT's, bonos y TES.

Fondo de Inversión E+: Es un FONDO DE INVERSIÓN COLECTIVA que tiene como objetivo ahorrar para la educación del entorno familiar.

Fondo de Inversión Portafolios Individuales: Producto a través del cual, el cliente podrá delegar la administración de su portafolio a un equipo profesional experto, teniendo en cuenta políticas de inversión previamente definidas, perfil de riesgo, horizonte de inversión.

Conceptos

Portafolio de Administración: Es el negocio en virtud del cual, el fideicomitente entrega uno o más bienes a la fiduciaria, con o sin transferencia de propiedad, para que los administre o desarrolle la gestión encomendada.

Administración y Pagos: Soluciones Fiduciarias para administrar un ingreso y realizar los respectivos pagos a los proveedores o destinatarios de acuerdo con el objeto del contrato.

Administración de Anticipos: Herramienta fiduciaria para la administración de recursos correspondientes a anticipos derivados de contratos celebrados con entidades públicas, según las disposiciones contenidas en la Ley 1474 de 2.011 y en el Decreto 1510 de 2.013, esto con el respaldo y solidez de ser la Fiduciaria del mercado con mayores activos administrados.

Fiducia en Garantía: La constitución de un Fideicomiso de Garantía, tiene como objetivo respaldar obligaciones a través de un vehículo aceptable para instituciones financieras. Para garantizar estas obligaciones, se constituye un Patrimonio Autónomo al cual pueden transferirse los activos que sean aceptables para el acreedor dentro de los que se encuentran inmuebles, acciones e incluso maquinaria. La Fiduciaria emite Certificados de Garantía en favor de las instituciones financieras acreedoras.

Fuente de Pagos: Una Fuente de Pago se puede estructurar a partir de flujos provenientes de: recursos respaldados en facturas, contratos de obra, prestación de servicios, construcción, así como con recursos calculables con base en datos históricos, como pueden serlo aquellos provenientes de ventas hechas con pago en efectivo a través de tarjetas débito y crédito, denominadas adquirencias, con el objetivo de respaldar el pago de una obligación mediante el recaudo de recursos desde su origen. Estos vehículos involucran la constitución de un Patrimonio Autónomo al cual se redireccionan recursos derivados de una relación contractual.

Retención de Garantía: Es una herramienta para cumplir con las exigencias de ciertas entidades contratantes en materia de retenciones en garantía. A través de un Patrimonio Autónomo, se administran los recursos que son retenidos por la entidad contratante de los pagos que efectúa al contratista, con la finalidad de respaldar el cumplimiento de las obligaciones contractuales.

Portafolio de Inmobiliaria: Tiene como finalidad, la administración de recursos y bienes afectos a la promoción, desarrollo y ejecución de proyectos de construcción. El esquema fiduciario es una herramienta para toda la cadena de valor en un proyecto inmobiliario (entidades financieras, proveedores, constructores, promotores, dueños de los terrenos), toda vez que genera confianza el hecho que una sociedad fiduciaria, sea la administradora de este.

Preventa: A través de un Contrato de Encargo Fiduciario de Administración e Inversión, la Fiduciaria recibe los recursos de los futuros compradores, los invierte y condiciona la entrega de estos al cumplimiento del punto de equilibrio del proyecto y la obtención de la licencia de construcción o la radicación de los documentos para enajenar según el caso.

Fiducia Mercantil Inmobiliaria: El objetivo consiste en recibir el bien inmueble, los recursos de los compradores y del crédito constructor con el fin de contabilizar las obras o mejoras y servir de fuente de pago al crédito otorgado por la entidad financiera. La transferencia de un bien inmueble para que sobre el mismo: (I) Se adelanten gestiones previas al desarrollo de un proyecto de construcción; (II) Se dé el cumplimiento de una promesa de compraventa; (III) Se realice el ajuste fiscal del inmueble.

Gestión de proyectos en la organización

- Tipo de proyectos que adelanta la fiduciaria corresponden a la actualización de su core, con el fin de automatizar de los pagos a los clientes, se encuentra en la primera fase de implementación.
- Área encargada de la gestión de los proyectos en la fiduciaria es la Dirección Administrativa, de Mejoramiento y Productividad.

- Metodología Business Procesos Management B.P.M, es la que actualmente Fiduciaria Bogotá tiene implementada para gestionar los proyectos.
- El estándar Business Process Modeling and Notation BPMN es el utilizado para la diagramación y modelamiento de los procesos.

Fiduciaria Bogotá cuenta con el Certificado de Aseguramiento de la Calidad ISO 9001, versión 2015 otorgado por el ICONTEC en: Diseño, comercialización, venta y prestación de servicios fiduciarios de: Fondos de Inversión Colectiva, portafolios individuales, fiducia de administración, fiducia inmobiliaria y administración de reservas pensionales. Diseño, comercialización, venta y prestación de servicios fiduciarios de: productos con flujos complejos de administración de información, acciones, departamento de accionistas y dinero. (Fiduciaria Bogota., s.f.)

6 Metodología

Para la ejecución de esta investigación se realizará un tipo de investigación cuantitativa según el autor, (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2014): *La investigación cuantitativa es un tipo de investigación que utiliza la recolección y el análisis de datos cuantitativos, su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias con base en toda la información recabada.*

De otra parte, según el autor (Martinez, 2006) “las investigaciones científicas pueden ser realizadas a partir de metodologías cuantitativas o cualitativas. La primera consiste en el contraste de teoría(s) ya existente(s) a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo; mientras que la segunda (metodología cualitativa) consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos”.

Acorde con lo indicado en el libro Metodología de la investigación de (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2014), y los conceptos descritos por (Martinez, 2006), es necesario identificar las características del método de investigación cuantitativa y cualitativa, por ello se describen a continuación

Tabla 4 Características Investigación Cuantitativa y Cualitativa

CRITERIOS	INVESTIGACION CUANTITATIVA	INVESTIGACION CUALITATIVA
Objeto de Estudio	Fenómenos objetivos observables, susceptible de medición y análisis estadístico	Hechos subjetivos relativos a la comprensión del significado de las acciones humanas.
Técnicas	Técnicas estadísticas para definiciones de muestras análisis de datos y generalización de resultados	Observación participante y análisis en profundidad
Instrumentos	Instrumentos estructurados y estandarizados, escalas cuestionarios, test, etc	Instrumentos poco o no estructurados, guías de observación entrevistas grupos de discusión etc
Control de procesos	Criterios de validez y confiabilidad en instrumentos y procedimientos	Triangulación de técnicas instrumentos, fuentes y observadores.
Procedimientos	Diseños experimentales y ex post facto, predefinidos y cerrados	Diseños abiertos, flexibles y emergentes. No sujetos a reglas fijas.

Fuente: Elaboración a partir de (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2014)

6.1 Tipo de Investigación Cuantitativa

Partiendo de la diferencia que existen en las características de una investigación cuantitativa y una cualitativa, es pertinente aclarar que la metodología de investigación que se utilizó en la ejecución de este trabajo es la cuantitativa, por cuanto el estudio se basó en la aplicación de un instrumento conformado por preguntas de cultura organizacional y trabajo en equipo, el cual se aplicó a las personas que conformar el equipo de trabajo del área de proyectos de Fiduciaria Bogotá. Con la aplicación de la encuesta, se obtuvieron datos que se tabularon y permitieron obtener resultados estadísticos, para cada una de las variables de estudio.

6.2 Alcance de la Investigación

Para determinar el alcance de la investigación fue necesario revisar los conceptos de alcance en la investigación como son (exploratorio, descriptivo, explicativo, correlacional) Según el autor (Rusu, 2011) explica en forma detallada las diferencias de estas investigaciones donde indica “*Estudio Exploratorio lo que busca es descubrir ideas y conocimientos; el estudio descriptivo se enfoca en describir características o funciones del fenómeno; el estudio correlacional se basa en determinar relacione una investigación*

correlacional lo que se busca es poder determinar y/o evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías, variables, en un contexto particular; se busca identificar como se relacionan diversos variables, finalmente busca evaluar el grado de relación entre dos variables, *y los estudios explicativos determinan explicaciones*”

Teniendo en cuenta los conceptos en cada uno de los estudios, de acuerdo con nuestra investigación el alcance de este trabajo es correlacional por cuanto el objeto de esta investigación busca determinar la relación entre cultura organizacional y trabajo en equipo de los proyectos que maneja Fiduciaria Bogotá.

