

## **Relación entre la Cultura Organizacional y el Éxito en la Ejecución de Proyectos: Modelo SPV**

**Raquel Centeno, MSc**

Profesor Agregado, Dpto. de Ingeniería Industrial-Vicerrectorado "Luis Caballero Mejías"-UNEXPO  
Caracas, Venezuela, [rcsingeniero@cantv.net](mailto:rcsingeniero@cantv.net)

**Manuel Serafin, Ing.**

Profesor Asistente, Dpto. de Ciencias Básicas-Vicerrectorado "Luis Caballero Mejías"-UNEXPO  
Caracas, Venezuela, [manser@engineer.com](mailto:manser@engineer.com)

### **Resumen**

La gerencia de proyectos se ha venido estableciendo progresivamente siendo el enfoque más común de trabajo en ingeniería. El desempeño de los proyectos se evalúa con indicadores cuantitativos, en particular, la diferencia entre tiempo, costo y alcance determinados originalmente respecto a los obtenidos al finalizar. Una revisión de 140 proyectos iniciados en Venezuela entre 1985 y 2001 reveló que menos de un tercio se ejecutaron en el tiempo planeado y menos de la mitad se ajustaron al presupuesto, la respuesta a esta situación insatisfactoria es compleja al tomar en cuenta que cada proyecto – a pesar de exhibir características comparables – es diferente por ejecutarse en contextos únicos. Una parte integral del contexto de un proyecto es la cultura corporativa que presenta propiedades de autoconservación derrotando frecuentemente los intentos de cambiarla. La investigación en el área no ha otorgado relevancia suficiente a los aspectos no técnicos como la cultura corporativa. Este trabajo presenta un modelo relacional de factores vinculados a proyectos exitosos que destaca la influencia de la cultura organizacional (Modelo SPV), concluyendo que sería ilógico que las organizaciones confronten la coherencia entre su estrategia y las metas de los proyectos sin antes considerar si la cultura corporativa está orientada a proyectos.

### **Palabras Clave**

Gerencia de Proyectos, Cultura Organizacional, Proyectos Exitosos.

### **1. Introducción**

Las organizaciones de toda índole y rama industrial ejecutan diversidad de proyectos, por ello, el éxito o fracaso de los mismos reviste una importancia capital en el desempeño de las organizaciones. Cuando se afronta un determinado proyecto se puede evaluar el desempeño en su ejecución a través de ciertos indicadores cuantitativos, concretamente los interesados en un proyecto, en un primer nivel, prestan atención al tiempo, costo y alcance efectivos a la finalización del mismo respecto a los establecidos originalmente. A partir de los valores de una o varias de estas variables se puede considerar al proceso de cierto proyecto como exitoso o no, sin mayores reflexiones sobre el bien o servicio que entrega. El interés creciente por la gestión de las organizaciones a través de proyectos ha provocado atención sobre la evaluación del desempeño. A nivel mundial se pueden citar los esfuerzos concernientes a proyectos de tecnología de información (IT) reportados por el Grupo Standish (Standish Group, 1994) quienes clasificaron una muestra de 8.380 proyectos de IT en tres tipos: I) proyectos exitosos, los que fueron completados a tiempo, dentro del presupuesto y con todas las características y funciones especificadas inicialmente, II) proyectos con reclamo, los que se completaron y se pusieron en operación pero a un

costo mayor al presupuestado, en un tiempo mayor al estimado, y/o con menos características de las especificadas originalmente; y III) proyectos abandonados, aquellos cancelados durante el ciclo de desarrollo.

Dichos estudios reportaron para 1994 un 16,2% de proyectos realizados a tiempo y ajustados al presupuesto. Este esfuerzo de medición se ha venido efectuando bianualmente registrando las variaciones moderadas que se muestran en la Figura 1. Para 2004 la proporción de proyectos exitosos se incrementó hasta un 30% y la cantidad de proyectos cancelados disminuyó, a expensas del estatus “con reclamo”, a 18%. Sin embargo, si el éxito de los proyectos es función del cumplimiento de los indicadores de tiempo y costo planificados, a los proyectos cuyo estatus sea “con reclamo” deben considerárseles no exitosos, de donde se deduce que la situación global no se encuentra solventada.

