

RELACIÓN DE LA CULTURA Y CLIMA CORPORATIVOS EN LA GESTACIÓN  
DE PROYECTOS GERENCIALES

AUTOR:

CARLOS ARTURO AZUERO GUTIÉRREZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C

2016

RELACIÓN DE LA CULTURA Y CLIMA CORPORATIVOS EN LA GESTACIÓN  
DE PROYECTOS GERENCIALES

AUTOR:  
CARLOS ARTURO AZUERO GUTIÉRREZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D.C

2016

Nota de Aceptación

---

---

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C., Colombia 2016

## AGRADECIMIENTOS

En la construcción de esta investigación, pasaron bastantes personas que me colaboraron en su desarrollo; ayudas invaluableles como la del Dr. Héctor Enrique Moreno Linares al cual le tengo profundo respeto y admiración por la entrega y dedicación que mostró a todos sus alumnos. A Maritza Romero, quien me asistió en la corrección de estilo, de normas, y aportó sus comentarios propicios en momentos de inflexión. A la Universidad Los Libertadores quiénes me brindaron la oportunidad de cursar esta carrera y me dio las herramientas necesarias para lograrlo. En general, a todas y cada una de las personas que coadyuvaron en este gran logro. Pero sobre todo quiero agradecer a mi esposa que siempre me motivo para que terminara la carrera, a mis hijos de los cuales también recibí apoyo en el desarrollo de ésta investigación.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. GENERALIDADES	10
1.1 Planteamiento del Problema	10
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo General	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificación	13
2. MARCO TEÓRICO	17
2.1 Cultura Organizacional	17
2.2 Clima Organizacional	23
2.3 Gerencia de Proyectos	27
3. METODOLOGÍA	33
3.1 Tipo de Investigación	33
3.2 Fuentes de Información	33
3.3 Métodos de Análisis	34
3.3.1 Determinación de Variables	35
4. RELACIÓN ENTRE CULTURA Y CLIMA CORPORATIVOS CON LA GESTACIÓN DE PROYECTOS GERENCIALES	37
4.1 Valores	37
4.2 Antivalores	40
4.3 Compromiso	42
4.4 Liderazgo	44
4.5 Toma de Decisiones	47
4.6 Análisis de la relación planteada	50
Conclusiones	56
REFERENCIAS	58

## LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Características de cultura definida y no definida	21

## LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Resultado de proyectos exitosos, cancelados o con reclamos	14
Figura 2. Definición gráfica de cultura organizacional	20
Figura 3. Elementos de clima organizacional	21
Figura 4. Elementos de la toma de decisiones	44
Figura 5. Manejo del cambio cultural	49

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realiza sobre la cultura y clima organizacional y la gestación de proyectos gerenciales, junto con los cambios y transformaciones corporativos que deban efectuarse en empresas en funcionamiento.

Así es, que la cultura y clima corporativos se convierten en parte esenciales de los proyectos, pues a pesar de ser consideradas genéricas o ambiguas, en la actualidad poseen un significado concreto en patrones de conductas, actitudes, normas, costumbres, que son visibles en la estructura organizacional, siendo susceptibles de ser supervisadas y modificadas para adaptarlas hacia los objetivos organizacionales. Haciendo manifiesta la cultura organizacional con las estructuras de los proyectos, como lo indicó (Centeno, 2006), es evidente que la relación estrecha entre estos dos elementos de la organización, lo cual aseguraría una mayor probabilidad en el cumplimiento de objetivos si ambos son sujetos a cualquier patrón de gestión empresarial. Igualmente, si se manifiesta el engranaje entre la gerencia de cada proyecto con la cultura y climas existentes al interior de la compañía, y se integran como una cultura de mejora, se lograría implementar sus conceptos, alcances, costumbres y una nueva metodología a sus resultados óptimos.

Los proyectos representan por su individualidad, procesos y técnicas de gestión únicos dirigidos a resultados consecuentes a objetivos, los cuales conllevan implementaciones internas que a su vez reflejan un impacto visible en la cultura organizacional, ya que el factor humano es quien lo ejecuta y debe estar en consonancia con el mismo (Newstrom & Davis, 2011). Por lo mismo, debe ser reconocida la cultura y el clima corporativos para la gestación de proyectos gerenciales.

Por lo anterior, y viendo la necesidad de relacionar la cultura y clima organizacionales con la aplicación y puesta en marcha de proyectos, se partirá de un marco de referencia teórico conceptual, donde se identificarán los procesos organizacionales como una forma de visualizar la existencia de la relación existente entre la gestión de proyectos con la cultura y clima organizacionales; analizando los procesos inmersos en ellas conducentes a cambios de la cultura y clima

organizacionales, para suministrar una caracterización de la cultura y clima empresariales generales a nivel corporativo.

A causa de lo anterior, por medio del análisis de la relación planteada se pretende evidenciar la relación existente entre la cultura y clima organizacional con los nuevos proyectos que se estén gestando al interior de las compañías por lo que es de vital importancia como es el comportamiento y el compromiso del recurso humano puesto que se pueden presentar actitudes positivas o negativas que pueden intervenir en la buena o mala ejecución de un proyecto, lo cual será el desarrollo de esta investigación.

## **1. GENERALIDADES**

### 1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día, las empresas han evolucionado para compenetrarse en una comercialización mundial cada vez más extensa, siendo así que las instituciones a nivel internacional que participan en esas actividades comerciales como industriales han tenido que adaptarse a cambios tecnológicos y administrativos para ser funcionales de manera rentable. El factor común de los cambios administrativos, en economías donde se propicia el comercio global de forma competitiva, ha sido innovar en formas de ofrecer productos y servicios de calidad atractivos para el cliente final.

Sin el factor humano, el cual es el factor en común, las empresas a nivel mundial no pueden funcionar ya que es determinante del recurso humano para que existan empresas que puedan competir internacionalmente; por lo que las empresas han tenido que estar en consonancia con el cambio de paradigmas establecidos por las políticas, principios, valores, de cada una de las compañías a las que pertenecen, donde se requiere entender la cultura y clima empresarial y como se incorporan éstas en la cultura de los individuos en la misma. Es así, que la actitud de los colaboradores debe analizarse para entender como el compromiso, lealtad, liderazgo, entre otros, generan el clima empresarial necesario que conlleve a producir resultados óptimos con visión compartida para que desarrollar proyectos nuevos sean acordes al desempeño institucional.

Cuando las empresas se vinculan mundialmente con el comercio, quedan abiertos a que surjan nuevos competidores perdiendo de algún modo las ventajas competitivas adquiridas, debiendo construir nuevas basadas en conocimiento, innovación y tecnología produciendo bienes y servicios con menores costos y con mayor calidad, contando con

el compromiso organizacional que deben asumir todos sus participantes. Ya no es suficiente con ofrecer un bien o un servicio, es necesario tener en cuenta diversos factores que proporcionen ventajas comparativas con respecto de otras empresas que puedan ofrecer lo mismo. Llegar a esta opción, implica de acuerdo con (Cantú, H., 2006) un cambio organizacional como administrativo en producción, recursos humanos, mercadeo, ventas, entre otras, ya que las diferentes áreas de las empresas deben cooperar para lograr responder a los retos que exige la sociedad de hoy.

Todas las áreas de la empresa deben tener claro la cultura y el clima organizacional para que la colaboración que presten para la ejecución, puesta en marcha y éxito de un nuevo proyecto empresarial, sea el propuesto desde el inicio de su planeación. Por esto, y como se ha mencionado anteriormente, debe estar alineado el recurso humano con las políticas, principios y valores corporativos donde se socialice la cultura corporativa la cual irá causando un clima benéfico para toda la organización.

El desempeño de diversas compañías al desarrollar nuevos proyectos no siempre arrojan resultados satisfactorios, a nivel latinoamericano los proyectos que demuestran tener éxito total es apenas del 38% (Palacios, 2002). Por lo anterior, los proyectos deben ser dirigidos por un grupo de investigación y un líder o gerente el cual debe poseer unas competencias además de aptitudes, actitudes y herramientas suficientes para lograr un engranaje que conlleve al éxito del proyecto. Esas competencias deben ser personales, las cuales deben tener un manejo moldeable debido a que se relacionan intrínsecamente con los comportamientos con las que son asumidas sus labores, que en este caso se refiere a la interacción de la persona que está vinculada al proyecto, evidenciándose así la cultura de la empresa a la cual pertenecen y de donde salen a relucir o modelar las actitudes, ideas y conductas de los trabajadores.

Lo anterior, lleva a especular que la baja proyección en resultados óptimos en la ejecución y puesta en marcha de los proyectos, puede estar asociada a variables culturales, personales o de interacción de las anteriores, aunque lo dicho anteriormente es una suposición; (Hellriegel, Slocum, y Woodman, 1999) afirman que cuando existen

trabajadores comprometidos con las instituciones la productividad tiende a ser alta, los individuos cuando están comprometidos con la organización suelen dirigirse hacia el logro de las metas establecidas (proyectos), perdiendo menos tiempo logrando una repercusión positiva en las mediciones de productividad. Igualmente, si la dirección de la empresa está enfocada hacia la competitividad no se puede negar que la cultura y clima organizacional, tienen un impacto significativo en los comportamientos y conducta de sus empleados, ya que puede aumentar o disminuir la motivación de los trabajadores y en los resultados (proyectos) mismos de la empresa, así como lo han indicado (Edel, García, y Casiano, 2007) hace que los proyectos que se pretenden implementar no tengan en cuenta el factor humano ya que no evidencian la necesidad que hace que las personas hagan las labores más allá de la remuneración por los servicios prestados.

Cuando un individuo entra a prestar sus servicios a una empresa, debe adaptar sus comportamientos y actitudes a la misma, para generar bienestar común en toda la organización.

Las empresas colombianas no son ajenas a todo ese comportamiento y por tanto enfrentan hoy una preocupante situación: la fuerza laboral no tiene un ideal claro, solo cumple un horario y espera, ansiosamente, la hora de retorno a sus hogares; de hecho, es común encontrar personas perezosas, disociadoras y resistentes a aceptar nuevos esquemas. Frases como: “siempre se ha hecho así”, “no pienso regalar mi tiempo” o “nadie ve lo que yo hago”, corroen los engranajes organizacionales. Pero, ¿qué ocurre? ¿Por qué la gente es cada vez menos comprometida? Las claves son explicar tácitamente las pretensiones que la organización persigue, involucrar a todos a través de la cultura y clima organizacional, escuchar con atención los aportes a proyectos en ejecución e ideas de nuevos proyectos.

En este orden de ideas, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Son el comportamiento y compromiso de los empleados los que evidencian una relación entre la cultura y clima organizacional con los proyectos exitosos al interior de las organizaciones?

