

La cultura organizacional y su efecto en el éxito de los proyectos

Dora Alba Ariza Aguilera

Project Management Professional PMP®

Master Executive en Gestión de Conocimiento

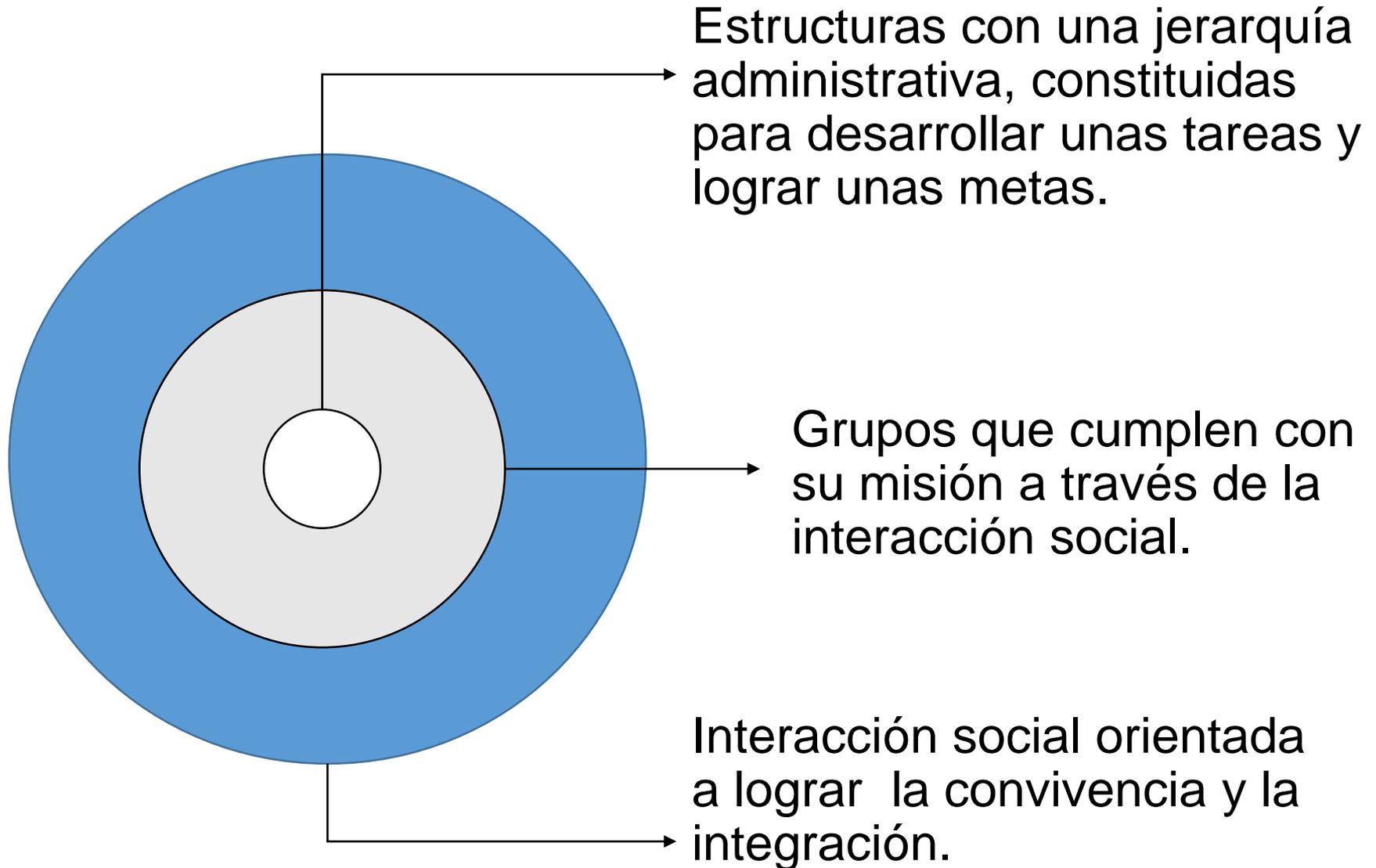
Psicóloga-Ingeniera de Sistemas

doraariza@expertconsulting.com.co

Objetivos

- Ilustrar el concepto de cultura organizacional.
- Presentar los rasgos de la cultura que hasta ahora, se han asociado positivamente con la medición del éxito de los proyectos en las organizaciones.

Las organizaciones en el contexto social



La integración interna en las organizaciones

CONSENSO



Lenguaje
Común

Directrices para
premiar o castigar
a sus integrantes

Criterios de
membresía

Límites de poder y
estatus

Normas que
delimitan el
comportamiento

Surgimiento de la Cultura Organizacional



La necesidad del consenso para solucionar los problemas de integración interna o incluso de adaptación externa, lleva a las personas a inventar, descubrir o desarrollar una serie de **supuestos** que direccionan su comportamiento.