6.3 Diseño de la Investigación

Según investigación de la (Universidad Interamericana, 2010), El diseño de investigación se define como *un conjunto de reglas, patrones o guías, mediante las cuales se obtienen las observaciones del fenómeno que constituyen el objeto de toda investigación experimental o no experimental.*

Diseño Experimental: El investigador no sólo identifica las características que se estudian, sino que ejerce control sobre ellas, las altera o manipula con el objetivo de observar los resultados al mismo tiempo que evita en la medida de lo posible que otros factores entren en la observación

Diseño no Experimental: se basa en que es una investigación descriptiva y explicativa.

De acuerdo con los anteriores conceptos el diseño de nuestra investigación es no experimental, por cuanto se realizó la aplicación de un instrumento de conformada por preguntas de cultura organizacional y trabajo en equipo, las respuestas fueron tabuladas y los resultados de la investigación llevaron a obtener las conclusiones.

De otra parte, esta investigación es transversal, por cuanto como se indicó, se basó en la recolección de datos según las respuestas de los encuestados, lo que permitió realizar el análisis para cada variable (cultura organizacional y trabajo en equipo)

6.4 Estrategia de Validez y Confiabilidad de la investigación

Según (Martinez, 2006) la validez es el grado en que un instrumento de medida mide lo que realmente quiere medir y la confiabilidad se refiere al grado en que el conjunto de ítems mide un mismo concepto. La presente investigación utilizó el “Alfa de Cronbach”, para medir la validez y confiabilidad de los resultados de la investigación. Según el autor (Celina y Campo, 2005) el alfa de Cronbach es un índice usado para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados.

Por otra parte, de acuerdo con lo expuesto por (Villasis Miguel Angel, 2018) un sesgo se presenta por problemas metodológicos y puede ser a nivel del sujeto de investigación, el instrumento para la medición de las variables y el evaluador de las mediciones.

En la presente investigación se pudo presentar un sesgo en la medición relacionado con el encuestado, ya que este calificó las variables de acuerdo con su percepción.

6.5 Método utilizado para el análisis de los datos

Los datos se analizaron con la herramienta (SPSS), programa suministrado por la universidad EAN, donde el primer paso consistió en cargar los datos tabulados de las respuestas de las encuestas, se subieron al archivo de Excel y se guardó como un archivo de datos de SPSS con extensión.sav, posteriormente se fue ajustando el campo de tipo de variable identificando si era a escala o nominal, para lo cual se debía tener la siguiente claridad según instrucción del director de proyecto:

Tipo de variables en SPSS:

- a. Escala (para números).
- b. Ordinal (cuando la variable indica orden por ejemplo una escala Likert).
- c. Nominal (cuando la variable es una categoría o un rango. Por ejemplo 1-Hombre, 2-Mujer)

Por la vista de variables, ajustar el tipo de variable:

Posteriormente se iban generando los resultados, en este orden frecuencia de variables, estadística descriptiva, confiabilidad de la escala, identificación para la distribución de los datos, verificación de correlación entre variables, regresión lineal entre variables, finalmente análisis de varianzas, los resultados de esta información se detallan en el numeral de análisis de los datos.

6.6 Variables

6.6.1 Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos

En la presente investigación se toma como referencia la definición de 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 A D. , 2019) p.43.

A continuación, se detallan las variables distribuidas en las 8 categorías, según el modelo, PROCULTUREM propuesto por (Ariza A D. , 2019)

Tabla 5 Categorías y Variables culturales

Categorías	Variables
Alineación Estratégica de los proyectos	Resultados
	Beneficios
	Stakeholders
	Portafolio
Entendimiento del ámbito de los proyectos	Ejecutivo
	Recursos
	Riesgos
	Cambios
Adopción de prácticas de gestión de proyectos	Políticas
	Términos
	Técnicas
	Documentos
Valoración del conocimiento asociado con los proyectos	Acceso
	Intercambio
	Lecciones
	Ideas
Empoderamiento	Autoridad
	Recursos
	Capacidad
	Delegación

Categorías	Variables
Cohesión entre los stakeholders	Cooperación
	Visión
	Coordinación
Consideración de los stakeholders	Posición
	Opinión
	Necesidad
	Externos
Adaptación para la solución de problemas	Opinión
	Problemas
	Conflictos
	Acuerdos

Fuente: (Ariza A D. , 2019)

6.6.2 Trabajo en equipo

Para la presente investigación se tomó como referencia la definición dada por Fiduciaria Bogotá con respecto al trabajo en equipo.

De acuerdo con Fiduciaria Bogotá el trabajo en equipo busca cumplir con las de metas y objetivos, que garanticen un buen trabajo, enfocado en lograr la satisfacción de los clientes con los diferentes productos que se ofrecen, para que esto sea posible, se requiere el compromiso y esfuerzo de las diferentes personas que conforman el equipo, por ello, según lo manifestado por MARTHA TERESA TORRES Directora de Recursos Humanos de Fiduciaria Bogotá se realizó por comunicación personal en noviembre 20 de 2019, *en nuestros procesos de selección se buscan personas con las siguientes características:*

- *Habilidades de liderazgo*
- *Se evalúa la actitud, y compromiso*
- *El Don de gente.*
- *Disposición de colaboración*
- *Personas que cumplan con valores mínimos de responsabilidad, honestidad, proactivos con iniciativa y recursivos”.*

6.6.3 Instrumentos de recolección

El instrumento para utilizar será la encuesta para realizar la recolección de la información. El instrumento mide la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos cuyos ítems son tomados de (Ariza A D. , 2019) y fueron probados psicométricamente. Para la

definición del trabajo en equipo sus ítems fueron definidos a partir de la revisión de la literatura. El contenido de la encuesta/cuestionario fue validado por 2 expertos con el perfil descrito en la Tabla No 6.

Tabla 6 Expertos que evaluaron la encuesta

Nombre	Perfil
DORA ALBA ARIZA AGUILERA	Doctor en Gerencia de Proyectos. Profesor asociado Departamento de Proyectos, Facultad de Ingeniería, Universidad EAN.
MARTHA TERESA TORRES	Administradora de Empresas Especialista en Recursos Humanos de la Universidad del Rosario, actualmente es la Directora de Gestión Humana de Fiduciaria Bogotá

Fuente Elaboración propia.

El instrumento se detalla en el **Anexo A**.

6.7 Hipótesis

Para el presente trabajo se definió la siguiente hipótesis:

H1: La cultura organizacional tiene una relación alta y significativa con el trabajo en equipo.

6.8 Muestreo

6.8.1 Características de la Muestra

De acuerdo con (Gonzalez, 2010) la muestra debe garantizar dos condiciones:

1. Representatividad, entendida como la selección de variables similares a las características de la población.
2. Tamaño, entendido como la cantidad suficiente para garantizar la representatividad.

Figura 8. Fórmula para obtener la muestra esperada

**POBLACIONES FINITAS
(<100.000 INDIVIDUOS)**

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q}$$

N	Tamaño de la población
p	Proporción de elementos que poseen en la población la característica de estudio. Si se desconoce se aplicará el valor de máxima dispersión p= 0.5
q	Proporción de elementos que no poseen en la población la característica de estudio. Si se desconoce se aplicará el valor de máxima dispersión q= 0.5.
e	Error muestral entre 1% (0.01) y 9% (0.09)
k	Constante que depende del nivel de confianza asignado.
n	Tamaño de la muestra

Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z ²	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e ²	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Fuente: (Gonzalez, 2010)

6.8.2 Determinación de la muestra para poblaciones finitas

Basados en la fórmula de la muestra, es importante determinar la población de stakeholders con que cuenta Fiduciaria Bogotá en el departamento de proyectos. De acuerdo con la información suministrada por la entidad, la población está constituida por 33 stakeholders. Al aplicar la fórmula para determinar la muestra a partir de una población finita (menos a 200 encuestados), con un porcentaje de nivel de confianza de 95% y error muestral del 5%, la aplicación de la fórmula se detalla en la Tabla 7:

Tabla 7. Aplicación fórmula para obtención de la muestra:

n=	$k^2 * p * q * N$
----	-------------------

$e^2*(N-1) + k^2*p*q$		
ITEM	CONCEPTOS	DATOS
N	Tamaño de la población	33
P	Elementos que posee en la población	0,5
Q	Elementos que no posee en la población	0,5
e^2	Error muestral	0,0025
$z=k$	Constante que depende del nivel de confianza asignado	95%
k^2	Constante que depende del nivel de confianza asignado	3,84
N	Tamaño de la muestra	30,46

Fuente; Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos después de aplicar la fórmula, la muestra esperada es de un total de 31 stakeholders.