## 1.2 Objetivos

### *1.2.1 Objetivo General*

Evidenciar si existe relación entre cultura, competencias y éxito dentro de las exigencias organizacionales para lograr mejorar el desempeño del recurso humano en la ejecución de proyectos.

### *1.2.2 Objetivos Específicos*

Identificar los comportamientos del compromiso empresarial por parte del recurso humano conducentes a la optimización de metas específicas

Establecer la incidencia y las pautas del clima y cultura organizacional con los proyectos empresariales

Determinar la relación existente entre el comportamiento y compromiso del recurso humano con la cultura y clima organizacional para la obtención de proyectos exitosos.

## 1.3 Justificación

Hoy en día, las empresas asumen transformaciones en su entorno las cuales deben adaptarse para sobrevivir en un medio competitivo. Del mismo modo, con la globalización de los mercados y los avances en las comunicaciones, las empresas tienen

que identificar y ampliar ventajas competitivas además de ofrecer servicios y/o productos de la mejor calidad.

Para ello es necesario, que las compañías estén en inmejorables ambientes y presenten escenarios positivos al interior de las mismas, para lograr percibir satisfacción real en los empleados generando un impacto en la productividad. Actualmente, todavía existen organizaciones que no le toman una real importancia al tema de clima laboral, cultura y compromiso organizacional, cuando se constituyen en aspectos esenciales en el desarrollo estratégico de las empresas.

Desde esa perspectiva, el clima organizacional puede sumar o restar en el buen ejercicio de la compañía, puede ser una causa de influencia en la conducta y actuación diaria de los empleados ya que forma la opinión en los integrantes de la empresa, haciendo inmerso el sentimiento que se forma de su cercanía o lejanía con sus líderes, colaboradores y compañeros de trabajo.

Debido a la necesidad que tienen las organizaciones de implementar procesos de innovación, es importante generar una cultura y un clima de innovación, como elementos esenciales para motivar el cambio organizacional y facilitar el aprendizaje de los empleados, para que puedan ser creativos e innovadores y generen conocimientos útiles para la elaboración de nuevas tecnologías, productos y servicios que satisfagan a los clientes internos y externos (Ahmed, 1998).

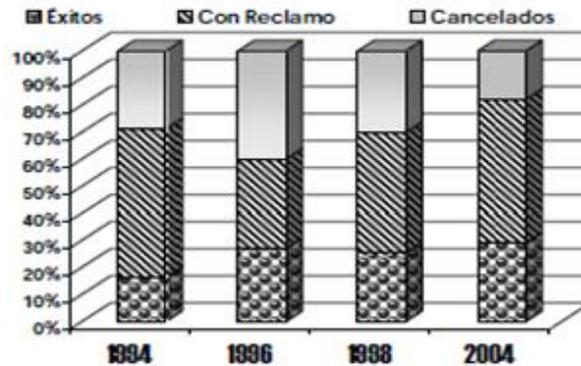
Así es que Martín (2000), indica que el éxito de las empresas depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional; es decir, si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos. De acuerdo a lo anterior, si lo valoran como positivo, es porque consideran que éste ofrece oportunidades para el crecimiento del desempeño y cumplimiento de sus labores, contribuyendo con la continuidad, incorporación y estabilidad entre sus tareas en la empresa y sus ambiciones personales. En cambio, es percibido como negativo por

parte de los trabajadores cuando ellos evidencian una inestabilidad entre sus necesidades, la empresa y los procesos.

Las empresas tienen una cultura que se traduce en ambientes característicos o personalidad propia que la diferencia de otras compañías, además que influye en el comportamiento de sus miembros. Por esto, es que los gerentes deben trabajar para crear el entorno ideal donde se logren los objetivos como la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de sus colaboradores.

En ese sentido (Centeno y Serafín, 2006), indicaron que entre 1985 al 2001 en 140 proyectos iniciados se determinó que menos de un tercio se llevaron a cabo dentro del tiempo planeado y menos de la mitad se ajustaron al presupuesto, argumentando que todo proyecto hace parte integral de la cultura corporativa.

Por ende, todo tipo de empresas realizan diferentes proyectos a lo largo de su trayectoria empresarial, por esto, al evidenciar el éxito o fracaso de los proyectos ejecutados reviste vital importancia el desempeño de las compañías. Así el Grupo Standish citado por Centeno y Serafín (2006), clasificaron 8380 proyectos en tres tipos diferentes, como son: a) proyectos exitosos, los que cumplieron con todos los estándares iniciales como tiempo, presupuesto, etc.; b) proyectos con reclamo, los que se llevaron a cabo y funcionaron pero por encima de los costos establecidos al comienzo del proyecto y utilizando un tiempo mayor al inicial o en su defecto cumpliendo menos especificaciones a las originales; y c) proyectos abandonados, los que se cancelan durante el periodo de su desarrollo; ver figura 1



*Figura 1.* Resultado de proyectos exitosos, cancelados o con reclamos  
Fuente: Centeno y Serafín (2006)

De esta forma, se pretende mostrar la vinculación concreta entre la cultura y clima organizacional junto con el compromiso individual del recurso humano, para evidenciar si hacen que la ejecución de proyectos gerenciales sean exitosos o no y de este modo, al ser una investigación novedosa permitirá futuras investigaciones que profundicen el compromiso institucional con la cultura organizacional.

Por otro lado, esta investigación deja una puerta abierta para que futuros gerentes o líderes de proyectos integren a su personal conocimientos sobre compromiso y cultura organizacional para que trascienda en toda la organización, igualmente, ésta investigación contribuir a que las empresas en general y más las nuevas que sean creadas por futuros administradores de esta prestigiosa institución, logren implementar desde el inicio de sus labores esta investigación para el beneficio común de sus empresas.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El clima y la cultura organizacional son dos componentes importantes para el desarrollo de un buen desempeño laboral. Es por eso que se convierten en parte esenciales para la ejecución de proyectos.

Para que cada proyecto tengan un resultado exitoso es de gran importancia que tenga un líder idóneo, capaz de relacionar e integrar a cada uno de los trabajadores involucrados en el proyecto, también es de vital importancia que cada uno tenga claro cuál es el objetivo principal.

### **2.1 Cultura Organizacional**

Durante la historia empresarial, la cultura organizacional ha mostrado diversas variaciones que por medio de sus propias experiencias empresariales han conllevado a definiciones similares, a saber:

De acuerdo a Hartasánchez Garaña (2002), “la cultura se define como el conjunto de reglas, símbolos, creencias y valores compartidos por todos los miembros de un equipo o grupo humano, que le proporcionan la cohesión necesaria para trabajar armónicamente hacia la consecución de los objetivos comunes”. (p.102.)

De esta forma, se entiende que la cultura debe ser parte implícita en procesos de convivencia comunes dentro de grupos socialmente conformados, lo cual puede afectar su estabilidad y desempeño de forma importante dependiendo del medio que los rodea.

Además, al existir una cultura dominante se va constituyendo en soluciones u ofertas que la empresa brinda por medio de productos o servicios al medio externo circundante, donde la empresa ha ido desarrollando su propia cultura, con su experiencia, manifestando y creando normas, principios y políticas en el transcurrir de su funcionamiento.

Por lo anterior, la cultura se va asentando entre premisas aceptadas donde los individuos antiguos como nuevos, perciben de la empresa en general, ya que evidencian la existencia de diversas formas “de pensar, sentir, valorar y actuar, que deberán aceptarse y seguirse para formar parte de ella. La cultura es un sistema que funciona como puente entre la interpretación personal del entorno y el conocimiento colectivo del grupo al que pertenece” (Hartasánchez Garaña, 2002).

Por lo mismo, las empresas proyectan aumentar estrategias que cumplan con las expectativas tanto del cliente interno como externo, para mantenerse en escenarios de modernización permanentes de la cultura organizacional. Es por esto, que los trabajadores hacen parte del talento humano, los cuales son valiosos para la continuidad, renovación y adaptación de las empresas.

Por otro lado, siguiendo a diversos autores, cada organización tiene su propia cultura, que debe ser continuamente observada, analizada e intervenida para lograr productividad

y motivación, siendo según Carrada (2002) “el modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros” (p. 34), donde la estructura de las mismas no es estática, ya que cambian con el tiempo y va de acuerdo con el entorno interno y externo de la misma. Las empresas renuevan constantemente su cultura conservando su integridad y sus características, en tanto que “otras permanecen con su cultura atada a patrones obsoletos y pasados de moda” (Chiavenato 1998, p. 183).

De acuerdo con Robbins & Coulter (1996), la cultura organizacional es un “sistema de significados compartidos dentro de una organización” (p. 17), mostrando su identidad por medio de patrones y valores, indicando el comportamiento de sus integrantes. La cultura es la forma como la percibe la gente y es más descriptiva que evaluativa, pues describe cómo se comportan sus miembros, independiente de si les gusta o no.

Los mismos autores indican que la cultura de una empresa refleja la misión o visión de los fundadores o socios de la empresa, son ellos quienes establecen la cultura inicial al planificar el escenario en que mejor se vislumbre la compañía y lo que de ello puede ser percibido y aplicado por sus empleados. Así mismo, propone una clasificación entre culturas fuertes que son aquellas en las cuales los valores claves son ampliamente compartidos y aceptados con mayor influencia en sus empleados y, culturas débiles que son aquellas que presentan una gran fragmentación de valores y prácticas, siendo poco aceptada una política general e integral de la organización, con las cuales es más difícil trabajar, así, como su relación directa y estrecha con las prácticas gerenciales, en cuanto a la existencia de restricciones explícitas e implícitas, que afectan y caracterizan las culturas organizacionales.

De acuerdo a las concepciones estudiadas es pertinente entrelazar todas ellas donde se manifieste el concepto general de cultura organizacional, así:

Existen muchos autores que han trabajado acerca de la cultura organizacional y coinciden en definir que es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. Es un sistema de valores y creencias compartidos, donde la gente, la estructura organizacional, los procesos

de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una determinada cultura puede contribuir al éxito de las organizaciones a largo plazo, al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso (Salcedo y Romero 2006, p. 89).

Sin embargo autores como Kotter y Heskett (1992) indican que la relación entre cultura y desempeño, es que las empresas que presentan una cultura corporativa fuerte. En particular afirman que:

La cultura corporativa puede tener un impacto significativo en el desempeño económico a largo plazo de una empresa.

La cultura corporativa probablemente sea un factor aún más importante para determinar el éxito o fracaso de una empresa en la primera década del siglo XXI.

Las culturas corporativas que inhiben el buen desempeño financiero a largo plazo no son raras, de hecho se desarrollan con facilidad incluso en empresas repletas de gente razonable e inteligente

Aunque son difíciles de cambiar, las culturas corporativas pueden prepararse para incrementar más el desempeño. (Kotter y Heskett 1992, p. 122).