(Schein, 1983).

Aporte de supuestos a la cultura a través del fundador⁽¹⁾

El fundador o fundadores traen una visión propia del mundo, unos paradigmas basados en su experiencia y tomados de la cultura en la cual crecieron

(Shein, 1983).



Los íconos como transmisores de la Cultura Organizacional

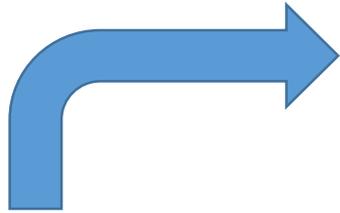
Federación Nacional de Cafeteros:

“Lo que diferenciaba a nuestro café era que se recogiera grano por grano y que hubiera un alto nivel de control de calidad en su procesamiento”.

Pero para comunicar estos atributos, Bernbach y su agencia de publicidad en 1951, crearon una historia y un personaje, que se convirtió en un ícono con reconocimiento mundial.

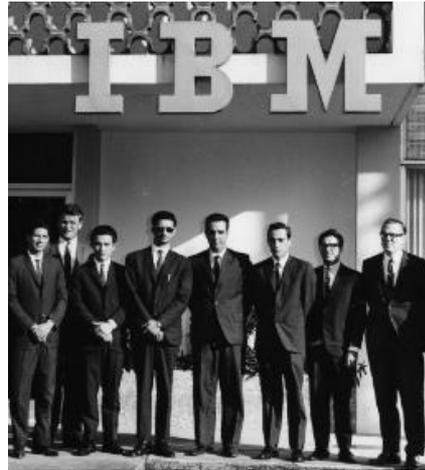


Los hábitos, imagen de la cultura organizacional

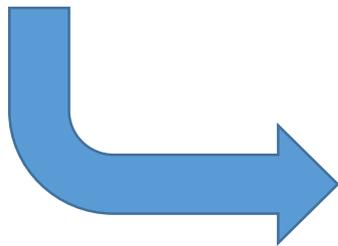


Normas explícitas o implícitas de vestir de los empleados en las organizaciones

Vestido conservador



→ Formalidad



Vestido Informal



→ Creatividad

La Cultura Organizacional desde la perspectiva social

Las historias, los íconos, los hábitos, el léxico que son compartidos al interior de la organización conforman un sistema de

