

RELACIÓN ENTRE EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS STAKEHOLDERS Y LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROYECTOS: UN ENFOQUE CULTURAL

Dora Ariza

doraarizaaguilera@gmail.com

RESUMEN

El desarrollo de los proyectos exige la constitución de equipos multidisciplinarios, en donde los *Stakeholders* pueden tener expectativas diferentes y una visión única de los resultados que deberían ser generados (Bourne, 2013). Particularmente, en los proyectos de Tecnología de la Información, una de las fallas es la falta de involucramiento del usuario (Nelson, 2007), la cual puede llevar a que los proyectos no estén alineados con la estrategia, impactando negativamente la percepción de su efectividad (Shenhar, et al., 2001; Heerkens, 2002). La estrategia y los proyectos que la soportan deben estar en armonía con la cultura (Schwartz y Davis, 1981), para garantizar que exista una visión colectiva en torno a los beneficios de los proyectos para sus *Stakeholders*.

El objetivo de este capítulo es el de presentar los resultados de una investigación de tipo mixto que establece la relación entre el involucramiento de los *Stakeholders* y la alineación estratégica de los proyectos de TI, desde una perspectiva cultural. El involucramiento de los *Stakeholders* fue definido como un constructo a partir de la revisión de la literatura y la retroalimentación obtenida de 82 organizaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá, Colombia. Para validar el constructor y establecer la relación entre las variables, se aplicó una encuesta a una muestra aleatoria de 46 líderes de proyecto de empresas del sector de TI ubicadas en la misma ciudad.

Palabras clave: Gerencia de proyectos, Stakeholders, estrategia organizacional.



RELATIONSHIP BETWEEN THE INVOLVEMENT OF STAKEHOLDERS AND THE STRATEGIC ALIGNMENT OF PROJECTS: A CULTURAL APPROACH

SUMMARY

The development of projects requires the constitution of multidisciplinary teams, where stakeholders may have different expectations and a single vision of the results that should be generated (Bourne, 2013). Particularly, in Information Technology projects, one of the failures is the lack of user involvement (Nelson, 2007), which can lead to projects not being aligned with the strategy, negatively impacting the perception of their effectiveness. (Shenhar, et al., 2001; Heerkens, 2002). The strategy and the projects that support it must be in harmony with the culture (Schwartz and Davis, 1981), to guarantee that there is a collective vision around the benefits of the projects for their Stakeholders.

The objective of this chapter is to present the results of a mixed-type investigation that establishes the relationship between the involvement of Stakeholders and the strategic alignment of IT projects, from a cultural perspective. Stakeholder involvement was defined as a construct based on the literature review and feedback obtained from 82 organizations located in the city of Bogotá, Colombia. To validate the construct and establish the relationship between the variables, a survey was applied to a random sample of 46 project leaders from companies in the IT sector located in the same city.

Keywords: Project management, Stakeholders, organizational strategy.

1. Alineación entre la estrategia y los proyectos como característica cultural

Schwartz y Davis (1981) afirmaron que para que una organización sea competitiva, se necesita que la cultura sea consistente con la estrategia, porque una diferencia entre estas puede generar riesgos significativos en su efectividad. El nivel de asociación entre valores culturales y estrategia tendrá un efecto positivo en los resultados de una compañía (Ogbonna y Harris, 2000; Kaplan y Norton, 2004). Por esta razón, Denison y Spreitzer (1991) plantearon la necesidad de entender los valores y creencias que direccionan las acciones de las personas en una organización, en aras de mejorar los resultados a nivel estratégico en la organización.

Según Bryde (2003), existe la disposición a desarrollar los proyectos de una organización, cuando son considerados un medio para lograr la estrategia o establecer cambios que ayuden a cumplir con la misma. Por tanto, la reacción derivada de esta creencia será la de buscar que los resultados de los proyectos soporten el cumplimiento de la estrategia (Morrison y Brown, 2004; Stare, 2012). Autores como Shenhar, et al. (2001) y Heerkens (2002) midieron el éxito de los proyectos en sus investigaciones, incluyendo indicadores como el incremento verificable en ventas, ingresos o ganancia, así como el ahorro en costos generado por los resultados de los proyectos implementados.