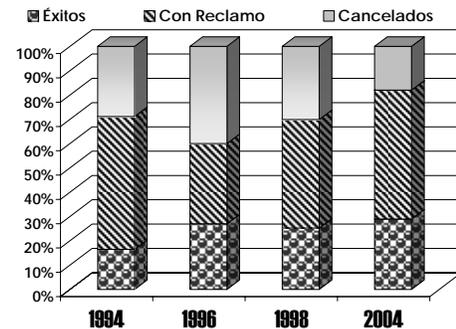


Figura 1: Resultados de Proyectos de IT

El resultado de los proyectos depende, entre otros, de un equipo de trabajo dirigido por un gerente que es responsable de orquestar los esfuerzos para el cumplimiento satisfactorio de su misión. La investigación en gerencia de proyectos ha presentado desarrollos teóricos y metodológicos que han madurado un marco de referencia para trabajar en el área, particularmente importantes han sido los esfuerzos llevados a cabo y/o patrocinados por el *Project Management Institute* (PMI) relativos a los atributos del gerente de proyectos, entre los cuales destacan el *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (Duncan, 1996) y el *Project Management Competence Development Framework* (PMCD) (PMI, 2002); sin embargo, estos aportes no han profundizado lo suficiente, ni han contribuido específicamente con formas operativas para abordar los aspectos humanos en los proyectos, concentrándose mayoritariamente en aspectos técnicos. La contribución específica de esta propuesta es la generación de un modelo de relación entre las variables de éxito en proyectos que permite a los interesados visualizar donde realizar los esfuerzos conducentes a la mejora en la ejecución de proyectos. El modelo que se presenta es un insumo para validar con la práctica e investigación a posteriori, en particular los autores están trabajando actualmente en una segunda fase de consulta a expertos para evaluar la adecuación del modelo propuesto. Adicionalmente, la vinculación concreta de las investigaciones en las áreas de gerencia de proyectos y cultura organizacional es una innovación que permitirá a la gerencia de proyectos aprovechar los avances de la investigación en el ámbito de cultura corporativa.

## 2. Objetivo

Este trabajo se realizó con la finalidad de generar un diagrama de relaciones entre las variables asociadas al éxito en la ejecución de proyectos, ubicando en él aspectos de naturaleza humana; en particular los referidos a cultura organizacional y competencias del gerente de proyectos.

## 3. Metodología

Este trabajo es producto de una investigación documental de diseño transeccional descriptivo dentro de un enfoque epistemológico racionalista. Se estudió la ejecución no exitosa de proyectos con apoyo en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos y electrónicos, para establecer relaciones novedosas entre categorías conceptuales anteriormente inconexas y que eventualmente den respuestas o permitan formular hipótesis ignoradas aún respecto al estado insatisfactorio de los resultados de los proyectos. Se concluyó en un modelo interpretativo original a partir del análisis crítico de la información empírica y las teorías existentes en conocimiento de los autores. Este proceso se orientó mediante la secuencia que se ilustra de seguido:



**Figura 2: Esquema Metodológico de la Investigación**

Paralelamente puso de manifiesto una tendencia recurrente a asociar el factor humano con el resultado de los proyectos. Dicha tendencia provocó una nueva fase de revisión a fin de conocer el estado de la investigación en el área cultural dentro de la gerencia de proyectos. Para ello se procedió a consultar revistas arbitradas especializadas en el área (Project Management Journal e International Journal of Project Management) revelando precariedad en la vinculación de las dos áreas, por lo cual se realizó otra fase de revisión bibliográfica, esta vez relativa al tópico de cultura organizacional a fin de extraer las características trasladables al entorno específico de la gerencia de proyectos. En tal sentido se consultaron autores de pensamiento divergente. Se decidió que el enfoque más apropiado para la transferencia cognitiva entre ambos dominios era el sociológico y las taxonomías culturales que se derivan de él. Adicionalmente se constataron semejanzas importantes en las diferentes clasificaciones halladas en la literatura, no siendo imperativo seleccionar alguna en particular para establecer la relación potencial entre cultura corporativa y proyectos exitosos. La integración del análisis en cada una de las fases descritas derivó en la construcción de un sistema de razonamiento a través de procesos argumentativos exclusivamente. Dicha integración se materializó en un diagrama que permite visualizar las distintas variables identificadas y la serie de relaciones deducidas. El modelo de abstracción así obtenido se denominó Modelo SPV.

#### **4. Análisis**

Según Duncan (1996), un proyecto se define a partir de sus características distintivas como un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único, donde único significa que el producto o servicio es diferente de alguna manera o forma particular con relación a todos los productos o servicios similares, y donde temporal significa que cada proyecto tiene un punto definido de conclusión. Este punto de conclusión sucede cuando los objetivos del proyecto se han logrado, o en su defecto cuando resulta claro que no pueden ser alcanzados. Shenhar y Wideman (2002) prefieren definir a los proyectos, cuando van a hablar de éxito, como un conjunto único de actividades, con puntos de comienzo y finalización establecidos, realizado por un individuo o una organización para satisfacer objetivos específicos dentro de un tiempo, costo y parámetros de desempeño definidos. Según Jugdev y Müller (2005) las definiciones más recientes de proyectos son más inclusivas y describen a la gerencia de proyectos involucrando aspectos culturales, estructurales, prácticos e interpersonales. Como todos los proyectos son esencialmente diferentes, con recursos limitados, desarrollados en fases de actividades no repetitivas, secuenciales e independientes a ritmo acelerado bajo condiciones de incertidumbre, e involucran un buen número de recursos humanos especializados, son en definitiva procesos complejos. La Gerencia de Proyectos, según Knutson y Bitz (1991) implica: (a) proveer la documentación técnica y de negocio para comunicar el plan, y subsecuentemente el estatus que permita la comparación entre ese plan y la ejecución real; y (b) apuntalar el desarrollo de las habilidades gerenciales para facilitar la mejor

gestión de la gente y sus proyectos. Alternativamente, se puede conceputar a la Gerencia de Proyectos como un conjunto de principios, métodos, herramientas y técnicas para la gerencia efectiva del trabajo por objetivos en el contexto de un ambiente organizacional único y específico, que a su vez está influenciado por factores políticos, interpersonales y organizacionales. Otros afirman que la gerencia de proyectos es una mezcla de arte y ciencia, el arte de lograr que las cosas se hagan a través de y con personas organizadas en grupos formales; y la ciencia de manipular grandes cantidades de datos para planificar y controlar un equilibrio en el costo y duración del proyecto (Moder et. al., 1983). Gould y Freeman (2004) coinciden en este enfoque llegando a afirmar que la tendencia a subestimar el arte de la gerencia de proyectos es una de las razones por la cual muchos proyectos fallan. Al desarrollar experticia en el arte, así como en la ciencia, los gerentes de proyecto pueden incrementar la proporción de éxitos de sus proyectos sin sacrificar la calidad.