Siguiendo a Rousseau (1990), ésta cultura es la unión de conocimientos tanto de trabajadores como de empresarios pertenecientes a la misma unidad social, las que se van adquiriendo por medio del entorno social en el que se desenvuelven y de los respectivos procesos de socialización a los que están expuestos dentro del ámbito laboral y sus diversos componentes culturales, como son las diferentes interacciones, comunicaciones, normas y reglas, entre otros, los cuales integran la experiencia social proporcionando a sus integrantes valores y principios, marcos sociales de comprensión comunes, creencias y expectativas.

De este modo, la cultura empresarial se erige como componente de la acción gerencial de gran influencia en las empresas, y en aquellas empresas que buscan mantener la excelencia debe contarse como punto de partida. Así mismo, se convierte en una ventaja comparativa de las compañías el cual coadyuva al logro del mejoramiento continuo y del cambio constante.

Ahora bien, y en expresión de Robbins (1991), los empleados separan sus actividades en una relación compleja, con creencias aprendidas, que suelen estar en ocasiones, en contradicción con las políticas de la empresa. Los principios y políticas culturales son esenciales ya que deben incorporarse en las herramientas de planificación y dirección, tales como la misión, visión, objetivos estratégicos y estructura organizacional, para que la empresa engrane como un sistema dinámico (p. 56). Lo anterior contribuye con la factibilidad obtenida para que el negocio tenga continuidad, dentro del marco de la globalización y la competitividad. Por esto es que se evidencia la importancia del liderazgo gerencial el cual consolidarse para ejercer el cambio aunado con las tareas, objetivos, manejo del poder y los individuos, ya que esas características anteriores forman un modelo gerencial, el cual debe propender por plasmar las percepciones históricas de sus colaboradores.

De las concepciones anteriores, y para el fin de esta investigación se conceptualiza la cultura organizacional como la expresión fundamental de la condición humana de sus trabajadores, es decir, de tener conciencia social de la misma compañía, orientando a los colaboradores que laboran allí a que generen un sentido de pertenencia con la organización, y exista una conciencia real que son el factor principal de la institución. Sin embargo para García, C (2005) manifestó que el concepto de cultura no puede ser único ya que en diversas organizaciones no existe conformidad con el significado de cultura.

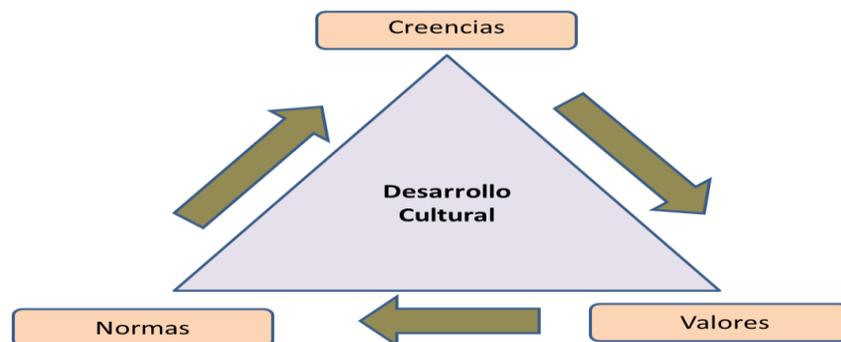
Es por esto que, la gerencia y la alta dirección, deben promover una ideología, como un enfoque administrativo para enlazar las conductas individuales de forma compartida. De esta forma, se comparten tendencias perennes que limitan la conducta individual

traspasando sentimientos de identidad a todos los individuos, facilitando el compromiso, reforzando la estabilidad y participando activa y eficazmente en la toma de decisiones

Visto de una forma más simplista, la cultura organizacional se evidencia en:

- Las formas en que la empresa realiza sus labores, interacciona con sus empleados, clientes y la comunidad en general.
- El nivel en que se admite la independencia y la libertad en la toma de decisiones,
- Cómo se desempeña el poder y como fluye la información a través de su jerarquía
- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos

Todo lo expresado anteriormente, se resume en la figura 2, así:



*Figura 2.* Definición gráfica de Cultura Organizacional

Fuente: Los Sistemas, el Pensamiento Sistémico y los Modelos de Cultura Organizacional (Lobo s.f., p. 41).

La cultura organizacional se trata de la integración de los valores, tradiciones, significados y costumbres, que identifican a una compañía como exclusivo e irreplicable, constituyendo así el carácter de la compañía donde se enmarcan la visión de quien la

creó, como sus valores y creencias, las políticas en las que pretende que su empresa se erija como un estilo de dirección acorde a las políticas establecidas.

Tabla 1. Características de Cultura Definida y No Definida

<b>CARACTERÍSTICAS DE CULTURA DEFINIDA Y NO DEFINIDA</b>		
	<b>EMPRESA SIN CULTURA DEFINIDA</b>	<b>CON CULTURA DEFINIDA</b>
<b>PLANIFICACIÓN</b>	El establecimiento de los objetivos se hace en forma "dictatorial"	Gran participación de todos los empleados
	Se toma decisiones en forma centralizada	La toma de decisiones es descentralizada
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Autoridad centralizada	Delegación de autoridad y responsabilidad
	La selección del recurso humano se lleva a cabo con base a "amiguismos"	Se realiza con base a criterios de desempeño
<b>DIRECCIÓN</b>	Liderazgo autocrático	Liderazgo democrático
	Comunicación de arriba hacia abajo, sin retroalimentación	Comunicación descendente, ascendente y cruzada
<b>CONTROL</b>	Estrecho seguimiento	Se ejerce el auto control de los funcionarios

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de: Chiavenato I. (2004).

## 2.2 Clima Organizacional

Tal y como lo expresan (Toro, Ochoa & Vargas, 2004) el clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

Para efectos de esta investigación, se puede definir al clima organizacional como un conjunto de características del medio laboral, sentido y observado directa o indirectamente por los colaboradores, las cuales influyen en el comportamiento de los mismos. Y aunándolo al concepto de cultura organizacional, sería el proceso de cuantificación de la 'cultura' de la empresa. Igualmente se puede determinar que el clima organizacional es un conjunto de sensaciones intrínsecas compartidas que asumen

los trabajadores de las características de la empresa y el ambiente de trabajo, predominando la percepción de rasgos particulares en grados diferentes: individual, interpersonal que es la relación del trabajador en su medio laboral y organizacional que es la mezcla entre los atributos de la empresa, el trabajo y el entorno. Estas sensaciones logran influir en el comportamiento y el desempeño del trabajador.

Cuando se trata de clima organizacional se cree que el tratamiento de componentes y determinantes pueden ofrecer una visión global de la organización. Los componentes que Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R., (2009) consideran los más frecuentes son:

- Ambiente Físico: que abarca el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc...
- Ambiente Social: comprende de los aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, las motivaciones, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión y otros

Es sabido que el clima organizacional es un tema bastante estudiado en la psicología como el comportamiento organizacional. El clima, muestra las percepciones compartidas por las personas de factores como la política corporativa, procedimientos y procesos empresariales establecidos.

En palabras de Woodman y King, citados por Patlán y Flores (s.f.), existen unas primeras aproximaciones al concepto de clima organizacional:

- Es un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir una organización y distinguirla de otras, es relativamente estable en el tiempo e influye en el comportamiento de los trabajadores en la organización.
- Es el resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica relativamente estable de la calidad del ambiente interno de una organización, el cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.
- Es un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerde con sus miembros. Para los miembros individuales, el clima organizacional toma forma de un conjunto de atributos y expectativas, las cuales describen la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias (p. 102).

Los elementos esenciales del clima organizacional se resumen en la figura 3.



*Figura 3. Elementos del clima organizacional*

Fuente: Chiavenato I. (2004, p. 239).

De acuerdo a Brunet (2004), en el clima organizacional se acentúan las características empresariales reales así como su influencia en el comportamiento de sus individuos; así, el clima existe en forma concreta y exterior a los sujetos que la integran, igualmente Orbegoso (2010), manifiesta que los miembros de la empresa tienen una percepción igual respecto del clima de trabajo.

Por otro lado, el clima considera las características de la persona, es él trabajador quien se percata del medio que lo rodea y reelabora la información dándole un alcance comprensible. De acuerdo a lo anterior, el clima reconoce el ánimo de quienes lo viven y de su entorno, y siendo una descripción personal se convierte en algo que se transforma a menudo resultando así ser poco fiable (Orbegoso, 2010).

Otra definición asumiéndola con una perspectiva de interacción del individuo con el medio, es que el clima resulta de la relación recíproca de las propiedades típicas de la empresa y lo innato de los trabajadores que la perciben. Así se integran los dos planteamientos anteriores.

Para Glick (1985), el clima es una variable organizacional, ya que clima es “un término genérico para una extensa clase de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional para las acciones del individuo” (p, 613).

Asimismo, Goncalves (2000) indica que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, según las percepciones de los miembros. “El clima que se manifiesta conlleva a algunas conductas de las personas donde ellos mismos inciden en la empresa y en el clima y vuelve y se repite” (p. 78).

Igualmente, Toro (2005), manifiesta que el clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas que los miembros desarrollan con respecto a las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales; así mismo, Méndez (2000) tiene inmerso al clima como un atributo del hombre, pero además plantea que las características de la organización influyen en las percepciones que las personas establecen sobre el clima (Pasini Díaz y Rivas Garofalo, 2013).

Tanto es así, que las empresas plantean condiciones que determinan los comportamientos de los trabajadores y afectan su actuación, evidenciando los valores y las apreciaciones de los eventos sucedidos al interior de la compañía. Resultado de lo anterior, el clima emerge de los sucesos imparciales de la columna de la organización.

El clima se ha delimitado con respecto a otros constructos como es la cultura organizacional: la promoción de un entorno propicio y un clima laboral positivo no solo es una opción atractiva, sino más bien representa una necesidad vital para el trabajo. Es por ello que el clima empresarial tiene resultados tangibles en la motivación de los empleados, aumenta la moral de los trabajadores, la lealtad y la productividad (Patlán Perez y Flores Herrera, s.f.).

Por otro lado un factor determinante del clima organizacional es el líder, ya que este según lo que perciba del individuo influye en la construcción cultural y estructura de la organización esto hace que el individuo perciba e influye en el buen desempeño y motivación que tenga con la empresa.

También se cree que el clima organizacional incide en las dimensiones de efectividad del individuo generando en ellos una relación positiva con la empresa. Es posible que el clima se relacione con las capacidades del comportamiento de los empleados, ya que se puede relacionar con el cumplimiento de normas, deberes, misiones, objetivos, aspectos de la estructura de trabajo, que generalmente son considerados la medición del clima.

Resumiendo, el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización, que como se sabe, esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

### 2.3. Gerencia de Proyectos

La gerencia de proyectos es llevada a cabo mediante la implementación de destrezas propias, puestas en funcionamiento por un líder el cual debe estar en la capacidad de realizarlas además de ejecutarlas y llevarlas a feliz término, en conjunto con un equipo de trabajo que logre armonizar el desarrollo de un proyecto a ellos encomendado; es por esto que es necesario exponer los diversos conceptos sobre gerencia de proyectos, para luego involucrar cada una de estas fases estudiadas y llegar a un fin común.

