

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS

VALORES,
COMPETENCIAS
Y PRÁCTICAS
DE GESTIÓN

Dora Alba Ariza Aguilera

Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos

Valores, competencias y prácticas
de gestión

Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos

Valores, competencias y prácticas
de gestión

Dora Alba Ariza Aguilera



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Ariza Aguilera, Dora Alba

Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos: valores, competencias y prácticas de gestión / Dora Alba Ariza Aguilera.

Descripción: 1a edición / Bogotá: Universidad Ean, 2022 .

Colección: Dirección y gestión de proyectos

168 páginas

ISBN: 9789587566758

ISBNe: 9789587566765

1. Dirección de proyectos - Investigaciones
2. Cultura organizacional
3. Administración de proyectos
4. Cambio organizacional
5. Comportamiento organizacional
6. Competitividad

658.404 CDD23

Edición

Gerencia de Investigación y Transferencia

Gerente de Investigación y Transferencia

Leonardo Rodríguez Urrego

Coordinadora de Publicaciones

Laura Cediel Fresneda

Corrección de estilo

Juan Carlos Velásquez Sánchez

Diseño y diagramación

Juan Pablo Rátiva González

Publicado por Ediciones EAN, 2022.

Todos los derechos reservados.

ISBN:978-958-756-675-8

ISBNe: 978-958-756-676-5

©Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 # 11-45, Bogotá, D. C. Colombia, Suramérica, 2020. Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN©

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n.º 2898 del Minjusticia - 16/05/69 | Vigilada Mineducación. CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD, Res. n.º 29499 del Mineducación 29/12/17, vigencia 28/12/21

Producido en Colombia.

A mi hija, a mi madre y a mi hermano,
siempre presentes

Contenido

Prólogo	13
Introducción	16

Capítulo 1. Valores éticos en el ámbito de los proyectos: el individuo frente a la organización

19

1.1 Introducción.....	21
1.2 Valores éticos en el ámbito de los proyectos	22
1.2.1 Respeto	23
1.2.2 Responsabilidad	24
1.2.3 Justicia	25
1.2.4 Honestidad	25
1.3 Metodología de investigación.....	26
1.3.1 Tipo de investigación	26
1.3.2 Recolección de la información.....	26
1.3.3 Definición de hipótesis	28
1.3.4 Análisis estadístico de los datos	28
1.4 Resultados y discusión	29
1.4.1 Confiabilidad y validez del instrumento de medición	29
1.4.2 Interpretación de los resultados	31
1.5 Conclusiones	34
1.6 Referencias bibliográficas.....	35

Capítulo 2. Soporte organizacional al trabajo en equipo en la gestión de los proyectos..... 39

2.1	Introducción.....	40
2.2	Soporte organizacional al trabajo en equipo	42
2.3	Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos.....	43
2.4	Metodología de investigación.....	46
2.4.1	Tipo de investigación	46
2.4.2	Modelo de investigación	47
2.4.3	Recolección de información	49
2.5	Resultados y discusión	50
2.5.1	Constructo de la variable soporte organizacional al trabajo en equipo	50
2.5.2	Valoración de la cultura y el soporte organizacional al trabajo en equipo.....	54
2.5.3	Incidencia de la cultura en el soporte organizacional al trabajo en equipo.....	57
2.6	Conclusiones.....	63
2.7	Referencias bibliográficas.....	64

Capítulo 3. Orientación a resultados en el ámbito de los proyectos: ¿competencia individual u organizacional?..... 67

3.1	Introducción.....	68
3.2	Orientación a resultados como competencia individual	69
3.3	Orientación a resultados: competencia organizacional en el ámbito de los proyectos	70
3.4	Metodología de investigación.....	71
3.4.1	Tipo de investigación	71

3.4.2 Modelo de investigación	71
3.4.3 Recolección de información	72
3.5 Resultados y discusión	74
3.5.1 Valoración de la cultura y la orientación a resultados en el ámbito de los proyectos desde una perspectiva organizacional	74
3.5.2 Relación entre la cultura organizacional y la orientación a resultados	76
3.6 Conclusiones.....	80
3.7 Referencias bibliográficas.....	81

Capítulo 4. El valor de la gestión de los proyectos y su enlace con la estructura organizacional

83

4.1 Introducción.....	84
4.2 El valor de la gestión de los proyectos.....	86
4.3 La oficina de proyectos como parte de la estructura organizacional	87
4.4 Metodología de investigación.....	89
4.4.1 Tipo de investigación	89
4.4.2 Compañía en donde se implementó una oficina de proyectos	89
4.4.3 Recolección de la información.....	90
4.5 Resultados y discusión	90
4.6 Conclusiones.....	94
4.7 Referencias bibliográficas.....	95

