

**Caracterización de la Cultura Organizacional e Identificación de  
Buenas Prácticas en la Gerencia de Proyectos en Sedes  
Internacionales de la Compañía VeriTran S.A., basados en las Áreas  
del Conocimiento establecidas por el Project Management Institute  
(PMI)**

**Estefanía Sánchez Romero**

**Universidad EAFIT  
Escuela de Administración  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Pereira  
2020**

**Caracterización de la Cultura Organizacional e Identificación de  
Buenas Prácticas en la Gerencia de Proyectos en Sedes  
Internacionales de la Compañía VeriTran S.A., basados en las Áreas  
del Conocimiento establecidas por el Project Management Institute  
(PMI)**

**Estefanía Sánchez Romero**

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Gerencia de Proyectos

Asesora: María Cecilia Henao Arango

**Universidad EAFIT  
Escuela de Administración  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Pereira  
2020**

Nota de aceptación

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Pereira, 2020

## **Agradecimientos**

A Dios, por poner la semilla en mí para la gerencia de proyectos, y por dotarme de las capacidades, sabiduría e inteligencia para llevar a cabo este proyecto.

A mi madre, por ser mi fuente de inspiración, mis ganas de salir adelante y permitirme dar los primeros pasos profesionales que me han posibilitado llegar hasta aquí.

A mi pareja, por su apoyo, consejos y paciencia, además de motivarme para sacar lo mejor de mí.

A mi asesora por su tiempo, sugerencias y correcciones, para culminar con éxito.

A mi compañía, por el apoyo brindado y la disposición de los participantes.

## Contenido

1.	Introducción.....	11
2.	Situación Problema .....	13
3.	Antecedentes .....	17
4.	Objetivos .....	18
5.	Justificación.....	19
6.	Marco Referencial .....	21
6.1.	Dirección de Proyectos .....	21
6.2.	Grupo de Procesos .....	21
6.2.1.	Inicio.....	21
6.2.2.	Planificación .....	22
6.2.3.	Ejecución .....	22
6.2.4.	Seguimiento y Control .....	22
6.2.5.	Cierre .....	22
6.3.	Áreas de Conocimiento.....	22
6.4.	Cultura Organizacional.....	25
6.5.	Disciplinas Relacionadas con la Cultura Organizacional .....	27
7.	Método de Solución .....	29
7.1.	Tipo de Estudio .....	29
7.2.	Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Información.....	30
8.	Desarrollo del Trabajo.....	32
8.1.	Participantes .....	32
8.1.1.	Participantes fase I.....	32
8.1.2.	Participantes fase II.....	33
8.2.	Instrumentos .....	33
8.3.	Procedimiento .....	35
9.	Presentación y Evaluación de los Resultados.....	38
9.1.	Sistema de Clasificación .....	38
9.2.	Evaluación de Resultados.....	39
9.2.1.	Resultados Grupo de Procesos .....	39
9.2.1.1.	Inicio.....	39

9.2.1.2. Planificación.....	40
9.2.1.3. Ejecución.....	41
9.2.1.4. Monitoreo y Control.....	42
9.2.1.5. Cierre. ....	43
9.2.2. Resultados Áreas de Conocimiento .....	43
9.2.3. Gestión de la Integración. ....	43
9.2.4. Gestión del Alcance .....	51
9.2.5. Gestión del Cronograma .....	55
9.2.6. Gestión de Costos.....	59
9.2.7. Gestión de Calidad.....	61
9.2.8. Gestión de Recursos.....	65
9.2.9. Gestión de las Comunicaciones.....	71
9.2.10. Gestión de los Riesgos .....	75
9.2.11. Gestión de las Adquisiciones .....	79
9.2.12. Gestión de los Interesados .....	81
9.3. Resultados Áreas del Conocimiento por País .....	84
9.4. Buenas Prácticas .....	87
10. Conclusiones.....	89
Referencias Bibliográficas.....	93