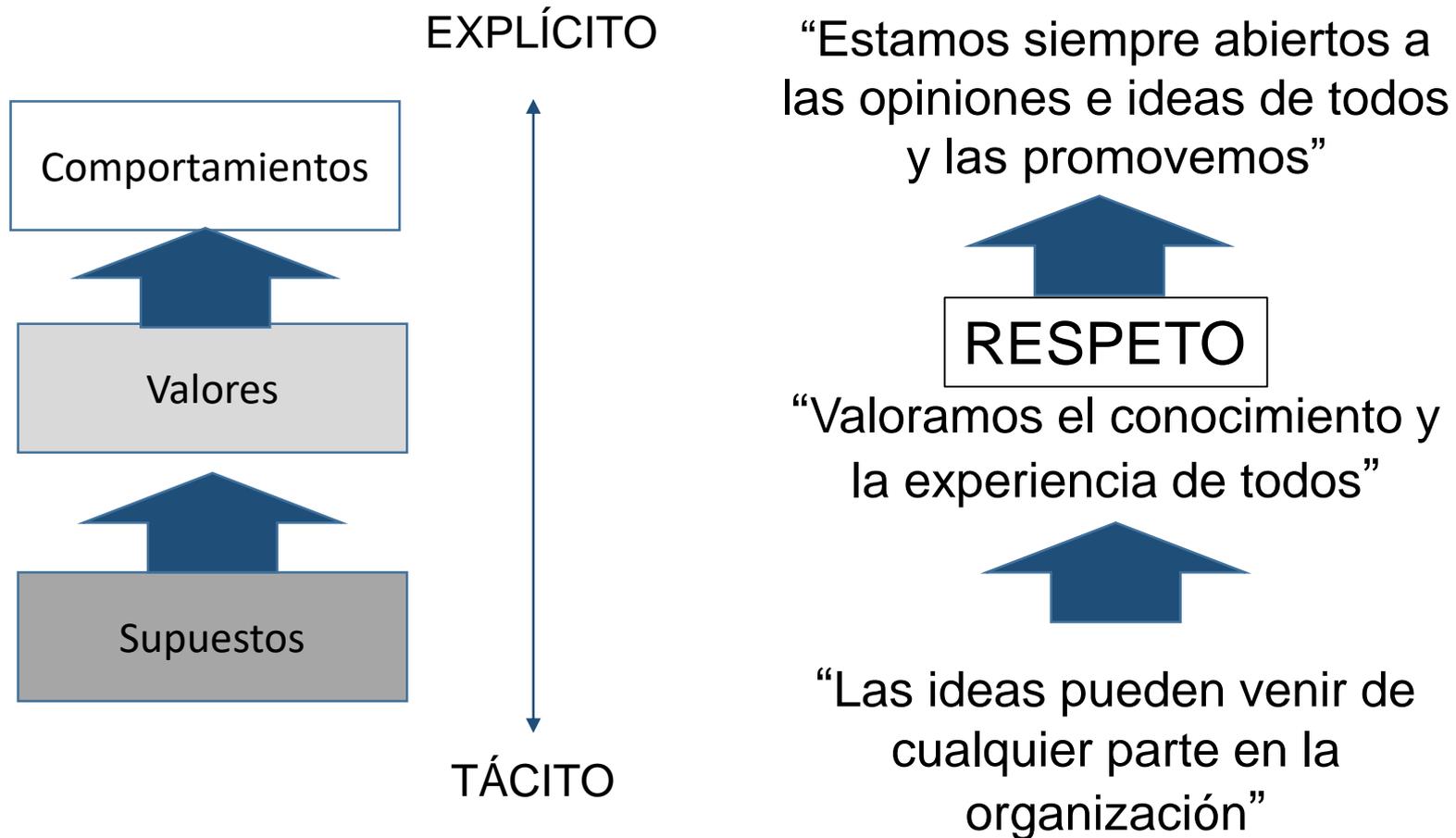
símbolos

que tienen un significado específico y reflejan una serie de

ideologías y valores propios

(Allaire & Firsirotu, 1984).

La expresión de la cultura desde una perspectiva psicológica⁽¹⁾

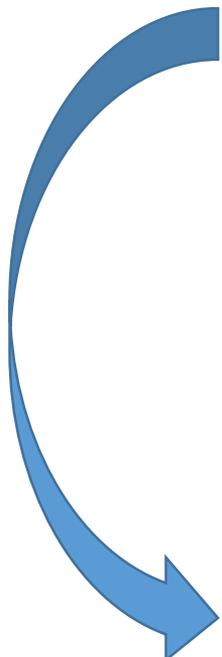


Fuente. Elaboración a partir de Schein (1983).

La cultura organizacional compuesta por subculturas

La subcultura se crea a partir de las experiencias compartidas por las personas que forman una comunidad ocupacional

(Schein, 1996; Cooke & Rousseau, 1988).



El conjunto de las personas que participan en los proyectos (*stakeholders*) y que comparten ciertos rasgos que los caracterizan conforman una subcultura

(Kendra & Taplin, 2004).

La caracterización de los Proyectos a nivel social

PROYECTOS

- Son estructuras que se conforman de manera temporal.
- Se gestan a partir de un grupo de personas que tienen que lograr unos objetivos particulares.
- Cada persona aporta su conocimiento y experiencia particular dentro de un rol asignado.
- El grupo requiere desarrollar un nivel de compromiso mínimo que le permita alcanzar los resultados esperados de manera colectiva.

Características culturales asociadas al éxito de los proyectos



Soporte del nivel ejecutivo a los proyectos ⁽¹⁾

Asignar y asegurar la disponibilidad de los subalternos.

Proveer soporte y asesoría.

Promover el rol del patrocinador .