El éxito de proyectos presenta dos componentes principales: asuntos relativos al proyecto en sí mismo y asuntos concernientes al cliente; no obstante, la práctica de la gerencia de proyectos ha asociado el éxito de los proyectos al proceso del proyecto, lo que se traduce en una medición jerárquica a través de indicadores para los factores costo, tiempo y alcance; pero una vez que se ejecuta un proyecto se entrega un bien o servicio a cierto cliente, lo que se podría denominar el producto del proyecto (para distinguirlo apropiadamente del proceso del proyecto). Al completar el proyecto y entregar el producto, los resultados en términos de proceso son historia, en contraste con el éxito del producto que continuará siendo de interés mientras se extinga la vida útil del mismo. Pinto y Slevin (1988) afirman que el éxito de un proyecto es un constructo complejo e ilusorio. Jugdev y Müller (2005) coinciden al expresar que el éxito es un constructo sobre el cual raramente se alcanza consenso, porque la palabra tiene connotaciones diferentes para distintas personas y depende en gran medida del contexto en que se usa. Shenhar y colaboradores (Shenhar et. al., 1997) desarrollaron un marco universal multidimensional para la valoración del éxito de proyectos, considerándolo un concepto de estrategia gerencial que demanda la alineación de los esfuerzos del proyecto con las metas a largo plazo de la organización, ellos abogan por establecer ciertos indicadores de éxito que se puedan medir y permitan distinguir la evaluación de cualquier proyecto en una de estas categorías: (1) Eficiencia del proyecto, que corresponde al estándar y se refiere al cumplimiento de los objetivos internos del proyecto en términos de tiempo y presupuesto; (2) Impacto en el cliente, que hace referencia al beneficio que reporta al cliente tanto en lo inmediato como en el largo plazo; (3) Éxito del negocio, que toma en cuenta la contribución directa a la organización y la cual se observa generalmente a mediano plazo; y (4) Preparación para el futuro, cuando el proyecto promueve una oportunidad futura como aumentar la competitividad o consolidar una ventaja técnica.

Recientemente se han presentado esfuerzos sistemáticos dirigidos a delinear las características y habilidades que se desean en el gerente de proyectos para que sea capaz de ejecutar su trabajo con resultados exitosos. Las características subyacentes en el individuo que estén relacionadas de forma causal con la efectividad o el desempeño superior en un trabajo se definen como competencias (Spencer & Spencer, 1993), en general los esfuerzos que se han efectuado para aclarar lo que se aspira respecto al gerente de proyectos han dado como resultado lo que se ha denominado un modelo de competencias para el gerente de proyectos. El PMI desarrolla un modelo de competencias para el gerente de proyectos (PMCD) descompuesto en tres dimensiones: **Conocimientos de Gerencia de Proyectos**, de naturaleza teórica, se refiere al conocimiento y comprensión de la gerencia de proyectos que tiene el individuo; **Desempeño en Gerencia de Proyectos**, de naturaleza empírica, es lo que los gerentes de proyectos en forma individual son capaces de demostrar al gestionar proyectos; y **Competencias Personales**, de naturaleza humana, hacen referencia a las características personales y actitudes subyacentes del gerente de proyectos. Las dimensiones mencionadas se descomponen en unidades de competencias o *clusters*, las cuales están integradas por elementos para los cuales se enuncian criterios de desempeño. Es importante destacar la amplitud de la lista de verificación ya que éste modelo de competencias consta de 109 elementos diferentes para los que hay dos o más criterios de desempeño.