6.9 Fases de la investigación

Indicar las fases que involucra el desarrollo de la investigación desde la elaboración del marco teórico hasta la generación de resultados.

Figura 9. Fases de la investigación



Fuente: Elaboración Propia.

7 Trabajo de campo

De conformidad con la información obtenida de la dirección de recursos humanos de Fiduciaria Bogotá, se identificó que hay un total de 33 personas laborando en el área de proyectos, con ello se determinó el universo de stakeholders, se procedió aplicar la fórmula de muestra aleatoria, con un porcentaje de nivel de confianza de 95%, obteniendo como se detalló en el numeral anterior un resultado de 31, lo que indica el número de encuestas que se deben realizar, es decir que finalmente se aplicó la encuestas al 94% de las personas que conforman el grupo de proyectos de Fiduciaria Bogotá.

Durante los meses de noviembre diciembre de 2019, se fueron aplicando las encuestas acordes con los lineamientos dados por el departamento de recursos humanos de Fiduciaria Bogotá, esta se debería hacer en los tiempos que afectaran de forma significativa las actividades laborales de las personas, de tal forma que se asegurará la continuidad de las labores ejecutadas por estas, adicional se tuvo en cuenta a las personas que se encontraban en días de vacaciones

7.1 Procesamiento Estadístico de los Datos

Se realizó un total de 31 encuestas a personas que trabajan en los proyectos de Fiduciaria Bogotá, las encuestas fueron realizados a integrantes de los equipos de trabajo que se desempeñan en diferentes cargos. Posteriormente se procedió a hacer la tabulación teniendo en cuenta que, de la pregunta No 1 a la 32 está conformada por preguntas relacionadas con la Cultura de la organización y de la pregunta No 32-40 están directamente relacionadas con el trabajo de equipo.

Forma de pregunta:

Antes de la enumeración de las preguntas dentro de las mismas se dio a conocer la siguiente instrucción a las personas encuestadas de tal forma que pudieran identificar con anterioridad la modalidad de pregunta así:” Teniendo en cuenta la organización a la cual pertenece, por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que no está de acuerdo con la presentación de la situación en su organización y 10 que está completamente de acuerdo”.

La valoración realizada por los encuestados con respecto a la cultura organizacional se determinó mediante la media aritmética de los puntajes asignados.

A. A continuación, se describen los puntajes asignados a las preguntas de la 1 a la 32, correspondientes a la medición de la cultura organizacional.

Para la pregunta No 1 ¿La organización busca que los resultados de los proyectos soporten el cumplimiento de su estrategia?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P1	31	6	10	9,07	1,09

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínima de 6 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 9.07, siendo este un resultado de calificación alta que permite concluir que todos los encuestados están de acuerdo en que la organización en cuanto a la ejecución de los proyectos esté alineada con las estrategias de la entidad.

Pregunta No 2 ¿Los beneficios que traen los proyectos están claramente identificados por los stakeholders?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P2	31	5	10	8,20	1,11

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 5 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.20, siendo este un resultado de calificación alta que permite concluir que la gran mayoría de los stakeholders están identificados con los proyectos.

Pregunta No 3 ¿Las decisiones se toman teniendo en cuenta el mayor beneficio para los stakeholders de los proyectos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P3	31	6	9	8,17	0,90

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 9, obteniendo un promedio de 8.17, siendo este un resultado de calificación alta que permite concluir que las decisiones que se toman en los proyectos benefician a los stakeholders.

Pregunta No 4 ¿Las decisiones que la organización toma con respecto a los proyectos nuevos y activos obedecen a criterios objetivos en el marco de la estrategia?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P4	31	7	10	8,97	0,98

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 7 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.97, lo que permite concluir

una calificación alta donde consideran que las decisiones que se toman frente a los proyectos son objetivas.

Pregunta No 5 ¿Los niveles ejecutivos de la organización se interesan en los proyectos y participan en los procesos y actividades que se requieran para su gestión?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P5	31	6	10	8,40	1,14

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.40, lo que permite concluir que los encuestados consideran que los niveles ejecutivos se interesan en los procesos y actividades.

Pregunta No 6 ¿La organización está comprometida en proveer el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P6	31	5	10	8,20	1,25

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 5 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.20, lo que permite concluir que los encuestados consideran que la organización proveer tiempo y recursos para la ejecución de los proyectos.

Pregunta No 7 ¿La organización tiene conciencia de que los proyectos de manera individual y en conjunto, tienen riesgos asociados y promueve las acciones para gestionar estos riesgos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P7	31	6	10	8,50	1,02

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.50, lo que permite concluir que los encuestados consideran la organización evalúa los riesgos independientes del proyecto.

Pregunta No 8 ¿La organización es flexible frente a los cambios requeridos por los proyectos en aras de lograr los objetivos propuestos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P8	31	7	10	8,43	0,84

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 7 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.43, lo que permite concluir que la organización si es flexible frente a los cambios que se pueden presentar.

Pregunta No 9 ¿Las políticas y directrices con respecto a la gestión de los proyectos son entendidas y seguidas por todos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P9	31	4	10	7,63	1,30

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 4 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 7.63, lo que permite concluir que las políticas no son en su totalidad conocidas por los integrantes de los proyectos.

Pregunta No 10 ¿La organización se ha asegurado de difundir y estandarizar la terminología de gestión de proyectos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P10	31	4	10	7,27	1,34

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 4 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 7.27, lo que permite concluir que la organización no ha realizado una buena gestión en difundir la terminología de gestión de los proyectos.

Pregunta No 11 ¿Las personas usan de manera consistente los procedimientos, las herramientas y técnicas que ha dispuesto la organización para la gestión de los proyectos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P11	31	3	9	7,47	1,28

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 3 y otros con una calificación máxima de 9, obteniendo un promedio de 7.47, lo que permite concluir que no todos utiliza las herramientas y técnicas que ha dispuesto la organización, para la ejecución de los proyectos.

Pregunta No 12 ¿Los integrantes de los equipos aceptan y siguen las normas con respecto a la documentación de los proyectos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P12	31	7	10	8,60	0,80

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 7 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.60, lo que permite concluir que la mayoría de los integrantes aceptan las normas y documentación de los proyectos.

Pregunta No 13 ¿La organización facilita el acceso a la información que pueda ser útil para mejorar el desarrollo de los proyectos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P13	31	6	10	8,63	1.02

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.63, lo que permite concluir que la organización les está facilitando la información para la mejora de los proyectos.

Pregunta No 14 ¿Las personas están dispuestas a compartir e intercambiar la información que poseen, en aras de resolver un problema o tomar una decisión en los proyectos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P14	31	7	10	8,47	0,81

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 7 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.47, lo que permite concluir que las personas están dispuestas en intercambiar información.

Pregunta No 15 ¿La organización registra las fallas de los proyectos para no repetirlos en el futuro o las buenas prácticas para replicarlas?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P15	31	5	10	7,73	1,15

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 5 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 7.73, lo que permite concluir, la organización no está registrando las fallas, lo que indica que no se tienen lecciones aprendidas.

Pregunta No 16 ¿En los proyectos se promueve la generación de ideas para solucionar problemas o mejorar el modo de hacer las cosas?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P16	31	7	9	8,30	0,78

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 7 y otros con una calificación máxima de 9, obteniendo un promedio de 8.30, lo que permite concluir, que en los proyectos se son aceptadas las ideas de los integrantes para resolver problemas.

Pregunta No 17 ¿Las áreas de la organización que participan en un proyecto cooperan y proveen el soporte para adelantarlos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P17	31	6	10	8,37	0,87

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.37, lo que permite concluir que en parte las áreas de los proyectos cooperan y proveen los soportes adecuados.

Pregunta No 18 ¿Las personas de diferentes áreas de la organización comparten una visión común con respecto a los objetivos de los proyectos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P18	31	4	10	8,20	1,35

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 4 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.20, lo que permite concluir que la mayoría tienen la misma visión con respecto a los objetivos de los proyectos.

Pregunta No 19 ¿En la organización se facilita la coordinación de las tareas de los proyectos entre los diferentes grupos o áreas que la conforman?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P19	31	4	10	7,67	1,40

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 4 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 7.67, lo que permite concluir que los encuestados consideran que no se facilita la coordinación de las tareas.