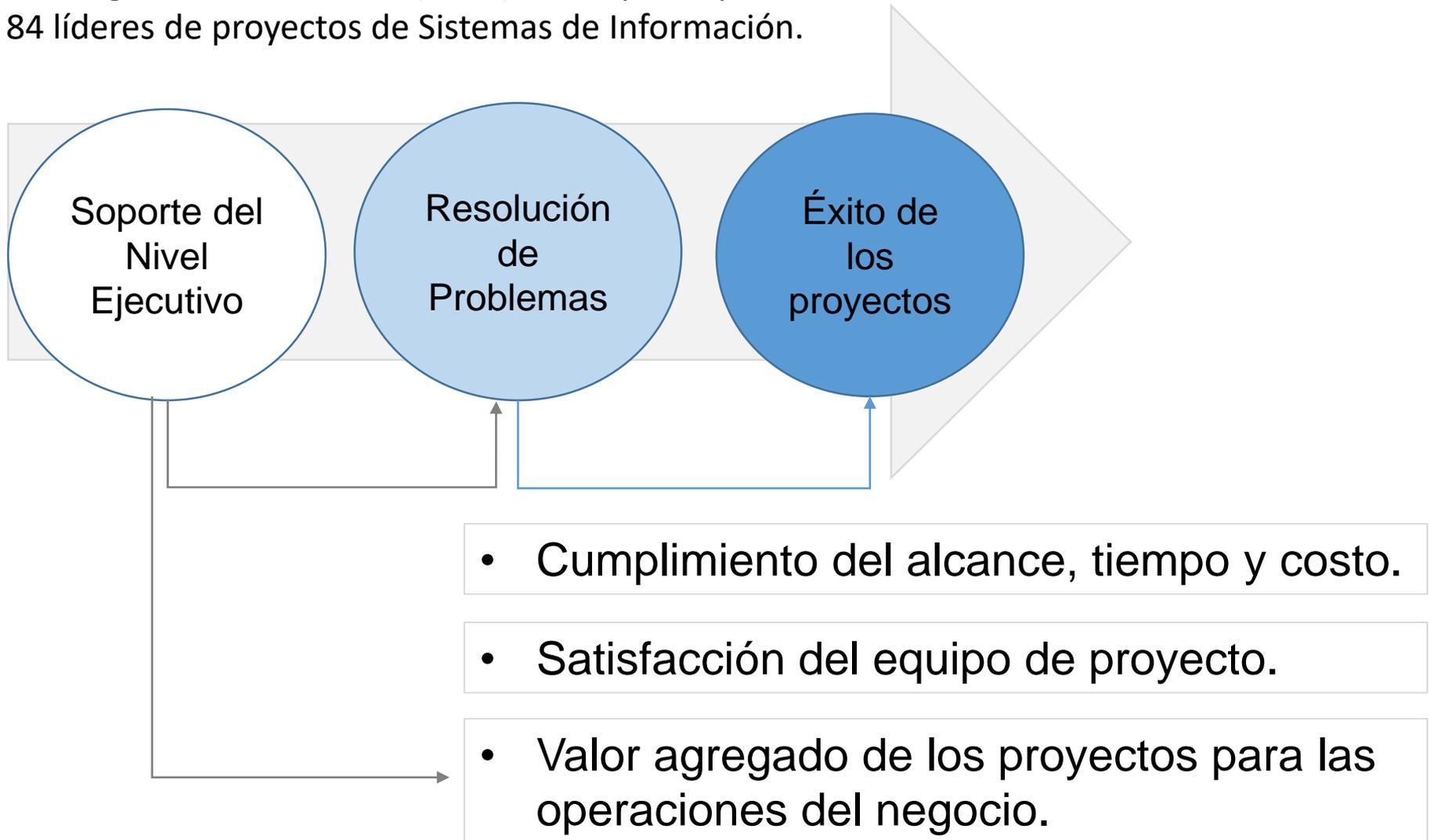
Premiar al equipo según sus resultados.

