



La cultura organizacional y su influencia en el rendimiento del trabajo en equipo en los proyectos de mejoramiento del sistema de gestión de calidad en una alcaldía del Eje Cafetero

Emmanuel Ospina Piedrahita

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

La cultura organizacional y su influencia en el rendimiento del trabajo en equipo en los proyectos de mejoramiento del sistema de gestión de calidad en una alcaldía del Eje Cafetero

Emmanuel Ospina Piedrahita

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Dora Alba Ariza Aguilera

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría de 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

“To myself”

Emmanuel Ospina.

Agradecimientos

A mi directora Dora Alba Ariza Aguilera, por su apoyo y dedicación a mi trabajo de investigación.

A las directivas de la Maestría de Gerencia de Proyectos, de la Universidad EAN de Bogotá D.C., por sus aportes tan valiosos, fuente de transformación de las prácticas profesionales de sus estudiantes.

Resumen

La presente investigación fue el resultado del diagnóstico de la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento del trabajo en equipo. El objetivo general fue determinar la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento del trabajo en equipo en los proyectos de mejoramiento de gestión de calidad en una alcaldía del Eje Cafetero para el año 2020. La investigación fue de tipo cuantitativo y el diseño de investigación elegido para el estudio de tipo no experimental. El período de tiempo analizado fue de agosto a diciembre de 2020. La población escogida para realizar el estudio metodológico requerido estuvo representada por 74 servidores públicos entre Secretarios de Despacho, Asesores, directores de área, personal administrativo y operativo de la alcaldía que forman parte de los equipos de trabajo del Sistema de Gestión de Calidad. La muestra, seleccionada probabilísticamente, estuvo conformada por 62 trabajadores. Para medir la influencia de la cultura organizacional, se utilizó el instrumento de medición “Encuesta cultura organizacional en el ámbito de los proyectos” adaptado a partir de Ariza (2020) y la revisión de la literatura, y aplicando la técnica de observación directa participante para recopilar la información.

El nivel de asociación entre los datos recopilados presenta una distribución que no es normal, por eso se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, el cual estableció que en general la correlación entre las categorías culturales y el trabajo en equipo es baja y negativa, eso quiere decir, que para esta muestra de 62 participantes la cultura tiene muy poca influencia en el trabajo en equipo en la alcaldía. Entre los valores y la cultura organizacional existe una relación positiva y significativa con el trabajo en equipo, esto sugiere que en unidades de trabajo se relacionan positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo, la alineación estratégica de los proyectos, la valoración del conocimiento asociado con los proyectos, el empoderamiento de los proyectos, la cohesión entre los stakeholders, la consideración de los stakeholders y la adaptación para la solución de problemas.

Palabras clave: cultura organizacional, rendimiento del trabajo en equipo, proyectos de mejoramiento, categorías culturales.

Abstract

The present investigation was the result of the diagnosis of the influence of the organizational culture in the performance of the teamwork. The general objective was to determine the influence of the organizational culture on the performance of teamwork in quality management improvement projects in a municipality of the Coffee Region for the year 2020. The research was quantitative and the research design chosen for the non-experimental study. The period of time analyzed was from August to December 2020. The population chosen to carry out the required methodological study was represented by 74 public servants among Office Secretaries, Advisors, area directors, administrative and operational personnel of the mayor's office that are part of the work teams of the Quality Management System. The sample, probabilistically selected, consisted of 62 workers. To measure the influence of organizational culture, the measurement instrument "Organizational culture survey in the field of projects" was used, adapted from Ariza (2020) and the literature review, and applying the participant direct observation technique to Collect information.

The level of association between the collected data presents a distribution that is not normal, that is why the Spearman correlation coefficient was used, which established that in general the correlation between cultural categories and teamwork is low and negative. This means that for this sample of 62 participants, culture has very little influence on teamwork in the mayor's office. Between the values and the organizational culture there is a positive and significant relationship with teamwork, this suggests that in work units the strategic alignment of projects, the assessment of associated knowledge are positively and significantly related to the performance of teamwork. with projects, empowerment of projects, cohesion among stakeholders, consideration of stakeholders and adaptation for problem solving.

Keywords: organizational culture, teamwork performance, improvement projects, cultural categories.

Tabla de contenido

	Pág.
1. Introducción.....	13
2. Objetivos	15
2.1 Objetivo general	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
3. Justificación.....	16
4. Marco de referencia.....	18
4.1 Cultura organizacional	18
4.2 Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos	21
4.3 Trabajo en equipo.....	27
4.3.1 Definición.....	27
4.3.2 Estrategias de trabajo en equipo.....	28
4.3.3 Medición del rendimiento del trabajo en equipo	31
4.4 Relación entre cultura organizacional y trabajo en equipo	32
5. Hipótesis	35
6. Metodología.....	36
6.1 Tipo y diseño de la investigación	36
6.2 Fases de la investigación.....	36
6.3 Población y muestra	36
6.4 Instrumento de medición	38
6.5 Definición de Variables	41

6.5.1 Cultura Organizacional	41
6.5.2 Rendimiento del trabajo en equipo.....	42
7. Trabajo de campo	44
7.1 Procesamiento estadístico de datos	44
7.1.1 Descripción de la muestra.....	44
7.1.2 Valoración de la cultura organizacional y el trabajo en equipo	48
7.1.3 Distribución de los datos y correlación entre las variables	53
7.1.4 Dependencia de las variables de control (Análisis de varianza)	56
7.2 Análisis de resultados.....	59
8. Discusión de resultados	63
9. Conclusiones.....	66
10. Referencias	69

Lista de figuras

	Pág.
<i>FIGURA 1. ROL DEL ENCUESTADO.....</i>	45
<i>FIGURA 2. ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO.....</i>	46
<i>FIGURA 3. EDAD DEL ENCUESTADO.....</i>	48

Lista de tablas

	Pág.
TABLA 1. ESTRUCTURA MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS.....	24
TABLA 2. ENCUESTA A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN.....	37
TABLA 3. SOPORTE TEÓRICO PARA LOS ÍTEMS DE LA VARIABLE RENDIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	41
TABLA 4. ROL DEL ENCUESTADO.....	43
TABLA 5. ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO.....	44
TABLA 6. EDAD DEL ENCUETADO.....	46
TABLA 7. VALORACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	47
TABLA 8. VALORACIÓN DE LAS CATEGORÍAS CULTURALES.....	49
TABLA 9. VALORACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	51
TABLA 10. PRUEBA DE KOLMOGOROV-SMIRNOV.....	52
TABLA 11. CORRELACIÓN ENTRE LAS CATEGORÍAS CULTURALES Y EL TRABAJO EN EQUIPO.....	53
TABLA 12. ANÁLISIS DE VARIANZA RESPECTO AL ROL EN LOS PROYECTOS.....	55
TABLA 13. ANÁLISIS DE VARIANZA RESPECTO A LOS AÑOS DE TRABAJO...	55

TABLA 14. <i>ANÁLISIS DE VARIANZA RESPECTO A LA EDAD DE LAS PERSONAS</i>	56
--	----

1. Introducción

La temática de cultura organizacional cobra especial relevancia en la década de los 80 cuando la comunidad empresarial compara el exitoso estilo de gestión japonés con los enfoques tradicionales occidentales de gestión organizacional. La transformación cultural se percibe entonces como una forma de mejorar la gestión en las organizaciones (Deal y Kennedy, 1982), y como el paradigma para explicar las diferencias entre la efectividad de las organizaciones en Estados Unidos en comparación con las organizaciones en Japón. La comunidad empresarial considera la transformación cultural como una forma de mejorar la gestión en las organizaciones. El interés por vincular la cultura con diferentes criterios de resultados organizacionales continúa hasta la actualidad, aunque los estudios realizados hasta la fecha respecto al efecto directo de la cultura sobre el rendimiento no permiten sacar conclusiones concluyentes.

Una de las primeras revisiones exhaustivas respecto al vínculo entre la cultura y distintos resultados organizacionales la realizó Wilderom, Glunk y Maslowski (2000). En ella, los investigadores analizan los estudios empíricos que hasta la fecha habían analizado el vínculo entre la cultura y medidas de resultado organizacional. A partir de este análisis, los investigadores concluyen que no hay suficiente desarrollo teórico y empírico para avalar la idea de que la cultura organizacional está asociada al rendimiento del trabajo en equipo.

En forma reciente, algunos investigadores han señalado la importancia de estudiar aspectos específicos de la cultura. Schneider, Ehrhart y Macey (2013), señalan que los investigadores en cultura deberían tomar como referencia el desarrollo de los climas con foco y su validez respecto a resultados específicos, y aplicar esas lecciones aprendidas al estudio de la cultura. Otros autores en esta misma línea han argumentado que el concepto de cultura es tan amplio, que es necesario que los investigadores especifiquen un aspecto particular de la cultura organizacional en la cual se van a focalizar. A su vez, Schneider, y Barbera (2014), señalan que es imperativo mostrar cómo la cultura tiene sus efectos, es decir, identificar los posibles mecanismos mediadores de la relación entre cultura y rendimiento. Esta tesis tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la investigación

académica en la temática de cultura y su influencia sobre el rendimiento, a través del análisis de nueve categorías culturales: alineación estratégica de proyectos, entendimiento del ámbito de los proyectos, adopción de prácticas de gestión de proyectos, valoración del conocimiento asociado a los proyectos, cohesión entre los stakeholders, empoderamiento, consideración de los stakeholders, adaptación para la solución de problemas y rendimiento del trabajo en equipo.

El trabajo que se presenta a continuación, se estructura en nueve secciones. En la sección 1 se formulan los objetivos general y específicos de la investigación. La segunda sección presenta la justificación del estudio propuesto. En la sección 3 muestra el marco de referencia donde se tratan los temas de cultura organizacional, cultura organizacional en el ámbito de los proyectos, trabajo en equipo y la relación entre cultura organizacional y trabajo en equipo.

Más adelante, en las secciones 4 y 5 se formulan las hipótesis y se determina la metodología a seguir en la investigación. En la sección 6 se trata el trabajo de campo, donde se lleva a cabo el procesamiento estadístico de datos y el análisis de los resultados. La sección 7, recoge una discusión de los resultados obtenidos de la investigación, así como las implicaciones teóricas y prácticas del estudio que suponen una aportación específica al desarrollo de esta línea de investigación. En la sección 8 se formulan las conclusiones del estudio y en la última sección 9, se detallan las referencias bibliográficas que pretenden indagar sobre cómo la cultura afecta el rendimiento de las unidades de trabajo.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento del trabajo en equipo en los proyectos de mejoramiento de gestión de calidad en una alcaldía del Eje Cafetero.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión de la literatura para soportar de manera teórica las variables de la investigación.
- Identificar el instrumento de medición y aplicarlo.
- Analizar los resultados y determinar conclusiones.