Pregunta No 20 ¿Personas de diferentes áreas siguen las instrucciones y el direccionamiento que dan los líderes que son asignados a los proyectos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P20	31	5	10	8,60	1,02

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 5 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.60, lo que permite concluir que la mayoría de las personas de diferentes áreas siguen instrucciones de los líderes.

Pregunta No 21 ¿La organización se asegura de dar la autoridad necesaria a los líderes de proyectos y hacerla respetar por todos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P21	31	5	10	8,57	1,02

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 5 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.57, lo que permite concluir que los encuestados consideran que la entidad no asegura en su totalidad autoridad para los líderes.

Pregunta No 22 ¿Los líderes de proyecto y/o las personas en el equipo pueden fácilmente acceder y hacer uso de los recursos asignados?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P22	31	5	10	8,33	1,14

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 5 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.33, lo que permite que los encuestados consideran que no todos los lideres pueden acceder a los recursos asignados para los proyectos.

Pregunta No 23 ¿La organización se asegura de proveer el conocimiento y desarrollar las destrezas que requieren los integrantes de los proyectos, para su ejecución y gestión?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P23	31	4	10	7,93	1,09

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 4 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 7.93, lo que permite concluir que los encuestados consideran que la entidad no asegura conocimiento para la totalidad de los integrantes.

Pregunta No 24 ¿Los niveles de autoridad existentes en la organización delegan la toma de decisiones al interior de los proyectos cuando son aspectos que están dentro de sus responsabilidades?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P24	31	6	10	8,23	0,76

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.23, lo que permite que los encuestados consideran que algunos niveles de autoridad delegan la toma de decisiones en la organización.

Pregunta No 25 ¿La organización promueve el análisis y entendimiento de la posición de los stakeholders frente a los proyectos y de su grado de interés o desinterés en ellos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P25	31	4	10	8,17	1,07

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 4 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.17, lo que permite concluir que los encuestados consideran que promueve en gran parte el análisis y entendimiento de los stakeholder en los proyectos.

Pregunta No 26 ¿En los proyectos siempre se consulta a las personas que pueden ser afectadas por el proyecto y su opinión es tomada en cuenta en las decisiones que se toman?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P26	31	4	10	8,00	1,24

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 4 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.00, lo que permite concluir que los encuestados consideran que no se consulta en su totalidad a las personas sobre su opinión frente a las decisiones que se toman en los proyectos.

Pregunta No 27 ¿En los proyectos se busca comprender las necesidades de los stakeholders y se definen los requerimientos acordes a estas necesidades?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P27	31	6	10	8,23	1,05

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.23, lo que permite concluir que los encuestados consideran que no se comprende en su totalidad las necesidades de los stakeholder.

Pregunta No 28 ¿En los equipos de proyecto se considera a los stakeholders externos (proveedores, contratistas, clientes) como aliados con quienes nos comunicamos activamente?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P28	31	6	10	8,50	1,02

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.50, lo que permite concluir que los encuestados manifiestan que los stakeholders pueden ser aliados a los proyectos.

Pregunta No 29 ¿La organización refuerza el hecho de que las personas expresen sus opiniones abiertamente para llegar a acuerdos en los proyectos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P29	31	4	10	7,80	1,30

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 4 y otros con una calificación máxima de 10 obteniendo un promedio de 7.80 lo que permite concluir que los encuestados consideran que en gran parte se tienen en cuenta las opiniones de los integrantes del equipo de trabajo.

Pregunta No 30 ¿En los proyectos se busca solucionar los problemas rápidamente para poder avanzar?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P30	31	5	10	8,47	1,15

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 5 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.47, lo que permite concluir que en gran medida se solucionan los problemas en forma oportuna para poder avanzar con el proyecto.

Pregunta No 31 ¿Cuándo hay conflictos en los proyectos, se trata de asumir la posición colectiva que más convenga para los intereses del proyecto?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P31	31	5	10	8,10	1,25

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 5 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.10, lo que permite concluir que los conflictos son tratados en forma colectiva, en pro de los intereses del proyecto.

Pregunta No 32 ¿Los stakeholders en los proyectos tienen la voluntad para negociar entre sí y lograr los acuerdos que se necesitan?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P32	31	5	10	8,40	1,05

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 5 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.40, lo que permite concluir que en su mayoría los stakeholders tienen la voluntad de negociar y lograr acuerdo.

B. A continuación, se describen los puntajes asignados a las preguntas de la 33 a la 40, correspondientes a la medición del trabajo en equipo.

Pregunta No 33 ¿La organización ofrece a sus colaboradores la posibilidad de formar parte de equipos de trabajo?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P33	31	6	10	8,2	1,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.2, lo que permite concluir que la organización si ofrece oportunidad para que formen parte de los equipos de trabajo.

Pregunta No 34. ¿La organización cuenta con un sistema de escalamiento claro para la resolución de conflictos en los equipos de trabajo?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P34	31	6	10	8,4	0.9

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.4 lo que permite concluir que los encuestados consideran que la organización cuenta con un escalamiento claro para la resolución de conflictos.

Pregunta No 35 ¿La organización dispone de espacios físicos que faciliten las actividades conjuntas de los equipos de trabajo?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P35	31	6	10	8,5	1,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.5, lo que permite concluir que organización disponen de espacio físico que facilitan las actividades del equipo de trabajo.

Pregunta No 36 ¿La organización asegura la participación de personas con el conocimiento y experiencia requeridas para el desarrollo de los proyectos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P36	31	6	10	8,6	1,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 4 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 7.67, lo que permite concluir que la organización asegura la participación de las personas con el conocimiento y experiencia.

Pregunta No 37 ¿Las personas en la organización incluyendo al equipo de trabajo colaboran para realizar una tarea o solucionar un problema en los proyectos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P37	31	6	10	8,5	0,8

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.5, lo que permite concluir que las personas están dispuestas a colaborar en solución de los problemas.

Pregunta No 38 ¿Las personas en la organización apoyan las decisiones que se toman en los proyectos para lograr los objetivos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P38	31	6	10	8,4	1,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 8.4, lo que permite concluir que las personas de la organización apoyan las decisiones que toman en los proyectos para el logro de los objetivos.

Pregunta No 39 ¿La organización refuerza el intercambio de información con y entre las personas de los equipos para mejorar los resultados de los proyectos?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P39	31	6	9	8,3	0,8

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 9, obteniendo un promedio de 8.3, lo que permite concluir que en su mayoría consideran la organización maneja el intercambio de información para el pro de los proyectos.

Pregunta No 40. ¿Las personas están dispuestas a dar más de sí, para lograr los objetivos de los proyectos de la organización?

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P40	31	6	10	9,0	1,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Se identifica que los encuestados contestaron con una calificación mínimo de 6 y otros con una calificación máxima de 10, obteniendo un promedio de 9.0 lo que permite concluir que los encuestados están encaminadas a dar más de si para el logro de los objetivos de los proyectos.

7.1.1 Confiabilidad de los Datos

Pregunta 1 a la 32 Cultura organizacional

Tabla 8. Confiabilidad Estadísticas Total de Elementos Cultura Organizacional

Estadísticas de total de elemento				
Detalle de preguntas	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	254,53	658,516	0,76	0,98
P2	255,40	653,44	0,84	0,98
P3	255,43	666,31	0,76	0,98
P4	254,63	673,63	0,54	0,98
P5	255,20	660,09	0,70	0,98
P6	255,40	648,11	0,83	0,98
P7	255,10	659,36	0,80	0,98
P8	255,17	670,61	0,71	0,98
P9	255,97	667,43	0,49	0,98
P10	256,33	656,29	0,64	0,98
P11	256,13	663,98	0,55	0,98
P12	255,00	668,13	0,81	0,98
P13	254,97	658,70	0,82	0,98
P14	255,13	677,65	0,57	0,98

Estadísticas de total de elemento				
Detalle de preguntas	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P15	255,87	660,32	0,69	0,98
P16	255,30	677,21	0,60	0,98
P17	255,23	673,51	0,62	0,98
P18	255,40	642,51	0,85	0,97
P19	255,93	636,40	0,91	0,97
P20	255,00	657,47	0,84	0,98
P21	255,03	666,17	0,67	0,98
P22	255,27	660,20	0,70	0,98
P23	255,67	663,22	0,67	0,98
P24	255,37	677,97	0,60	0,98
P25	255,43	657,65	0,80	0,98
P26	255,60	646,44	0,86	0,97
P27	255,37	654,37	0,87	0,97
P28	255,10	653,22	0,92	0,97
P29	255,80	641,96	0,89	0,97
P30	255,13	656,18	0,76	0,98
P31	255,50	645,92	0,87	0,97
P32	255,20	654,69	0,86	0,97

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Tabla 9. Confiabilidad Estadística trabajo en Equipo Pregunta 32-40

Estadísticas de total de elemento				
Preguntas	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P33	59,80	28,96	0,64	0,902
P34	59,63	30,032	0,699	0,896
P35	59,50	26,717	0,832	0,883
P36	59,40	26,907	0,877	0,878
P37	59,57	31,846	0,594	0,904
P38	59,60	30,907	0,573	0,906
P39	59,70	31,543	0,647	0,901

P40	59,03	28,299	0,777	0,888
-----	-------	--------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Presente la interpretación de los resultados obtenidos en el numeral anterior. Se recomienda utilizar apartados como: [1] situación actual; [2] fortalezas; y [3] oportunidades de mejora.