Capítulo 5. La cultura organizacional y su relación con el éxito del portafolio de proyectos en empresas del sector de la construcción..... 99

5.1	Introducción.....	100
5.2	Características de los proyectos de construcción.....	102
5.3	Cultura y éxito de los proyectos de construcción	103
5.4	Metodología de investigación.....	105
5.4.1	Tipo de investigación	105
5.4.2	Modelo de investigación	106
5.4.3	Recolección de información	107
5.5	Resultados	109
5.5.1	Caracterización de la compañía A.....	110
5.5.2	Caracterización de la compañía B	112
5.5.3	Valoración de la cultura organizacional y el éxito de los proyectos	113
5.5.4	Valoración del éxito del portafolio de los proyectos	118
5.5.5	Relación entre cultura organizacional y éxito de los proyectos	118
5.6	Conclusiones.....	121
5.7	Referencias bibliográficas.....	123

Capítulo 6. La cultura organizacional y el grado de formalización de las prácticas de gestión en los portafolios de proyectos externos e internos en una misma organización.....125

6.1	Introducción.....	126
6.2	Formalización como valor organizacional.....	127
6.3	Adopción de prácticas de gestión de proyectos	128

6.4 Metodología de investigación.....	130
6.4.1 Tipo de investigación	130
6.4.2 Compañía privada de proyección social	130
6.4.3 Recolección de la información.....	131
6.5 Resultados y discusión	132
6.5.1 Prácticas de gestión de proyectos aplicadas a los portafolios de la organización	132
6.5.2 Valoración de la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos.....	135
6.6 Conclusiones.....	139
6.7 Referencias bibliográficas.....	140

**Capítulo 7. La cultura organizacional: soporte o barrera
a la implementación de metodologías ágiles en la gestión
de los proyectos.....**

7.1 Introducción.....	144
7.2 Agilismo	145
7.3 Metodología Scrum	146
7.3.1 Organización del equipo.....	146
7.3.2 Principios de la metodología Scrum	147
7.3.3 Componentes claves de la metodología Scrum	147
7.3.4 Fases de un proyecto Scrum.....	148
7.4 Características culturales asociadas a la gestión de proyectos que usan metodologías ágiles.....	149
7.5 Metodología de investigación.....	151
7.5.1 Tipo de investigación	151
7.5.2 Compañía objeto de estudio.....	152
7.5.3 Recolección de la información y variables de estudio	153

7.6 Resultados y discusión	155
7.6.1 Gestión del proyecto utilizando la metodología Scrum.....	155
7.6.2 Valoración de la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos y la aplicación de la metodología Scrum	156
7.7 Conclusiones.....	160
7.8 Referencias bibliográficas.....	162
Epílogo.....	164

Prólogo

La cultura de una organización se hace tangible a través de las conductas de sus integrantes de manera colectiva. Estas permiten constituir una identidad común y un sentido de pertenencia, que garantiza la convivencia y la existencia de una visión compartida alrededor de su misión. A su vez, la cultura incide en las prácticas de gestión que se adelantan cuando se desarrollan los proyectos.

La relación entre la cultura de una organización y la actitud de esta frente a los proyectos que ejecuta, ha sido objeto de numerosas investigaciones en la academia a nivel internacional. Sin embargo, en el entorno colombiano se requiere profundizar cómo nuestras actitudes y valores inciden en la ejecución de los proyectos. Del mismo modo, necesitamos indagar acerca de las prácticas de gestión actuales que influyen en la efectividad de los proyectos y que pueden ser características de los colombianos.

Este libro es un compendio de varias investigaciones que están encaminadas a detallar los componentes culturales asociados al éxito de los proyectos y, a su vez, determinar cómo la estructura, las prácticas de gestión y las metodologías adoptadas por las organizaciones afectan a su vez la cultura, dentro de un ciclo de retroalimentación y autorregulación mutua.

La autora ha dedicado sus esfuerzos académicos y empresariales alrededor de los temas de cultura y gestión de proyectos, haciendo extensivo el conocimiento adquirido a través de esta obra. Sus capítulos obedecen a la iniciativa de esta, encaminada a ampliar la visión del lector y concientizar acerca de la importancia de la cultura en la gestión de los proyectos que adelanta una organización.

El primer capítulo detalla los datos de una investigación de tipo cuantitativo orientada a identificar si existe una diferencia en la percepción de la aplicación de valores éticos a nivel individual frente al organizacional en el desarrollo de los proyectos. Los resultados evidenciaron que los individuos califican de manera más alta su aplicación de los valores éticos que la que hace su organización.