3. Justificación

El presente estudio es relevante porque en el sector público del Eje Cafetero, son pocas las investigaciones cuantitativas que miden los procesos de cultura organizacional. Y es novedosa por los resultados que esta investigación arrojará. Los resultados obtenidos de la realización del estudio son de gran utilidad para la Alcaldía Municipal del Eje Cafetero, pues pone a su alcance una herramienta que le permite evaluar el rendimiento del trabajo en equipo desarrollado en los proyectos de mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad analizando las variables culturales de la institución. Además, le permite a la organización tomar acciones para mejorar los aspectos que se identifiquen como prioritarios.

Un buen conocimiento de la cultura organizacional de la alcaldía, le permitirá a esta organización identificar cuáles son las variables que debe mejorar y de este modo, tendrá consecuencias positivas para el funcionamiento de todos los equipos de trabajo del Sistema de Gestión de Calidad existentes en el Despacho del alcalde y en cada una de las 16 Secretarías y 2 Oficinas Asesoras.

El proyecto de investigación se relaciona con la Maestría en Gerencia de Proyectos, pues se trabajará bajo constructos fundamentales de la gerencia organizacional que pretenden lograr la reflexión y la conciencia de la alta dirección de la alcaldía (Alcalde, Secretarios y Asesores), sobre el rendimiento del trabajo en equipo ejecutado en proyectos de mejoramiento de calidad al interior de cada una de las dependencias de la administración municipal; tomando en consideración que la cultura organizacional es un factor determinante para la buena función del trabajo en equipo, y para el éxito de la organización.

La investigación se enfoca en el Sistema de Gestión de la Calidad, y permitirá en una alcaldía del Eje Cafetero, tener una guía para:

- Mejorar el desempeño laboral del personal perteneciente a los equipos de trabajo en los proyectos de mejoramiento del sistema.

-
- Mejorar las relaciones de trabajo entre los integrantes de los diferentes grupos dentro de la organización.
 - Incrementar la eficacia en el logro de los objetivos trazados para el SGC.
 - Identificar los miembros de los equipos de trabajo con los valores, las creencias y la cultura de la alcaldía.

4. Marco de referencia

4.1 Cultura organizacional

Para (Gómez & Ricardo, 2012)

la cultura organizacional es el marco de los valores compartidos, la motivación, los valores culturales y las creencias colectivas. Considerada como un factor crítico para el intercambio y fomento de conocimientos, reconociendo que las habilidades y la adquisición de conocimientos son compatibles debido a la interacción y el estímulo de los miembros de la organización y la colaboración, el apoyo, la coordinación y la confianza para facilitar su intercambio. (p.21)

La cultura organizacional es reconocida como el patrón de comportamiento que se observa de una comunidad o una organización que emana de los valores compartidos, pensamientos y creencias. Los valores y comportamientos dan forma al entorno fisiológico y sociológico de la organización de una manera que sea única y que tenga una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones. La cultura organizacional se observa como un patrón de supuestos compartidos y aprendidos por un grupo en general (Chidambaranathan y RaniKumaresan. 2015, p.367).

Según lo expresado por Robbins (1999) “la cultura organizacional se refiere a un sistema de actitudes y valores compartidos con los miembros de una organización, lo que conlleva a distinguirlas y diferenciarlas de otras organizaciones” (p.63). La cultura organizacional es un “conjunto dominante y coherente de valores compartidos y transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogan y anécdotas” (Peters y Waterman, 2017, p.31).

Sin embargo, Hofstede (1999) indica que: “la cultura organizacional es la forma de cómo las conductas son plasmadas en cada organización. Es la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una entidad de otra” (p.70).

Según lo expresado por Jones (2008), “la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización”, esta a su vez controla las interacciones entre los que pertenecen a la organización y con personas externas a la misma.

Para (Olmos y Socha, 2006)

El concepto de cultura originariamente inicia en la antropología con la metáfora de la cultura, donde se plantean que las tendencias de la sociedad se encaminan a la formación de familias, comunidad, prácticas religiosas e instituciones educativas, así como los granjeros guían sus siembras y animales labrando la tierra y alimentando animales, metáfora propuesta como una forma para responder a la pregunta ¿qué nos hace humanos? (p. 3)

“La cultura es un conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que vienen a constituir la forma de vida de un grupo específico” (Robbins y Judge, 2009, p.42).

Asimismo, Zapata y Rodríguez (2008, p.102) proponen que la cultura es como un iceberg, ya que la cultura engloba a la conducta, creencia y los valores de nuestra propia cultura, en si la cultura interna es más sentimientos e ideas y la cultura externa es la que interactúa y tiene conflictos.

Según lo indica Nosnik (2003) “la cultura organizacional es reflejada entre un conjunto de individuos que trabajan juntos en equipo donde sus creencias, valores y principios, constituyen la percepción para evaluar y apreciar su desempeño” (p. 42); tomando lo anterior, se deduce que la cultura y la comunicación están estrechamente relacionadas, ya que ambas llevan al concepto de comunidad.

Sin embargo, Cáceres (2007, p. 6) menciona que la cultura organizacional en la actualidad es un tema de mucho interés en las organizaciones, puesto que, si está sólida, se puede solucionar diversos problemas frecuentes que hoy en día enfrentan las empresas. De esta forma, la cultura organizacional permite que las personas comprendan la relación entre la organización y el entorno en el que desarrollan sus labores al cual también pertenecen.

Las dinámicas relaciones en una organización generan sentidos compartidos en cada uno de sus miembros. Franklin y Krieger (2012) afirman:

La cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p.22)

La cultura organizacional puede considerarse entonces como un medio para alcanzar objetivos, la misma que añade valor y hace diferente a otras organizaciones. Cuando una institución tiene definida su cultura la organización genera activos intangibles estratégicos inimitables que explican el éxito competitivo empresarial. Chiavenato (2009) sustenta:

Los valores culturales se deben transmitir y compartir continuamente a través de diversos medios de socialización organizacional: incorporación de nuevos asociados, capacitación y desarrollo de personal, reuniones cotidianas, comunicaciones intensivas y todo aquello que permita consolidar y divulgar estos valores, de modo que se vuelvan parte integral de la cultura. (p.120)

Actualmente, las organizaciones tienen diferentes retos y cada vez más complejos, por lo que el mundo organizacional se encuentra sujeto a continuos cambios debido a la globalización de los mercados, mercados cambiantes, clientes o usuarios más exigentes, mayor competencia, entre otros. Reafirmando estos postulados Contreras y Barbosa (2013) sostienen:

Los modelos de cambio planificado tienen como propósito asegurar un resultado deseado. Dicha planificación incluye la modificación de estructuras y procesos de tal forma que se reduzca al máximo la incertidumbre, se mantenga la estabilidad y se garanticen los resultados preestablecidos por líderes quienes son considerados factor clave para el éxito del cambio organizacional. (p.154)

Tal como lo refiere Chiavenato (2002, p.71), la gestión del talento humano depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, la tecnología utilizada y los procesos internos. Es allí donde se requiere una ruptura de paradigmas y una preparación de los profesionales para afrontar nuevos escenarios, donde los equipos de trabajo están integrados por profesionales de diferentes disciplinas (ciencias sociales, ciencias humanísticas, administrativas, derecho, salud ocupacional, técnicos entre otros), orientados a la parte humana y social y con el objetivo de que se mantengan la estabilidad y se garanticen los resultados preestablecidos.

La organización la componen las personas, son ellas el factor determinante para la productividad, son quienes usan, operan y gestionan las herramientas, los equipos, los recursos tecnológicos para el logro de los resultados. Como bien lo afirma Orellán (2012, p.4) en su artículo El talento humano como el principal activo de la organización, el capital humano es quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. No solo esto, sino mediante su alineación y compromiso con la estrategia y los objetivos organizacionales contemplados como parte fundamental de la cultura organizacional, y organizados mediante el trabajo en equipo.

4.2 Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos

La cultura organizacional contribuye en gran medida en el proceso de aplicar conocimientos, experiencia, herramientas y técnicas a las actividades de proyectos, con el objetivo de cumplir o superar las actividades y expectativas de sus participantes. La cultura organizacional logra, mediante la aplicación de procesos, mejorar la gerencia de proyectos y que es realizada por el equipo encargado de ejecutarla. Dichos procesos se llevan a cabo del inicio al fin de cada proyecto, y se pueden interrelacionar entre sí para optimizar resultados.

Según la ISO 21500, un proyecto es un conjunto único de los siguientes procesos:

- Proceso de Iniciación

-
- Proceso de Planeación
 - Proceso de Ejecución
 - Proceso de Control y
 - Proceso de Cierre

En cada uno de los procesos, la cultura organizacional pretende su logro eficiente, desde la identificación de los interesados, el alcance, el costo, la elaboración y ejecución del plan para cada una de las áreas del conocimiento, la comunicación, la administración adecuada de los equipos de trabajo involucrados, la integración de las deficiencias encontradas durante el proceso de ejecución y sus respectivos cambios para cumplir con el objeto del proyecto, hasta llegar a la entrega de informes al terminar con la ejecución del proyecto (Nosnik, 2003).

La cultura organizacional en el ámbito de los proyectos se interpreta como el marco de valores, normas y creencias colectivas compartido por los *stakeholders*, que a su vez se va a manifestar externamente en las actitudes y comportamientos explícitos de estos cuando se desarrollan los proyectos de una organización (Ariza Aguilera, 2018).

El modelo creado por Ariza Aguilera (2018) se compone de ocho categorías culturales que son:

- **Alineación Estratégica de los proyectos**, que hace referencia al grado en que las personas en la organización consideran que los proyectos realmente son medios para lograr la estrategia y actúan como consecuencia de esta creencia. En este sentido, las personas se esforzarán por identificar claramente los beneficios que generan los proyectos y actuar de manera objetiva en la toma de decisiones asociadas al portafolio de proyectos.
- **Entendimiento del ámbito de los proyectos**, que se refiere a la comprensión que tiene la organización de la necesidad de administrar los riesgos en los proyectos, de ser flexibles frente a los cambios que típicamente se presentan en ellos, de proveer el tiempo y recursos necesarios, así como promover la participación del nivel ejecutivo en la gestión de los proyectos.