Otra definición pertinente es la que expresa Palacios (2000), proyecto “es el conjunto de actividades no repetitivas de naturaleza técnica, administrativa y financiera, que tienen como objetivo la obtención de determinados productos dentro de los parámetros preestablecidos, teniendo una fecha de comienzo y fin”, es decir, son los medios para lograr los objetivos establecidos. (p. 23)

Así mismo, la gestión de un proyecto es “planificar, organizar y controlar las tareas y recursos que permitirán alcanzar un objetivo definido, normalmente dentro de unas limitaciones definidas de tiempo y de coste”, White & Barry (2003, p. 89).

Las actividades y características dentro de la creación de proyectos deben ser direccionadas por un gerente o líder de proyecto encargado de lograr los objetivos del proyecto en cuestión. El gerente o líder tiene un rol importante que cumplir el cual consta de planificación, organización, coordinación, control, y además el liderazgo inherente durante el proceso del proyecto. Un gerente de división es responsable por el funcionamiento, actividades e intereses de su departamento dentro de las funciones típicas de la organización, mientras que el gerente de proyecto es el que promueve y fomenta los cambios, se enfoca en los objetivos directos de cada proyecto que a su vez deben ir concatenados con los objetivos de la empresa para así generar impactos positivos en los involucrados en el proceso.

White y Barry (2003) citados por Duque (2010), plantean que la gestión de un proyecto se divide en tres elementos:

- Planificación del proyecto: es la parte más importante de la gestión de un proyecto, una planificación cuidadosa permitirá que se determine la duración, los recursos, las áreas de riesgo y los recursos necesarios
- Dirección del proyecto: esencialmente, se preocupa de seguir y controlar la finalización de las actividades y de los ajustes de las tareas, a través, de los avances del plan, cumpliendo que los resultados sean entregados en las fechas acordadas, la calidad y los costos planificados
- Control: la información y comunicación continua a los avances, cambios y retrasos del proyecto, es vital en la gerencia de proyectos; es por medio de ésta donde los involucrados pueden estar informados, buscar alternativas y finalmente tomar las mejores decisiones. (Duque R. 2010, p. 98).

De igual forma, en la gerencia de proyectos están inmersos los stakeholders donde el Project Management Institute - PMI (2008), los define como “las personas u

organizaciones (por ejemplo, clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o el público), que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto” (p, 23).

Los proyectos pueden ser clasificados, de acuerdo con muchos patrones, según las organizaciones y el nivel en el que se desarrollen. En esta alineación se evidencian el logro de objetivos según el nivel estratégico donde se desarrolle y al impacto que cause en la organización.

**Proyectos Estratégicos.** Son aquellos orientados a adquirir recursos o desarrollar infraestructura importante para la empresa a nivel general y establecer las políticas generales para su gestión, es decir, obedecen a líneas estratégicas trascendentes; o como lo menciona la Guía de los Fundamentos de Gestión de Proyectos -del inglés Guide to the Project Management Body of Knowledge o PMBOK por sus siglas- (2013), son las oficinas de gestión de proyectos, también conocidas por sus siglas OGP o PMO -del inglés Project Management Office- que actúan como un departamento o grupo quienes definen y mantienen estándares de procesos, generalmente relacionados a la gestión de proyectos, dentro de una organización, que ejercen control y dirección en el proyecto.

**Proyectos Tácticos.** Estos persiguen asignar los recursos de la forma más efectiva posible además de, proporcionar soporte y exigir cumplimiento en sus diversas áreas como lo indicado por el PMBOK (2013) las de control; conforme a las decisiones estratégicas de enlace entre las políticas generales y las operativas.

**Proyectos Operativos.** Se preocupan por la ejecución de faenas u operaciones de la forma más eficiente posible; o en similitud como se está planteando con el PMBOK (2013), son las PMOs de apoyo que son las que suministran formatos para seguimiento y control, proporcionan acceso a información y capacitación entre otros.

De acuerdo a Palacios (2000), los proyectos se inician con una idea o necesidad de cambio de una situación actual para llevarla a una situación deseada, la idea se somete a decisiones según avance el desarrollo del proyecto.

Los proyectos se caracterizan por ser multidisciplinarios en su desarrollo evolutivo, donde no se puede considerar una acción aislada sin impacto al medio circundante si no crea efectos positivos o negativos en los que de una u otra forma están relacionados directa o indirectamente, de allí que es muy importante tomar en cuenta todos los actores.

Para lograr que el proyecto se ejecute de acuerdo a lo planeado inicialmente, la gerencia de proyectos hace uso de herramientas básicas de gestión gerencial, en combinación con otras herramientas, conocimientos y mejores prácticas que sirven de base para la planificación y control de las variables, costo, tiempo y calidad, como el cronograma, presupuesto, especificaciones o características, iniciación, ejecución, control y terminación.

Cuando se crea un proyecto al interior de una empresa la ejecución es la que más tiempo toma en el desarrollo del mismo (Lawrence, 2007), lo anterior, genera en el líder del proyecto mayor presión conllevándolo a la falta de concentración para el desarrollo del proyecto, debido a que cualquier cosa puede pasar en el transcurso de ese tiempo generando adversidades en el proyecto.

Es así, que las empresas presentan grandes índices de rotación de personal, debido a que se considera más otro tipo de gerencia que la enfocada en las personas, ya que se debe preocupar por investigar qué tipo de valores motivan a los trabajadores, así como que es lo que quieren de la empresa los empleados, que propósitos tienen todos los sujetos que injieren y actúan al interior de la misma y de qué forma se logra una reconciliación entre ellos y la compañía para así determinar que se puede utilizar como valor agregado para la empresa.

Por parte de las empresas hay poca importancia por la creación de valor de las personas intervinientes en el entorno organizacional, del mismo modo y de acuerdo a lo indicado por (Montañez y Olier, 2006) “ese estar al servicio de la creación de valor

para los stakeholders es lo que va a permitir que dicha organización esté permanentemente adaptada al entorno y que su futuro pueda ser mejor que su presente” (p. 75).

De esta forma, se determina la eficacia y eficiencia de la relación existente entre cultura, clima y la gerencia de proyectos, ya que se debe propender por establecer cuáles serían los valores, principios, políticas, etc., que estimulan e impulsan a los trabajadores y que los mantiene satisfechos, asegurando la productividad eficaz de los proyectos que se desarrollan en las empresas; por el contrario, si se sostiene un ambiente de desmotivación de los sujetos intervinientes puede ocasionar costos operacionales elevados, productividad menor, resultados poco óptimos a los niveles de calidad exigidos por la empresa, generando así que los proyectos que se gestan en las organizaciones, no culminen con un 100% de efectividad y se queden muchas veces inconclusos, porque no se han tenido en cuenta factores claves como las responsabilidades, roles y relaciones que son materia prima de la gerencia de talento humano.

Asimismo, cuando los proyectos gestantes mantienen un movimiento dinámico, se hace de gran utilidad el manejo de herramientas administrativas como las mencionadas anteriormente, para lograr determinar, evaluar e indicar cuál es el equipo de trabajo más adecuado que logre satisfacer las necesidades del proyecto que se va a gestionar.

Los proyectos generalmente son requeridos por situaciones nuevas así como lo indica (Palacios L. E., 2005), presentadas en las compañías, haciendo que el proyecto sea más exigente, por lo que se hace necesario demostrar que la cultura existente puede ser cambiada planificada mente junto con el clima llegando a un clímax relacional entre el sentir del individuo y la productividad perfecta de los proyectos.

Todo esto se logra, cuando existe un equipo de trabajo comprometido con una misión y función establecidas, llegando a tener relaciones estrechas y con mayor comunicación, generando así eliminar la resistencia al cambio por parte de los empleados conllevando a un éxito total en la gestación total del proyecto.

En definitiva, cuando se establece un ambiente agradable y confortable para los colaboradores internos de una empresa, ellos comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, logrando así un cambio en la cultura organizacional y jalonando el éxito de los proyectos encomendados a la organización. La situación es así, que ahora, no sólo realizan su acostumbrado trabajo, sino que tratan además de buscar diversas formas de hacer que su labor se convierta en algo atrayente y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas para el desarrollo de dichos proyectos. Precisamente Toro, Ochoa & Vargas (2004), argumentan al respecto que “si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal”

### **3. METODOLOGÍA**

Esta investigación parte de la línea general de investigación ya que el desarrollo humano integrador encuadra en las perspectivas que se pretenden evidenciar en la cultura y clima organizacionales, a mayor satisfacción laboral mayor productividad y competitividad se genera mayor bienestar tanto para los empleados como para sus propietarios y empresa en general; y, encierra el contexto social colombiano en la medida en que a mayor competitividad la cual genera mayor rentabilidad se puede ofrecer al trabajador mayor remuneración y calidad de vida (CEPAL, 2006).

### 3.1 Tipo de Investigación

En este capítulo se presentan los aspectos metodológicos tenidos en cuenta para la elaboración del presente proyecto de grado, el cual es el resultado de una amplia revisión documental con diseño y tipo de investigación mixto ya que se usarán el exploratorio en primera instancia y el descriptivo. El exploratorio, hace que se investigue y profundice en los textos existentes, logrando así examinar los aspectos fundamentales del problema objeto de estudio, a través de la revisión bibliográfica con el objeto de obtener información válida y concreta que permita integrar conocimientos y brindar elementos para próximas investigaciones.

Por su parte, la investigación descriptiva es aquella que tiene como propósito describir situaciones, eventos y hechos, (Hernández Sampieri, 2011). Para lograr rastrear la información necesaria para ésta investigación se sigue con las fuentes de información.

### 3.2 Fuentes de Información

Como ya se indicó esta investigación es una revisión documental la cual requiere sólo de fuentes secundarias de información, las cuales se obtienen a partir: Libros, revistas, documentos web, disertaciones académicas, informes y estudios de entidades y autores internacionales, tesis y ensayos; memorias y anuarios; información recabada de Internet; notas periodísticas; documentos oficiales; publicaciones periódicas, información institucional, etc. Así mismo, al evidenciar que las investigaciones descriptivas se encargan de medir, evaluar y recolectar datos sobre diversos aspectos de la investigación, se afirma desde el punto de vista científico, que describir es recolectar datos, para los investigadores cuantitativos y para los cualitativos, es recolectar información. En el mismo sentido, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así “describir” lo que se investiga (Hernández Sampieri 2011, p. 118), en este caso, es a través de la recolección y el análisis de investigaciones anteriores, que se intenta determinar la relación existente entre la cultura y clima organizacional con la iniciación

de proyectos nuevos en las organizaciones evidenciando la importancia que tiene el talento humano y sus actitudes, comportamientos y compromiso para el buen logro de los mismos.