De manera paralela a la asociación entre objetivos estratégicos y resultados de los proyectos, la alineación entre estrategia y proyectos se manifiesta a través de una definición clara de los beneficios que trae la ejecución de estos, no solo en términos tangibles sino también intangibles como el aumento de la imagen o el buen nombre (Kaplan y Norton, 2004), la mejora en la capacidad de relacionamiento de la organización con sus clientes

(Shenhar, et al, 2001), el aumento de patentes o nivel de aprendizaje adquirido (Heerkens, 2002) e incluso, la integración entre la gestión de los proyectos y el flujo de trabajo diario (Morrison y Brown, 2004).

Kerzner (2001) hace hincapié en que no es suficiente con la identificación de los beneficios que pueden traer los proyectos a las organizaciones, sino que las decisiones durante el desarrollo del proyecto deberían tomarse teniendo en cuenta el mayor beneficio para los *Stakeholders*. Dado que los proyectos que ejecuta una organización involucran no solo al equipo de proyecto, a los contratistas o proveedores o a las áreas internas sino también a organización externas o a la misma comunidad, se requiere contar con una visión holística de la afectación positiva o negativa en los *Stakeholders*, consecuencia de las tareas o los resultados de los proyectos y este análisis debería direccionar la toma de decisiones (Müller y Lecoivre, 2014).

Del mismo modo, Too y Weaver (2014) proponen que las decisiones que la organización toma con respecto a la inclusión de proyectos nuevos o el mantenimiento de proyectos que están activos en el portafolio, se enfoquen en asegurar la permanencia de los proyectos que realmente necesita la organización para lograr su estrategia. Por tanto, la alineación entre la estrategia y los proyectos lleva a que la selección de los componentes del portafolio a nivel de proyectos o programas o la definición de cuales proyectos deben mantenerse activos, obedezca a criterios objetivos entre las personas de los niveles ejecutivos que participan en su administración (Morrison, Brown y Smit, 2006; Teller, 2013), más que decisiones derivadas de su percepción o intuición.

2. Involucramiento de los Stakeholders desde una perspectiva cultural

Los *Stakeholders* tienen intereses, derechos, propiedad, impacto o influencia sobre actividades en la organización (Bourne, 2013), así como en los proyectos (Bryde, 2008). Se requiere comprender su propuesta de valor, para definir la estrategia de involucramiento más adecuada, la cual, según Bourne (2013) será efectiva, si se obtiene un equilibrio entre expectativas y necesidades que resulten ser divergentes y si al entender el poder e influencia de los *Stakeholders*, se gestiona su impacto potencial en las tareas o resultados.

Se han definido diversas prácticas para involucrar a los usuarios en los proyectos que incluyen su participación en el diseño y aprobación de entregables del proyecto (Project Management Institute PMI, 2013; Office of Government Commerce OGC, 2009), el reconocimiento a su labor en la obtención de resultados (Kerzner, 2001), la inclusión de un patrocinador de proyecto (*Standish Group International SGI*, 2013; Stare, 2012), su entrenamiento en nuevas habilidades o destrezas (Hill, 2008) o la asignación de roles y funciones dentro del equipo del proyecto (PMI, 2013; OGC, 2009). Sin embargo, estas prácticas propias de la gestión de proyectos son insuficientes cuando las actitudes y comportamientos de las personas se convierten en obstáculos para que estas se pongan en marcha y tengan resultados exitosos (Best, Smit y Faber, 2013).

En consecuencia, se requiere que exista una disposición de la organización para que en los proyectos se consulte a las personas, áreas u organizaciones que pueden ser afectadas y se tenga en cuenta su posición y opinión en las decisiones que se toman en los proyectos (Thamhain, 2004, Rowlinson y Cheung, 2008; Fernandes, et al., 2014). La comprensión de sus necesidades permitirá la definición de requerimientos asociados a la solución de problemas o establecimiento de mejoras exigidas o esperadas por usuarios o clientes (Kerzner, 2001). Para la definición exitosa de los requerimientos, es necesario que el entendimiento de las necesidades de los clientes o usuarios con respecto a los proyectos también sea extendido a los proveedores y contratistas, quienes deberían ser considerados como aliados (Bryde, 2003; House, Javida y Dorfman, 2001).