-
- **Adopción de prácticas de gestión de proyectos**, que se define como el grado en que la organización ha difundido la terminología de gestión de proyectos y estandarizado los procedimientos, técnicas y herramientas de modo que las personas hacen un uso consistente de ellas, internalizan las políticas y siguen las normas documentación, convirtiéndolos en su forma habitual de trabajo al momento de ejecutarlos.
 - **Valoración del Conocimiento asociado a los proyectos**, que se define en términos de la importancia que le da la organización al conocimiento, permitiendo el acceso de los equipos de proyecto a la información que requiere, reforzando el intercambio de esta, fomentando el aprendizaje a partir de la experiencia y promoviendo la generación de ideas nuevas durante el desarrollo de los proyectos.
 - **Cohesión entre los stakeholders** de los proyectos y se refiere a la capacidad de las diferentes áreas de la organización para trabajar juntas y cooperar entre sí. Esto implica que las áreas poseen una perspectiva común con respecto al desarrollo de los proyectos, facilitan la coordinación de las tareas entre ellas y reconocen el direccionamiento de los líderes de proyecto.
 - **Empoderamiento**, que se define como el grado en que la organización provee a los *stakeholders* con las herramientas y capacidades que necesitan para desarrollar los proyectos, facilita el acceso del equipo de proyecto a los recursos asignados, promueve el respeto de todos por la autoridad de los gerentes de proyecto y delega la toma de decisiones al interior del equipo dentro del marco del alcance de los proyectos.
 - **Consideración de los stakeholders** y hace referencia a la preocupación de la organización desde los niveles ejecutivos, por conocer y entender la posición de los *stakeholders* y sus necesidades, teniendo en cuenta sus opiniones en las decisiones relacionadas con tareas, resultados y criterios de éxito. Esto implica también reconocer a los *stakeholders* externos como aliados, incluyendo proveedores, contratistas y clientes.
 - **Adaptación para la Solución de Problemas**, que se refiere a la existencia de una actitud manifiesta en los stakeholders por resolver los hechos

que obstaculizan el logro de los resultados en los proyectos y tomar las acciones necesarias para que se consigan sus objetivos. Esto implica un refuerzo de la organización a la expresión abierta de opiniones para obtener acuerdos, una voluntad de los stakeholders de los proyectos para negociar y priorizar los intereses del proyecto frente a los intereses particulares que surgen en medio de los conflictos.

Las variables que conforman cada categoría se describen en la Tabla 1.

Tabla 1

Estructura Modelo de cultura organizacional en el ámbito de los proyectos

Categoría	Variabes Culturales
Alineación estratégica de los proyectos	<p>Esfuerzo por enlazar los resultados de los proyectos y el cumplimiento de la estrategia organizacional.</p> <p>Disposición a identificar de manera clara los beneficios que generan los proyectos.</p> <p>Direccionamiento de las decisiones en torno a la obtención del mayor beneficio para los stakeholders que afectan.</p> <p>Actuación con objetividad en la toma de decisiones sobre el portafolio de proyectos.</p>
Entendimiento del ámbito de los proyectos	<p>Interés del nivel ejecutivo de la organización por participar en la gestión de los proyectos.</p> <p>Compromiso de la organización para proveer tiempo y recursos.</p>

Categoría	Variables Culturales
	Conciencia de la organización con respecto a los riesgos que tienen los proyectos y la necesidad de su administración.
	Flexibilidad de la organización frente a los cambios en los proyectos.
Adopción de prácticas de gestión de proyectos	<p>de Internalización de las políticas de gestión de proyectos.</p> <p>de Difusión y estandarización de terminología de gestión de proyectos.</p> <p>de Uso consistente de procedimientos, herramientas y técnicas de gestión de proyectos.</p> <p>Seguimiento de las normas documentales.</p>
Valoración del conocimiento asociado a los proyectos	<p>del Acceso del equipo de proyecto a la información útil para el desempeño del proyecto.</p> <p>a los Disposición al intercambio de información.</p> <p>Fomento del aprendizaje a partir de la experiencia.</p> <p>Promoción de la generación de ideas nuevas para el desarrollo de los proyectos.</p>
Cohesión de stakeholders de los proyectos	<p>entre Cooperación y soporte entre áreas.</p> <p>de Existencia de una perspectiva común entre diferentes áreas para el desarrollo de los proyectos.</p> <p>Facilidad de coordinación de tareas de los proyectos entre áreas.</p>

Categoría	Variables Culturales
Empoderamiento	<p>Reconocimiento del direccionamiento de los líderes de proyecto por parte de las diferentes áreas de la organización.</p> <p>Respeto de todos por la autoridad de los gerentes de proyecto.</p> <p>Facilidad de acceso del equipo de proyecto a los recursos asignados.</p> <p>Esfuerzo de la organización para desarrollar las capacidades para gestionar los proyectos.</p> <p>Delegación de la toma de decisiones en los proyectos, por los niveles de autoridad existentes en la organización.</p>
Consideración de los stakeholders	<p>Entendimiento de la posición de los stakeholders frente a los proyectos.</p> <p>Atención a la opinión de los stakeholders en la toma de decisiones.</p> <p>Esfuerzo por comprender las necesidades de los stakeholders.</p> <p>Valoración de los stakeholders externos como aliados, incluyendo proveedores, contratistas, clientes.</p>
Adaptación para la solución de los problemas	<p>Refuerzo de la organización a la expresión abierta de opiniones para obtener acuerdos.</p> <p>Fomento de la toma de decisiones y acciones oportuna frente a los problemas que se presentan en los proyectos.</p> <p>Priorización de los intereses del proyecto frente a los conflictos.</p> <p>Voluntad de los stakeholders de los proyectos para negociar.</p>

Nota. Fuente: Elaboración a partir de Ariza Aguilera (2018)

4.3 Trabajo en equipo

4.3.1 Definición

Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido (Borrell, 2004).

Bolívar (2010) afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales deben trabajar en el logro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, “el trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general” (p.50). En los equipos de trabajo, se establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta.

Para Salazar (2006):

El beneficio que genera el trabajo en equipo es favorable para la organización y el equipo en sí, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquiera de sus dos pilares falla. Se debe tener en cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el producto final “económico” de su actividad, aunque desde luego sea el más importante. (p.5)

Según lo expuesto por (Borrell, 2004, p.11), los equipos se enfocan en mejorar el eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido

Borrell (2004) considera que “los buenos profesionales hacen buenos equipos, pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social” (p.12).

Thamhain (2004) y Márquez (2004) expresan que:

El trabajo en equipo eficaz se considera un factor clave de éxito en la obtención de ventajas competitivas de estos desarrollos. Al mismo tiempo, el proceso de formación de equipos se ha vuelto más complejo y requiere habilidades de gestión más sofisticadas decaen las jerarquías burocráticas y los sistemas de apoyo. Todo esto tiene fuertes implicaciones para la organización proceso y liderazgo. No hace mucho, los directores de proyectos podrían asegurar la integración exitosa de sus proyectos centrándose en definir correctamente el trabajo, el tiempo y recursos, y siguiendo los procedimientos establecidos para seguimiento y control de proyectos (p.2).

4.3.2 Estrategias de trabajo en equipo

Las estrategias básicas de trabajo en equipo son:

- Todo equipo debe conocer y aceptar los objetivos, y contar con la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Son el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes (Márquez, 2004, p.3).
- Todo integrante de un equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.
 - Un equipo de trabajo debe tener buena comunicación interna.
 - Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
- Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.
- Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

Según Gutiérrez (2010, p. 66) “el trabajo en equipo es un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes. En todo tipo de organización siempre hay trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran medida de la unión de sus miembros siendo parte fundamental la comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización”.

Para Thamhain (2004), Alavi, M., Kayworth, T. y Leidner (2003) “Los gerentes deben fomentar un ambiente de trabajo propicio a los miembros de su equipo. Creando tal clima y cultura conducente al trabajo en equipo de calidad implica desafíos de gestión que aumentan con las complejidades del proyecto y su entorno organizacional. Ya no habrá experiencia técnica o buena el liderazgo por sí solo es suficiente, pero la excelencia en una amplia gama de habilidades y organización sofisticada Se requiere apoyo para gestionar los equipos del proyecto de forma eficaz. Por lo tanto, es de vital importancia que los líderes de proyectos comprender, identificar y minimizar las barreras potenciales al desarrollo del equipo”.

Las empresas bien estructuradas cuentan con objetivos en común, de tal forma que sean concretos, alcanzables y realistas que permitan ser alcanzados, si estos no son dados a conocer a los empleados se puede llegar a generar conflicto y falta de coordinación. Se hace necesario hacer que los miembros se sientan parte de un equipo de trabajo que sea sólido (sentido de pertenencia), siendo necesario la creación y desarrollo de normas que ayuden a proporcionar sistemas de dirección, control y supervisión del trabajo mediante la distribución de funciones y asignación de roles (Gutiérrez, 2010, p. 68). Un equipo de trabajo aparte de tener un objetivo operativo, un sentido de pertenencia y una regulación formal de la autoridad y las tareas, está orientada hacia los objetivos globales mucho más amplios y específicos que justifican su existencia, y cuya misión es lograr una rentabilidad adecuada.

Spencer y Spencer (1993) afirman:

Muchas influencias en el desempeño del equipo del proyecto son derivados de los procesos organizacionales, que han dejado su lugar fuera de la organización del proyecto, y son controlados por la alta dirección. Incluyen el sistema de gestión de

proyectos, además de un amplio espectro de otros subsistemas empresariales, como estimaciones, pronósticos, mediciones de progreso, compras, propuestas de licitación y transferencia de tecnología, multifuncional, comunicaciones y controles generales de gestión. Todo afecta el entorno del proyecto en áreas tan críticas como estabilidad organizacional, disponibilidad de recursos, participación y apoyo de la dirección, recompensas personales, estabilidad de las metas, objetivos y prioridades y, por lo tanto, ayudan o dificultan el desempeño del equipo. Los líderes del equipo del proyecto deben trabajar con gestión para asegurar un ambiente organizacional propicio para un trabajo en equipo eficaz. (p.21).

Bolívar (2010) afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales deben trabajar en el logro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, “el equipo de trabajo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general” (p.50). En los equipos de trabajo, se establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta.

Para Salazar (2006):

El beneficio que genera el trabajo en equipo es favorable para la organización y el equipo en sí, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquiera de sus dos pilares falla. Se debe tener en cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el producto final “económico” de su actividad, aunque desde luego sea el más importante. (p.5).

Borrell (2004) considera que “los buenos profesionales hacen buenos equipos, pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social” (p.12). Según Gutiérrez (2010, p. 66) el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común,

fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes. En todo tipo de organización siempre hay trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran medida de la unión de sus miembros siendo parte fundamental la comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización.