Facilitar la resolución de problemas

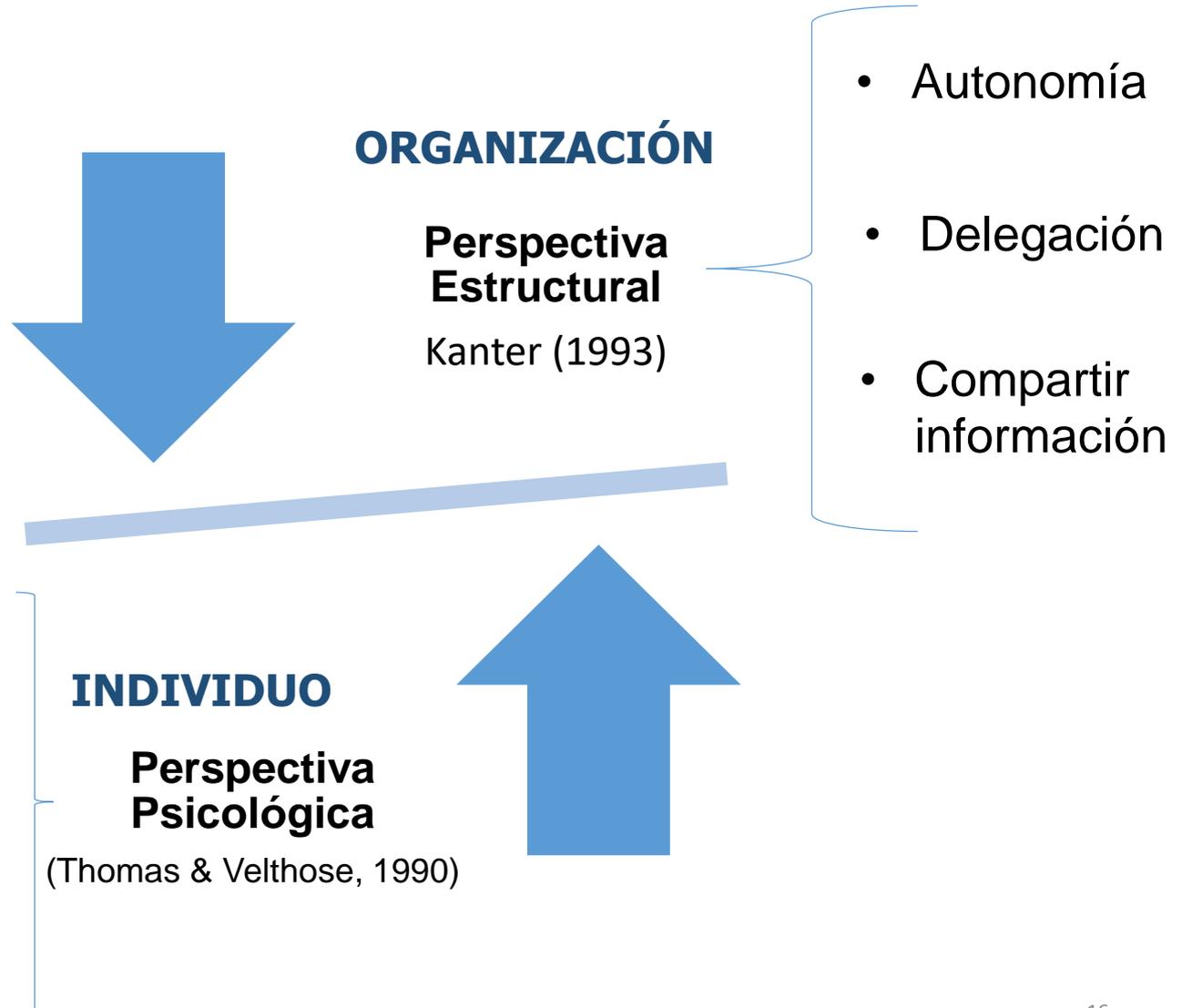


Soporte del nivel ejecutivo y éxito de los proyectos

Investigación de Aladwani (2002) con la participación de 84 líderes de proyectos de Sistemas de Información.

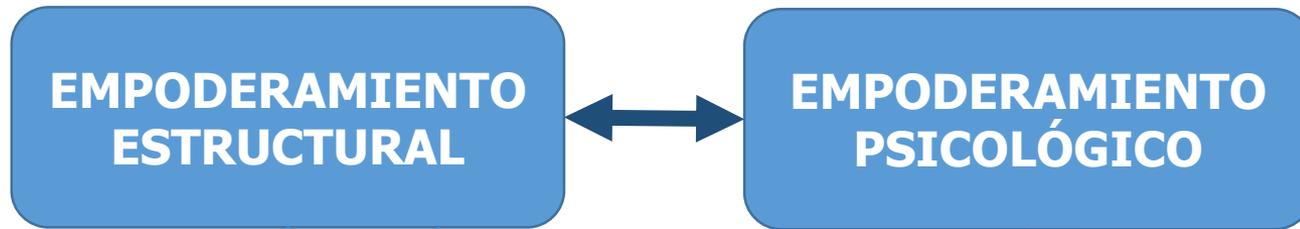


Empoderamiento



Empoderamiento y éxito de los proyectos

Investigación de Seibert, Silver y Randolph (2004) con la participación de 301 integrantes de equipo, 50 líderes de proyecto y 16 ejecutivos de una organización de tecnología ubicada en los Estados Unidos.



- Satisfacción con el trabajo.

- Desempeño del Equipo

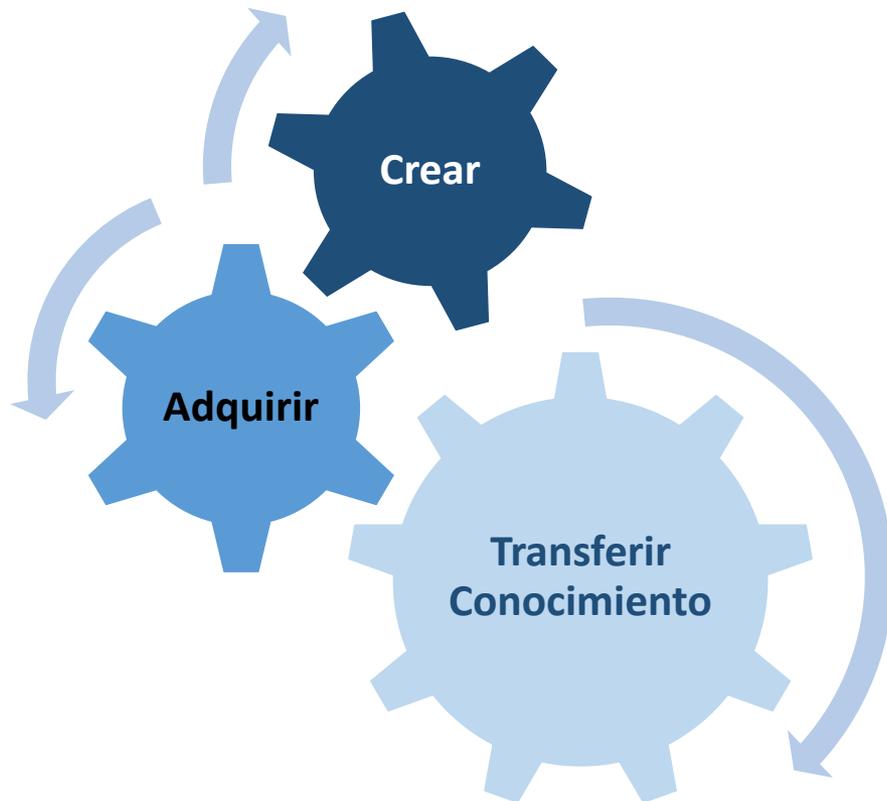
Cumplimiento de cronograma, costo y calidad de los proyectos.