El cumplimiento de las necesidades y expectativas de los *Stakeholders* implica también la cooperación de las áreas de la organización que pueden proveer el soporte para adelantar los proyectos (Pinto, 2010; Thamhain, 2004). Esta cooperación se obtiene, en la medida en que las personas de las diferentes áreas comparten una visión común con respecto a los objetivos de los proyectos (Thamhain, 2004). A su vez, una visión compartida

debería facilitar la coordinación de las tareas de los proyectos entre grupos con conocimiento multidisciplinario (Denison, et al., 2006) así como el acceso del equipo de trabajo a los recursos que fueron asignados a los proyectos (Morrison y Brown, 2004).

Stare (2012) plantea que el trabajo que se comparte entre diferentes áreas en los proyectos requiere el reconocimiento del direccionamiento y seguimiento de las instrucciones que dan los líderes que son asignados a los proyectos y que difiere de los mandos ejecutivos. Por tanto, la organización debe asegurarse de dar la autoridad necesaria a los líderes de proyectos y hacerla respetar por todos (Wall, Wood y Leach, 2004), de modo que los niveles de autoridad existentes en la organización deleguen la toma de decisiones al interior de los proyectos, cuando son aspectos que están dentro del alcance de los mismos (Rowlinson y Cheung, 2008). La delegación de decisiones en los proyectos se facilita, cuando la organización provee el conocimiento y desarrolla las destrezas que requieren los *Stakeholders* de los proyectos (Fernandes, et al., 2014; Mueller, 2014).

A su vez, la cooperación entre áreas garantizará que se establezcan negociaciones entre ellas para lograr los objetivos de los proyectos (Schmitz, et al., 2014). Se esperaría en una cultura que soporta la gestión de los proyectos, que la organización refuerce la expresión abierta de opiniones entre las personas para llegar a acuerdos (Pinto, Slevin y English, 2009), que faciliten la resolución oportuna de los problemas (Morrison y Brown, 2004), asumiendo la posición colectiva que más convenga para los intereses del proyecto, como un modo de afrontar los conflictos que se presentan durante su ejecución (Verma, 1997).

3. Metodología de la investigación

El estudio llevado a cabo es de tipo no experimental y mixto. Respondió a tres preguntas de investigación:

- (1) ¿Cuáles son las características culturales que favorecen el involucramiento de los usuarios en los proyectos?
- (2) ¿Cuáles son los comportamientos y actitudes en las personas de la organización que promueven la alineación entre los proyectos y la estrategia?
- (3) ¿Cuáles de las características culturales que favorecen el involucramiento de los usuarios tienen relación con la alineación estratégica de los proyectos?

Se utilizaron técnicas cualitativas para la definición de las variables y cuantitativas a nivel descriptivo y correlacional, para establecer la relación entre el involucramiento de los *Stakeholders* y la alineación estratégica de los proyectos, así como la dependencia entre estas dos variables. Se llevaron a cabo tres fases para el desarrollo de la investigación. En la primera fase se determinaron las variables, en la segunda fase se elaboró y aplicó el instrumento de medición y en la tercera fase, se realizó el análisis estadístico de los datos.

En la fase uno se determinaron las variables del constructo de involucramiento de los *Stakeholders* y de la variable de alineación estratégica de los proyectos, respondiendo a las dos primeras preguntas de investigación. Esta labor se realizó a partir de la revisión de la literatura académica y de la retroalimentación obtenida mediante cuestionarios y entrevistas a una muestra no probabilística de 82 *Stakeholders*, entre líderes de proyecto, miembros de equipo y funcionarios de organizaciones de diversos sectores de la industria ubicadas en Bogotá, Colombia. Las personas invitadas a participar en el estudio contaban con formación en gerencia de proyectos, con el objetivo de asegurar su conocimiento para responder a las preguntas (Stare, 2012).

El involucramiento de los *Stakeholders* fue definido como un constructo constituido por doce variables asociadas a actitudes y comportamientos propios de la cultura organizacional. Las variables fueron agrupadas en cuatro dimensiones: (1) cohesión entre los *Stakeholders*, (2) adaptación para la solución de problemas, (3) empoderamiento y (4) consideración de los *Stakeholders* (Tabla 1). Por otra parte, la variable de alineación estratégica de los proyectos quedó constituida por cuatro sub-variables: (1) asociación entre resultados de los

proyectos y los objetivos estratégicos de la organización, (2) definición clara de los beneficios de los proyectos, (3) toma decisiones teniendo en cuenta el mayor beneficio para los *Stakeholders*, (4) selección de los componentes del portafolio de proyectos de acuerdo con criterios objetivos

Tabla 1. Variables culturales del constructo de involucramiento de los *Stakeholders* en los proyectos.