Para Thamhain (2004, p.7), es de vital importancia para los líderes de proyectos comprender, identificar y minimizar las barreras potenciales al desarrollo del equipo. Los líderes de proyectos eficaces pueden inspirar su gente, hacer que todos se sientan orgullosos de ser parte de la organización del proyecto y su misión. Ambos con claridad de propósito y alineación de personal con la organización, cuyos objetivos son necesarios para que una cultura de equipo unificada logre surgir. Es necesario el estímulo, el reconocimiento personal y la visibilidad de las aportaciones al cliente y a la empresa, valores que mantienen el compromiso y unen al equipo detrás de su misión.

Las empresas bien estructuradas cuentan con objetivos en común, de tal forma que sean concretos, alcanzables y realistas que permitan ser alcanzados, si estos no son dados a conocer a los empleados se puede llegar a generar conflicto y falta de coordinación. Se hace necesario hacer que los miembros se sientan parte de un equipo de trabajo que sea sólido (sentido de pertenencia), siendo necesario la creación y desarrollo de normas que ayuden a proporcionar sistemas de dirección, control y supervisión del trabajo mediante la distribución de funciones y asignación de roles (Gutiérrez, 2010, p. 68). Un equipo de trabajo aparte de tener un objetivo operativo, un sentido de pertenencia y una regulación formal de la autoridad y las tareas, está orientada hacia los objetivos globales mucho más amplios y específicos que justifican su existencia, y cuya misión es lograr una rentabilidad adecuada.

4.3.3 Medición del rendimiento del trabajo en equipo

Según lo expuesto por (Borrel, 2004, p.11), los equipos se enfocan en mejorar el eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo

ampliamente en todos los sectores. El rendimiento del trabajo en equipo fue definido por Thamhain (2004) como el nivel en el cual el equipo permite el desarrollo de los integrantes para el logro de los objetivos de los proyectos. Thamhain (2004) buscó identificar el enlace entre ambiente de los equipos de proyecto y su desempeño en proyectos complejos de tecnología. Su estudio fue realizado con 76 equipos pertenecientes a 27 compañías, dedicados a proyectos de investigación y desarrollo y creación de nuevos productos. El desempeño de los equipos fue medido con tres variables: (1) la habilidad para tratar con el riesgo, (2) El esfuerzo y compromiso con los resultados, (3) Desempeño general de cada equipo, medido por el nivel ejecutivo. Herramientas de Knowledge Café para el trabajo en equipo y la comunicación también se utilizan para perseguir conjuntamente oportunidades comerciales o trabajar en el cliente proyectos. Tales colaboraciones entre comunidades e intracomunitarias a menudo conducen a innovaciones y aprendizaje (Alavi, M., Kayworth, T. & Leidner, D. (2005, p.18).

Para Thamhain (2004, p.8) ningún grupo de trabajo viene completamente integrado y unificado en sus valores y habilidades, pero debe ser cuidadosamente nutrido y desarrollado. Los gerentes deben darse cuenta de las organizaciones dinámicas involucradas durante las diversas fases del proceso de desarrollo del equipo. Ellos deben comprender los intereses profesionales, ansiedades, comunicación, necesidades y desafíos de los miembros de su equipo y anticiparlos a medida que el equipo atraviesa las distintas etapas de su desarrollo. Muchos de los problemas que ocurren durante la formación del nuevo equipo de proyecto o durante su ciclo de vida son normales y a menudo predecibles. Sin embargo, presentan barreras para el desempeño efectivo del equipo.

4.4 Relación entre cultura organizacional y trabajo en equipo

Kirkman y Rosen (1999) realizaron un estudio para probar el efecto del empoderamiento, variable de cultura organizacional sobre el desempeño y la actitud de los equipos de proyecto. La investigación fue realizada en cuatro organizaciones, tres manufactureras y una compañía de seguros, para identificar el efecto del empoderamiento del equipo en dos variables: (a) desempeño y (b) actitud. El desempeño fue medido por

los líderes del equipo, con respecto a la productividad, la proactividad y el servicio al cliente. La actitud fue valorada por los miembros de equipo, midiendo la satisfacción con el trabajo, el compromiso con la organización y el compromiso con su equipo (Kirkman & Rosen, 1999). Encontraron una correlación positiva y significativa entre el empoderamiento del equipo y su proactividad ($r = 0.64$).

Actualmente las organizaciones han visto la necesidad de adaptarse a ciertas formas de trabajo con el objetivo de mantener su competitividad en un entorno impredecible, esto ha ayudado a ver a los colaboradores con una célula fundamental en toda organización, la gran mayoría reconocen la importancia del trabajo en equipo siendo este un medio para mejorar, como también todo el sistema organizacional que a su vez influye en la cultura organizacional y su efectiva comunicación e integración para una mejor adaptabilidad de los nuevos miembros. Para Palomo (2011) muchas organizaciones esperan que, al incorporar el trabajo en equipo a sus procesos, éstos se vean sustancialmente mejorados. Por eso las organizaciones están en un permanente trabajo para lograr un cambio que genere una mayor productividad, una ventaja competitiva de corto plazo o una disminución de los costos.

Las ventajas que aporta el trabajo en equipo son muchas, entre los principales beneficios se pueden mencionar, que facilita el desarrollo personal y profesional de sus integrantes por medio del reconocimiento, apoyo y retroalimentación, pero es necesario que los integrantes perciban que tienen un objetivo en común en la cultura de su organización, así se autodefinan como miembros y perciban como una unidad, a su vez que desarrollen normas que regulen las relaciones de los miembros.

La cultura organizacional está relacionada con las normas de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir sus planes estratégicos y la gestión empresarial. Palomo (2011) menciona que cuando las personas se comprometen a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida porque saben que un grupo está comprometido de una manera similar; una de las fuerzas motivadoras que es de beneficio en los equipos de trabajo en las organizaciones es que los individuos se sientan respetados y apoyados

por los integrantes del grupo; se ha comprobado que las personas están satisfechas en su trabajo cuando existe una participación constante y no cuando solamente hacen el trabajo y se ven involucradas en el proceso de programación organización y control del mismo.

Una eficiente integración entre los individuos del grupo y la cultura de la organización conlleva ciertas ventajas para ambos:

- Incremento en el nivel de productividad
- Mejora la comunicación
- Mayor compromiso con los objetivos
- Flexibilidad de los equipos
- Mejora el clima organizacional
- Mayor éxito en las tareas complejas
- Facilidad en la dirección, control y supervisión
- Proporciona a los miembros de los equipos de trabajo una dimensión social nueva
- Favorece la integración de nuevos miembros
- Facilita la coordinación
- Mejora la satisfacción de los integrantes del grupo

5. Hipótesis

Las hipótesis planteadas para la presente investigación son:

- **H1:** La alineación estratégica de los proyectos se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.
- **H2:** El entendimiento del ámbito de los proyectos se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.
- **H3:** La adopción de prácticas de gestión de proyectos se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.
- **H4:** La valoración del conocimiento asociado con los proyectos se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.
- **H5.** El empoderamiento de los proyectos se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.
- **H6.** La cohesión entre los stakeholders se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.
- **H7.** La consideración de los stakeholders se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.
- **H8.** La adaptación para la solución de problemas se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.

6. Metodología

6.1 Tipo y diseño de la investigación

El enfoque de la presente investigación es de tipo cuantitativo y el diseño de investigación elegido para el estudio es de tipo no experimental, es decir, no hay manipulación de variables, es transversal, o sea que hay un solo momento de recolección de datos, es de tipo descriptivo y correlacional (Hernández et al., 2014).

6.2 Fases de la investigación

Las fases que se llevarán a cabo en el estudio son:

- a. Revisión de la literatura: Análisis que se realiza mediante un estudio de tipo referencial aplicando la lectura crítica. Se revisan las fuentes primarias y las fuentes secundarias, siguiendo una secuencia ordenada y metodológica, de tal manera que sirva como base del marco teórico de la investigación.
- b. Construcción del instrumento de medición: Elaboración del cuestionario que se utilizará como herramienta operativa para cualificar los atributos, propiedades o constructos, que son imposibles medir de otra forma.
- c. Aplicación del instrumento: Presentación del instrumento de medición a la muestra poblacional objeto de evaluación del concepto que se pretende medir.
- d. Generación de resultados: Resultados de la aplicación del instrumento de medición, durante el proceso de investigación.

6.3 Población y muestra

La población escogida para realizar el estudio metodológico requerido está representada por los Secretarios de Despacho, Asesores, directores de área, personal

administrativo y operativo de una alcaldía del Eje Cafetero que forman parte de los equipos de trabajo del Sistema de Gestión de Calidad.

La población está constituida por 74 personas.

Para la definición de la muestra aleatoria se utilizó la fórmula para poblaciones finitas (<100.000 individuos) propuesta por Martínez (2012):

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

Siendo:

n = tamaño muestral.

N = tamaño de la población o universo.

p = proporción de elementos que poseen en la población una característica de estudio. De desconocerse, se aplicará el valor de máxima dispersión: p=0,5.

q = proporción de elementos que no poseen en la población una característica de estudio.

e = error muestral. Para un error del 5%, se sustituirá en la fórmula e=0,05.

k = constante que depende del nivel de confianza asignado.

La muestra esperada con un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5% es de 62 encuestados.

6.4 Instrumento de medición

El instrumento de medición que se utilizó está compuesto por tres secciones: (a) identificación del encuestado, (b) ítems para medir la cultura de la organización en el ámbito de los proyectos (De 1 a 32) los cuales fueron tomados del modelo propuesto por Ariza (2018) cuyo instrumento fue validado psicométricamente previamente en su investigación y (c) ítems para medir el rendimiento del trabajo en equipo (ítems 33 a 38). La encuesta a utilizar se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

Encuesta a utilizar en la investigación

Encuesta Cultura Organizacional en el ámbito de los proyectos

El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico, es el de medir el grado en que se desarrollan prácticas de gestión de proyectos en su organización y la percepción que tiene con respecto a la efectividad de los mismos. La información que Usted provea es estrictamente confidencial y serán los resultados estadísticos los que se harán públicos. Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas:

Fecha de diligenciamiento (mm/dd/aaaa):

IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

A. Participación en los proyectos (Elija la que ha predominado):

1.Líder de Proyecto () 2.Integrante de equipo () 3.Stakeholder en general ().

B. Años de trabajo en la organización: 1. Menor a 3 años () 2. Entre 3 y 5 años () 3. Mayor a 5 años ()

C. 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.

Encuesta Cultura Organizacional en el ámbito de los proyectos

- 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.