En este tipo de investigación por ser documental, no es necesario aplicar ningún tipo de herramienta para identificar la problemática para tratar de dar una solución a la pregunta de investigación.

### 3.3 Métodos de Análisis

Para la investigación el método de análisis, está dado a partir de la medición cualitativa, lo que significa que la población será explorada con base en cuestionamientos que se harán a través de la información literaria obtenida y no de conteo. “La muestra con enfoque cualitativo es la unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo (a) del universo”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 236).

Los pasos a seguir para el logro satisfactorio de esta investigación, se basan en la lectura de diferente material encontrado sobre los temas a tratar que de acuerdo a la propia selección del autor se escogerán los argumentos que más tengan relación con los temas de investigación además que coadyuven en la interrelación de las variables a estudiar.

Las variables a analizar son las siguientes:

#### *3.3.1 Determinación de Variables*

Este trabajo se orienta hacia la búsqueda de evidencias e interacciones existentes entre el clima y la cultura organizacional con la gerencia de proyectos y su éxito o fracaso en la gestación y ejecución del mismo, para lo cual es necesario que la cultura organizacional se convierta en un elemento estratégico, que debe ser conocida, validada y ubicada como el pilar esencial para la eficacia y efectividad de los proyectos, y a su vez coadyuve a la existencia de una empresa sana, robusta y altamente competitiva.

La investigación se desarrolla de acuerdo a una lógica deductiva que permite en primer lugar, la caracterización del objeto de estudio por medio de definiciones más destacadas; en segundo lugar, la formulación de una hipótesis de trabajo, y, en tercer lugar, la contextualización de las variables que a juicio del autor son las que mayor incidencia y relación tienen con el problema evidenciado, por lo que se decidió ahondar más en estas variables.

Se trabajará sobre la siguiente hipótesis:

La cultura y clima organizacionales influyen en la gestación exitosa de los proyectos gerenciales.

Las variables a trabajar son dos, las cuales tienen sub variables y para fines de esta investigación se han llamado indicadores, las dos grandes variables son:

1. Cultura y Clima Organizacional: Indicadores:

- a) Valores
- b) Antivalores
- c) Compromiso

2. Gestación de Proyectos o Proyectos nuevos, con los siguientes indicadores

- a) Liderazgo
- b) Toma de Decisiones

#### **4. RELACIÓN ENTRE CULTURA Y CLIMA CORPORATIVOS CON LA GESTACIÓN DE PROYECTOS GERENCIALES**

Dentro del estudio realizado en capítulos anteriores, se destacan como ejes principales la cultura y clima organizacionales como la gerencia de proyectos, por lo cual en este capítulo se expondrá los conceptos básicos sobre las variables intervinientes en el estudio para así lograr evidenciar los cambios que se deben realizar o tener en cuenta en el desarrollo de los proyectos gerenciales, debido a la relación existente entre los ejes mencionados.

##### **4.1 Valores**

El valor como elemento característico de la cultura organizacional, tiene varios aspectos compartidos por diversos autores, los cuales se exponen para su posterior observación.

Chiavenato (2004) enfatiza que los valores son las prioridades de las organizaciones ya que se basan en la ética y responsabilidad de los individuos, determinando las creencias y actitudes que ayudan a estipular el comportamiento propio y guían el rumbo de la empresa. Los valores suelen variar entre personas y organizaciones, las cuales adoptan diferentes criterios mostrando si un comportamiento es correcto en una situación. “Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones. Se deben exponer y explicar públicamente, y también repetir y reafirmar” (Chiavenato I. , 2004, p. 135).

Para Edgar Shein citado por (Méndez, 2000), los valores constituyen “la idea de lo que se debe ser a diferencia de lo que se es” (p. 41). Afirmando que los valores inician y

se van convirtiendo en creencias y presunciones, para que queden separados de la conciencia y de las costumbres.

Igualmente, “los valores son los criterios o maneras de ser y comportarse, considerados o estimulados por una persona o colectividad y establecidos como medida para juzgar la importancia de las personas, los objetos socioculturales o las metas perseguidas por la organización” (Méndez 2000, p. 42), de lo anterior se concluye que la formulación de juicios y conductas que tienen las personas sirve para determinar la importancia de los hechos que asimilan o viven dentro de las corporaciones.

Los valores culturales en las empresas definen el rumbo y su comportamiento, denotando continuidad logrando de esta forma que el equipo administrativo acentúe los objetivos y valores convirtiéndolos en los elementos fundamentales que enmarcan el éxito a largo plazo de la organización contando con el equipo humano el cual ejecuta.

Siguiendo con las teorías existentes sobre valores, se encuentran definiciones interesantes como la de Harry Abravanel, el cual considera que los valores:

Son la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Los valores reflejan las metas reales, los ideales y criterios, así como también los pecados de una organización, y representan los medios preferidos por los miembros para resolver problemas de su vida. Los valores son más abstractos que las perspectivas, aunque los miembros experimentados las expresan claramente más o menos en definiciones de la filosofía y la misión organizacional (Abravanel 1992, p. 52).

Existen tres niveles de valores:

- 1) La noción de que un valor, como la honestidad, es importante o valioso para la organización
- 2) Se percibe que los valores son necesarios y se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos
- 3) Intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables de la organización (Cloke & Goldsmith, 2002, p. 111).

Con los elementos anteriores se logra intuir que éstos guían las conductas de los miembros de las organizaciones, cuando existe un cumplimiento de los valores, se hacen acreedores a reconocimientos por parte de otros individuos en la empresa mientras que si sucede lo contrario a los valores establecidos, (antivalores) causan rechazo y puede acarrear sanciones.

El mismo Chiavenato (2004, p. 139) manifestó que “los valores organizacionales pueden ser abiertos o cerrados, positivos o negativos (antivalores), relativos o absolutos, condicionales o incondicionales, individuales o sociales, impuestos o aceptados voluntariamente”, de forma que permiten un aprendizaje por medio del proceso interno existente en la compañía.

Los valores se deben transmitir continuamente por medio de la socialización empresarial, la cual se da mediante la llegada de nuevos empleados, desarrollo y capacitaciones, reuniones periódicas, comunicaciones internas entre otros, haciendo públicos los valores volviéndolos parte integral de la cultura existente.

Los valores de una compañía, son el soporte de la cultura empresarial, debido a que se basan en la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa; los valores como ya se mencionó han de socializarse, para que sean palpables en la actividad diaria de cada una de las personas que comparten el mismo ámbito laboral.

Del mismo modo y de acuerdo a lo anterior, el PMBOK (2013), también asume los valores como el ‘valor que se le da al negocio’, es decir, es la suma total de “los elementos tangibles e intangibles” (p. 14), además indican que el valor nace desde el momento en que se invierte en cada proyecto. Por lo cual, debe existir una buena planificación y dirección estratégicas que sean integrales, las cuales provienen de la misión y la visión empresarial siendo parte esencial de las estrategias corporativas.

Por todo lo anterior, los valores deben ser compartidos, ya que se convierten en las ideas o características que la compañía aprecia, por lo mismo sirven de base para actuar. Por ello, los valores son criterios para la toma de decisiones más que promotores de la conducta., no existe una fórmula magistral para los valores, cada uno debe establecerse y nutrir el conjunto de valores que satisfaga en mejor medida las necesidades de la empresa.

Dentro de toda la literatura revisada, se pueden destacar como valores primordiales para cualquier organización lealtad, compromiso, honestidad, cooperación, trabajo en equipo, habilidades, cumplimiento y servicio, entre otros. Aunque para cada empresa suelen ser variados, y se integran dentro de la cultura organizacional, estos elementos culturales así como apoyan pueden obstruir el camino y los cambios organizacionales, dando pasó así a los antivalores.

## 4.2 Antivalores

Así como los valores otorgan facultades a los individuos dentro de las empresas, constituyéndose en ‘*armas*’ fuertes de defensa que suelen aportar para la solución de problemas, existe el lado negativo de los mismos, generando antivalores corporativos que reportan incidencias perjudiciales, debido a que los individuos no tienen claros los

valores y la forma en que éstos impulsan los criterios de formación de la empresa (misión, visión, políticas, objetivos).

Los antivalores coartan el espíritu del trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales, desaniman la comunicación y negociación, generando así conflictos entre los participantes, haciendo que las conductas de las personas deban ser observadas para que no encierren conflictos y logren abrirse a nuevos diálogos y colaboración.

El clima laboral determinante en una entidad, está basado en la sensibilización de la misma, la cual produce emociones positivas o negativas, haciendo así que esos niveles reactivos o proactivos definan los antivalores o valores empresariales.

En concordancia con lo expuesto, cuando no se posicionan los valores corporativos (misión, visión, políticas, objetivos), dentro de la gestión que llevan a cabo los diversos grupos intervinientes, finalizan con gran apatía por sus labores creando situaciones críticas con poca productividad, ocultando las fortalezas y sobresaltando las debilidades, rasgando ampliamente el ámbito cultural en los “valores tradicionales o subvalores y los valores a alcanzar o redimensionamiento en la escala de valores para la calidad del servicio” (Caro, 2001, citada por Meneses y Morales, 2005)

Caro Arelly, estableció la relación entre antivalores y valores señalando una brecha cultural caracterizada por:

- La distancia entre lo que se conoce y lo nuevo por construir
- Diferencia entre subvalores y valores
- Medición de umbrales diferenciales entre las relaciones jerárquicas
- Dimensión de los ejes de visión para construir el cambio cultural
- Del estado individual egocéntrico a un estado individual colectivizado. (Meneses y Morales, 2005, p. 23)

Por eso, cuando se habla de sociabilidad se puede inferir que es un tipo de amigabilidad entre los miembros de una comunidad. Pero no siempre dicha sociabilidad

es positiva, esta también florece en el lado negativo. Cuando una sociabilidad no es sana crea un entorno en el que las personas están menos dispuestas a rendir acertadamente en su trabajo. Trabajan desinteresados generando un ambiente tenso entre ellos mismos, originando poco éxito de su entorno.

### 4.3 Compromiso

El compromiso empresarial forma parte de las actitudes comportamentales de los sujetos, donde demuestran sus habilidades, ganas, eficacia que conllevan al compromiso, término que tiene diversas significaciones, así lo mencionan (Edel, García, y Casiano, 2007) que el compromiso debe ser la actitud más relevante ya que demuestra el verdadero compromiso hacia la institución con lo que se logra un beneficio común.

El compromiso es fundamental para el desarrollo de un individuo en la organización ya que esto le puede generar una gran retribución, esto genera en la persona confiabilidad en sí mismo y en la empresa, trabajando con mayor gusto y eficacia.