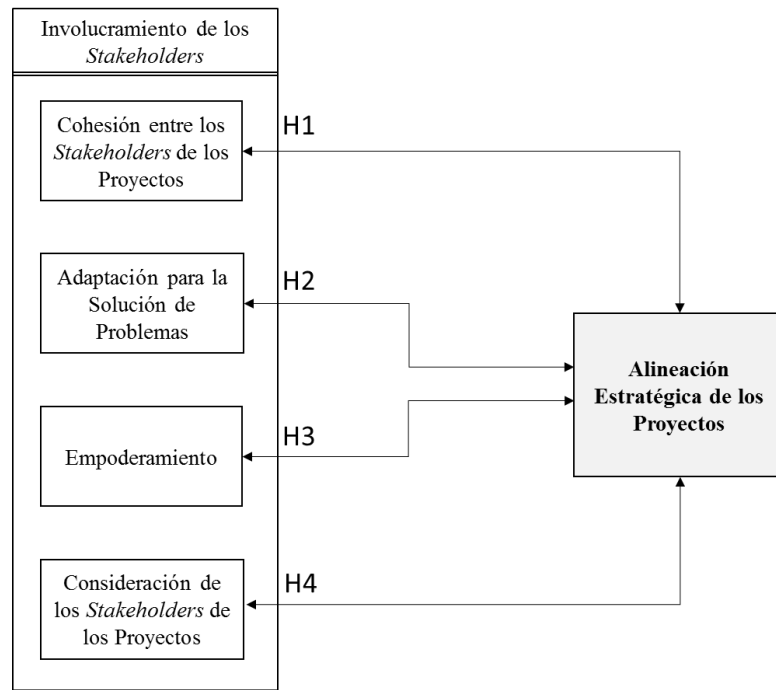
Dimensión	Variables Culturales
Cohesión entre Stakeholders de los proyectos	Cooperación y soporte entre áreas.
	Existencia de una perspectiva común entre diferentes áreas para el desarrollo de los proyectos.
	Facilidad de coordinación de tareas de los proyectos entre áreas.
	Reconocimiento del direccionamiento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

Fuente. Elaboración propia.

Se definieron las siguientes hipótesis de trabajo, cuyo modelo de investigación se representa en la figura 1:

- H1: Existe una relación positiva y significativa entre la cohesión de los *Stakeholders* y la alienación estratégica de los proyectos.
- H2: Existe una relación positiva y significativa entre la adaptación para la resolución de problemas y la alienación estratégica de los proyectos.
- H3: Existe una relación positiva y significativa entre el empoderamiento y la alienación estratégica de los proyectos.
- H4: Existe una relación positiva y significativa entre la consideración de los *Stakeholders* y la alienación estratégica de los proyectos.

Figura 1. Modelo inicial de la investigación



Fuente. Elaboración propia.

En la fase dos se construyó un instrumento para hacer la medición, consistente en una encuesta que fue dividida en cuatro secciones: (a) información de la organización, (b) datos de identificación del participante, (c) percepción sobre el nivel de involucramiento de los *Stakeholders* y (d) la valoración del nivel en que la organización tenía alineados estratégicamente sus proyectos. Las variables independientes correspondientes a las dimensiones del constructo de involucramiento de los *Stakeholders* y la variable dependiente alineación estratégica de los proyectos están compuestas cada una por cuatro ítems en la encuesta. Cada ítem fue valorado con un número entre 1 y 5, donde (1) correspondía a estar fuertemente en desacuerdo y (5) correspondía a estar fuertemente de acuerdo con la presentación del ítem en su organización.

La población definida para el estudio cuantitativo estuvo constituida por 200 líderes de proyecto ubicados en la ciudad de Bogotá, Colombia, miembros activos de la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas (ACIS). Se aplicó un muestreo aleatorio simple, definiéndose una muestra de 50 personas, con un nivel de

confianza del 90% y un error de muestra del 10%. Se obtuvo la respuesta de 46 líderes de proyecto, lográndose una cobertura del 92%. La recolección de la información se hizo entre los meses de junio y septiembre de 2016. La invitación a participar fue realizada por la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas (ACIS). El cuestionario fue aplicado una sola vez y respondido de manera electrónica vía internet.