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Inicio.....	39
Ilustración 2. Planificación.....	40
Ilustración 3. Ejecución .....	41
Ilustración 4. Monitoreo y control .....	42
Ilustración 5. Cierre .....	43
Ilustración 6. Integración – inicio .....	44
Ilustración 7. Integración – planificación.....	45
Ilustración 8. Integración – ejecución .....	46
Ilustración 9. Integración - monitoreo y control.....	47
Ilustración 10. Integración – cierre .....	48
Ilustración 11. Alcance – planificación.....	51
Ilustración 12. Alcance – monitoreo y control.....	52
Ilustración 13. Cronograma – planificación .....	55
Ilustración 14. Cronograma – monitoreo y control.....	57
Ilustración 15. Costos – planificación .....	59
Ilustración 16. Costos – monitoreo y control .....	60
Ilustración 17. Calidad – planificación .....	61
Ilustración 18. Calidad – ejecución.....	62
Ilustración 19. Calidad – monitoreo y control .....	63
Ilustración 20. Recursos – planificación .....	65
Ilustración 21. Recursos – ejecución.....	67
Ilustración 22. Recursos – monitoreo y control .....	69
Ilustración 23. Comunicaciones – planificación.....	71
Ilustración 24. Comunicaciones – ejecución .....	72
Ilustración 25. Comunicaciones – monitoreo y control .....	73
Ilustración 26. Riesgos – planificación .....	75
Ilustración 27. Riesgos – ejecución.....	76
Ilustración 28. Riesgos – monitoreo y control.....	77
Ilustración 29. Adquisiciones – planificación y ejecución .....	79

Ilustración 30. Adquisiciones – monitoreo y control .....	79
Ilustración 31. Interesados – inicio .....	81
Ilustración 32. Interesados – planificación y ejecución.....	82
Ilustración 33. Interesados – monitoreo y control.....	83
Ilustración 34. Resultados Argentina.....	84
Ilustración 35. Resultados Colombia.....	85
Ilustración 36. Resultados Guatemala.....	85
Ilustración 37. Resultados México.....	86

### **Lista de Tablas**

Tabla 1. Participantes fase I.....	32
Tabla 2. Participantes fase II.....	33
Tabla 3. Miembros de la organización y participantes seleccionados.....	36
Tabla 4. Miembros de diferentes nacionalidades.....	37
Tabla 5. Clasificación fase I - Gestión de proyectos .....	38
Tabla 6. Clasificación de resultados.....	86
Tabla 7. Buenas prácticas.....	87

## Resumen

Con el objetivo de aprovechar el modelo de negocio de la organización VeriTran S.A., el cual consiste en prestar sus servicios de consultoría e implementación a la industria financiera a nivel global, para la construcción de sus aplicaciones móviles y portales web transaccionales, se describen las metodologías de gestión en cada uno de los proyectos para los diferentes países, dado que no existe una metodología estándar para abordar todos los proyectos de la organización y, que al compararse, se identifica que algunas metodologías funcionan mejor que otras.

Adicionalmente, la empresa parte de una cultura de trabajo muy marcada dentro de la organización, y por ello se quiere determinar cómo influyen algunos elementos de la cultura organizacional en la gestión de proyectos, además de la oportunidad de identificar las mejores prácticas en la gestión de proyectos de cuatro sedes internacionales, basados en las áreas de conocimiento establecidas por el Project Management Institute, PMI, con el fin de mejorar el desempeño de la organización y alcanzar mayor satisfacción en los clientes.

El presente trabajo de maestría ofrece un consolidado de las Buenas Prácticas en la gestión de proyectos y cómo influyen algunos elementos de la cultura organizacional en el comportamiento y desempeño de la organización, por medio de entrevistas diseñadas con preguntas claves de cada una de las áreas de conocimiento, según el PMI, y estas a su vez, asociando preguntas construidas a juicio de expertos para abarcar la cultura organizacional.

**Palabras claves:** Gestión de proyectos, PMI, Cultura Organizacional, Áreas de Conocimiento, Mejores Prácticas.

## Abstract

Aiming to take advantage of the business model of the organization VeriTran S.A., which consists of providing its consulting and implementation services to the global financial industry for the construction of its mobile applications and transactional web portals, the management methodologies in each of the projects for the different countries are described, since there is not an standard methodology to approach all the projects of the organization, and when compared, it is identified that some methodologies work better than others.

Additionally, there is an ingrained work culture within the organization that informs almost every aspect of its everyday running, which is why it is appropriate to determine how some elements of the organizational culture influence project management, in addition to the opportunity of identifying best practices in project management from four international offices, based on the areas of knowledge established by the Project Management Institute, PMI, in order to improve the organization's performance and achieve greater customer satisfaction.

This master's work presents a consolidation of Good Practices in project management and how some elements of organizational culture influence the behavior and performance of the organization, through surveys designed with key questions from each of the areas of knowledge according to the PMI, through interviews designed with key questions for each of the PMI knowledge areas, and these in turn associating questions created based on experts criteria to cover the organizational culture.