El compromiso que debe tener el individuo con la empresa debe ser fundamental para la obtención de metas establecidas por la empresa como prioritaria. (Anzola y Puentes, 2007) Por lo anterior gran parte de los gerentes creen que los trabajadores tienen compromiso con las metas organizacionales. Como en toda organización hay gente que está comprometida destacándose entre los demás y no necesitan de una persona que los estén vigilando.

(Anzola y Puentes, 2007), indican que los gerentes creen que en la empresa hay un fuerte compromiso por parte de los trabajadores y viceversa, por lo mismo:

Uno de los mayores compromisos que debe asumir el gerente del proyecto es la estructuración y el desarrollo del equipo, conformados por personas unidas con

un objetivo común que actúen en un tiempo y espacio determinado, con habilidades y talentos complementarios y compartiendo valores y responsabilidades (Miranda 2006, p. 61).

En referencia a los procesos de participación por parte de los trabajadores hacia la empresa, los gerentes asumen que existen espacios y “mecanismo conducentes” que aseguran que los empleados participan en la creación y desarrollo de nuevas ideas.

Davis y Newstrom citado por (Edel, García y Casiano, 2007) definen el compromiso como “el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella” (p. 52). Por lo mismo concluyen en que los empleados se centralizan en sus labores y conciben el trabajo como parte esencial de sus vidas.

El compromiso organizacional se ve caracterizado según Hellriegel y Colbbs citados por (Edel, García, y Casiano, 2007) como: “a) Crecencias y adaptaciones de metas y valores de la organización; b) Disposición a realizar un esfuerzo en beneficio para la organización y; c) El deseo de pertenecer a la organización” (p. 52).

La naturaleza del compromiso es el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización es por eso que el compromiso organizacional se divide en tres componentes como lo indican Meyer y Allen citados por (Edel, García, y Casiano, 2007):

- Compromiso afectivo (deseo): son los lazos emocionales que tienen los trabajadores y que van forjando con la organización, reflejando apego emocional al distinguir la satisfacción de necesidades y expectativas disfrutando de su permanencia y sintiéndose orgullosos de ser parte de ella.
- Compromiso de continuación (necesidad): es aquella donde el trabajador se siente relacionado con la corporación por el tiempo, dinero y esfuerzo invertido y abandonarla sería una pérdida total para el trabajador. También

denota que sus oportunidades fuera de ella se ven reducidas e incrementa su apego con la empresa.

- Compromiso normativo (deber): se centraliza en las creencias y la lealtad hacia la organización. En cierta forma en este compromiso se desarrolla un sentimiento sólido por permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la empresa por haberle dado una oportunidad. Para obtener un resultado exitoso en los proyectos, el compromiso de los trabajadores hace parte fundamental de ello junto con las funciones de la organización y de un buen direccionamiento. El compromiso es un proceso conductual importante que influye en la toma de decisiones. Particularmente, los que toman las decisiones se comprometen con el curso de acción sugerido por esa decisión (Griffin y Moorhead, 2010).

#### 4.4 Liderazgo

Hoy en día las empresas requieren directivos con capacidad de liderazgo, capaces de motivar a sus ayudantes y atraerlos al punto de unirse a ellos en la realización de un proyecto nuevo, deben ser capaces de evidenciar nuevas oportunidades o sistemas para dar las mejores soluciones a las demandas exigentes del mercado.

Líder, es una acepción que conllevan personas que tienen seguidores los cuales no siguen por obligación, sino por aprobación así, líder es la persona capaz de ilusionar, movilizar y comprometer a los seguidores en la realización de un proyecto en gestación o uno de cambio.

Vásquez, (2006), indicó que líder es la persona que teniendo las cualidades necesarias, en el momento y lugar oportuno es capaz de influir en un grupo, así como de proporcionar el método para lograr la meta o efectuar un cambio.

Lewis (2004), por su parte manifiesta que líder es la persona capaz de influir y movilizar al grupo o equipo de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

La función de liderazgo requiere cierta capacidad de facilitar al grupo el mejor método para alcanzar los objetivos que se desean y, en este sentido, se puede inferir que el líder es la persona que tiene capacidad de proporcionar satisfacción a las demandas y deseos de los seguidores. El ejercicio del liderazgo tiene mucho que ver con la oportunidad de una situación concreta en la que se requiere de personal con la capacidad necesaria para hacer frente a la misma.

El liderazgo se debe concentrar en el corazón y la mente de las personas que trabajan en la organización. La idea no es alinear sólo a un conjunto de personas con los ejecutivos de la organización, sino también a proveedores, intermediarios, prestadores de servicios y otros asociados del negocio. Haciendo un análisis de que clases de líderes actualmente existen o se están desarrollando con mayor profusión corresponden a:

- Líderes coercitivos o autocráticos, son los que exigen obediencia inmediata y están muy orientados al logro.
- Líderes imitativos, los cuales dirigen con el ejemplo, definen metas ambiciosas y muestran un alto nivel de exigencia
- Líderes capacitadores, son personas idóneas y se muestran preocupadas por el desarrollo de sus colaboradores
- Líderes orientativos, que marcan metas y motivan a los seguidores a comprometerse con un proyecto atractivo
- Líderes participativos, los que crean consenso a través de la participación y generan compromiso e implicación
- Líderes afiliativos, ya que se preocupan por crear armonía y fomentan las buenas relaciones. (Vásquez 2006, p. 17)

Éstas clases de liderazgo se fundamentan en la forma como usa el líder su forma de liderar, como pueden ser, por medio del poder el cual se manifiesta por la capacidad de

influir en el comportamiento de otras personas a través de la coacción externa, a través de premios o castigos. Igualmente, existe la forma de liderar con autoridad donde señala (Lewis, 2004), que se ejerce la autoridad como el grado o la capacidad de influir en el comportamiento de otras personas a través del convencimiento y de motivaciones intrínsecas o trascendentales. La autoridad se tiene o no, pero no se negocia ni se mendiga. La autoridad no se puede imponer, se merece. Por otro lado, ésta característica no es algo innato, ni algo que se le otorga a alguien, va asociada a la persona no al puesto ni al cargo.

Las funciones esenciales de un líder, de acuerdo a lo observado en (Vásquez, 2006) y (Lewis, 2004) son:

- Deben promover el cambio, transformando situaciones que permitan adaptación o anticipación a los cambios que de forma rápida vayan ocurriendo. La percepción del cambio puede ser del líder o de otra persona, ello no es lo fundamental; la esencia del liderazgo está en producir el cambio, en ser capaz de influir en las personas y las empresas para llevar a buen fin el cambio.
- Deben marcar el camino, una vez sienten el cambio procesan la información, la conceptualizan y formulan un proyecto que responde a las necesidades de los colaboradores. Un líder debe marcar el camino y hacer frente a la incertidumbre facilitando la labor del personal, sin olvidar que él hace parte del grupo.
- Establece prioridades, las tareas a desarrollar son variadas y los riesgos de dispersión se hacen más palpables, por lo que debe existir alguien que sepa centrarse en el asunto y a su vez que sepa marcar los objetivos a seguir.
- Así como debe movilizar al personal, igualmente logra resolver las tensiones y los conflictos; se trata entonces de vencer y superar la resistencia al cambio, movilizando a todo el personal en la consecución del nuevo proyecto formulado.

- Mantienen y fortalecen la cohesión del equipo, mediante el llamado a la cooperación y a la capacidad para aunar intereses y esfuerzos en el logro de objetivos comunes.
- Consiguen los objetivos y hacen nuevos líderes.

El sistema cultural que la organización tiene se ve influenciado por los conceptos que tiene el líder sobre el hombre, ya que algunas de las creencias que se construye sobre la relación que establece con sus empleados del cual se desprende aspecto como el reconocimiento y motivación que proporcione el líder con sus empleados.

#### 4.5 Toma de Decisiones

La toma de decisiones es la principal de las funciones de un gerente que se caracteriza como tal, establece la diferencia y el límite entre el dirigente y el dirigido, donde el primero tiene la capacidad de dirigir y el segundo ejecuta las decisiones del primero.

La toma de decisiones es una oportunidad de cambiar y hacer de ese proceso un éxito, decidir entonces, se convierte en responsabilidad directa para con la organización. La toma de decisiones es la forma de elegir una alternativa entre varias.

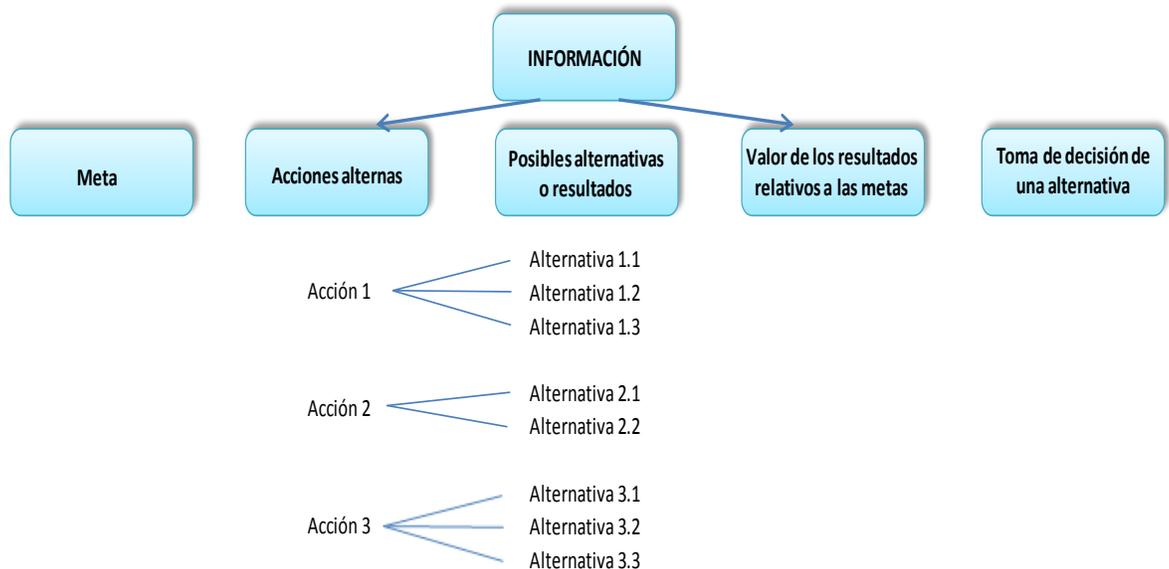
Algunos gerentes afirman que se enfocan en metas buenas para las empresas a largo plazo y toman decisiones que los afectan. Las decisiones que toman algunas organizaciones las pueden clasificar con base en la frecuencia y condiciones de la información. La toma de decisiones frecuentemente recurre a una decisión en particular y las condiciones describen la información que está disponible acerca de la probabilidad de diferentes resultados.

Particularmente considero que, el líder al asumir una decisión se compromete con su desarrollo y se responsabiliza de ella, aunque tomarla sea en principio un poco adverso a los requerimientos de la organización.