En la fase tres se realizó el análisis estadístico de los datos recolectados para responder a la tercera pregunta de investigación, utilizando el paquete de software *Statistical Package for Social Science for Windows* SPSS. Se aplicó un análisis factorial confirmatorio con el objetivo de validar los componentes del constructo de involucramiento de los *Stakeholders*. Se utilizó el coeficiente de Pearson para establecer la correlación entre las dimensiones del constructo de involucramiento de los *Stakeholders* y la alineación estratégica de los proyectos. Se calculó la regresión lineal para determinar la relación de dependencia entre los componentes del constructo de involucramiento de los *Stakeholders* (variables independientes) y la alineación estratégica de proyectos (variable dependiente).

4. Resultados de la investigación

Se determinó la confiabilidad del instrumento de medición a través del uso del indicador alfa de Cronbach. La tabla 2 presenta los indicadores de alfa de Cronbach para las variables que intervienen en el estudio, los cuales están por encima de 0.70, considerándose aceptables para investigaciones en ciencias sociales (Hussein y Klakegg, 2014). Por tanto, se confirmó la confiabilidad de la encuesta realizada indicando que está midiendo adecuadamente las variables que conforman el instrumento.

Tabla 2. Alfa de Cronbach para componentes del instrumento de medición.

Variables Culturales	Alfa de Cronbach
Cohesión entre los <i>Stakeholders</i>	0.88
Adaptación para la solución de problemas	0.87
Empoderamiento	0.79
Consideración de los <i>Stakeholders</i>	0.91
Alineación estratégica de los proyectos	0.89

Fuente. Elaboración propia.

Para validar el constructor de involucramiento de los *Stakeholders*, se aplicó la técnica de análisis de componentes principales sobre las dimensiones que lo conforman, utilizando como método de extracción la matriz de correlaciones y varimax como método de rotación, con el objetivo de identificar la fortaleza de la asociación entre las cuatro dimensiones a través de sus cargas factoriales. La tabla 3 presenta las cargas factoriales de cada dimensión, las cuales están en un rango entre 0.90 y 0.94, indicando una asociación alta. De acuerdo con Hair, et al. (2010), cargas mayores o iguales a 0.70 son consideradas indicativos de una estructura bien definida y que tienen significación estadística. La varianza de los datos explicada por las dimensiones del constructo es de 83.64 %.

Tabla 2. Carga factorial de los componentes del constructo de involucramiento de los *Stakeholders*.

Dimensiones culturales	Carga Factorial
Cohesión entre los <i>Stakeholders</i>	0.94
Adaptación para la solución de problemas	0.88
Empoderamiento	0.94
Consideración de los <i>Stakeholders</i>	0.90

Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a los coeficientes de correlación de Pearson, se consideraron valores significativos altos los coeficientes de correlación superiores a 0.6; moderados, los coeficientes entre 0.3 y 0.59 y bajos, los coeficientes menores a 0.29 según el rango determinado por Lewis-Bech, Bryman y Liao (2003) para la interpretación de las correlaciones bivariadas en ciencias sociales. Se encontraron correlaciones altas y significativas entre todas las dimensiones del constructo, confirmando su validez convergente. También se evidenciaron correlaciones altas y significativas entre todas las dimensiones y la alineación estratégica de los proyectos, confirmándose parcialmente las hipótesis H1, H2, H3 y H4 (Tabla 4).

Tabla 4. Descriptivos y correlaciones de Perason entre dimensiones del constructo de involucramiento de los *Stakeholders* y la variable alineación estratégica de proyectos.

Dimensiones culturales	Media	Desviación Típica	1	2	3	4	5
1. Cohesión entre los <i>Stakeholders</i>	3.85	0.84	1				
2. Adaptación para la solución de problemas	4.08	0.78	0.78	1			
3. Empoderamiento	3.85	0.80	0.89	0.72	1		
4. Consideración de los <i>Stakeholders</i>	3.93	0.88	0.77	0.71	0.82	1	
5. Alineación estratégica de proyectos	4.01	0.84	0.88 (a)	0.83 (b)	0.87 (c)	0.85 (d)	1

Fuente. Elaboración propia.

Nota: La correlación es significativa al nivel de 0.01 (2 colas) para todas las asociaciones de variables. Las asociaciones bivariadas específicas a las hipótesis del estudio son: (a) H1, (b) H2, (c) H3, y (d) H4.