En la actividad del gerente de proyectos y de la gerencia en general suele ser más importante la dimensión humana que la técnica especializada, en particular si la complejidad o la jerarquía del cargo aumentan. En un trabajo pionero en la investigación moderna en gerencia, Roethlisberger y Dickson (1939) concluyeron que los grupos de trabajo en las organizaciones pueden desarrollar su única y propia cultura y que dichas culturas pueden dañar o ayudar en el desempeño de la organización. Kotter y Heskett (1992) afirman, al revisar los orígenes históricos de la investigación académica en cultura corporativa, que la conclusión fundamental es que todas las empresas tienen una cultura corporativa que puede ejercer un efecto poderoso, tanto en los individuos como en el desempeño; especialmente en ambientes competitivos. En el medio científico no hay consenso respecto al concepto de cultura, a tal punto que Kroeber y Kluckhohn (1952) en un trabajo clásico afirman haber recogido al menos trescientas definiciones de ella. En el ámbito organizacional existen diversos esfuerzos por trasladar el concepto de cultura y explicarlo en función de las realidades propias de los conglomerados sociales que constituyen a las empresas. Moorhead y Griffin (1995) al efectuar una revisión histórica de la investigación en cultura organizacional destacan contribuciones de cuatro fuentes: (1) Contribuciones antropológicas, la antropología es la ciencia social que mantiene un vínculo más estrecho con el estudio de la cultura y sus fenómenos. Los antropólogos tratan de comprender como los valores y creencias que conforman la cultura de una sociedad afectan la estructura y el funcionamiento de la misma. El producto de sus estudios es un trabajo descriptivo de gran envergadura sólo válidos para la organización en la que se han desarrollado; (2) Contribuciones de la psicología social, esta ciencia ha influido porque su marco teórico coloca un énfasis en la creación y manipulación de símbolos; (3) Contribuciones económicas, a pesar de que no hay una correspondencia directa entre esta disciplina y los análisis culturales, al restringirlos al ámbito empresarial los analistas económicos tratan a la cultura organizacional como una de las herramientas que los gerentes pueden utilizar para conferir ventajas económicas a su organización, vinculando los atributos culturales de las organizaciones con su desempeño; y (4) Contribuciones sociológicas, los sociólogos suelen usar entrevistas sistemáticas, cuestionarios y otros métodos de investigación cuantitativa por lo cual su trabajo aplicado en empresas usualmente genera una tipología relativamente simple de los atributos culturales que permiten el análisis de un número considerable de otras organizaciones.

Los primeros autores que contribuyen a la investigación en cultura organizacional están marcados ampliamente por los métodos de la sociología, por ejemplo Ouchi (1981), Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1982). Curiosamente asegura Handy (1980) que una importante mayoría de los aportes sociológicos han dado como resultado una descripción de cuatro tipos, donde normalmente los autores no aportan evidencias de las categorías ni explican la forma en que se eligió el sistema particular de clasificación. Sin embargo Furnham (1997) encontró semejanzas sorprendentes al comparar cuatro de esos sistemas de clasificación, y afirma que dichas coincidencias en las categorías culturales establecidas por cuatro grupos de investigación, que trabajaron de manera independiente, es una señal, al menos parcial, de la confiabilidad de sus observaciones. Como ejemplo se puede citar el trabajo de Trompenars y Hampden-Turner (2004) quienes clasifican la cultura corporativa en cuatro cuadrantes formados sobre dos ejes, uno referido a la distribución del poder (igualitaria/jerárquica) y el otro atinente a lo que la organización valora (persona/tarea), de esta forma se obtienen los estereotipos: *c Misil Guiado, Torre Eiffel, Familiar e Incubadora*; cada uno de ellos con características que reflejan cierta polaridad de valores en cada dimensión.

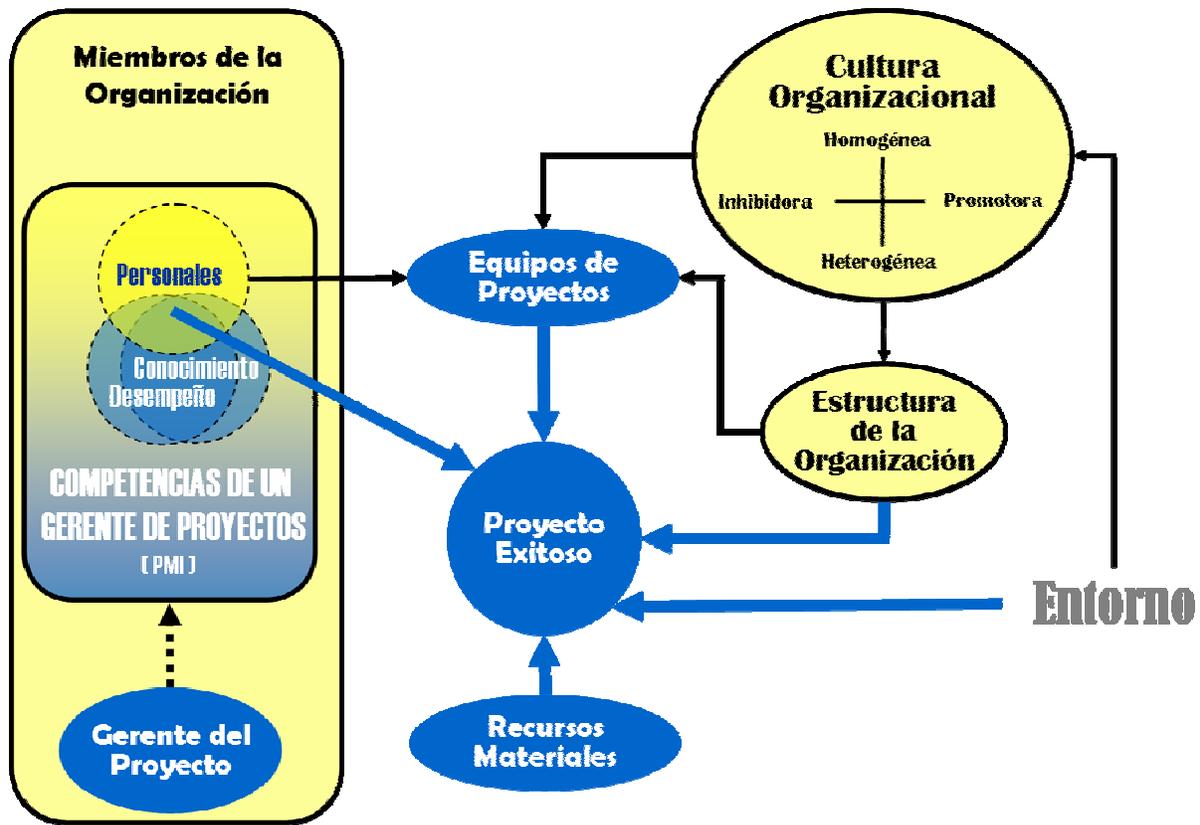
A pesar de que los términos éxito en proyectos, cultura y características del gerente abundan en la literatura de investigación académica y profesional concerniente a la gerencia de proyectos, la revisión permitió determinar que no se ha establecido una relación clara entre esos factores, por ejemplo Duncan (2000) tratando de responder brevemente a las preguntas relacionadas con el éxito del entrenamiento en la implementación de oficinas de proyectos y de los proyectos en sí, afirma que todas las iniciativas están vinculadas a la cultura corporativa y al contexto del proyecto. Hunt (2000) se percata que las organizaciones desarrollan su propia estructura y forma de operación a lo largo del tiempo, la cual puede diferenciarse significativamente de la que exhiben otras organizaciones similares; él afirma que la