- Desempeño Individual

Productividad
Calidad del trabajo
Iniciativa

Aprendizaje Organizacional como característica cultural

El aprendizaje organizacional (Templeton, Lewis y Snyder, 2002) se define como la orientación de esta a:



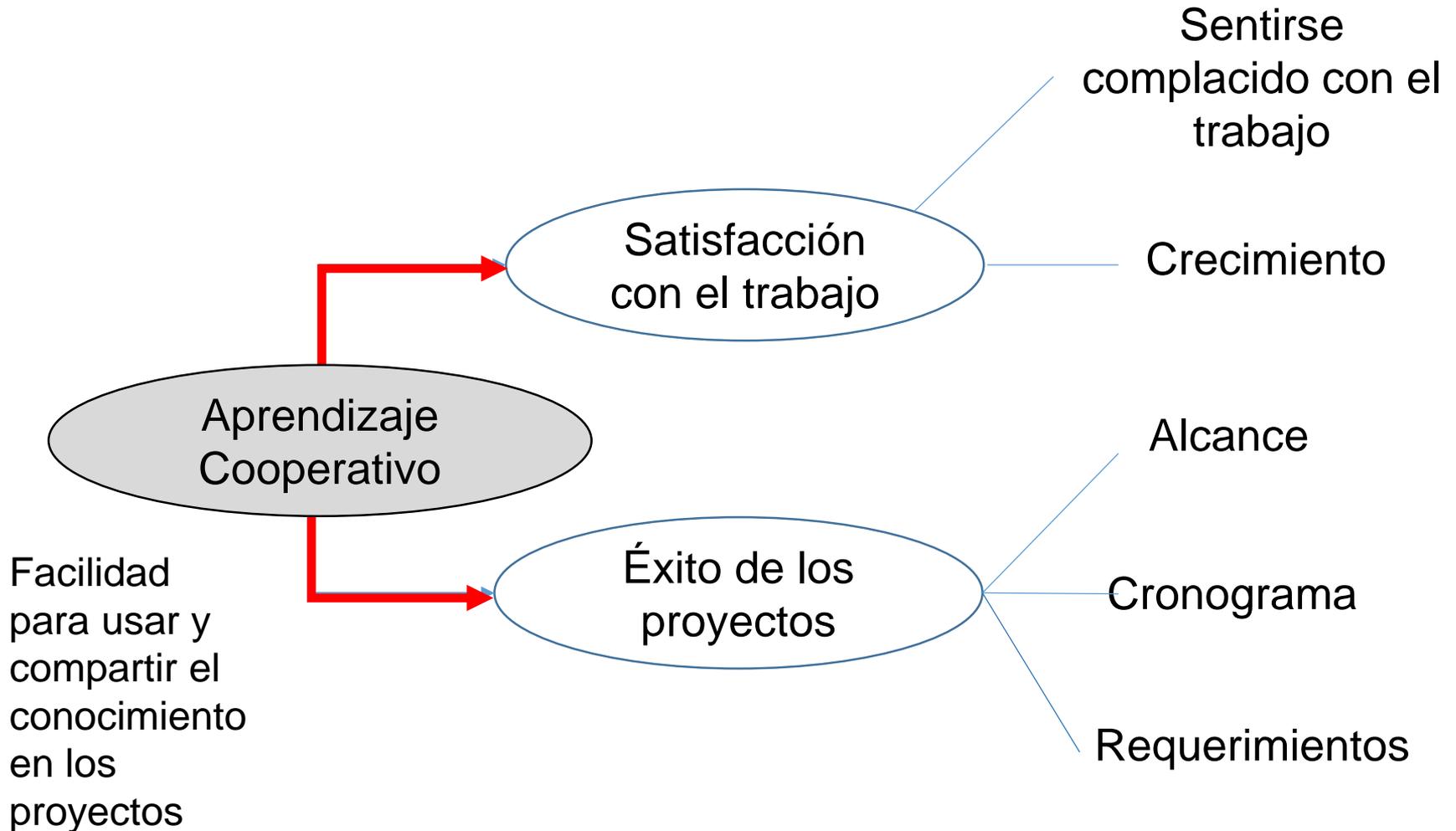
Para aplicarlo al momento de *resolver un problema o tomar una decisión.*



Valoración del conocimiento que debe ser mantenido

Aprendizaje Organizacional y éxito de los proyectos

Janz y Pattarawan (2003) midieron la relación entre el aprendizaje y dos variables: (a) la satisfacción con el trabajo y (b) el éxito de los proyectos.