Encuesta Cultura Organizacional en el ámbito de los proyectos

- 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 tenida 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.

CON RESPECTO AL RENDIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO

- 33 El trabajo en equipo ha habilitado la adquisición de una visión colectiva con respecto a los resultados esperados en los proyectos
- 34 La participación de todos ha ayudado a solucionar los problemas que se presentan
- 35 La crítica constructiva al interior del equipo ha generado mejoras en el trabajo
- 36 Las personas en el equipo han podido liderar tareas o situaciones que ayudan a lograr la calidad esperada en los resultados
- 37 El trabajo en equipo ha permitido la generación de nuevo conocimiento para lograr los objetivos de los proyectos
- 38 Las situaciones inesperadas o cambios presentados en el proyecto se han podido superar por el acompañamiento de todos en el equipo.

Nota. Fuente: Adaptado a partir de Ariza (2020) y la revisión de la literatura

Las encuestas se aplicaron a la muestra de la población a través del correo electrónico, vía WhatsApp y mediante llamadas a celulares.

Los resultados se validaron y analizaron utilizando un software estadístico como SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

6.5 Definición de Variables

6.5.1 Cultura Organizacional

Definición conceptual

La definición de cultura organizacional que será tomada como referencia para el estudio, es la siguiente: La cultura organizacional es reconocida como el patrón de comportamiento que se observa de una comunidad o una organización que emana de los valores compartidos, pensamientos y creencias. La cultura organizacional se observa como un patrón de supuestos compartidos y aprendidos por un grupo en general (Chidambaranathan y RaniKumaresan. 2015, p.367).

Definición operacional

Para realizar un análisis de la influencia que tiene la cultura organizacional en el rendimiento del trabajo en equipo en los proyectos de mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad en una alcaldía del Eje Cafetero, se presentan a continuación las subvariables que estructuran la cultura organizacional y que serán medidas a través de la aplicación de la encuesta. Las subvariables se toman a partir del modelo de cultura organizacional en el ámbito de los proyectos propuesto por Ariza Aguilera (2018) y que se detalla en el marco teórico. El instrumento de medición fue probado psicométricamente (Ariza, 2020):

- La alineación estratégica de los proyectos.
- Entendimiento del ámbito de los proyectos.
- Adopción de prácticas de gestión de proyectos
- Valoración del conocimiento asociado con los proyectos

-
- Empoderamiento de los proyectos
 - Cohesión entre los stakeholders
 - Consideración de los stakeholders
 - Adaptación para la solución de problemas

6.5.2 Rendimiento del trabajo en equipo

Definición conceptual

La definición de rendimiento del trabajo en equipo que será tomada como referencia para el estudio, es la Thamhain (2004), quien lo define como el nivel en el cual el equipo permite el desarrollo de los integrantes para el logro de los objetivos de los proyectos.

Definición operacional

Los componentes de esta variable son tomados a partir de la revisión de la literatura. Los autores que fueron tomados como referencia para los ítems de esta variable se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3

Soporte teórico para los ítems de la variable rendimiento del trabajo en equipo

Variable Rendimiento	Soporte teórico
El trabajo en equipo ha habilitado la adquisición de una visión colectiva con respecto a los resultados esperados en los proyectos.	Thamhain (2004); Márquez (2004)

La participación de todos ha ayudado a solucionar los problemas que se presentan.	Thamhain (2004), Alavi, M., Kayworth, T. & Leidner (2003)
La crítica constructiva al interior del equipo ha generado mejoras en el trabajo.	Spencer y Spencer (2003)
Las personas en el equipo han podido liderar tareas o situaciones que ayudan a lograr la calidad esperada en los resultados.	Thamhain (2004)
El trabajo en equipo ha permitido la generación de nuevo conocimiento para lograr los objetivos de los proyectos.	Alavi, M., Kayworth, T. & Leidner (2003)
Las situaciones inesperadas o cambios presentados en el proyecto se han podido superar por el acompañamiento de todos en el equipo.	Thamhain (2004)

Nota. Fuente: Elaboración a partir de revisión de la literatura

7. Trabajo de campo

7.1 Procesamiento estadístico de datos

7.1.1 Descripción de la muestra

En cuanto al rol de los encuestados, el 21,0% corresponde a líderes del proyecto, el 50,0% a integrantes de equipo y el 29,0% a stakeholders en general, es decir, personas que tienen que ver con los proyectos pero que no forman parte del equipo (Tabla 4).

Tabla 4

Rol del encuestado

Rol	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Líder de proyecto	13	21,0%	21,0%	21,0%
Válido Integrantes de equipo	31	50,0%	50,0%	71,0%
Stakeholders en general	18	29,0%	29,0%	100,0%
Total	62	100,0%	100,0%	

Nota. Fuente: El autor

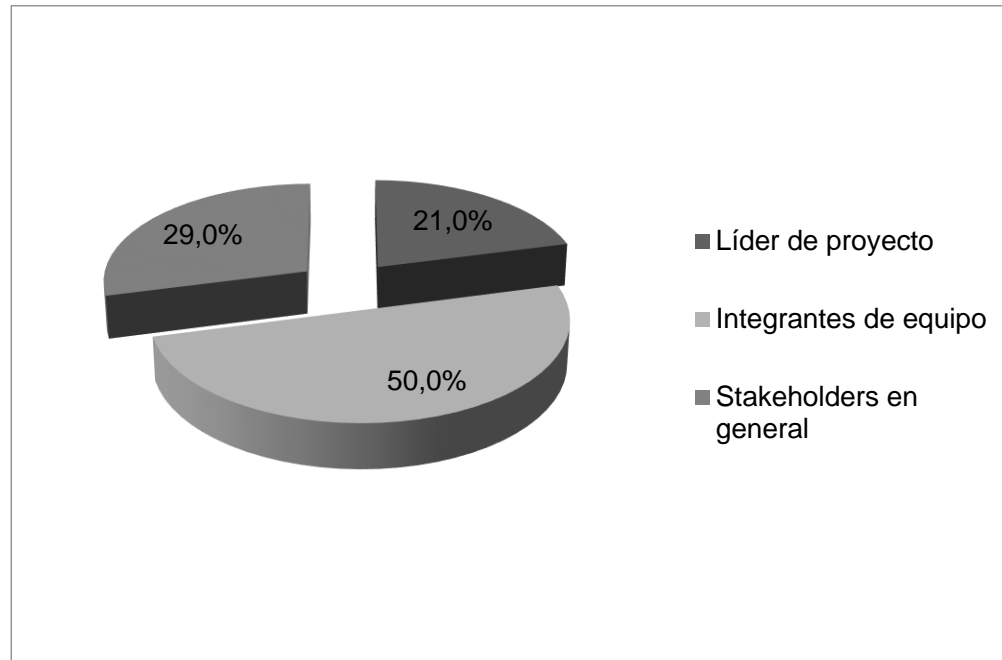


Figura 1. Rol del encuestado

Fuente: El autor

Al indagar sobre la antigüedad o años de trabajo de los encuestados, el 38,7% lleva menos de 3 años en el trabajo, el 21,0% tiene entre 3 y 5 años en su trabajo y el restante 40,3% lleva más de 5 años de antigüedad en su trabajo (Tabla 5).

Tabla 5

Antigüedad en el trabajo

Antigüedad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido				
Menos de 3 años	24	38,7%	38,7%	38,7%

Antigüedad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Entre 3 y 5 años	13	21,0%	21,0%	59,7%
Más de 5 años	25	40,3%	40,3%	100,0%
Total	62	100,0%	100,0%	100,0%

Nota. Fuente: El autor

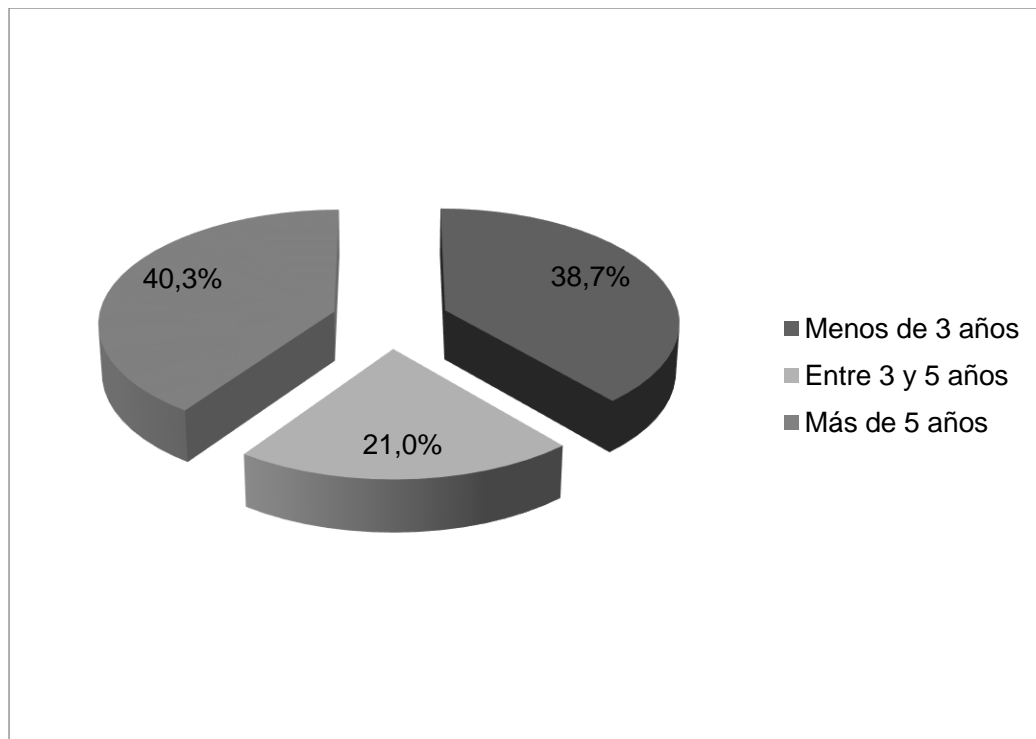


Figura 2. Antigüedad en el trabajo

Fuente: El autor

Se indagó sobre el rango de edad de los encuestados, y se pudo determinar que el 37,1% de ellos tiene menos de 30 años, el 50,0% tiene edades comprendidas entre 30 y 50 años, y el 12,9% de los encuestados es mayor de los 50 años (Tabla 6).