**Key words:** Project Management Institute, PMI, Organizational Culture, Knowledge Areas, Best Practices.

## 1. Introducción

VeriTran S.A. es una compañía global que presta sus servicios de consultoría e implementación a la industria financiera a nivel general, para la construcción de sus aplicaciones móviles y portales web transaccionales, pero no cuenta con una metodología estándar para abordar todos los proyectos de la organización. Por esto, el presente trabajo tiene como objetivo identificar las mejores prácticas y posibles oportunidades de mejora en la gestión en proyectos para diferentes países y los elementos de la cultura organizacional, tales como identidad de la organización y clima laboral, que influyen en la gestión de proyectos de la compañía, con el fin de mejorar el desempeño de la organización y los procesos en todos los proyectos, aplicando las mejores prácticas identificadas para alcanzar mayor satisfacción en los clientes.

En esta investigación se establecen las metodologías de gestión de cuatro proyectos para diferentes países, haciendo un recorrido por los cinco grupos de procesos y las diez áreas del conocimiento establecidas por el Project Management Institute (PMI), por medio de entrevistas diseñadas con preguntas claves de cada una de las áreas de conocimiento, y asociando para cada una de ellas, preguntas para abarcar la cultura organizacional, obteniendo así experiencias vividas en la gestión de proyectos para cada uno de los países.

Este trabajo de grado se desarrolla en dos fases: primero, una contextualización en general del proyecto y la descripción de las metodologías utilizadas en Colombia, Argentina, México y Guatemala, a través de las diez áreas del conocimiento del PMI, y segundo, el reconocimiento de los elementos de la cultura organizacional y, finalmente,

a partir del análisis de los resultados obtenidos, se concluye con las buenas prácticas y cómo influyen los elementos de la cultura organizacional en la gestión de proyectos.

## 2. Situación Problema

VeriTran S.A. es una compañía global dedicada a la transformación digital que acelera y simplifica la creación de aplicaciones de negocio, a través de una plataforma *low code*, donde la industria financiera desarrolla sus aplicaciones móviles y portales web transaccionales para sus canales digitales. La plataforma *low code* permite crear aplicaciones de forma segura por medio de un modelo visual e intuitivo, sin escribir una sola línea de código. Además, VeriTran dispone un equipo para prestar a sus clientes servicios de consultoría e implementación, que permite apoyar en el conocimiento del negocio y en la transformación digital. La plataforma de VeriTran es utilizada por más de 50 bancos a nivel nacional e internacional, posibilitando a 14 millones de usuarios ejecutar de forma segura sus transacciones bancarias en países como Colombia, Argentina, México, Perú, Chile y Guatemala, y está haciendo negociaciones para ingresar a los mercados de EEUU, España y Brasil. La compañía cuenta con un equipo de trabajo altamente especializado para abordar los proyectos de cada país, en el que colombianos, chilenos, mexicanos, argentinos, guatemaltecos y peruanos colaboran entre sí, para llevar a cabo la ejecución de un proyecto desde su inicio hasta su cierre, apropiándose de diferentes metodologías de gestión de proyectos para llevarlo a cabo. La gestión de proyectos está orientada a lograr un impacto positivo en los objetivos estratégicos de la organización, así como en las relaciones humanas; en el caso de VeriTran S.A. no existe una metodología estándar para la gestión de los proyectos de cada país, por eso el proyecto define su propia metodología según las solicitudes del cliente para el cual está desarrollando el plan.

Actualmente la compañía cuenta con 14 equipos de trabajo para abordar los diferentes clientes, en los cuales ha identificado:

- El 28% de los equipos el último año han presentado desviaciones en el cronograma inicial, alrededor de un 20% de acuerdo con lo planeado.
- El 61% de los equipos lleva a cabo una documentación estructurada de los procesos de gestión de proyectos.
- Los proyectos más representativos de la organización, en cuanto a cumplimiento de cronograma, gestión de recursos, costos y aseguramiento de la calidad, se encuentran en México, Colombia y Argentina.
- El 85% de los equipos exponen que las metodologías, herramientas y técnicas permiten una planificación adecuada de los proyectos.