En cuanto a la ética en relación con la toma de decisiones, algunas de estas pueden ser tomadas por los gerentes pero muchas veces puede tener poca o nada relación con su ética personal, es por eso que ellos deben considerar de manera cuidadosa y decidir el contexto ético de todas las personas en sus decisiones. El objetivo es que el gerente tome las mejores decisiones que beneficien a la empresa, no el gerente (Griffin & Moorhead, 2010).

La toma de decisiones cuenta con unos elementos básicos representados en la figura 4, mostrando acciones, resultados posibles y las alternativas sobre las cuales se toman las decisiones.

Figura 4. Elementos de la Toma de Decisiones



Elaboración propia. Adaptado de (Griffin & Moorhead, 2010), Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones. Ed. Cengage Learning, p. 193.

Así, (Griffin & Moorhead, 2010), indican que las decisiones que se toman en las organizaciones se pueden clasificar con base en la frecuencia y las condiciones de la información, (p. 193).

Del mismo modo, la información constituye la materia prima de toda decisión, y en consecuencia de la gestión directiva. Por eso, recoger datos e información antes de tomar una de las decisiones es un deber de todo directivo con el fin de minimizar el riesgo existente. Así como se debe minimizar el riesgo, también se debe vigilar el costo – eficacia de la obtención y la urgencia o de la oportunidad que requiere la decisión. Bajo la condición de riesgo quien toma decisiones no puede saber con certeza cuál será el resultado de una acción, pero tiene suficiente información para estimar las probabilidades de diversos resultados (Griffin y Moorhead, 2010)

La toma de decisiones se puede efectuar de forma más acertada siguiendo un proceso metodológico que permita optimizar el grado de acierto en la alternativa tomada. Esto permite la calidad en la toma de decisiones eficaces, la decisión no es solamente un proceso de acción, sino también de reflexión.

Existen diferentes formas de tomar decisiones, una puede ser de forma individual asumiendo el poder que se ejerce, simplemente evaluando las opciones y finaliza con la decisión tomada, puede ser también haciendo partícipe al grupo de trabajo que se tiene al mando.

Generalmente, los trabajadores conocen a fondo la situación y tienen por obvias razones más información la cual es requerida de forma urgente, por lo que es lo más recomendable acceder a ella realizando la consulta oportuna, además de intercambiar opiniones y medir el grado de compromiso de los colaboradores.

Esta forma conjunta de toma de decisiones, conlleva a una integración del grupo de trabajo, se puede llevar a un consenso en caso de no tener opiniones todas acordes y en

caso dado de no llegar a algún acuerdo mutuo y sean decisiones muy diversas, se debe imponer la decisión a través del poder jerárquico, o de la voluntad de la mayoría sobre la minoría.

Todo lo anterior, conlleva a la necesidad imperante de alcanzar objetivos y lograr resultados, con lo que ya se ha demostrado que las acciones individuales han llevado actualmente a tener mayores resultados al accionar los grupos y generar un trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es un medio cada vez más utilizado por las empresas que van a la vanguardia, experimentando las ventajas de atajar a tiempo problemas que de la acción individual se derivan, por ello, capacitan al personal directivo en las técnicas que facilitan la creación de un equipo además que se puede promover entre ellos actitudes que garanticen la integración y cohesión de los miembros, evitando a la vez individualismos y competencias internas que no conducen sino a mayores gastos estructurales y al fracaso en las misiones impartidas.

El hacer equipo y orientar a los colaboradores hacia un objetivo común es una de las manifestaciones más evidentes de dirigir personas en los momentos actuales y constituye para muchos directivos una parte esencial en su forma y estilo de dirección.

#### 4.6 Análisis de la relación planteada

Los factores culturales se establecen como uno de los elementos determinantes para la competitividad dentro de los objetivos, junto con los valores corporativos, los patrones básicos, el clima laboral, la capacidad estratégica y la política de la organización. Los patrones culturales pueden fomentar o no las capacidades de los gerentes de proyectos como de los trabajadores, tomando las prácticas culturales como posibles aspectos de cambio, que si se gestionan correctamente, puede contribuir a la

transformación y el éxito en la gestación de proyectos, brindando así para la empresa supervivencia y perdurabilidad, donde la cultura se puede leer “como el substrato en el que se desarrollan todas las actividades y del cual dependen las relaciones con el medio comercial y tecnológico, el clima laboral, la posición competitiva y los resultados económicos de la empresa” (Ramírez, 1998, p. 46)

Hoy en día son bastante notorios, los avances tecnológicos, las normas, las fluctuaciones del mercado, los factores competitivos del entorno, todo indica que las variables prominentes en el ámbito laboral son el cambio y la adecuación de la cultura, puesto que son inherentes de cada una de las organizaciones como para sus directivos, ya que entraña la necesidad general de una transición de un modelo burocrático de decisión y control pasado, hacia otro donde prima el conocimiento y la creatividad, lo que puede facilitarse realizando una gestión de la cultura empresarial.

Si bien para los procesos de cambio la dirección es relevante, el principal enfoque cultural que permitiría revertir actitudes de indiferencia para la perdurabilidad, se conforma por el cambio de las características colectivas concernientes a la productividad, la competitividad, la adaptación al cambio y las relaciones interpersonales del entorno.

Lo anterior evidencia que la gerencia debe propender por impulsar la creación de nuevos modelos culturales que sean integrales con los nuevos proyectos en gestación los cuáles la dirección lidera, por cuanto ya se ha observado que la cultura puede aumentar poderosamente la motivación o desestimulo afectando la competitividad empresarial.

Las actividades de la dirección, igualmente se ven influenciadas por las características de las empresas y del entorno en el cual ellas se desenvuelven. Del mismo modo, la actividad del gerente empresarial se encuentra restringida por un conjunto de situaciones internas a la compañía y de las que proceden del medio externo o entorno que limita sus acciones y sus decisiones.

Se resalta la forma en que la cultura afecta el comportamiento constituyéndose en un marco que guía la conducta y la toma de decisiones. El impacto de la cultura de una empresa en su rendimiento es algo que sólo puede ser derivado de la misma.

El gerente y su cuadro de dirección, asumen la mayoría de las responsabilidades de dirección, mientras que las personas que están en niveles jerárquicos más bajos, son tratadas como expertas, muchas veces sin analizar detenidamente que cuenten con la autonomía requerida para el proceso de toma de decisiones. Por esto, es que el liderazgo en la dirección es la principal causa de éxito de los proyectos.

La globalización ha habituado a las empresas, a tener más divisiones, unidades de negocios o grupos que trabajan independientemente (free lance) unos de otros para responder a las demandas de mercados locales. Hoy en día es normal que las organizaciones contraten personal que no habla el mismo idioma, que no encara el trabajo de la misma forma o no contempla el éxito bajo el mismo enfoque. Así pues, la llegada de la tecnología de la información, con Internet, vienen permitiendo que cada vez más organizaciones operen de modo virtual, con personal que trabaja fuera de sus límites físicos, incluso las compañías que no se han dividido de esta manera cada vez más están apoyándose en las comunicaciones electrónicas convirtiendo el contacto humano en un bien escaso. Por lo mismo, el gerente de hoy debe tener muy en cuenta su factor humano, para no impedir la creatividad, la flexibilidad y la innovación.

En esta nueva era de transferencia de conocimientos, el aprendizaje y la respuesta rápida a las necesidades del mercado son factores decisivos para el éxito de cualquier proyecto empresarial, por lo que hoy se encuentran más empresas con estructuras planas evitando así, diferencias reales entre los niveles jerárquicos, ya que hoy son los equipos de trabajo multidisciplinarios. Lo que cuenta son las ideas inteligentes y su rápida implementación.

De esta forma, se crea lealtad y el compromiso que aunque los grupos de trabajo se tornen dispersos por las nuevas tendencias de mercado, se logre mantener estos valores construyendo relaciones personales con conexiones humanas.

Esto lleva de nuevo a la cultura, la que es realmente la fuerza de cohesión dentro de las organizaciones. Los líderes pueden influir sobre la manera en que las culturas evolucionan, posicionando a las empresas aprovechando sus propias ventajas competitivas, ya que las culturas no son fáciles de copiar. La cultura se convierte entonces en una forma común de pensar, produciendo una forma de acción común en el sitio de trabajo, puede marcar la diferencia entre empresas ganadoras y las que no, y para la persona, la diferencia está entre el compromiso y la aversión entre un trabajo querido y una tarea totalmente desagradable. La cultura, trata sobre la sostenibilidad empresarial.

Por lo mismo, las empresas deben apearse a la sociabilidad de sus directivos con mandos medios y trabajadores en general, ya que el nivel de sociabilidad en una compañía es lo primero que suele percibir un nuevo empleado, es realmente que las personas se relacionen de una manera amable y amistosa entre ellas. Trabajar en un entorno laboral agradable es un placer, lo que estimula la moral y el espíritu de equipo, se convierte en una iniciativa para la creatividad, crea un ambiente donde las personas están más dispuestas a dar en sus trabajos más de lo que se les exige.

Los directivos deben tener habilidades para reconocer y comprender las reglas, normas, comportamientos y sistemas de creencias de la empresa, deben tener poder para incidir con sentido sobre el cambio y promover comprensión y compromiso.

La cultura se convierte en la “arquitectura social subyacente es, quizás, la única ventaja competitiva sostenible que las organizaciones tienen a su disposición en la actualidad” (Goffee y Gareth, 2001, p, 239)

Los resultados estratégicos exitosos pueden lograrse mejor cuando quienes son responsables de la ejecución forman también parte del proceso de planeamiento o

formulación. Los gerentes con base en todo lo expuesto, deben pensar en la ejecución incluso cuando están formulando los proyectos, así como deben tener en cuenta igualmente la importancia del control y la retroalimentación en el proceso de ejecución del proyecto.

Todos los aspectos mencionados anteriormente, presentan obstáculos para la gestación exitosa de proyectos, si no se conducen de manera adecuada, pero también ofrecen las oportunidades de establecer ventajas competitivas si se comprenden y se llevan a cabo en la ejecución de cada proyecto. La cultura marca una enorme diferencia positiva en la ejecución de los mismos.

Para terminar, se tomará como modelo la figura 5, en la cual se muestran los efectos de la cultura sobre el comportamiento y el desempeño en la organización.