Al aplicar la técnica de regresión lineal, se pudo comprobar que de las cuatro dimensiones del constructo de involucramiento de los *Stakeholders*, solo dos dimensiones son predictoras de la alineación estratégica de los proyectos: (1) adaptación para la solución de problemas y (2) consideración de los *Stakeholders*, con niveles de significación menores a 0.05 en ambos casos (Tabla 5), pudiéndose comprobar al 100% las hipótesis H2 y H4.

Tabla 5. Resultados de la regresión lineal entre la variable dependiente (alineación estratégica de proyectos) y la independiente (dimensiones del involucramiento de los *Stakeholders*).

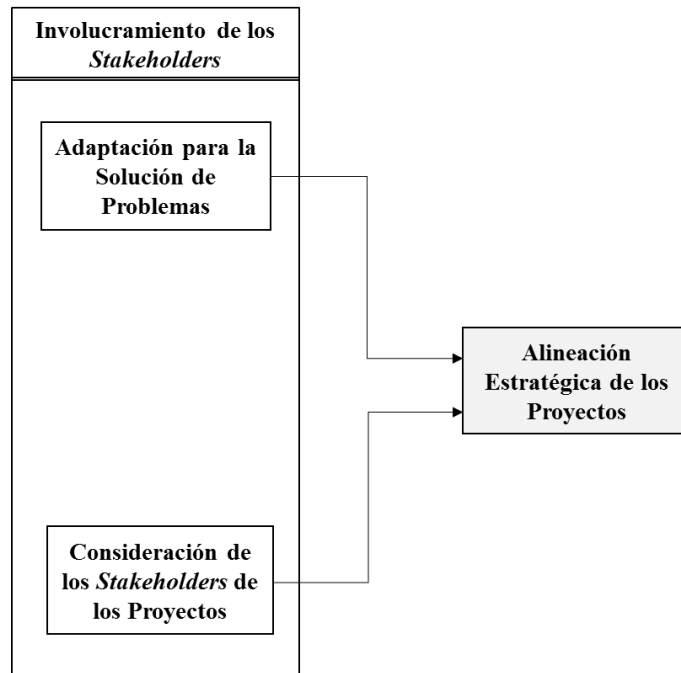
Involucramiento de los <i>Stakeholders</i>					
R	R cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error estándar de la estimación	F	Significación
0.94	0.88	0.87	0.31	58.32	0
Modelo	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Nivel de Significación
	B	Error estándar	Beta (β)		
(Constante)	-0.12	0.29	0.00	-0.41	0.684
Cohesión entre los <i>Stakeholders</i>	0.27	0.15	0.27	1.82	0.079
Adaptación para la solución de problemas	0.28	0.11	0.26	2.53	0.017
Empoderamiento	0.22	0.16	0.21	1.38	0.177
Consideración de los <i>Stakeholders</i>	0.28	0.11	0.29	2.63	0.013

Fuente. Elaboración propia.

Con base en la aplicación de la regresión lineal, el modelo final de la investigación es representado en la figura 2, la cual muestra que las dos dimensiones del constructo de involucramiento de los *Stakeholders* correspondientes a la adaptación para la solución de los problemas y la consideración de los *Stakeholders* tienen incidencia y son predictoras del grado de alineación estratégica de los proyectos, desde el enfoque de la cultura organizacional. A nivel estadístico, se pudo comprobar que el nivel de cohesión de los *Stakeholders* y el empoderamiento otorgado a los proyectos por parte de la organización, no tienen incidencia en el grado en que los objetivos estratégicos estén asociados a los resultados de los proyectos.

Por consiguiente los resultados del estudio cuantitativo adelantado en líderes de proyecto del sector de TI, evidenciaron el hecho de que los proyectos que desarrolla una organización estarán alineados con la estrategia, en la medida en que esta tiene en cuenta la posición, necesidades y opiniones de los diferentes *Stakeholders* en la toma de decisiones relacionada con la gestión de los proyectos y los *Stakeholders* a su vez, resuelven los problemas que se presentan de una manera adecuada y oportuna priorizando los intereses de los proyectos, negociando para llegar a acuerdos y resolviendo los conflictos mediante la expresión abierta de sus opiniones.

Figura 2. Modelo final de la investigación



Fuente. Elaboración propia.