Estandarización de prácticas de gestión de proyectos como característica cultural

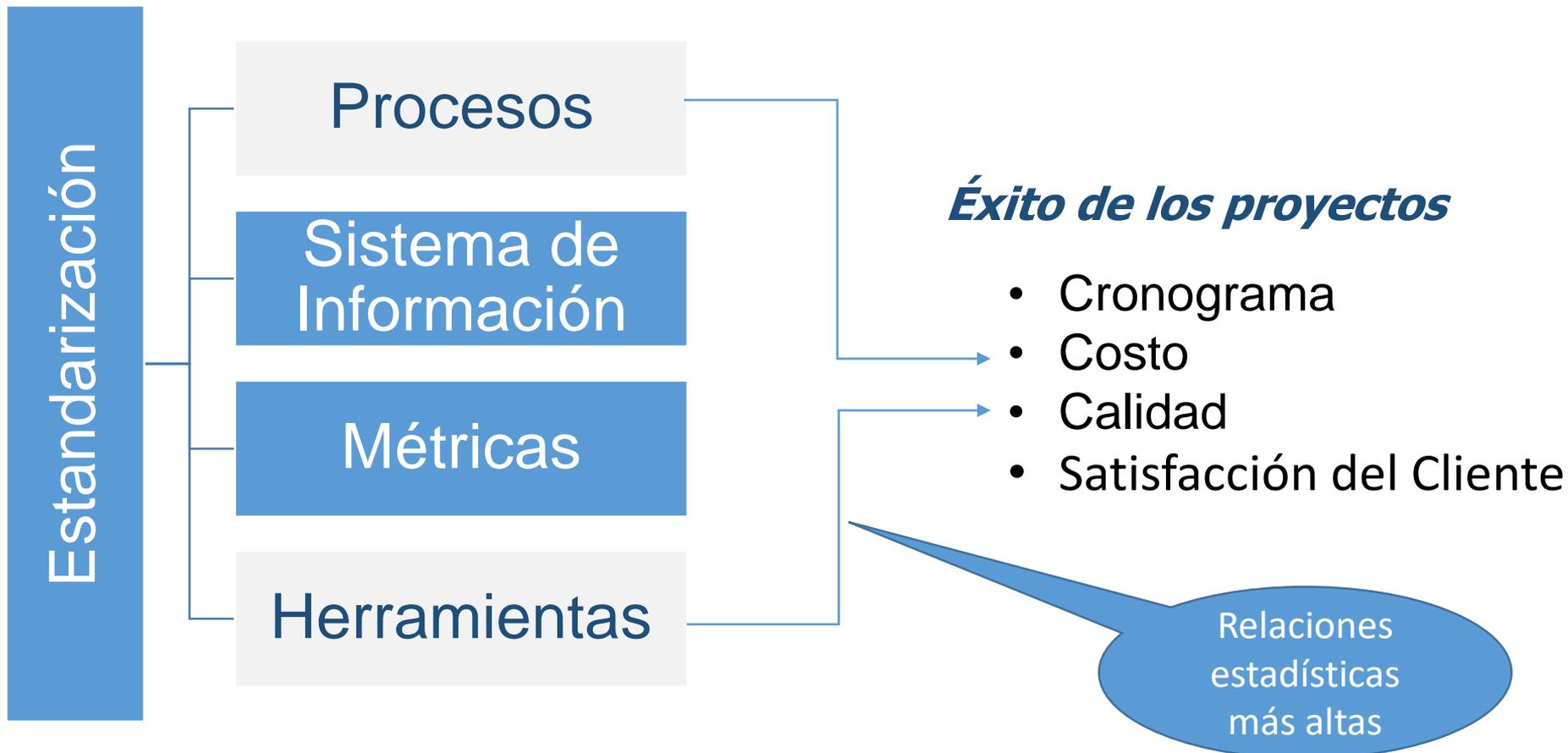


Grado de uniformidad y consistencia aplicada de manera habitual para implementar la gestión de los proyectos
(Milosevic & Patanakul, 2005)