7.1.2 Distribución de los Datos

De acuerdo con (Fausto, 2012) para saber cuál es la distribución de los datos se utilizar el indicador Shapiro-Wilk cuando la cantidad de los datos es menor a 50. Si el resultado de los datos presenta un valor de significación mayor a 0.05, se considera que la distribución es normal, por ello al analizar los resultados de la encuesta se puede concluir que la distribución de los datos es normal (Tabla 10), debido a que el índice de significación de la variable equipo (variable dependiente) en la prueba de Shapiro Wilk, presentó un resultado de 0.206 mayor a 0.05.

Tabla 10. Distribución de los datos

Pruebas de normalidad						
Detalle	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístic	gl	Sig.	Estadístic	gl	Sig.
CULTURA	0,126	31	,200*	0,928	31	0,038
EQUIPO	0,143	31	0,107	0,954	31	0,206

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

7.1.3 Correlaciones entre las variables

Partiendo que la correlación indica el nivel de asociación entre los datos para el caso de las variables Cultura y Trabajo en equipo, se utilizó el indicador de correlación de Pearson dado que los datos tienen distribución normal. De acuerdo con Lewis-Bech, Bryam y Liao (2003), se concluye que hay correlaciones altas si los coeficientes de correlación son

superiores a 0.6; 2. Moderados, los coeficientes entre 0.3 y 0.59 y 3. Bajos, los coeficientes menores a 0.29. Por lo anterior de acuerdo con los resultados de la encuesta en la Tabla 11, la cultura y el trabajo en equipo tiene una correlación alta, porque el coeficiente fue superior a 0,6 presentando un resultado de 0.847.

Tabla 11 Correlación de Pearson entre cultura organizacional y trabajo en equipo.

Correlaciones			
Variable	Detalle	CULTURA	EQUIPO
CULTURA	Correlación de Pearson	1	,847**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	31	31
EQUIPO	Correlación de Pearson	0,847**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	31	31

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Resultado correlaciones Encuestas aplicadas

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

7.1.4 Regresión Lineal

Teniendo en cuenta que la regresión lineal indica si existe dependencia entre una variable dependiente con respecto a variables independientes. Permite predecir el valor de una variable X con base en las variables independientes Y (Suárez y Fausto, 2012).

Para el presente trabajo la variable X dependiente a Trabajo en equipo, la variable Y dependiente a Cultura Organizacional, se calculó la técnica de regresión lineal para establecer si la cultura organizacional tiene incidencia en el trabajo en equipo en la muestra estudiada. Según Suarez y tapia, 2012. R cuadrado es el coeficiente de determinación lo que indica que un cambio en el éxito de los proyectos es explicado por un cambio en la cultura en un 71,7%

Índices de significación menores a 0.05, indican que hay una relación de dependencia entre la variable dependiente y la independiente, en este caso entre el trabajo en equipo y la cultura organizacional (Suárez y Fausto, 2012). En este caso, de acuerdo con los

resultados de ANOVA de la tabla 14, se encontró que la cultura organizacional si tiene incidencia en el trabajo en equipo.

Tabla 12. Variables de Entrada

Variables entradas/eliminadas ^a

Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	CULTURA ^b		Introducir

a. Variable dependiente: EQUIPO
b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Tabla 13. Resumen del Modelo

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0,847 ^a	71,7%	70,8%	41,6%

a. Predictores: (Constante), CULTURA

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

7.1.5 Análisis de la varianza Anova

El análisis de varianza indica el grado en que una variable (factor, grupo) afecta la valoración de otra variable; en este caso, se quería determinar si las variables de control tienen influencia en la valoración de la cultura o de la efectividad de la gestión de los proyectos. Si el nivel de significación es menor a 0.05 indica que si hay incidencia de una variable sobre la valoración de otra variable. Si es mayor, no hay efecto de los diferentes grupos de una variable (Hair et al., 2010).

Tabla 14. Anova

ANOVA ^a						
Modelo	Suma de cuadrados		gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Regresión	12,744	1	12,744	73,604	0,000 ^b
	Residuo	5,021	29	0,173		
	Total	17,765	30			

a. Variable dependiente: EQUIPO

b. Predictores: (Constante), CULTURA

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

7.1.6 Análisis Varianza Anova: Rol

Para el caso de la Varianza Anova Campo Rol, al analizar la información se tiene que como el índice de significación es mayor a 0,05 indica que la valoración de cultura y de trabajo en equipo es independiente del rol que cumplan las personas en el proyecto. (Tabla 15).

Tabla 15 Varianza Anova Rol

ANOVA						
DETALLE VARIABLE		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CULTURA	Entre grupos	0,488	2	0,244	0,328	0,723
	Dentro de grupos	20,087	27	0,744		
	Total	20,575	29			
EQUIPO	Entre grupos	0,305	2	0,152	0,236	0,792
	Dentro de grupos	17,460	27	0,647		
	Total	17,765	29			

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

7.1.7 Análisis Varianza Anova: Área de Trabajo

Al analizar la información se tiene que como el índice de significación es mayor a 0,05 indica que la valoración de cultura y de trabajo en equipo es independiente del área de trabajo en que se encuentran las personas laborando (Tabla 16).

Tabla 16 Varianza Anova Área de Trabajo

ANOVA						
DETALLE VARIABLE		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CULTURA	Entre grupos	0,881	2	0,441	0,604	0,554
	Dentro de grupos	19,694	27	0,729		
	Total	20,575	29			
EQUIPO	Entre grupos	0,820	2	0,410	0,653	0,528
	Dentro de grupos	16,945	27	0,628		
	Total	17,765	29			

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

7.1.8 Análisis Varianza Anova: Edad:

La edad de las personas no afecta la valoración de cultura, pero si afecta la valoración de trabajo en equipo. (Tabla 17)

Tabla 17 Análisis Varianza Anova Edad

ANOVA						
DETALLE VARIABLE		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CULTURA	Entre grupos	0,616	3	0,205	0,267	0,848
	Dentro de grupos	19,960	26	0,768		
	Total	20,575	29			
EQUIPO	Entre grupos	0,007	3	0,002	0,003	1,000
	Dentro de grupos	17,759	26	0,683		
	Total	17,765	29			

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

7.1.9 Análisis de resultados

A. Variables de Cultura mejor valoradas

De acuerdo con los análisis realizados a las respuestas obtenidas por las 31 personas que fueron encuestados, se logró identificar que las variables con mayor calificación fueron las siguientes (tabla No 17):

Preguntas 1: “La organización busca que los resultados de los proyectos soporten el cumplimiento de su estrategia”, esta pregunta obtuvo la mejor calificación con un puntaje de 9.07, cuya calificación mínima fue de 6 con una máxima de 10. Aspecto que nos permite concluir que la Fiduciaria Bogotá está comprometida con los proyectos y cuentan con estrategias para el logro de sus objetivos.

Pregunta No 4 “Las decisiones se toman teniendo en cuenta el mayor beneficio para los stakeholders de los proyectos”. esta pregunta obtuvo la segunda mejor calificación con un puntaje de 8.97, cuya calificación mínima fue de 7 con una máxima de 10. Con los resultados de las respuestas para esta pregunta, es claro que las decisiones que se toman en Fiduciaria Bogotá tienen en cuenta el mayor beneficio para los stakeholders.