5. Conclusiones

Las personas con formación técnica que trabajan en proyectos de TI prefieren solucionar problemas relacionados con los sistemas, las rutinas o las reglas que pueden ser programadas, más que las que requieren interacción con los *Stakeholders* de los proyectos (Schein, 1996; Jones y Harrison, 1996). Este puede ser uno de los motivos por los cuales la falta de involucramiento del usuario es una de las fallas detectadas en este tipo de proyectos (Nelson, 2007; SGI, 2013). Adicionalmente, la satisfacción de clientes y usuarios como indicador de la efectividad de la gestión de los proyectos ha sido valorada en Colombia por los mismos profesionales de TI, con una calificación media de 3.86 en un rango de 1 a 5 (Ariza, 2017), indicando la necesidad de mejora en el nivel de involucramiento de los *Stakeholders* en los proyectos.

Es necesario establecer una diferencia entre prácticas de gestión de proyectos para lograr el compromiso de los *Stakeholders* versus las características culturales de la organización para asegurar su involucramiento. Mientras las prácticas de gestión de proyectos, incluyen acciones concretas que se recomienda sean realizadas por los líderes, como hacer partícipes a los *Stakeholders* en el diseño y aprobación de entregables del proyecto o asignarles roles y funciones dentro del equipo (PMI, 2013; OGC, 2009); las características culturales, referencian actitudes y comportamientos en los integrantes de la organización, que se manifiestan habitualmente en el desarrollo de los proyectos y que se representan en las variables incluidas en el presente estudio.

Se encontró que el involucramiento de los *Stakeholders* en los proyectos desde el punto de vista cultural, hace referencia al esfuerzo de la organización por considerar su posición, opiniones y necesidades, proveerles con el empoderamiento requerido, mantener el suficiente nivel de cohesión entre ellos a nivel interno y externo

y promover su adaptación para resolver los problemas. Por otra parte, la alineación entre proyectos y estrategia a nivel cultural pudo definirse en términos de la disposición de las personas en la organización a asociar los objetivos estratégicos con los resultados de los proyectos, a identificar claramente sus beneficios tomando decisiones en torno a estos y a actuar objetivamente en la gestión del portafolio de proyectos.

Los resultados demostraron estadísticamente que, de las cuatro dimensiones del constructo de involucramiento de los *Stakeholders*, solamente las dimensiones de adaptación para la solución de problemas y consideración de los *Stakeholders* tenía incidencia en el grado en que los proyectos se encuentran alineados con la estrategia. Por tanto, se enfatiza la necesidad de involucrar a los *Stakeholders* en la toma de decisiones en los proyectos. Del mismo modo, el estudio concluye que en la medida en que exista una actitud compartida para resolver los problemas rápidamente, negociar acuerdos y priorizar los intereses del proyecto para la resolución de los conflictos, se mejorará la alienación entre la estrategia y los proyectos que desarrolla la organización.

El estudio constituye una guía para líderes de proyecto y oficinas de proyectos con respecto a la necesidad de involucrar a los *Stakeholders* desde una perspectiva cultural, que puede influir positivamente en las prácticas de gestión de proyectos que se lleven a cabo para incluirlos en su desarrollo. Debido al tamaño de la muestra y a que fueron tenidos en cuenta exclusivamente líderes de proyecto en el área de TI no es posible hacer generalizaciones. Sin embargo, el estudio abre la posibilidad de realizar investigaciones futuras que incluyan *Stakeholders* con otros roles en los proyectos y en diferentes áreas de la industria.

6. Referencias Bibliográficas

- Ariza, D. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: Una perspectiva constructivista. *Obras y Proyectos*, 22, 6-16.
- Best, A., Smit, J., Faber, L. (2013). "Interventions and their Relation to Organizational Culture and Project Management". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 29, 329-338.
- Bourne, L. (2013). *Gestión de Stakeholders: Gestión de grupos de interés*. Bogotá. Ediciones EAN. Primera Edición. Bogotá.
- Bryde, D.J. (2003). "Modelling Project Management Performance". *The International Journal of Quality y Reliability Management*, 20, 228-253.
- Bryde, D. J. (2008). "Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success". *International Journal of Project Management*, 26, 8, 800-809.
- Denison, D., Spreitzer, G. (1991). "Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach". *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Denison, D.R.; Janovics, J., Young, J.; Cho, H. (2006). "Diagnosing Organizational Culture: Validating a Model and Method". Recuperado de: <http://www.denisonconsulting.com/resource-library/diagnosing-organizational-cultures-validating-model-and-method>.
- Fernandes, G., Ward, S., Araujo, M., Loureiro, A.B., Braga, A. (2014). "Perceptions of different Stakeholders on improving and embedding Project Management Practice on organisations". *Procedia Technology*, 16, 957-966.