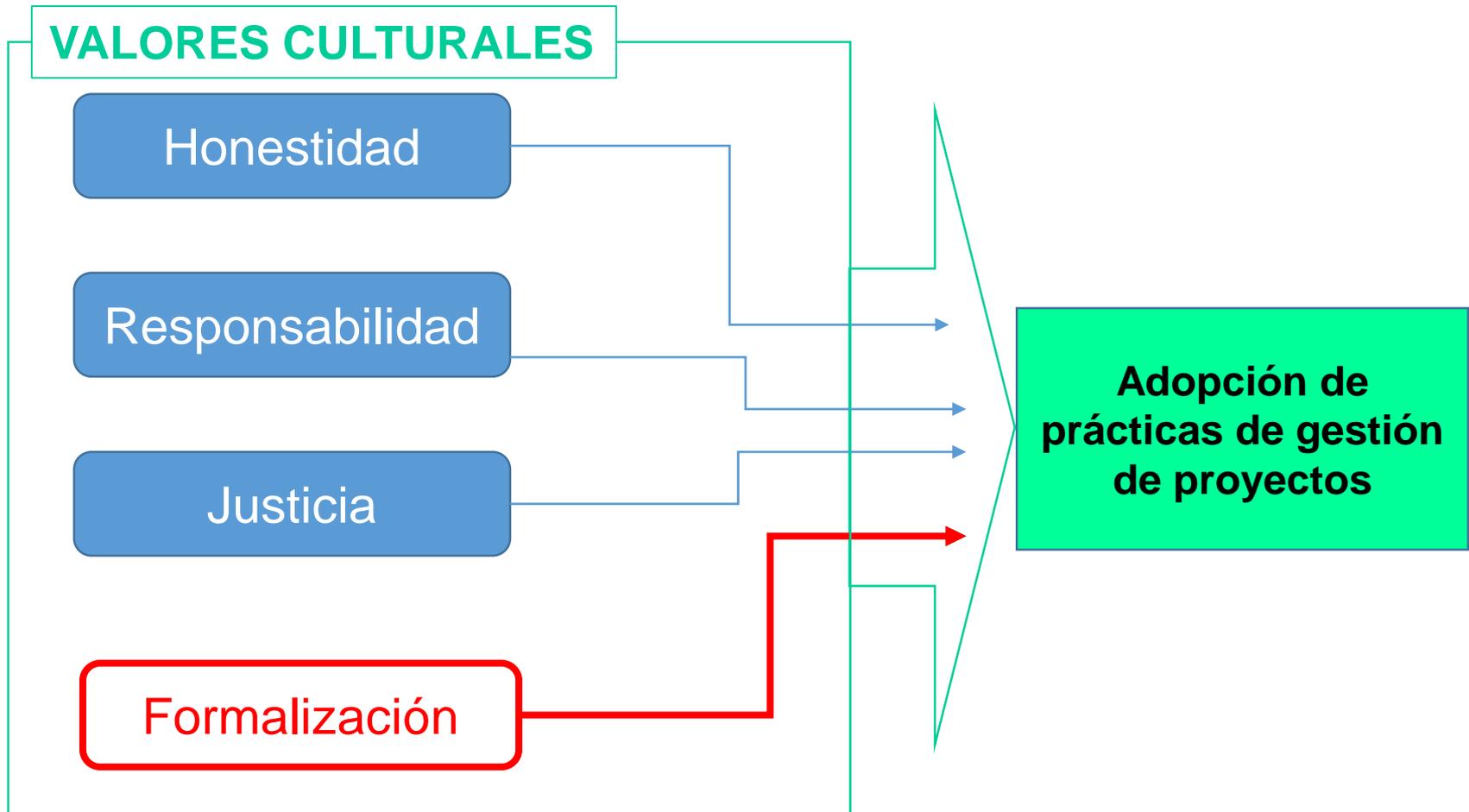
Estandarización de prácticas de gestión de proyectos y éxito de los proyectos

Investigación de Milosevic y Patanakul (2005) utilizó una muestra de 55 integrantes de proyectos de desarrollo de producto en la industria electrónica y de desarrollo de software en empresas de TI. Los participantes tenían roles de líder e integrantes de equipo.



Efecto de los valores en la adopción de prácticas de gestión de proyectos

Ariza-Aguilera (2015) midió la relación entre valores y la adopción de prácticas de gestión de proyectos en **55 empresas colombianas** de diversos sectores de la industria.



Conclusiones

- El conjunto de ideas, creencias y valores de una organización, que son transmitidos a través de historias, hábitos y un léxico común constituyen la cultura de una organización.
- Los valores de la cultura organizacional modelan los comportamientos de sus integrantes y tienen efecto en la estrategia y los proyectos que ayudan a su cumplimiento.
- Ciertas características culturales de los stakeholders que participan en los proyectos, tienen efecto en el éxito de los mismos y se espera sean promovidas al interior de las organizaciones.

Bibliografía

- Ariza-Aguilera, D.A. (2015b). Valores Éticos y Trabajo en Equipo en los proyectos: Una competencia para Garantizar la Sostenibilidad Organizacional. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(2), 25-36. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v10-n2/A2.10\(2\)25-36.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n2/A2.10(2)25-36.pdf).
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Aladwani, A.M. (2002). An Integrated Performance Model of information System Projects. *Journal of Management Information Systems*, 19 (1), 185-210.
- Kanter, R.M. (1993). *Man and Women in Corporation*. New York; Basic Books.
- Janz, B. D., & Pattarawan, P. (2003). Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture. *Decision Sciences*, 34 (2), 351-384.
- Milosevic, D. & Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development project success. *International Journal of Project Management*, 23, 181-192.
- Seibert, S.E., Silver, S.R., & Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-49.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). *Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation*. *Academy of Management Journal*, 15(4), 666-681.