En el segundo capítulo se presentan los resultados de un estudio cuantitativo, cuyos hallazgos demuestran la relación entre las variables de soporte al trabajo en equipo y las características culturales de la organización en el ámbito de los proyectos. Uno de los resultados indicó que en la medida en que exista un mayor entendimiento de las implicaciones que tiene la ejecución de los proyectos y su diferencia con la operación del día a día, mayor será el soporte de la organización al trabajo en equipo.

El tercer capítulo aborda las diferentes interpretaciones de la orientación a los resultados como una competencia individual, y propone una definición como competencia organizacional. Los resultados de la investigación indicaron que el empoderamiento es una de las características culturales, entre otras, que se relacionan con la orientación a resultados de una organización desde una perspectiva cultural.

El cuarto capítulo discute el papel de una oficina de proyectos como agente de cambio de la cultura en el ámbito de los proyectos. Se presenta una investigación de tipo estudio de caso que detalla la evolución de una oficina de proyectos desde su creación hasta su posterior terminación. Se analiza la forma como se llevó a cabo la adopción de prácticas de gestión de proyectos liderada por la oficina, la manera como evolucionó en sus funciones, composición y los motivos que condujeron a la organización a cancelarla.

El quinto capítulo presenta una investigación de tipo mixto que se llevó a cabo en dos compañías privadas del sector de la construcción, y se orientó a establecer la relación entre las características culturales y la efectividad del portafolio de proyectos. Se evidenció que el cumplimiento del alcance de los proyectos es uno de los indicadores que se relaciona significativamente con el nivel en que las organizaciones tienen en cuenta a los *stakeholders* en los proyectos.

El sexto capítulo pormenoriza los resultados de una investigación de tipo estudio de caso único, enfocada en determinar cómo la cultura organizacional influye en las prácticas de gestión de proyectos aplicadas en un portafolio interno versus uno externo en una organización sin ánimo de lucro que lleva a cabo proyectos sociales. Se evidenció, entre otros hallazgos, que la forma como se desarrollan los proyectos depende del nivel en que las prácticas de gestión de proyectos han sido adoptadas e internalizadas culturalmente en la organización.

Finalmente, el objetivo del séptimo capítulo es el de mostrar los resulta-

dos de un estudio de caso que buscó determinar si las características culturales incidieron en la aplicación de metodologías ágiles como el Scrum, en el desarrollo de un proyecto de implementación de software en una organización en el área de la seguridad social. Se presentan las dificultades encontradas derivadas de las características de la organización y de los aspectos culturales que afectaron positiva y negativamente el uso de esta metodología durante la ejecución del proyecto.

Por tanto, este libro constituye una excelente guía para los lectores interesados en comprender cómo las características culturales inciden en el desarrollo de los proyectos y en conocer las experiencias de algunas organizaciones que han decidido fomentar la gestión formal de sus proyectos para lograr su estrategia. Gerentes de proyecto, integrantes de oficinas de proyecto o personas pertenecientes a áreas de recursos humanos y planeación, encontrarán en los resultados de las investigaciones presentadas, herramientas para conducir cambios que pueden realizarse en la estructura de una organización, en sus prácticas de gestión y en las metodologías de trabajo, para reforzar comportamientos y actitudes que se internalicen en la cultura y fortalezcan las habilidades de las personas que participan en los proyectos.

Mónica Cecilia González

Vicepresidenta del Green Project Management Global
Directora Ejecutiva para Latinoamérica

Introducción

La cultura organizacional se construye a partir de unos valores que han sido definidos inicialmente por los fundadores, promovidos y difundidos por el nivel ejecutivo y, finalmente, adoptados por los integrantes de la organización. Los valores éticos por su carácter universal direccionan la actuación de las personas en cualquier ámbito en el que se desenvuelven. Sin embargo, queda la duda de si existe una diferencia en la percepción de las personas entre su aplicación de los valores éticos en la vida diaria frente a la aplicación de estos mismos valores por parte de la organización a la que pertenece.

Aparte de los valores éticos, el trabajo en equipo es uno de los valores comúnmente esgrimidos por las organizaciones como parte de su cultura. El trabajo en equipo requiere no solo de la voluntad de las personas para compartir unos mismos objetivos, sino que también se ve influenciado por el nivel en que la organización promueve la realización de labores conjuntas entre las diferentes áreas, proveyéndolos de recursos como espacios para trabajar, infraestructura técnica y logística, información y demás requerimientos que son utilizados por los equipos para llevar a cabo su trabajo. Por tanto, es importante identificar si la cultura de la organización incide en el soporte que esta le da al trabajo en equipo en los proyectos que desarrolla.