Pregunta No 13 “La organización facilita el acceso a la información que pueda ser útil para mejorar el desarrollo de los proyectos”. esta pregunta obtuvo la tercera mejor calificación con un puntaje de 8.63, cuya calificación mínima fue de 6 con una máxima de 10. Una vez más se observa que la entidad está comprometida con la gestión de los proyectos y facilita el acceso de información que pueda ser útil para mejorar el desarrollo de los proyectos.

Tabla 18. Preguntas de Cultura mejor valoradas

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
P1	31	6	10	9,07	1,09
P4	31	7	10	8,97	0,98
P13	31	6	10	8,63	1,02

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

B. Variables de Cultura menos valoradas

De acuerdo con los análisis realizados a las respuestas obtenidas para la variable de cultura por las 31 personas que fueron encuestados, se logró identificar que las variables con menor calificación fueron las siguientes: (Tabla 19)

Pregunta No 10. *“La organización se ha asegurado de difundir y estandarizar la terminología de gestión de proyectos”* esta pregunta obtuvo la calificación más baja con un puntaje de 7.27, cuya calificación mínima fue de 4 con una máxima de 10.

Aspecto que permite concluir que la Fiduciaria Bogotá no ha difundido ni estandarizado de manera asertiva la terminología de gestión de proyectos.

Pregunta No 11. *“Las personas usan de manera consistente los procedimientos, las herramientas y técnicas que ha dispuesto la organización para la gestión de los proyectos”*. esta pregunta obtuvo una de las tres calificaciones más bajas con un puntaje de 7.63, cuya calificación mínima fue de 3 con una máxima de 9.

Aspecto que permite concluir que las personas de los proyectos de Fiduciaria Bogotá no están utilizando de manera consistente los procedimientos y las herramientas que ha dispuesto la organización para la gestión de los proyectos, lo que indica que la respuesta de esta pregunta está directamente relacionada con la respuesta de la *pregunta No 10*.

Pregunta No 9 *“Las políticas y directrices con respecto a la gestión de los proyectos son entendidas y seguidas por todos.”* esta pregunta obtuvo una de las tres calificaciones más bajas con un puntaje de 7.63, cuya calificación mínima fue de 4 con una máxima de 10.

Acorde con las respuestas obtenidas queda sugerirle a la Fiduciaria de Bogotá debe enfocar sus esfuerzos a lograr el entendimiento por parte de los integrantes del equipo de trabajo de las políticas y directrices de la gestión de proyectos, por cuanto es evidente que a pesar de la existencia de las políticas las mismas no son entendidas en su totalidad por los funcionarios.

Tabla 19. Preguntas de Cultura menos valoradas

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P10	31	4	10	7,27	1,34
P11	31	3	9	7,47	1,28
P9	31	4	10	7,63	1,30

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

C. Variables de Equipo de Trabajo Mejor Calificadas

De acuerdo con los análisis realizados a las respuestas obtenidas por las 31 personas que fueron encuestados, se logró identificar que las preguntas con mayor calificación de la variable Trabajo en Equipo fueron las siguientes: ver (Tabla 20)

Pregunta No 40: *“Las personas están dispuestas a dar más de sí, para lograr los objetivos de los proyectos de la organización”* esta pregunta obtuvo la mejor calificación con un puntaje de 9.0, cuya calificación mínima fue de 6 con una máxima de 10.

Pregunta No 46 *“La organización asegura la participación de personas con el conocimiento y experiencia requeridas para el desarrollo de los proyectos”* esta pregunta obtuvo la segunda mejor calificación con un puntaje de 8.6, cuya calificación mínima fue de 6 con una máxima de 10.

Con los resultados de las respuestas para esta pregunta se reafirma que la Fiduciaria Bogotá se encuentra comprometida con los proyectos, por ello para los equipos de trabajo evalúa contar con funcionarios con conocimientos y experiencia necesarios para la ejecución de los proyectos.

Tabla 20. Preguntas de Equipo de Trabajo Mejor Calificadas

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P40	31	6	10	9,0	1,0
P36	31	6	10	8,6	1,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

D. Variables de Equipo de Trabajo con menor Calificación

De acuerdo con los análisis realizados a las respuestas obtenidas por las 31 personas que fueron encuestados, se logró identificar que las preguntas con menor calificación de la variable Trabajo en Equipo fueron las siguientes: ver (Tabla 21.)

Pregunta No 33. “La organización ofrece a sus colaboradores la posibilidad de formar parte de equipos de trabajo” esta pregunta obtuvo la calificación más baja con un puntaje de 8.2, cuya calificación mínima fue de 6 con una máxima de 10. De acuerdo con las respuestas se identifica que la percepción de los integrantes del equipo de trabajo considera que la Fiduciaria Bogotá no les brinda la posibilidad de formar parte de equipos de trabajo. Sin embargo, es preciso que a pesar de ser la pregunta de equipo de trabajo con menor calificación la misma no fue tan baja.

Pregunta No 39 “La organización refuerza el intercambio de información con y entre las personas de los equipos para mejorar los resultados de los proyectos” esta pregunta obtuvo la segunda calificación más baja con un puntaje de 8.3, cuya calificación mínima fue de 6 con una máxima de 9. Esta calificación permite concluir que los encuestados consideran que la organización no refuerza el intercambio de información entre las personas de los equipos de trabajo, aspecto que puede estar generando fallas en la Fiduciaria Bogotá, por cuanto por el no intercambio de información entre los equipos de trabajo de los proyectos pierden la oportunidad de sacar provecho de lecciones aprendidas.

Tabla 21. Preguntas Equipo de Trabajo con menor Calificación

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
P33	31	6	10	8,2	1,1
P39	31	6	9	8,3	0,8

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Prueba de la Hipótesis

De acuerdo con los resultados obtenidos, se pudo comprobar la hipótesis planteada para el presente trabajo de investigación, que establecía una relación alta y significativa con el

trabajo en equipo, ya que, a través de la correlación de Pearson, se encontró una relación positiva y alta y a través de la regresión lineal, se encontró que la cultura tiene una relación de dependencia con el trabajo en equipo.

8 Discusión de resultados

Partiendo que la encuesta de cultura organización y trabajo en equipo fue aplicada a un total de 31 personas de las 33 que conforman el equipo de trabajo de los proyectos de Fiduciaria Bogotá, es decir fue aplicada a un 94%, es importante tener una visión general que permitiera identificar si los resultados obtenidos con la aplicación de esta presentaron algún tipo de sesgo, por ello, previamente fue necesario investigar sobre lo que significan los sesgos.

“Según (Podsakoff, 2003), Los sesgos de método son un problema porque son una de las principales fuentes de error de medición. El error de medición amenaza la validez de las conclusiones sobre las relaciones entre medidas y se reconoce ampliamente que tiene un componente aleatorio y un componente sistemático (cf. Bagozzi y Yi, 1991; Nunnally, 1978; Spector, 1987). Aunque ambos tipos de error de medición son problemáticos, el error de medición sistemática es un problema particularmente grave porque proporciona una explicación alternativa para las relaciones observadas entre medidas de diferentes construcciones que es independiente de la hipotetizada”. Los errores a los que hace referencia el autor corresponden a los componentes sistemáticos y aleatorios.

De acuerdo con lo expuesto por (Villasis Miguel Angel, 2018), respecto del sesgo menciona que *“los resultados de una investigación son válidos cuando el estudio está libre de errores. Los errores o sesgos que se presentan en el desarrollo de una investigación se deben a problemas metodológicos y pueden agruparse en tres categorías: sesgos de selección, sesgo en la medición y sesgo de confusión. Pero hace énfasis a lo que corresponde al sesgo de medición, y expone frente a los tipos de error que tienen tres ejes: el sujeto de investigación, el instrumento para la medición de las variables y el evaluador de las mediciones”*

Asimismo, en el autor Miguel Ángel Villas detalla el significado de sesgo así: *“Los sesgos son errores que se presentan siempre en el desarrollo de una investigación, de ahí que se denominen errores sistemáticos. Este tipo de errores se deben particularmente a*

problemas metodológicos y, generalmente, pueden agruparse en tres: sesgos de selección, sesgo en la medición y sesgo de confusión. El primer tipo ocurre cuando los criterios de selección de la población por estudiar no son congruentes con los objetivos del estudio. Los sesgos de confusión se generan específicamente cuando se lleva a cabo el o los análisis estadísticos, tanto por la selección del tipo de como en su interpretación.