- Heerkens, G. R. (2002). *Project Management*. United States of America, McGraw-Hill, First Edition, United States of America.
- Hair, J., Black, W.C., Barry, J., Anderson, R.R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New York. Ten Edition. Prentice Hall. United States of America.
- House, R., Javidan, M., Dorfman, P. (2001). PROJECT GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 4, 489-505.
- Hussein, B.A., Klakegg, O.J. (2014). Measuring the impact of risk factors associated with project success criteria in early phase. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 711 – 718.
- Jones, M.C., Harrison, A.W. (1996). IS project team performance: An empirical assessment. *Information y Management*, 31,2, 57-65.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. United States of America, First Edition, Jhon Wiley y Sons, United States of America.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *The Harvard Business Review*, 82, 2, 52-63.
- Lewis-Bech, M., Bryman, A., Liao, T. (2003). *The Sage Encyclopedia of Social Sciences Research Methods*. United States of America, Sage Publications, United States of America.
- Morrison, J., Brown, C. (2004). “Project management effectiveness as a construct: A conceptual study”. *South African Journal of Business Management*, 35, 4, 73–94.
- Morrison, J. M., Brown, C. J., Smit, E. v. d. M. (2006). “A supportive organizational culture for project management in matrix organizations: A theoretical perspective”. *South African Journal of Business Management*, 37,4, 39-54.
- Mueller, J. (2014). “A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams”. *European Management Journal*, 32, 2, 190-202.
- Müller, R., Lecoivre, L. (2014). “Operationalizing governance categories of projects”. *International Journal of Project Management*, 32,8, 1346-1357.
- Nelson, R.R. (2007). “IT project management: Infamous failures, classic mistakes, and best practices”. *MIS Quarterly Executive*, 6 (2), 67–78.
- Office of Government Commerce OGC. (2009). *Directing Successful projects with PRINCE2™*. United Kingdom, The Stationary Office TSO, First Edition, United Kingdom.
- Ogbonna, E., Harris, L. C. (2000). “Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies”. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 4, 766-788.
- Pinto, J.K., Slevin, D.P., English, B. (2009). “Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships”. *International Journal of Project Management*, 27,6, 638-648.

- Pinto, J.K. (2010). *Project management: Achieving competitive advantage*. New Jersey, Prentice Hall, Fourth Edition, United States of America.
- Project Management Institute PMI. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model-OPM3*. Pennsylvania, Project Management Institute, Third Edition, United States of America.
- Rowlinson, S., Cheung, Y. K. F. (2008). "Stakeholder management through empowerment: modelling project success". *Construction Management and Economics*, 26, 611-623.
- Standish Group International SGI. (2013). *Chaos Manifesto 2013. Think big, act small*. Recuperado de: <http://www.versionone.com/assets/img/files/CHAOSManifesto2013.pdf>
- Schmitz, S., Rebelo, T., Gracia, F. J., Tomás, I. (2014). "Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related?". *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30, 3, 113-121. doi: 10.1016/j.rpto.2014.11.003.
- Schwartz, H., Davis, S. M. (1981). "Matching corporate culture and business strategy". *Organizational Dynamics*, 10,1, 30-48.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., Maltz, A. C. (2001). "Project Success: A Multidimensional Strategic Concept". *Long Range Planning*, 34,6, 699-725.
- Stare, A. (2012). "The impact of a project organizational culture and team rewarding on project performance". *Journal for East European Management Studies*, 17, 1, 40-67.
- Too, E. G., Weaver, P. (2014). "The management of project management: A conceptual framework for project governance". *International Journal of Project Management*, 32, 8, 1382-1394.
- Thamhain, H.J. (2004). "Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership". *International Journal of Project Management*, 22, 7, 533-544.
- Teller, J. (2013). "Portfolio Risk Management and its Contribution to Project Portfolio Success: An investigation of Organization, Process, and Culture". *Project Management Journal*, 44,2, 36-51.
- Wall, T.D., Wood, S.J., Leach, D.J. (2004). Empowerment and performance, in Cooper, C.L. y Robertson, I.T. (eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley, Chichester, pp. 1-46.
- Verma, V. (1997). *Managing the project team*. Volume three. Pennsylvania, Project Management Institute, First edition, United States of America.