Figura 5. Manejo del Cambio cultural

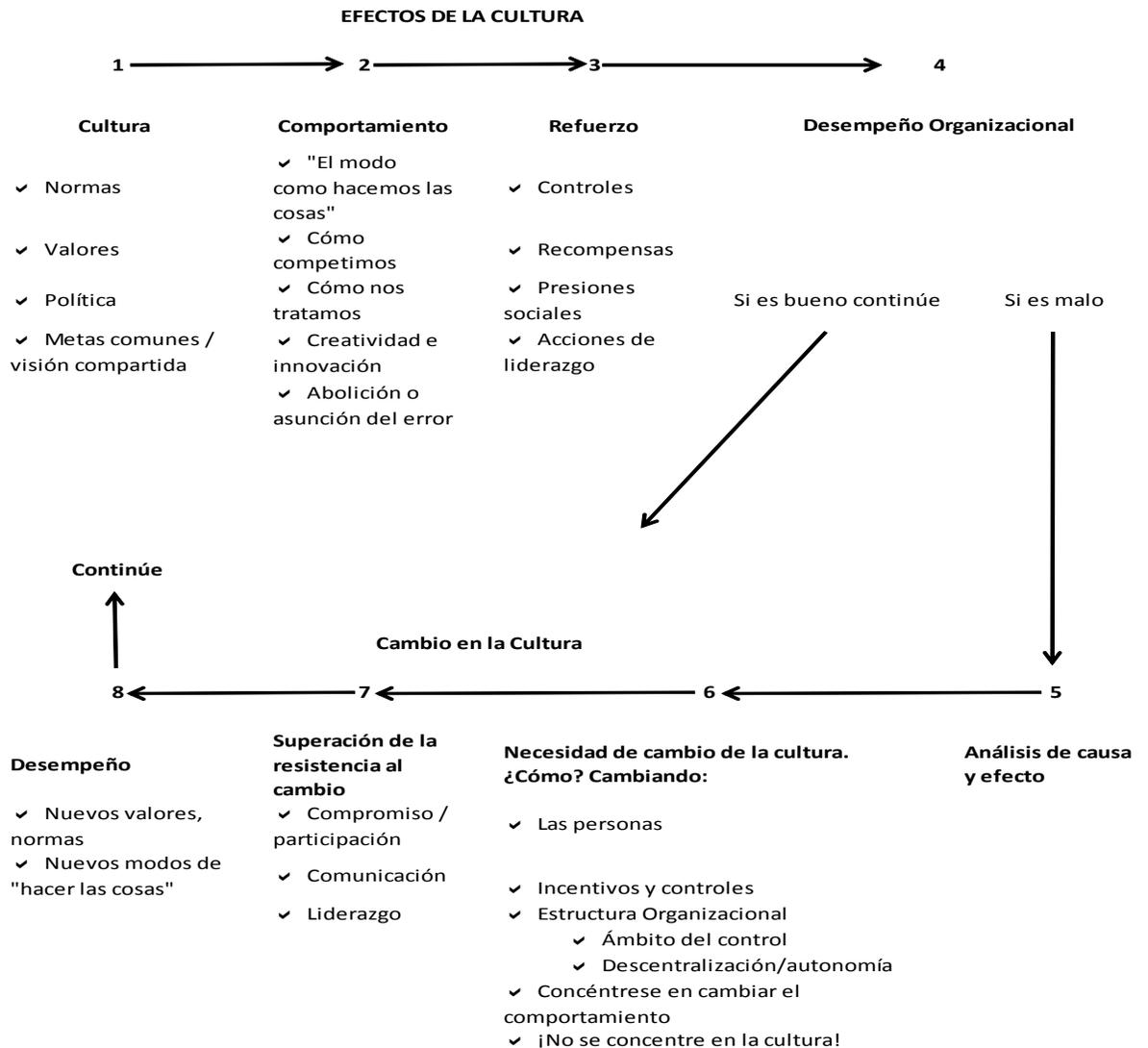


Figura 5. Manejo del Cambio cultural

Fuente: Goffee y Gareth, (2001, p. 298)

Gracias a los aprendizajes que todos estos procesos de cambio permiten, los gerentes vienen entendiendo que la empresa misma es un proyecto completo, que hace parte de la vida y por lo tanto no se renuncia, ya que debe transformarse, aun cuando se estén obteniendo logros económicos.

## CONCLUSIONES

Como la cultura puede ser variante dependiendo el crecimiento de la organización, se debe crear el clima corporativo pertinente que permita una mezcla homogénea de todas las variables estudiadas en el logro eficaz en la gestación de proyectos gerenciales.

Si bien los trabajadores son valorados en lo que hacen, aún falta establecer unas condiciones laborales y unas políticas de gestión que operen formalmente y que permitan potenciar este componente dinamizador en la empresa, como elemento estratégico.

Los gerentes de proyectos, deben manifestar interés por crear y permitir espacios de participación y ambientes de desarrollo, permitiendo una vinculación laboral que logre el progreso de los empleados a partir del trabajo que realizan.

Una sólida alineación de la cultura y los métodos tanto para la gestación como para la ejecución de proyectos fomenta el éxito de la implementación, mientras que la falta de alineación crea problemas sustanciales.

Se debe desarrollar un plan de comunicación directa o en equipos de trabajo, con los directamente implicados en cada proyecto y a los que les ha afectado más los cambios. El intercambio de información es importante para controlar o sofocar los rumores y otras fuentes de desinformación que pueden inhibir el cambio.

Finalmente cabe destacar que la existencia de un buen clima promueve la creatividad al interior de la organización, y aunque aquella es una cualidad del ser humano, se debe desarrollar y fortalecer con herramientas del medio empresarial, como el tipo de organización y su cultura, tecnología, políticas de la compañía, metas operacionales, reglamentos internos; todo ello enfocado a formar un ambiente en el que el trabajador

tenga la oportunidad de expresar sus ideas, de buscar caminos diferentes para la solución de los problemas, tomar parte en las decisiones que lo afectan dentro de la organización y sobre todo tener una buena relación con sus colegas.

Puesto que las aspiraciones de los individuos determinan la cultura, basados en un clima organizacional variable, se debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se apliquen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de acuerdo a las necesidades de la empresa y al avance de sus proyectos. Estos enunciados deberán incluir reconocimientos de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la compañía. Cuando estas pretensiones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo de los integrantes de la organización. Este es el fin último esperado dentro de la estructura organizacional.

## REFERENCIAS

- Abravanel, H. (1992). *Cultura Organizacional*. Colombia: Legis Editores.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1, 30-48.
- Anzola, O., & Puentes, M. (2007). *Determinantes de las acciones gerenciales en microempresa y empresas PYME*. Bogota: Universidad Externado de Colombia.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Carrada Bravo, T. (2002). *La Cultura Organizacional de los Sistemas de Salud. ¿Por qué estudiar la cultura?* Recuperado el 07 de Sept. de 2014, de Revista Médica IMSS; 40 (3): 203-211. México: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:H\\_0teHMd1O4J:docentes2.uacj.mx/eflores/Clases%2520que%2520imparte/Administracion%2520de%2520la%2520Salud/LA%2520CULTURA%2520ORGANIZACIONAL%2520EN%2520SALUD.doc+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:H_0teHMd1O4J:docentes2.uacj.mx/eflores/Clases%2520que%2520imparte/Administracion%2520de%2520la%2520Salud/LA%2520CULTURA%2520ORGANIZACIONAL%2520EN%2520SALUD.doc+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co)
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la teoría general de Administración*. . Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2002). *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.

- Duque R., J. (2010). *Formulación de Estrategias para la Gestión del Gobierno Corporativo bajo el enfoque de la metodología de Gerencia Organizacional de Proyectos. Caso de estudio Consultora Ducado & Salom*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional. Una investigación*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2015, de Eumed: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/>
- Goffee, R., & Gareth, J. (2001). *El caracter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona: Ediciones Garnica S.A.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. México: Ed. Cengage Learning.
- Hartasánchez Garaña, J. (Oct. de 2002). *Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México*. Recuperado el 07 de 09 de 2014, de VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043907.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2011). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Lawrence, H. (2007). *"Asegúrese de que la estrategia funciones. Cómo liderar la ejecución y el cambio eficaces"*. Bogotá: Norma.
- Lewis, J. (2004). *Liderazgo de Proyectos*. México: McGraw Hill.

- Lobo, W. (s.f.). *Los Sistemas, el Pensamiento Sistémico y los Modelos de Cultura Organizacional*. Recuperado el Septiembre de 2014, de monografías.com:  
<http://www.monografias.com/trabajos15/pensamiento-sistemico/pensamiento-sistemico.shtml>
- Martín, M. (2000). *Clima de Trabajo y Organizaciones que aprenden*. Alcalá - España: Universidad de Alcalá.
- Méndez, C. (2000). *"Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa"*. Bogotá: Serie documentos. Universidad del Rosario.
- Meneses, R., & Morales, M. (2005). *Modelo para mejorar el clima organizacional centrado en valores éticos en el centro de servicio al cliente en Redebán Multicolor*. Obtenido de (Tesis especialización en Gerencia del Servicio):  
<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6524/1/126099.pdf>
- Miranda, J. (2006). *El desafío de la gerencia de proyectos. Basado en los principios y orientaciones del PMI*. Bogotá: Editora Guadalupe. 2a. Ed.
- Montañez, P., & Olier, E. (2006). *Corporate Governance Intelligence. Desarrollando la corporación en la web*. Madrid: España: Pearson.
- Orbegoso Galarza, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*, 12, 347-362.
- Palacios, L. (2000). *"Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino"*. Caracas: Editorial Publicaciones UCAB.

- Palacios, L. E. (2005). *Gerencia de Proyectos. Un enfoque latino* (Vol. III). Caracas - Venezuela: Impresos Miniprés, C.A.
- Palacios, L. Y. (2002). *Benchmarking de Proyectos en Venezuela*. Caracas: UCAB.
- Pasini Díaz, S., & Rivas Garofalo, G. (03 de 2013). *CLIMA ORGANIZACIONAL, SU APLICACIÓN EN EMPRESAS DEL URUGUAY*. Recuperado el 12 de 09 de 2014, de ccee.edu.uy: [www.ccee.edu.uy/bibliote/monografias/2013/M-CD4536.pdf](http://www.ccee.edu.uy/bibliote/monografias/2013/M-CD4536.pdf)
- Patlán Perez, J., & Flores Herrera, R. (s.f.). *Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la salud*. Recuperado el 12 de 09 de 2014, de Scielo: [http://scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-2449201300005](http://scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-2449201300005)
- PMI, P. M. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Pnnsylvania, USA: Project Management Institute. (5ta ed.).
- Ramírez, J. (1998). Cultura Organizacional e identidad en la nueva competitividad. (U. N. Colombia, Ed.) *Innovar*(12), 45 - 63.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Rousseau, D. (1990). Creencias normativas de organizaciones financieras: Vinculación de la cultura con el desempeño organizacional y respuestas individuales. *Grupo de Estudios y Organización*, 448-460.
- Salcedo, I., & Romero, J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado Venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(33), 74-82.

Toro, N., Ochoa , L. & Vargas, J. (2004). Clima Organizacional. Promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando. Universidad Nacional de Colombia II* (3).

Vásquez, R. (2006). *Habilidades directivas técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. España: Ideas Propias Editorial S.L.