comprensión de las interacciones de la cultura organizacional permitirá evaluar los beneficios y problemas relacionados con las diferencias culturales en un proyecto internacional y habilitar las evaluaciones para conocer el efecto potencial que tendrá la cultura organizacional sobre el éxito de los proyectos con dicho alcance. En los Seminarios y Simposios del PMI se ha abordado parcialmente el tema, Happy y Meyer (2001) realizaron una presentación con la intención de explorar cómo las organizaciones aprenden durante el proceso de desarrollo para establecer una cultura de gerencia de proyectos efectiva. Knutson (2001) puso el énfasis en el rigor metodológico de la profesión cuando afirma, a través de un juego de palabras, que la gerencia de proyectos es una disciplina que requiere disciplina. Explica entonces que la segunda mención de la palabra disciplina se refiere a una cultura, la cual acepta, brinda soporte y manda como forma de trabajo dentro de la organización. En la misma línea de argumentación Hoole y du Plessis (2002) notaron que la cultura de gerencia de proyectos es importante para el éxito de los mismos y que mientras más compañías acuden a la gerencia de proyectos para mejorar la forma de realizar sus negocios, muchos proyectos fallan siendo la causa principal que la cultura organizacional no brinda un soporte adecuado para la ejecución de proyectos. Un trabajo de investigación presentado por Kendra y Taplin (2004) vincula los proyectos exitosos con un marco de referencia cultural. Los autores utilizan el enfoque cualitativo de la *teoría fundamentada* y la *teoría de sistemas socio técnicos* para desarrollar un marco cultural que mejore el desempeño de la organización en la ejecución de proyectos. Recientemente, Henrie y Souza-Poza (2005) efectuaron una vasta revisión de la literatura referida a la gerencia de proyectos descubriendo que repetidamente se ha identificado al tiempo, presupuesto y calidad como los criterios para definir la falla o el éxito de un proyecto, así mismo encontraron que el resultado de un proyecto está frecuentemente determinado por las personas que lo ejecutan, su experiencia y habilidades profesionales y personales, su entorno organizacional, social, ancestral y cultural distintivo.

## 5. Resultados

Se identificó un grupo de variables determinantes en la ejecución exitosa de proyectos, en particular hay consenso respecto a la influencia de la estructura de la organización, habilidades y conocimientos del gerente de proyectos, el entorno externo al proyecto y a la organización, así como la estimación adecuada y la disposición oportuna de recursos técnicos, financieros y humanos. La cultura corporativa no es realmente un tópico ampliamente reportado o discutido en la literatura relativa a gerencia de proyectos y cuando se incluye se mantiene aislada respecto a lo que han arrojado las investigaciones específicas del campo de cultura, comportamiento y desarrollo organizacional. Al contrastar los hallazgos de dicho campo con las variables significativas al éxito de un proyecto, emerge una interacción que permite afirmar que los aspectos culturales propios de una organización son fundamentales en la ejecución de proyectos exitosos, ya que la cultura corporativa puede proponerse como un tamiz por el cual se depuran los principales aspectos que la literatura considera como impactantes en la ejecución exitosa de proyectos.

De hecho la literatura especializada clama por una “cultura de proyectos” aun cuando no la caracteriza específicamente. Otra de las tendencias que se manifiesta en las investigaciones concernientes a gerencia de proyectos y cultura organizacional está reflejada en la necesidad de alineación entre las metas estratégicas de la organización y las metas específicas de los proyectos, es decir, tácitamente se expresa un descontento con la concepción táctica de los proyectos y la gerencia de proyectos solicitando que se escale hasta el factor estratégico. En cualquier caso los esfuerzos de diagnóstico que se llevan a cabo muestran una insatisfacción constante y alarmante respecto al éxito de proyectos a nivel del proceso. El producto de este trabajo se denomina Modelo de Variables de Proyectos Exitosos (Modelo SPV, por sus siglas en inglés “*Successful Project Variables*”), y se ilustra de seguido:



**Figura 3: Modelo SPV**

En el centro del diagrama del Modelo SPV se presenta a los proyectos exitosos (variable dependiente) rodeado por los distintos factores importantes (variables explicativas) cuyas interconexiones reflejan las relaciones potenciales deducidas. Las variables con incidencia directa están resaltadas por el grosor del conector. Para analizar el modelo no existe un lugar específico de comienzo, por ejemplo el bloque identificado como “Miembros de la Organización” encierra tanto a las personas que conformaran el equipo de proyecto como al gerente del mismo. El modelo resalta la importancia del “Gerente de Proyectos” siendo el único miembro particularmente señalado dentro del conjunto de “Miembros de la Organización”, sin embargo ha de notarse que más que hacer referencia al gerente de proyectos en sí, el Modelo enfatiza las competencias particulares que debe poseer dicho gerente. Para ello el modelo se apoya en un estándar del PMI (PMI, 2002), según el cual las competencias del gerente están distribuidas en tres conjuntos diferentes. El Modelo SPV refleja ese hecho pero hace patente el gran solapamiento que presentan los conjuntos de competencias de conocimiento y desempeño ya que resulta difícil establecer diferencias entre ellas más allá del terreno filosófico. La relación directa que se propone entre el “Gerente de Proyectos” y los “Proyectos Exitosos” parte de la intersección de los tres grupos de competencias propuestos por el PMI indicando la necesidad de que se posea una combinación de ellas, mientras que existe una interacción adicional que enfatiza el impacto que ejerce el gerente como líder del “Equipo de Proyectos”; ésta última conecta las competencias personales porque ellas son indispensables para que el gerente de proyecto potencie el desempeño del equipo humano a su cargo. El consenso presente en la literatura respecto al impacto que ejerce el “Equipo de Proyectos” en los resultados se evidencia con la flecha gruesa que une ambas variables, ahora bien, el Modelo SPV muestra que el desempeño del equipo de proyectos está influenciado por al menos tres aspectos: la interacción ya mencionada; la “Estructura de la Organización” y la “Cultura Organizacional”. La estructura ejerce su efecto a través de múltiples acciones sutiles y directas, entre otras están la posibilidad de formar un equipo con los miembros más adecuados y la disponibilidad real de los recursos humanos asignados. El diagrama refleja que el trabajo del equipo estará vinculado e influenciado por ciertas manifestaciones de la “Cultura Organizacional”,

especialmente aspectos como motivación, cooperación y sentido de pertenencia de los miembros del equipo dependen en gran medida de la cultura corporativa. La “Estructura de la Organización” tiene, además de la influencia sobre los “Equipos de Proyectos” un efecto directo en la ejecución exitosa de los proyectos, ya que la estructura de la organización ejecutante – que abarca un espectro desde funcional a orientado a proyectos, con diversas estructuras matriciales en el medio – con frecuencia además de restringir la disponibilidad tanto de recursos como de personal administrativo, define quién controla el presupuesto, los sistemas de gestión y control que se emplearán en el proyecto, y el rol y autoridad delegada al gerente.

Otra variable que repercute en un “Proyecto Exitoso” son los “Recursos Materiales” para su ejecución, esta variable está estrechamente asociada a los parámetros de desempeño referidos al ciclo de vida del proyecto, en cuyo caso tanto la estimación previa que se haga de las necesidades de recursos materiales como su disposición oportuna, serán prioritarias para lograr un proyecto exitoso, en términos de entregar el bien o servicio a tiempo y dentro del presupuesto. Los proyectos no se ejecutan aisladamente, equipo y gerencia deben comprender este entorno más amplio, porque el manejo de las actividades cotidianas del proyecto, aunque insuficiente, es necesario para el éxito. Un gerente de proyectos sólo podrá alcanzar las metas globales de la organización imaginando la globalidad desde una perspectiva adecuada en vez de dedicar su atención a cantidad de aspectos menores aparentemente inconexos, tales como intereses y acciones de la alta gerencia, subcontratistas, clientes y proveedores; relación con otros proyectos, características del sistema financiero, entorno socio-político, valores de la cultura local, regional y nacional. En el Modelo SPV la incertidumbre que encierra el “Entorno” no sólo ejerce influencia directa sobre el éxito de un proyecto a través del manejo del riesgo y los cambios potenciales que induce en el proyecto; sino que también afecta a la “Cultura Organizacional” mediante el efecto de las supraculturas en la selección de las suposiciones básicas compartidas por los miembros de la organización.