Tabla 6

Edad del encuestado

	Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Menor de 30 años	23	37,1%	37,1%	37,1%
	Entre 30 y 50 años	31	50,0%	50,0%	87,1%
	Mayor de 50 años	8	12,9%	12,9%	100,0%
	Total	62	100,0%	100,0%	100,0%

Nota. Fuente: El autor

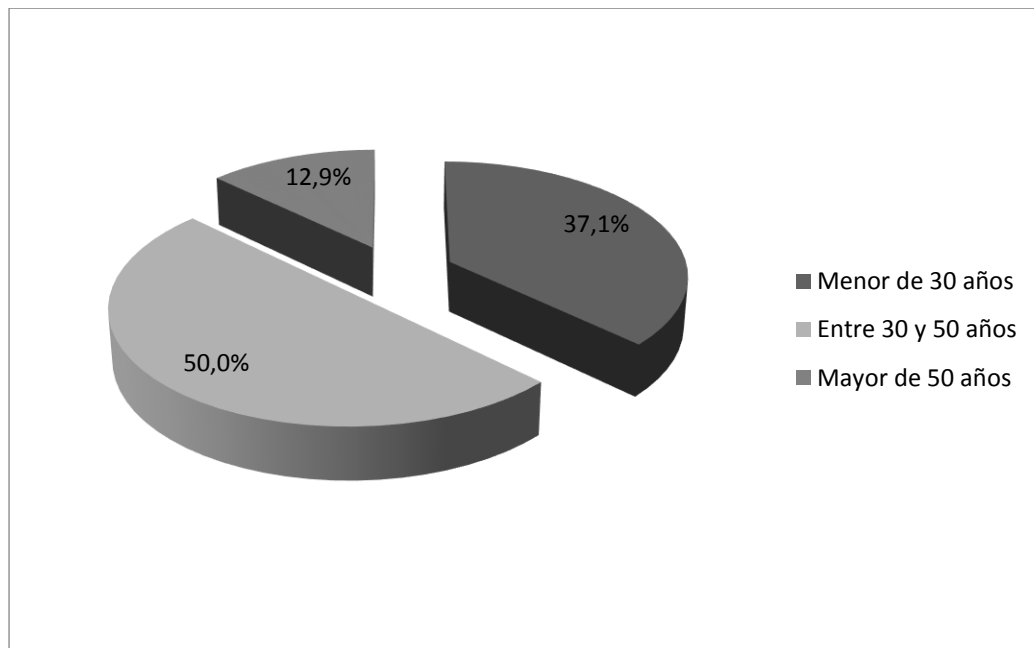


Figura 3. Edad del encuestado

Fuente: El autor

7.1.2 Valoración de la cultura organizacional y el trabajo en equipo

De acuerdo con la Tabla 7, las preguntas que presentan las medias con más altas calificaciones fueron:

La pregunta 17: “Las áreas de la organización que participan en un proyecto cooperan y proveen el soporte para adelantarlos”, cuya media fue de 9,29. En segundo lugar, la pregunta 13: “La organización facilita el acceso a la información que pueda ser útil para mejorar el desarrollo de los proyectos”, con una media de 9,08. Y, en tercer lugar, está la pregunta 12: “Los integrantes de los equipos aceptan y siguen las normas con respecto a la documentación de los proyectos”, con una media de 9,02.

Las preguntas que presentan menor valoración en su media fueron:

La pregunta 6: “La organización está comprometida en proveer el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos”, cuya media fue de 7,40. En segundo lugar, la pregunta 11: “Las personas usan de manera consistente los

procedimientos, las herramientas y técnicas que ha dispuesto la organización para la gestión de los proyectos”, con una media de 7,65. Y, en tercer lugar, está la pregunta 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”, con una media de 7,97.

Tabla 7

Valoración de la cultura organizacional

Estadísticos descriptivos					
Pregunta	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
PR1	62	6,00	10,00	8,44	0,985
PR2	62	6,00	10,00	8,71	0,998
PR3	62	6,00	10,00	8,69	0,916
PR4	62	6,00	10,00	8,81	0,955
PR5	62	6,00	10,00	8,94	0,885
PR6	62	6,00	10,00	7,40	1,166
PR7	62	6,00	10,00	8,79	0,771
PR8	62	6,00	10,00	8,98	0,799
PR9	62	6,00	10,00	8,90	1,036
PR10	62	6,00	10,00	8,63	0,834
PR11	62	6,00	10,00	7,65	1,229
PR12	62	6,00	10,00	9,02	0,799
PR13	62	6,00	10,00	9,08	0,874
PR14	62	6,00	10,00	8,95	0,931
PR15	62	7,00	10,00	8,63	0,683
PR16	62	6,00	10,00	8,79	0,792

Estadísticos descriptivos					
Pregunta	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
PR17	62	7,00	10,00	9,29	0,755
PR18	62	6,00	10,00	8,76	0,740
PR19	62	6,00	10,00	8,65	0,925
PR20	62	6,00	10,00	8,60	0,819
PR21	62	6,00	10,00	8,81	0,786
PR22	62	6,00	10,00	8,77	0,948
PR23	62	6,00	10,00	8,60	0,877
PR24	62	6,00	10,00	7,97	1,214
PR25	62	7,00	10,00	8,77	0,734
PR26	62	7,00	10,00	8,71	0,894
PR27	62	7,00	10,00	8,65	0,770
PR28	62	6,00	10,00	8,95	0,948
PR29	62	6,00	10,00	8,05	1,108
PR30	62	7,00	10,00	8,18	0,950
PR31	62	7,00	10,00	8,45	0,953
PR32	62	6,00	10,00	8,18	1,064
Cultura	62	8,16	8,97	8,61	0,162

Nota. Fuente: El autor con base en el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

En cuanto a la valoración de las categorías culturales (Tabla 8), el rango de puntuación se encuentra entre 8,21 y 8,86. Las dos categorías mejor valoradas fueron: la categoría de conocimiento cuya media fue de 8,86. Y, en segundo lugar, la categoría cohesión, con una media de 8,82.

Las dos categorías valoradas con menor calificación fueron: la categoría solución problemas cuya media fue de 8,21. Y, en segundo lugar, la categoría entendimiento, con una media de 8,53.

Tabla 8

Valoración de las categorías culturales

Categoría Cultural	Estadísticos descriptivos				Desv. Desviación
	N	Mínimo	Máximo	Media	
Alineación	62	8,00	9,75	8,66	0,410
Entendimiento	62	7,25	9,50	8,53	0,357
Adopción	62	7,25	9,50	8,55	0,392
Conocimiento	62	8,00	9,75	8,86	0,367
Cohesión	62	7,75	9,75	8,82	0,363
Empoderamiento	62	7,75	9,75	8,54	0,472
Consideración_StSk eholders	62	7,00	9,50	8,77	0,475
Solución Problemas	62	7,00	9,75	8,21	0,707
N válido (por lista)	62				

Nota. Fuente: El autor con base en el SPSS

El rango de valoración del trabajo en equipo (Tabla 9), se encuentra entre 8,60 y 9,02. Las dos preguntas mejor valoradas fueron: la pregunta 38: “Las situaciones inesperadas o cambios presentados en el proyecto se han podido superar por el acompañamiento de todos en el equipo”, cuya media fue de 9,02. En segundo lugar, la pregunta 37: “El trabajo en equipo ha permitido la generación de nuevo conocimiento para lograr los objetivos de los proyectos”, con una media de 8,95.

Las preguntas que presentan menor valoración en su media fueron: la pregunta 34: “La participación de todos ha ayudado a solucionar los problemas que se presentan”, cuya media fue de 8,60. En segundo lugar, la pregunta 36: “Las personas en el equipo han podido liderar tareas o situaciones que ayudan a lograr la calidad esperada en los resultados”, cuya media fue de 8,63.

Tabla 9

Valoración del trabajo en equipo

Pregunta	Estadísticos descriptivos				Desv. Desviación
	N	Mínimo	Máximo	Media	
PR33	62	7,00	10,00	8,68	0,763
PR34	62	6,00	10,00	8,60	0,931
PR35	62	6,00	10,00	8,69	0,934
PR36	62	6,00	10,00	8,63	0,873
PR37	62	7,00	10,00	8,95	0,756
PR38	62	7,00	10,00	9,02	0,967
Trabajo_equipo	62	8,00	9,33	8,76	0,342
N válido (por lista)	62				

Nota. Fuente: El autor con base en el SPSS

7.1.3 Distribución de los datos y correlación entre las variables

Como la muestra es mayor a 50 datos, para determinar si es normal, se utiliza la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Si el valor del nivel de significación de la prueba es menor que 0,05, la distribución no es normal, pero si es mayor a 0,05 es normal. En este caso, para todos los ítems del trabajo en equipo, como variable dependiente, los niveles de significación fueron de 0,000.

Tabla 10

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

Kolmogorov-Smirnov*			
Pregunta	Estadístico	gl	Nivel de Significación
PR33	0,248	62	0,000
PR34	0,271	62	0,000
PR35	0,290	62	0,000
PR36	0,229	62	0,000
PR37	0,251	62	0,000
PR38	0,249	62	0,000
Trabajo_equipo	0,193	62	0,000

* Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Fuente: El autor con base en el SPSS

La correlación indica el nivel de asociación entre los datos (Suárez y Tapia, 2012). Como la distribución de los datos no es normal se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman (Suárez y Tapia, 2012).

Se consideran valores significativos:

1. Altos si los coeficientes de correlación superiores a 0,60,
2. Moderados, los coeficientes entre 0,30 y 0,59 y
3. Bajos, los coeficientes menores a 0,29 teniendo en cuenta el rango determinado por Lewis-Bech, Bryman y Liao (2003) para la interpretación de las correlaciones bivariadas en ciencias sociales.

En este caso, en general la correlación entre la cultura y el trabajo en equipo es baja y negativa; eso quiere decir, que para esta muestra la cultura tiene muy poca influencia en el trabajo en equipo.

Es importante destacar que hay dos categorías culturales (alineación estratégica y consideración de los stakeholders) que tienen influencia positiva en el trabajo en equipo, aunque baja. Esto quiere decir, que si la organización se asegura de que los proyectos respondan a la estrategia y se tiene en cuenta la opinión, las necesidades y las expectativas de los stakeholders, el trabajo en equipo se puede mejorar.