Partiendo de los conceptos y clases de sesgo, después de revisar los resultados de la encuesta basados en los datos estadísticos de confiabilidad (tabla 8) Confiabilidad Estadísticas Elementos Cultura Organizacional se concluye que no hay sesgos de error significativo por cuanto el campo de "Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido" en promedio para las preguntas de cultura organizacional presenta una calificación promedio de 98% y para el caso de Equipo de Trabajo (Tabla No 9) Confiabilidad Estadísticas Equipo de trabajo), la calificación promedio fue de 96%. Aspecto que permite identificar que el sesgo de error conmutado sería de 3%, un porcentaje bajo para la totalidad de preguntas realizadas, lo que indica que el sesgo de error fue mínimo.

Para la valoración tanto de cultura como de trabajo en equipo es posible que se hay presentado un sesgo derivado de la necesidad de aprobación social que tienen los individuos de acuerdo con (Podsakoff, 2003)

9 Conclusiones

Respondiendo al objetivo general de determinar la relación entre cultura organizacional y trabajo en equipo de los proyectos que maneja Fiduciaria Bogotá, en la aplicación de la encuesta y posterior análisis de los resultados se determinó que la correlación de las variables presentó un coeficiente de 0.847, lo que permite concluir que existe una relación alta entre la cultura organización y el trabajo en equipo de los proyectos que maneja Fiduciaria Bogotá, lo anterior se basa teniendo en cuenta el rango establecido por Lewis Bech, Bryam y Liao (2003) donde indican: “*se concluye que hay correlaciones altas si los coeficientes de correlación son superiores a 0.6; Moderados cuando los coeficientes están entre 0.3 y 0.59 y bajos, si los coeficientes son menores a 0.29*”. Aspecto que también queda corroborado con la evaluación de la técnica de regresión lineal aplicada para establecer si la cultura organizacional tiene incidencia en el trabajo en donde obtuvo un coeficiente de calificación de 71.7%, lo que indica que un cambio en el éxito de los proyectos es explicado por un cambio en la cultura organizacional en la participación indicada.

De otra parte, los resultados permiten concluir que la valoración de cultura y de trabajo en equipo es independiente del rol que cumplan las personas en el proyecto, esto es que, igualmente los análisis de los datos permiten identificar que la cultura de trabajo si influye en el equipo de trabajo, aspecto que reafirma lo manifestado por diferentes autores en el sentido que si hay una cultura adecuada en las instituciones afecta en la efectividad de una organización

Dando cumplimiento al primer objetivo específico relacionado con la revisión de la literatura, se construyó el marco teórico alrededor de las variables de cultura organizacional y trabajo en equipo, identificando modelos para medir la cultura organizacional y los indicadores del trabajo en equipo.

Atendiendo el segundo objetivo específico relacionado con la medición de las características de cultura organizacional en el ámbito de los proyectos en Fiduciaria Bogotá

se encontró que los tres aspectos culturales mejor valorados fueron: (1) el grado en que la organización busca que los resultados de los proyectos soporten el cumplimiento de su estrategia, (2) el grado en que las decisiones se toman teniendo en cuenta el mayor beneficio para los stakeholders de los proyectos y (3) el grado en que la organización facilita el acceso a la información que pueda ser útil para mejorar el desarrollo de los proyectos.

En relación con el tercer objetivo específico orientado a medir las características de trabajo en equipo en los proyectos de Fiduciaria Bogotá, se encontró que las mejor calificadas fueron el grado en que la organización asegura la participación de las personas con el conocimiento y experiencia requeridos por los proyectos, la consecución de un ambiente laboral adecuado por cuanto los integrantes del equipo de trabajo en su mayoría indican estar dispuestos a colaborar en solución de los problemas, que se presenten como también están encaminadas a dar más de sí, para el logro de los objetivos de los proyectos.

Respondiendo al cuarto objetivo de la investigación que busca determinar la relación entre cultura organizacional y trabajo en equipo de los proyectos que maneja Fiduciaria Bogotá, se evidenció que existe una relación positiva y alta entre la cultura organizacional y el trabajo en equipo de los proyectos que maneja Fiduciaria Bogotá y que la cultura organizacional tiene incidencia en el trabajo en equipo a nivel estadístico.

10 Referencias bibliográficas

- Álvarez Cervantes, M. (julio de 2016). *Revista Ciencias Estratégicas - ISSN: 1794-8347*.
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352656006.pdf>
- Aritzeta, A., & Alcover, C. M. (2006). Análisis de las dificultades para la implantación de equipos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 151,171.
- Ariza A, D. A. (2014). Medición del impacto de la cultura en la efectividad organizacional.
- Ariza Aguilera, D. A. (2019). Diagnosticando la cultura en el ámbito de los proyectos: PROCULTUREM, una herramienta para direccionar el cambio organizacional. En E. En Díez N y Moreno N, *Tópicos gerenciales para la gestión de empresas: una mirada desde la investigación* (págs. 43-72). Bogotá: Publicaciones EAN.
- Asociación de Fiduciarias en Colombia. (2020). *Fiduciarias Afiliadas*. Obtenido de <https://www.asofiduciarias.org.co/el-gremio/entidades-afiliadas-y-asociadas/>
- Autoregulador de Mercado de Valores - AMV. (noviembre de 2012). *AMVColombia*.
Obtenido de <https://www.amvcolombia.org.co/>
- Bayona B, J. A., & Heredia C, O. (abril-junio de 2012). El Concepto de Equipo en la Investigación Sobre Efectividad en Equipos de Trabajo. *Estudios gerenciales, Universidad ECESI, Vol. 28 (123)*, pp. 121-132.
- Bonavia, T., Prado, V. J., & García, H. A. (Julio de 2010). Adaptación al Español del Instrumento Sobre Cultura Orgaizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST-Universidad Politécnica de Valencia, 7(1,15-32)*, 17-19.
- Carro S, J., & Sarmiento P, S. R. (Febrero de 2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerencias - Universidad ECSI(M14)*, 354.
- Castro, A. d. (2014). *Comunicación en la Organización Técnicas y Estrategias*. Barranquilla: ECO EDCIONES.

- Celina y Campo, H. A. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica d. *Colombiana de Psiquiatría Vo XXXIV No 4*, 573-577.
- Chile, u. d. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores. *Revista de Psicología Vol. 36*, 106-110.
- Contreras S, R. S., Hernández, Méndez, S., & Valencia, R. (Enero de 2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *ScienceDirect*, 238-243. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104214712501#bib0025>
- Cújar V, A., Ramos P, C. D., Hernández R, H. E., & López P, J. M. (2013). Cultura Organizacional, Evolución en la Medición. *Science Direct*, 350-354.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). *Corporate Culture and organizational effectiveness*. Elsevier Science Ltda.
- Fausto, S. y. (2012). Distribución de los Datos. *Información Suministrada Universidad EAN*.
- Fiduciaria Bogota. (s.f.). *Fiduciaria Bogota*. Obtenido de <https://www.fidubogota.com/wps/themes/html/fidubogota/index.html>
- Fiduciariabogota. (2018). *Manual de procesos y procedimientos- Documento interno*. Bogota.
- Gonzalez. (2010). Metodología de la muestra.
- Gregorio, S. M., & Reina, L. (2019). rácticas de Recursos humanos y rendimiento empresarial: Explorando el modelo AMO en las PYME españolas. *Small Business International Review /,* 69-75.
- Gutiérrez, C. E. (2018). Clave para lograr quipos funcionales. *Artículo de revista*, 5-15.
- Hull, L., & Nick, S. (2015). El trabajo en equipo y la seguridad en cirugía. *Revista Colombiana de Anestesiología - Elsevier España*.
- Laura, S. A., García S, M., & Murillo V, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el Rendimiento de las PYMES de Cali. *Science Direc*, 88-95.
- Lozano Reina, G., & Sánchez-Marín, G. (2019). Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial: Explorando el modelo AMO en las PYME españolas. *Small Business International Review*, 69/75.
- Lyman, R. K., & Daloisio, T. C. (2017). *Cambiar nuestra forma de cambiar*. Bogotá: Adaptado con permiso de Greenleaf Book Group Press.
- Martinez Riera, J. R. (2014). Trabajo en Equipo. *Elservier España S,L*, 676.