Del mismo modo, para que el trabajo en equipo se considere efectivo, se requiere que se obtengan los resultados esperados. Pero, estos resultados no solo dependen del esfuerzo colectivo del equipo y el compromiso individual en aras de generar los productos o servicios estimados, sino también están supeditados al empeño que la organización pone en cumplir con métricas de calidad e indicadores de efectividad. Por tanto, la orientación a resultados puede ser abordada como una competencia individual, pero también como una competencia organizacional. La organización, a su vez, se ve influenciada por una serie de características culturales que la modelan. De ahí, que un mismo proyecto e incluso un mismo equipo puede tener resultados diferentes dependiendo de la organización en la cual realice su trabajo. En consecuencia, es importante determinar cuáles características culturales se relacionan con la competencia de orientación a resultados de una organización en el ámbito de los proyectos que desarrolla.

Uno de los resultados esperados por la organización, es el del logro de sus objetivos estratégicos a través de los proyectos. Esta es una de las razones por las cuales una organización puede ajustar su estructura y conformar un grupo formal que asuma la gobernabilidad de los proyectos. Esta constituye una de las funciones principales de una oficina de proyectos. Se requiere mayor evidencia sobre la existencia de una correspondencia entre los cambios en la estructura y el valor percibido por la organización con respecto al trabajo que realiza una oficina de proyectos, así como identificar, si una mayor adopción de prácticas de gestión de proyectos es consecuencia del accionar directo de una oficina de proyectos al interior de la organización.

Paralelamente a los cambios estructurales que realiza una organización para reforzar la gestión de sus proyectos, está la medición constante de la efectividad del portafolio de proyectos, como una forma de obtener la retroalimentación necesaria para realizar cambios que permitan una mejora continua. Particularmente, las organizaciones que pertenecen a sectores como el de la construcción, prestan sus servicios a través de la implementación de proyectos en sus clientes. Estos proyectos forman parte del portafolio externo de este tipo de organizaciones. Es interesante y útil verificar si las características culturales de este tipo de organizaciones se relacionan con la percepción de éxito de los proyectos que implementan en los clientes, en el entorno colombiano.

Pero las organizaciones no solo desarrollan proyectos que implementan en sus clientes y que constituyen su portafolio externo, sino que también realizan proyectos internos orientados a mejorar su infraestructura, optimizar su gestión o realizar cambios que soporten su estrategia. Existe muy poca evidencia de la forma como una organización aborda ambos tipos de portafolios. Se podría pensar que la ejecución de proyectos internos y externos es similar en una misma organización. Sin embargo, vale la pena confirmar si esta aseveración es cierta y si la cultura se ve reflejada en la adopción de prácticas de gestión de proyectos en ambos portafolios.

Por su parte, las prácticas de gestión de proyectos han ido evolucionando y adaptándose a las exigencias que requieren las organizaciones, en respuesta a la transformación social que impone el siglo veintiuno. Cada vez más, se desarrollan proyectos con altos niveles de complejidad e incertidumbre, que

deben tener el suficiente grado de flexibilidad para adaptarse a los cambios constantes. Para el desarrollo de proyectos con estas características, han surgido las metodologías ágiles que pueden ser aplicadas para su gestión. Una de ellas es la metodología Scrum que provee un marco de trabajo, en donde el equipo es el protagonista. Sin embargo, los proyectos que se desarrollan con Scrum, están en un contexto organizacional particular, cuya cultura puede incidir en la respuesta que dan los *stakeholders* de la organización al proyecto. Se requiere profundizar en las características culturales que debe tener una organización y que pueden facilitar la adopción de este tipo de metodologías en la gestión de sus proyectos.

A continuación, se presentan los resultados de una serie de investigaciones que dan respuesta a las inquietudes planteadas previamente y que están agrupadas en siete capítulos que enfatizan la relación valores, competencias y cultura en el ámbito de los proyectos. Dichas investigaciones se desarrollan en una diversidad de empresas públicas y privadas, en diferentes sectores económicos en Colombia. La recolección de la información se realizó en el periodo comprendido entre el 2016 y el 2020. Los estudios presentados utilizan diferentes aproximaciones cualitativas y cuantitativas con técnicas que permitieron al autor, dar respuesta a las preguntas de investigación que se plantearon alrededor de temas como los valores éticos, las competencias de trabajo en equipo y orientación a resultados, la estructura organizacional, la gestión de portafolios de proyecto, el uso de metodologías tradicionales versus ágiles y su relación con la cultura en el contexto de los proyectos que desarrollan las organizaciones.