Tabla 11

Correlación entre las categorías culturales y el trabajo en equipo

Categorías Culturales		Estadísticos descriptivos	Trabajo_equipo
Rho de Spearman	Alineación estratégica de los proyectos	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,144 0,266 62
	Entendimiento del ámbito de los proyectos	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-0,172 0,180 62
	Adopción de prácticas de gestión de proyectos	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-0,174 0,177 62
	Valoración del conocimiento asociado a los proyectos	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-0,062 0,634 62
	Cohesión entre los stakeholders	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-0,140 0,278 62

Categorías Culturales	Estadísticos descriptivos	Trabajo_equipo
Empoderamiento	Coeficiente de correlación	-0,251*
	Sig. (bilateral)	0,049
	N	62
Consideración de los Stakeholders	Coeficiente de correlación	0,131
	Sig. (bilateral)	0,312
	N	62
Adaptación para la Solución_Problemas	Coeficiente de correlación	-0,160
	Sig. (bilateral)	0,213
	N	62
Cultura	Coeficiente de correlación	-0,150
	Sig. (bilateral)	0,243
	N	62
Trabajo_equipo	Coeficiente de correlación	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	62

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Nota. Fuente: El autor con base en el SPSS

7.1.4 Dependencia de las variables de control (Análisis de varianza)

Las variables de control son las que identifican a los encuestados, en este caso, rol, los años de trabajo y la edad. Para saber si la valoración de la cultura o el trabajo en equipo son influenciadas por las variables de control, se realizó un análisis de varianza. Como la distribución no es normal, se utilizó la prueba de Kruskal-Wallis.

Si el nivel de significación de esta prueba es menor a 0,05 indica que si hay incidencia de una variable de control (rol, edad, años de trabajo) sobre la valoración de trabajo en equipo y cultura organizacional. Si es mayor, no hay efecto de los diferentes grupos de una variable (Hair et al., 2010).

Con la Tabla 12, se comprueba que no hay influencia del rol de las personas en los proyectos sobre la valoración de cultura o de trabajo en equipo.

Tabla 12

Análisis de varianza respecto al rol en los proyectos

Estadísticos de prueba **		
Ítem	Trabajo_equipo	Cultura
H de Kruskal-Wallis	1,896	0,879
gl	2	2
Sig. Asintótica	0,388	0,644

*Prueba de Kruskal Wallis

** Variable de agrupación: Rol

Nota. Fuente: El autor con base en el SPSS

Con la tabla 13, se comprueba que no hay influencia de los años de trabajo de las personas en los proyectos sobre la valoración de cultura o de trabajo en equipo.

Tabla 13

Análisis de varianza respecto a los años de trabajo

Estadísticos de prueba **		
Ítem	Trabajo_equipo	Cultura
H de Kruskal-Wallis	1,375	0,118
gl	2	2

Estadísticos de prueba* **		
Ítem	Trabajo_equipo	Cultura
Sig. Asintótica	0,503	0,943

*Prueba de Kruskal Wallis

** Variable de agrupación: Trabajo

Nota. Fuente: El autor con base en el SPSS

Con la Tabla 14, se comprueba que no hay influencia de la edad de las personas en los proyectos sobre la valoración de cultura o de trabajo en equipo.

Tabla 14

Análisis de varianza respecto a la edad de las personas.

Estadísticos de prueba* **		
Ítem	Trabajo_equipo	Cultura
H de Kruskal-Wallis	2,937	2,772
gl	2	2
Sig. Asintótica	0,230	0,250

*Prueba de Kruskal Wallis

** Variable de agrupación: Edad

Nota. Fuente: El autor con base en el SPSS

7.2 Análisis de resultados

Con base en los resultados encontrados, se puede concluir que:

- **H1:** La alineación estratégica de los proyectos se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.
Se encontró que si tiene relación positiva pero baja; entonces, la hipótesis H1 se confirma parcialmente.
- **H2:** El entendimiento del ámbito de los proyectos se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.
Se encontró que hay una relación baja y negativa; por tanto, H2 se rechaza.
- **H3:** La adopción de prácticas de gestión de proyectos se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.
Se encontró que hay una relación baja y negativa; por tanto, H2 se rechaza.
- **H4:** La valoración del conocimiento asociado con los proyectos se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.
- **H5.** El empoderamiento de los proyectos se relaciona positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.
- **H6.** La cohesión entre los stakeholders se relaciona positiva y significativamente positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.
- **H7.** La consideración de los stakeholders se relaciona positiva y significativamente positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo. Se encontró que si tiene relación positiva pero baja; entonces, la hipótesis H7 se confirma parcialmente.

-
- **H8.** La adaptación para la solución de problemas se relaciona positiva y significativamente positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo.

Esto se explica porque la alcaldía es una organización pública dedicada a ofrecer los siguientes productos y servicios a la comunidad en general:

- PQRD: Manifestación de protesta, censura, descontento o inconformidad que formula una persona.
- Normatividad: Reglas o preceptos de carácter obligatorio.
- Nuestros Planes: Conjunto de medidas proyectadas para cumplir objetivos.
- Portal de niños: Espacio destinado para niños, niñas y adolescentes.
- Trámites y servicios: Orienta sobre requisitos, sitios y horarios de atención para la realización de trámites y la prestación de servicios de la Alcaldía.
- Estadísticas del sitio web: Informa sobre el tráfico que entra y se mueve a través del sitio web de la alcaldía.
- Bicicleta compartida: Sistema de bicicletas públicas puestas a disposición de los ciudadanos.
- Escríbale al alcalde: Comunicación directa con el alcalde.
- Emisora cultural: Radio estación de carácter cultural de la alcaldía.
- Ciudad turística: Identificación del turismo.
- Datos abiertos: Ubica zonas wifi, muestra barrios y comunas, inspecciones de policía, colegios, entre otros.
- Comisionado para la paz: Informa sobre el Comité Nacional del Consejo Nacional de Paz, Reconciliación y Convivencia.
- Pagos en línea: Plataforma de pagos en línea a través de tarjetas de crédito, ahorro y efectivo.
- Denuncia ciudadana: Notificación que hace un ciudadano, comunidad o un anónimo a la autoridad de que se ha cometido un delito o de que alguien es autor de un delito.
- Plan de Desarrollo: Documento herramienta de gestión que promueve el desarrollo social de la ciudad.

-
- Participación ciudadana: Mecanismos de participación que permite que la población acceda a las decisiones del gobierno de manera independiente.
 - Sub portales: Muestra un portal por cada Secretaría de Despacho y Oficinas Asesoras.
 - Transparencia: Contiene la información relacionada con los procesos contractuales que se adelantan en la alcaldía.
 - Contrataciones: Permite consultar sobre los procesos de contratación que se adelantan en la administración municipal.
 - Gabinete municipal: Personas que integran el equipo de trabajo para el desarrollo del gobierno municipal.
 - Asesorías y Secretarías: Dependencias de la alcaldía.
 - Rendición de cuentas: Espacio de interlocución entre los servidores públicos y la ciudadanía a fin de generar transparencia y confianza entre la Alcaldía y los ciudadanos.
 - Intranet: Red informática interna de la alcaldía.
 - Sisbén: Informa sobre la población en situación de vulnerabilidad para poder acceder a beneficios sociales y económicos por parte del Estado.
 - Bienestar animal: Protección al animal desamparado.
 - Conoce tu cuadrante: Contiene los números de contacto de los cuadrantes policiales de la ciudad.
 - Entérate de los eventos de ciudad: Informa sobre la agenda de eventos sociales, culturales, deportivos, recreativos de la ciudad.

Entre las principales limitaciones del estudio, están:

- Dificultad para obtener la respuesta a las encuestas por causa de la pandemia.
- En varias oportunidades fue necesario que el autor de la investigación y un ayudante, escogido para la llevar a cabo el proceso de recolección de la información, fueran hasta la casa del servidor público para aplicar la encuesta, en otros casos se utilizaron llamadas telefónicas, el Whatsapp y el correo electrónico.

Se hicieron una a una las solicitudes a los encuestados ocasionando una demora de 3 meses.

Puede haber un sesgo en los resultados de las encuestas por un deseo de aprobación social de las personas. Ese sesgo fue planteado por Podsakoff et al. (2003). Se trató de disminuir la posibilidad del sesgo aclarando a la alcaldía que la investigación tenía una finalidad académica exclusivamente.

8. Discusión de resultados

El objetivo general de esta tesis era determinar la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento del trabajo en equipo. Así, este trabajo pretendía realizar una contribución significativa a la literatura aportando al conocimiento sobre los mecanismos que son subyacentes a la influencia de la cultura organizacional de las unidades de trabajo sobre su rendimiento. Son diversos los argumentos que apoyaron la importancia de este estudio.

En primer lugar, la cultura organizacional desde siempre ha sido percibida como una potencial fuente de ventajas competitivas y de mejores resultados organizacionales, principalmente desde la perspectiva empresarial. Gran parte de la investigación académica, lo largo de la historia, se ha dedicado a demostrar una relación entre la cultura y el rendimiento, cuyos esfuerzos han logrado un éxito limitado. Desde la perspectiva teórica, es más razonable encontrar un vínculo indirecto entre ambas variables. Es por lo anterior que, el instrumento de medición aplicado en esta tesis de maestría contribuye a avanzar la investigación académica en este sentido al analizar la relación entre cultura y rendimiento a través de nueve categorías culturales que han sido poco estudiadas.

En segundo lugar, esta tesis responde a planteamientos recientes de los investigadores en la temática que indican la necesidad de estudiar cómo aspectos específicos de la cultura se relacionan con resultados específicos (Ariza, 2018).

Este planteamiento surge a partir del conocimiento acumulado desde la investigación académica en clima organizacional. Los investigadores en clima a lo largo de su evolución histórica se han dado cuenta que los climas con foco generan resultados con mejor validez en relación a criterios de resultados específicos (Schneider et al., 2013). Recientemente, se señala la necesidad de que los investigadores en cultura organizacional sigan estos mismos pasos (Ehrhart et al., 2014). El instrumento de medición aplicado en esta tesis de maestría contribuye a avanzar el conocimiento en este sentido, analizando un tipo de cultura (la cultura organizacional de una alcaldía del Eje Cafetero colombiano) y

su influencia en el rendimiento del trabajo en equipo en los proyectos de mejoramiento del sistema de gestión de calidad.

Finalmente, mediante la presente tesis se trata de realizar una contribución en un tema que ocupa actualmente tanto a investigadores que tradicionalmente se han dedicado al estudio de la cultura como aquellos que se han dedicado a estudiar el tema del rendimiento del trabajo: describir y analizar el fenómeno organizacional integrando la investigación de ambos constructos. En este sentido, desde un punto de vista aplicado, el conocimiento generado a partir del trabajo de campo realizado sugiere nuevas estrategias para avanzar la investigación integrada de la cultura y el rendimiento de las unidades de trabajo analizando en este caso cómo la cultura organizacional sienta las bases para la generación del rendimiento.