La contribución más significativa del Modelo SPV resulta ser la consideración explícita de los factores atinentes a la “Cultura Organizacional”. La literatura especializada en el área señala que mucha de las actitudes y logros de una organización se obtienen a través de los valores culturales de la misma y de esa forma la “Cultura Organizacional” influye indirectamente en la consecución satisfactoria de proyectos, esa influencia se retrata en el Modelo SPV de dos formas simultáneas: (1) Determinando la “Estructura de la Organización” la cual necesariamente reflejará la forma en que una empresa se concibe y adapta sus objetivos de negocio al entorno, se puede inferir de la indagación documental que cuando los investigadores en el área de gerencia de proyectos abogan por una “cultura de proyectos” se refieren justamente a esta influencia cultural en la determinación estructural, ya que como se ha dejado constancia previa la estructura de la organización y sus sistemas juegan un rol protagónico en el éxito de un proyecto. (2) En la formación de los “Equipos de Proyectos” porque los individuos que los conforman comparten en mayor o menor grado los valores culturales de la organización a la que pertenecen, si los valores culturales son tales que promueven la gestión por proyectos así como las habilidades, conductas y actitudes propias del trabajo de equipo, tales como: responsabilidad, concertación de esfuerzos y apoyo recíproco, es natural que se incremente el desempeño del equipo. El efecto de la cultura corporativa es múltiple, variado y difuso, sin embargo el Modelo SPV procura concretarlo con una malla de cuatro cuadrantes que refleja combinaciones extremas con impactos específicos. Los ejes de la malla están identificados por adjetivos que reflejan valores contrarios. El eje horizontal pretende determinar cuando la cultura corporativa imperante en una organización es del tipo que promueve o inhibe la ejecución de proyectos. En este sentido se hace referencia a las taxonomías culturales de cuatro valores arquetípicos que aporta el enfoque sociológico, por ejemplo en la que se ha citado en el trabajo de Trompenaars y Hampden-Turner (Trompenaars y Hampden-Turner, 2004) es factible que las empresas cuya cultura corresponda al estereotipo *misil guiado* se ajusten con facilidad a la ejecución por proyectos. Es importante señalar que los autores de tipologías culturales enfatizan que lo normal es que en las organizaciones no se encuentren culturas equivalentes a las arquetípicas; sino que suelen ser una mezcla de las culturas prototípicas con rasgos predominantes de alguna de ellas, es decir, estas clasificaciones son colectivamente exhaustivas pero no mutuamente excluyentes. El eje vertical hace referencia al hecho

de que a pesar de que las culturas corporativas se pueden ver como una serie de valores compartidos por los miembros de una organización, el grado en que los distintos miembros evalúan cada valor así como la proporción en que se acepta el conjunto de valores, no son uniformes. Al observar a una organización cualquiera esta puede exhibir una “Cultura Organizacional” homogénea o heterogéneamente compartida por los miembros de la organización, de allí se puede inferir que el nivel de compenetración de los miembros de un equipo estará afectado por la homogeneidad con que comparten los valores culturales. Luego, el desempeño de un equipo no sólo estará restringido por la predisposición cultural de la empresa a trabajar por proyectos, sino que esa disposición previa debe ser compartida homogéneamente por los miembros para garantizar los mejores resultados posibles del trabajo de un equipo cualquiera.

## **6. Conclusiones y Recomendaciones**

El producto de la investigación documental muestra que existe cierto consenso en la literatura respecto a una serie de factores que afectan la conclusión exitosa de proyectos. Sin importar la concepción particular que se le atribuya al éxito en el área de gerencia de proyectos, las investigaciones diagnósticas sobre el desempeño actual de los proyectos arroja un resultado insatisfactorio que propicia considerar que no se está prestando suficiente atención a las variables mediadoras del éxito en proyectos, en particular esta investigación permite concluir que se debe hacer explícita la cultura que posee una organización antes de decidir orientarla a la gestión por proyectos y proceder a ello si la tipología cultural que caracteriza a la empresa interesada es promotora de la ejecución de proyectos, en virtud de que los aspectos culturales son muy difíciles de cambiar. Por supuesto del análisis literario se deriva que una vez dirigida a proyectos una organización debe: (1) Evaluar y desarrollar las competencias de los Gerentes de Proyecto, (2) Adoptar prácticas de Gerencia de Proyectos sistemáticamente, y (3) Realizar esfuerzos a fin de incrementar el grado de homogeneidad cultural entre los miembros de la organización.

La vinculación entre proyectos e ingeniería ha impregnado a la práctica de la gerencia de proyectos del pragmatismo y aplicabilidad propias de la profesión, por ello las evaluaciones de desempeño se han concentrado en el ciclo de vida del proyecto, haciendo énfasis en los aspectos operativos que se reflejan en el cronograma, presupuesto y alcance del proyecto, e ignorando tanto la contribución a la creación de valor en la organización que reporta el bien o servicio obtenido a raíz de la ejecución del proyecto, como la responsabilidad del gerente de proyectos una vez que éstos son completados. La definición de éxito en el ámbito de la gerencia de proyectos es un término que carece de consenso y que es interpretado con grandes diferencias por distintos expertos, a pesar de que definir éxito en proyectos de forma más amplia puede llevar a creer que se observará un deterioro en los resultados, lo cierto es que no se pueden realizar afirmaciones a priori porque existen múltiples casos de productos exitosos generados mediante proyectos con procesos insatisfactorios (Shenhar & Wideman, 2002), y también abundan los proyectos con procesos bien gerenciados que finalmente se han percibido por los interesados como fracasos (Jugdev & Müller, 2005). Lo deseable sería constatar un crecimiento importante en los proyectos que entregan productos o servicios de gran valor ejecutados a través de procesos que satisfacen los parámetros de eficiencia clásicos. El Modelo SPV supera estos inconvenientes refiriéndose al éxito de una manera algo laxa, en el sentido de que las variables que se proponen e interrelacionan son válidas independientemente del concepto que se convenga para discriminar entre éxitos y fracasos. En síntesis, el modelo propuesto provee a los ingenieros, en su rol de practicantes de proyectos, de una herramienta para entender en que factores actuar para mejorar el desempeño y los resultados al realizar proyectos, así como para entender la forma sistémica como ciertos cambios afectan el resultado de los proyectos indirecta pero decisivamente.