- Martínez, A. M. (2014). Nuevas formas de organización laboral. *Análisis Económico*, 158-165.
- Martinez, C. P. (2006). EL metodo de estudio de caso, Estrategia metodologica de la investigacion científica. *Pensamiento y Gestión No 20*, 165-193.
- Mena Mendez, D. (2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto. *Pensamiento y Gestión*, 120-126.
- Méndez, D. M. (2018). *La Cultura Organizacional, Elementos Generales, Mediaciones e Impacto en el Desarrollo Integral de las Instituciones*. Habana: Universidad del Norte.
- Molina G, J. O., Pérez M, A. Y., & Lizárraga S, G. (2019). Estudio de la Cultura Organizacional y Satisfacción de Laboral en Empresas Comerciales. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 6(11), 38. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/3739/5930>
- Ñaupas, H. p., Valdivia Dueñas, M. R., Josefa, P. V., & Romero Delgado, H. E. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogota: Ediciones de la U.
- Perez, K. (2014). Fuerzas Labrales y productivas. *Estudio de RALFH*, 2-10.
- Podsakoff, P. M. (2003). Sesgo. *Revista de Psicología Aplicada*, 879- 903.
- Porras Riverra, D. A. (2 de febrero de 2019). *unisimon*. Obtenido de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Posada, L. M. (2016). *Cultura Organizacional, entre el individualismos y el colectivismo*. Tolima: Sellos Editorial Universidad del Tolima.
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, Inc.
- Puente-Palacios, K. (2018). Predicción del compromiso de trabajo en equipo. *Revista de Psicología Vol. 36 (2)*, 466-475.
- Robbins, S. p. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Rodriguez Garay, Ruben. (junio de 2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administració. *Invenio,, 12(22)*. Obtenido de redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Rojas M, L., Henandez C, M., & Florez C, J. C. (2018). Determinación del Nivel de Alienación de la Cultura Organizacional, un Estudio Empírico en una Organización Educativa. *Revista Ciencia Administrativa*, 10, 64-6.

- Rusu, C. (2011). Metodología de la Investigación. *Formación Docente*, 1-19.
- Shein, E. H. (1988). *la cultura Empresarial y el Liderazgo, Una Vision Dinamica*. España: Plaza y Janes Editores Ltda.
- Silver, J. M. (2019). EQUIPO. EMOCIONALIDAD COLECTIVA. *Gestión profesional y emocional de equipos*.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (noviembre de 2019). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/informacion-general-sociedades-fiduciarias-15493>
- Torresa Contreras, F. V., & Castro Rios, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales* 29, Universidad ICESI, 72-76.
- Universidad de la Salle Bajo . (2018). Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresa. *Revista de Investigación* , 552-575.
- Universidad Interamericana, p. e. (2010). Metodología de la Investigación. *Etapas del proceso de investigación*.
- Valdez Gutiérrez, C. E. (Octubre de 2014). Trabajo En Equipo ¿Cuál Es La Clave Para Lograr Equipos Funcionales? *Investigación equipos de trabajo - Folletos Gerenciales*, 10(10), 5-14.
- Villasis Miguel Angel, H. M. (2018). El protocolo de Investigación VII. Validez y Confiabilidad de las mediciones. *Metodología de la Investigación*, 414, 421.

Anexo A

Instrumento de medición

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 cultura organizacional y el trabajo en equipo 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:

Fecha de diligenciamiento (mm/dd/aaaa):

IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

G. área 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 ()

Teniendo en cuenta a la organización a la cual pertenece, por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que no está de acuerdo con la presentación de la situación en su organización y 10 que está completamente de acuerdo.

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS

1	La organización busca que los resultados de los proyectos soporten el cumplimiento de su estrategia.	
2	Los beneficios que traen los proyectos están claramente identificados por los stakeholders.	
3	Las decisiones se toman teniendo en cuenta el mayor beneficio para los stakeholders de los proyectos.	
4	Las decisiones que la organización toma con respecto a los proyectos nuevos y activos obedecen a criterios objetivos en el marco de la estrategia.	
5	Los niveles ejecutivos de la organización se interesan en los proyectos y participan en los procesos y actividades que se requieran para su gestión.	
6	La organización está comprometida en proveer el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos.	
7	La organización tiene conciencia de que los proyectos de manera individual y en conjunto, tienen riesgos asociados y promueve las acciones para gestionar estos riesgos.	
8	La organización es flexible frente a los cambios requeridos por los proyectos en aras de lograr los objetivos propuestos.	

9	Las políticas y directrices con respecto a la gestión de los proyectos son entendidas y seguidas por todos.	
10	La organización se ha asegurado de difundir y estandarizar la terminología de gestión de proyectos.	
11	Las personas usan de manera consistente los procedimientos, las herramientas y técnicas que ha dispuesto la organización para la gestión de los proyectos.	
12	Los integrantes de los equipos aceptan y siguen las normas con respecto a la documentación de los proyectos.	
13	La organización facilita el acceso a la información que pueda ser útil para mejorar el desarrollo de los proyectos.	
14	Las personas están dispuestas a compartir e intercambiar la información que poseen, en aras de resolver un problema o tomar una decisión en los proyectos.	
15	La organización registra las fallas de los proyectos para no repetirlos en el futuro o las buenas prácticas para replicarlas.	
16	En los proyectos se promueve la generación de ideas para solucionar problemas o mejorar el modo de hacer las cosas.	
17	Las áreas de la organización que participan en un proyecto cooperan y proveen el soporte para adelantarlo.	
18	Las personas de diferentes áreas de la organización comparten una visión común con respecto a los objetivos de los proyectos.	
19	En la organización se facilita la coordinación de las tareas de los proyectos entre los diferentes grupos o áreas que la conforman.	
20	Personas de diferentes áreas siguen las instrucciones y el direccionamiento que dan los líderes que son asignados a los proyectos.	
21	La organización se asegura de dar la autoridad necesaria a los líderes de proyectos y hacerla respetar por todos.	
22	Los líderes de proyecto y/o las personas en el equipo pueden fácilmente acceder y hacer uso de los recursos asignados.	
23	La organización se asegura de proveer el conocimiento y desarrollar las destrezas que requieren los integrantes de los proyectos, para su ejecución y gestión.	
24	Los niveles de autoridad existentes en la organización delegan la toma de decisiones al interior de los proyectos cuando son aspectos que están dentro de sus responsabilidades.	
25	La organización promueve el análisis y entendimiento de la posición de los stakeholders frente a los proyectos y de su grado de interés o desinterés en ellos.	
26	En los proyectos siempre se consulta a las personas que pueden ser afectadas por el proyecto y su opinión es tomada en cuenta en las decisiones que se toman.	
27	En los proyectos se busca comprender las necesidades de los stakeholders y se definen los requerimientos acordes a estas necesidades.	
28	En los equipos de proyecto se considera a los stakeholders externos (proveedores, contratistas, clientes) como aliados con quienes nos comunicamos activamente.	
29	La organización refuerza el hecho de que las personas expresen sus opiniones abiertamente para llegar a acuerdos en los proyectos.	
30	En los proyectos se busca solucionar los problemas rápidamente para poder avanzar.	
31	Cuando hay conflictos en los proyectos, se trata de asumir la posición colectiva que más convenga para los intereses del proyecto.	
32	Los stakeholders en los proyectos tienen la voluntad para negociar entre sí y lograr los acuerdos que se necesitan.	
TRABAJO EN EQUIPO EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS		

<p>Por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 10, donde 1 indica que usted está en desacuerdo con respecto a la presentación del ítem en su organización y 10 indica que está completamente de acuerdo con la presentación de la situación descrita en su organización.</p>		
33	¿La organización ofrece a sus colaboradores la posibilidad de formar parte de equipos de trabajo?	
34	La organización cuenta con un sistema de escalamiento claro para la resolución de conflictos en los equipos de trabajo	
35	La organización dispone de espacios físicos que faciliten las actividades conjuntas de los equipos de trabajo	
36	La organización asegura la participación de personas con el conocimiento y experiencia requeridas para el desarrollo de los proyectos.	
37	Las personas en la organización incluyendo al equipo de trabajo colaboran para realizar una tarea o solucionar un problema en los proyectos.	
38	Las personas en la organización apoyan las decisiones que se toman en los proyectos para lograr los objetivos.	
39	La organización refuerza el intercambio de información con y entre las personas de los equipos para mejorar los resultados de los proyectos	
40	Las personas están dispuestas a dar más de sí, para lograr los objetivos de los proyectos de la organización	