Los resultados muestran una completa revisión de la literatura necesaria para soportar de manera teórica las variables de la investigación, como son: Cultura organizacional, cultura organizacional en el ámbito de los proyectos, trabajo en equipo y la relación entre cultura organizacional y trabajo en equipo (objetivo 1). Este trabajo apoya en forma práctica lo definido por diferentes autores que proponen en forma reciente la necesidad de integrar la investigación académica en cultura y trabajo en equipo para poder explicar de mejor forma los fenómenos sicosociales al interior de las organizaciones (Schneider, 2000).

Continuando con los resultados obtenidos, se identificó el instrumento de medición y fue aplicado a 62 servidores públicos de una alcaldía del Eje Cafetero, permitiendo determinar que la cultura organizacional presenta una relación positiva y significativa con el trabajo en equipo (objetivo 2). Esto sugiere que en unidades de trabajo se relacionan positiva y significativamente con el rendimiento del trabajo en equipo la alineación estratégica de los proyectos, la valoración del conocimiento asociado con los proyectos, el empoderamiento de los proyectos, la cohesión entre los stakeholders, la consideración de los stakeholders y la adaptación para la solución de problemas. La presente tesis de maestría proporciona resultados para avanzar el conocimiento en este sentido.

El análisis de la forma en que un determinado tipo de cultura (cultura organizacional) se relaciona con el rendimiento del trabajo en equipo (en los proyectos de

mejoramiento) es otra aportación de claro interés. El estudio propuesto vincula aspectos de la cultura y un resultado específico: el rendimiento de las unidades de trabajo. Estas prácticas se alinean con los comportamientos observados mediante la aplicación del instrumento de medición, lo cual evidencia estrategias congruentes para el logro de los resultados esperados en una cultura organizacional: un rendimiento superior de las unidades de trabajo.

9. Conclusiones

- En cuanto a la relación con la generación de resultados, los objetivos trazados en este trabajo de grado han sido examinados en unidades de trabajo pertenecientes a un ámbito específico: el sector público. La alcaldía del Eje Cafetero presenta características organizacionales específicas que limitan la generalización de los resultados de la tesis a unidades de trabajo de otros sectores.
- Según la valoración de la cultura organizacional y el trabajo en equipo, las preguntas mejor valoradas al aplicar el instrumento de medición en la alcaldía fueron la 17, la 13 y la 12, cuyas calificaciones de la media fueron; 9,29, 9,08 y 9,02 respectivamente. La preguntar con la menor valoración fueron la 6, la 11 y la 24, con calificaciones de media de 7,40, 7,65 y 7,97 respectivamente.
- Al realizar la valoración de las categorías culturales, las mejores calificadas fueron el conocimiento y la cohesión con medias de 8,86 y 8,82 respectivamente. Y las categorías con menor valoración fueron la solución de problemas y el entendimiento, cuyas medias fueron 8,21 y 8,53 respectivamente.
- En cuanto a la valoración del trabajo en equipo, las preguntas del instrumento de medición mejor valoradas fueron la 38, y la 37 con medias de 9,02 y 8,95 respectivamente. Las preguntas del instrumento con calificaciones más bajas fueron la 34 y la 36, cuyas medias fueron de 8,60 y 8,63 respectivamente.
- Al estudiar la dependencia de las variables de control, como las variables que identifican a los encuestados, como fueron el rol, los años de trabajo y la edad, sobre la cultura o el trabajo en equipo se realizó un análisis de varianza mediante el uso de la prueba de Kruskal-Wallis, con la cual se comprobó que no hay influencia del rol, ni de los años de trabajo, ni de la edad de las personas encuestadas en los proyectos sobre la valoración de cultura o de trabajo en equipo.

-
- Para llevar a cabo la distribución de los datos y correlación entre las variables, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov donde los ítems del trabajo en equipo, como variable dependiente, mostraron niveles de significación de 0,000. En la correlación entre las categorías culturales y el trabajo en equipo, las categorías que mostraron los mayores coeficientes de correlación fueron: la alineación estratégica de los proyectos y la consideración de los stakeholders con 0,144 y 0,131 respectivamente. Las categorías con menores coeficientes de correlación entre categorías culturales y trabajo en equipo fueron: el empoderamiento y adopción de prácticas de gestión de proyectos, con calificaciones de -0,251 y -0,174 respectivamente.
 - Existen dos categorías culturales (alineación estratégica y consideración de los stakeholders) que se relaciona directamente con trabajo en equipo de los servidores públicos de una alcaldía del Eje Cafetero colombiano, y que al mejorar su desempeño y fortalecer los valores institucionales se verán cambios positivos en el rendimiento de las unidades de trabajo en los proyectos. La alcaldía del Eje Cafetero como organización, se asegura de que los proyectos respondan a la estrategia y para ello, se tiene en cuenta la opinión, las necesidades y las expectativas de los stakeholders, logrando que el trabajo en equipo se pueda mejorar.
 - El objetivo general del presente trabajo de grado era determinar la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento del trabajo en equipo en los proyectos de mejoramiento de gestión de calidad en una alcaldía del Eje Cafetero. Así este trabajo pretendía realizar una significativa contribución a la literatura al mejorar el conocimiento sobre los mecanismos que subyacen a la influencia de la cultura de las unidades de trabajo sobre su rendimiento. El instrumento de medición elaborado y aplicado en esta tesis de maestría contribuye a avanzar la investigación académica en este sentido al analizar la relación entre cultura y rendimiento.

-
- Los resultados muestran una relación positiva entre la cultura organizacional y rendimiento del trabajo en equipo. Este resultado apoya en forma empírica lo defendido por diversos autores que proponen la necesidad de integrar la investigación académica en cultura y rendimiento para poder explicar los fenómenos psicosociales al interior de las organizaciones. De igual manera, se evidencian los mecanismos a través de los cuales la cultura influencia el rendimiento de las unidades de trabajo en la Alcaldía en estudio. Este resultado, tiene importantes implicaciones prácticas dado que ayudan a entender lo que sucede al respecto en los equipos de trabajo de la Alcaldía y el porqué sucede.
 - Es importante impulsar los valores adecuados en los niveles gerenciales de la Alcaldía, siendo los Secretarios y Asesores, que son quienes gestionan los equipos de trabajo al interior de sus dependencias y son los responsables por el rendimiento de los mismos. En este sentido, impulsar el rendimiento en los equipos de trabajo implica que los gerentes promuevan los valores y supuestos básicos de la cultura al interior de la organización. Estos valores se deben reflejar en las políticas, procedimientos y las prácticas cotidianas de cada dependencia de la administración municipal.

10. Referencias

- Alavi, M., Kayworth, T. & Leidner, D. (2005). *An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices*. *Journal of Management Information Systems*, 22 (3), 191-224.
- Ariza Aguilera, D. A. (2018). *Designing an Organizational Culture Model in the Project Environment: a Constructivist Approach*. *Rev.CES Psico*, 11(1), 118-133.
- Ariza, D.A. (2020). *Incidence of organizational culture on the management effectiveness of information technology projects*, en Moreno-Monsalve, N.A., Diez-Silva, H., Diaz-Paraquive, F.N. & Perez-Uribe, R. *Handbook of Research on Project Management Strategies and Tools for Organizational Success* (pp. 1-537). Hershey, PA: IGI Global. Doi: 10.4018/978-1-7998-1934-9.
- Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* (Revisión de la investigación y propuesta), Universidad de Granada. España.
- Borrell, F (2004). *Como Trabajar en Equipo y creas relaciones de calidad con jefes y compañeros*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Casares, E. (2007), “*La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción*”, en Razón y Palabra, No. 56. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México, México: Ediciones Mc. Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chidambaranathan, K. y RaniKumaresan, S., Knowledge. (2015). *Management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar: An empirical study*, *Library & Information Science Research* (37), 363–369.

-
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (39), 152-164.
- Deal, T. E., y Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., y Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York, NY: Routledge.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México, México: Ediciones Pearson.
- Gómez, I. y Ricardo, R. (2012). *Cultura Organizacional: Aproximación Sectorial en Bogotá*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Investigación y Reflexión. 10(2), 19-41.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., y Black, W.C. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental: la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. México: alianza editorial.
- Jones, Gareth R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Quinta Edición. Pearso Educación, México.
- Kirkman, B. & Rosen, B. (1999). *Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment*. The Academy of Management Journal, 42 (1), 58-74.
- Márquez, M. (2004). "Comunicación organizacional" en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm> (consultado el 14 mayo de 2007).
- Martínez, C. (2012). *Estadística y muestreo*. Trece edición. Bogotá: ECOE Ediciones.

Norma Técnica ISO 21500: 2012.

Nosnik, Abraham, (2003), “*Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico*”, en Razón y Palabra, núm. 34, Año 8. México, pp. 1-12: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>.

Olmos, R. y Soacha, S. (2006). *El Talento Humano como el principal activo de la organización*. Centro de desarrollo gerencial.

Orellán, W. (2012). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Duodécima Edición, McGraw-Hill Interamericana.

Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (7ª Ed.). Madrid: ESIC.

Peters, T.y Waterman, R. (2017). *En busca de la excelencia: Lecciones de las empresas mejores gerenciadas de Estados Unidos*. USA: Editorial HarperCollins Espanol.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., y Podsakoff, N. P. (2003). *Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies*. Journal of Applied Psychology, 88, 879-903.

Rezvani, A., Chang,A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N, M., Jordan, P. J. & Zolin, R. (2016). *Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust*. International Journal of Project Management, 34 (7), 1112-1122.

Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. p. 54-67.

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décimo tercera edición, Pearson Educación, México.

Salazar, M.A. (2006). *Liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?* UNIrevista Vol.1 (3), 5-6.

-
- Schneider, B., y Barbera, K. M. (Eds) (2014). *Introduction*. En B. Schneider y K.M. Barbera (Eds.), *Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 3-20). New York, NY: Oxford University Press.
- Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G., y Holcombe, K. M. (2000). *The climate for service: Evolution of a construct*. En N.M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (2nd ed., pp. 29-49). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. A. (2013). *Organizational climate and culture*. *Annual Review of Psychology*, 64, 447-455.
- Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Suárez, M. O., y Tapia, F. A. (2012). *Interaprendizaje de estadística básica*. Universidad Técnica del Norte. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Ibarra (Ecuador).
- Thamhain, H.J. (2004). *Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership*. *International Journal of Project Management*, 22 (7), 533-544.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., y Mazlowski, R. (2000). *Organizational culture as a predictor of organizational performance*. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 193-209). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zapata, A. y Rodriguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.