Así mismo, los formadores de ingenieros deben estar conscientes de la necesidad imperante que constituye la gerencia de proyectos para la práctica laboral de los futuros profesionales de la ingeniería. Sin embargo esta conciencia sólo será útil en el entendido de que se persiga desarrollar durante la formación educativa las competencias pertinentes al gerente de proyectos, así como fomentar en el futuro ingeniero una conciencia activa respecto a los aspectos relativos a la cultura corporativa de las

organizaciones. Para los investigadores del área se abre una línea de trabajo que contempla la validación de estas relaciones con investigaciones de campo y estudios de caso a fin de comprenderlas en su justa medida y diseñar programas de intervención que impacten positivamente en la gestión de las empresas, incrementando el número y nivel de satisfacción en la gestión de proyectos.

Finalmente, los autores deseamos expresar nuestro agradecimiento a los comentarios expresados por los revisores del resumen que permitieron darle mayor claridad al contenido de este artículo.

## Referencias

- Deal T., and Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading.
- Duncan, W. (1996). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMI, Upper Darby.
- Duncan, W. (2000) "Project Management Culture". *PM Network*. Vol. 14, No. 8, pp 26-27.
- Furnham, A. (1997). *Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. Oxford University Press, México, D.F.
- Gould, M., and Freeman R. (2004). "The Art of Project Management: A Competency Model for Project Managers". [White Paper] BUCEC, Boston.
- Handy, C. (1980). *Understanding Organizations*. Penguin, Harmondsworth.
- Happy, R. and Meyer, C. (2001). "Establishing an Effective PM Culture" Proceedings of the PMI Seminars & Symposium Nashville 2001
- Henrie, M., and Souza-Poza, A. (2005). "Project Management: A Cultural Literary Review". *Project Management Journal*. Vol. 36, No. 2, pp 5-14.
- Hoole, C., and du Plessis, Y. (2002). "The Development of a Project Management Culture Assessment Framework". Proceedings of the PMI Research Conference Seattle 2002: 255-265.
- Hunt, A. (2000). "Effects of Business Culture on Projects". Proceedings of the PMI Research Conference Paris 2000: 313-322.
- Jugdev, K.; and Müller, R. (2005). "A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success". *Project Management Journal*. Vol. 36, No. 4, pp 19-31.
- Kendra, K., and Taplin, L. (2004). "Project Success: A Cultural Framework". *Project Management Journal*. Vol. 35, No. 1, pp. 30-45.
- Knutson J., and Bitz, I. (1991). *Project Management: How to Plan and Manage Successful Projects*. AMACOM, Nueva York.
- Knutson, J. (2001) "Building a Culture for Successful Project Management". Proceedings of the PMI Seminars & Symposium Nashville.
- Kotter, J., and Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, Nueva York.
- Kroeber A., y C. Kluckhohn (1952). *Culture: A Critical Review of concepts and Definitions*. Vintage, Nueva York.
- Moder, J., Phillips, C., and Davis, E. (1983). *Project Management with CPM, PERT and Precedence Diagramming* (3ª ed.). Van Nostrand Reinhold, Nueva York.
- Moorhead, G., and Griffin, R. (1995). *Organizational Behavior Managing People and Organizations* (4ª ed.). Houghton Mifflin. Boston.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet Japanese Challenge*. Addison-Wesley, Reading.
- Palacios, L., and Yamín, R. (2002). *Benchmarking de Proyectos en Venezuela*. UCAB, Caracas.
- Peters, T., and Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, Nueva York.
- Pinto, J., and Slevin, D. (1988). "Project Success: Definitions and Measurement Techniques". *Project Management Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 70-71.
- Project Management Institute (2002). *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework*. Author, Upper Darby.
- Roethlisberger, F., and Dickson, W. (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research*

- Program Conducted by de Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago.* Harvard University Press, Cambridge, USA.
- Shenhar, A., Dvir, D., y O. Levy (1997) "Mapping the Dimensions of Project Success". *Project Management Journal*. Vol. 28, No. 2, pp. 5-13.
- Shenhar, A., and Wideman, M. (2002). Optimizing Success by matching Management Style to Project Type, <http://www.maxwideman.com/papers/success/success.pdf>, 09/02/05.
- Spencer, L., and Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Nueva York
- Standish Group (1994). The Chaos Report, [http://www.standishgroup.com/sample\\_research/chaos\\_1994\\_1.php](http://www.standishgroup.com/sample_research/chaos_1994_1.php), 02/10/05.
- Standish Group (2004). 2004 Third Quarter Research Report [http://www.standishgroup.com/sample\\_research/PDFpages/q3-spotlight.pdf](http://www.standishgroup.com/sample_research/PDFpages/q3-spotlight.pdf), 06/06/05.
- Trompenaars, F., and Hampden-Turner, C. (2004). *Managing People Across Cultures*. Capstone, Chichester, UK:

### **Autorización y Exención de Responsabilidad**

Los autores autorizan a LACCEI a publicar el artículo en las memorias de la Conferencia. Ni LACCEI ni los editores son responsables del contenido o de las implicaciones de lo que se expresa en el artículo.