Adicionalmente, la compañía parte de una cultura de trabajo determinada por una estructura plana y comunicación sin burocracia, orientada a que el colaborador sea un líder, cuestione los procesos de la organización, aporte y genere conocimiento. La cultura organizacional debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse en cada proyecto y en cada equipo de trabajo, conformado por personal con nacionalidades diferentes que poseen características propias, teniendo en cuenta un conjunto de valores que son importantes observar, analizar e interpretar.

El presente trabajo propone recolectar toda la información necesaria para establecer y analizar las metodologías para la gestión de proyectos de una empresa, con proyectos en cuatro países: Colombia, Argentina, México y Guatemala, haciendo énfasis en:

- Cómo están abordando los equipos de trabajo una metodología que les permita entregar los proyectos en el tiempo planeado y porqué en algunos equipos no está funcionando.
- El no contar con metodologías, herramientas y técnicas adecuadas está afectando la planificación de los proyectos.
- Identificar cómo la cultura organizacional de trabajo en equipo ejerce gran influencia en el logro de objetivos del proyecto, en la estructura organizacional de la empresa y en la mejora del potencial del equipo de colaboradores.
- El no contar con una documentación de procesos, qué ventajas o desventajas está ocasionando en los proyectos.
- La optimización de los recursos, el aseguramiento de la calidad, la gestión de los beneficios, la relación alcance, tiempo y costo, cómo están siendo abordados en aquellos países donde los proyectos tienen resultados más satisfactorios.

Además de otros aspectos referentes a las áreas del conocimiento del PMI, que al compararse entre los cuatro países, permiten identificar que algunas metodologías funcionan mejor que otras. Esto nos posibilitará recolectar las mejores prácticas de cada uno de los equipos, que puedan ser adoptadas por aquellos en que sus procesos de gestión de proyectos no están funcionando de la manera más adecuada, lo cual impide alcanzar los objetivos dentro del alcance, tiempo y costo planeados. Adicionalmente, cómo influyen los elementos de la cultura de la organización en el comportamiento de la empresa y, por consiguiente, en su desempeño. Todo esto aportará al objetivo

estratégico de la organización, como es posicionarla entre las 5 mejores, con una plataforma *low code* para la transformación digital en los próximos cinco años.

Colombia, Argentina, México y Guatemala han sido los países seleccionados por su gran volumen de proyectos en la organización: seis en México, tres en Colombia, dos en Argentina y uno en Guatemala, en los cuales existe mayor cantidad de usuarios activos y mayor cantidad de transacciones (consulta de movimientos, transferencias, retiros, pagos, etc.), allí se han identificado algunas buenas prácticas en la gestión que se ven marcadas por una cultura organizacional.

### 3. Antecedentes

Estrada (2015) realizó un análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial, en el cual expone que es una profesión de vital importancia en el conocimiento de las nuevas prácticas que son demandadas por las organizaciones. Resalta la importancia de analizar las diferentes tendencias de la gestión de proyectos a nivel mundial, ya que las empresas y las personas siempre se encuentran en la búsqueda y la implementación de proyectos novedosos, para alcanzar objetivos o necesidades que puedan aparecer en diferentes situaciones y escenarios en la vida o el mercado. Intenta describir en el artículo los respectivos estándares de los proyectos en las organizaciones y concluye que el PMI ofrece la mejor certificación para abordar proyectos internacionales.

Igualmente, se trae a colación el trabajo de Méndez (2018) sobre *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*, con el fin de comprender el alcance que tiene la cultura organizacional en los últimos años y el lugar que ocupa en el desarrollo de las instituciones. Además, el papel que desempeñan las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), tema relacionado con el modelo de negocio de la organización VeriTran. En el artículo se concluye que la cultura organizacional es importante para el campo profesional de diferentes especialidades, entre ellas la gestión, y que no es posible medir el grado de efectividad de las entidades sin tomar en cuenta su espectro cultural.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo General**

Describir la aplicación de la gestión de proyectos en las sedes internacionales de la organización VeriTran S.A., con el propósito de identificar mejores prácticas y cómo influye la cultura organizacional dentro de estos, basados en las áreas del conocimiento establecidas por el Project Management Institute (PMI).

### **4.2. Objetivos Específicos**

- Documentar la metodología de gestión de cuatro sedes internacionales de la compañía VeriTran S.A., a través de las Áreas del Conocimiento establecidas por el Project Management Institute (PMI).
- Identificar las mejores prácticas en la gestión de los proyectos para las cuatro sedes internacionales de la compañía VeriTran S.A., fundamentadas en el estándar del Project Management Institute (PMI).
- Reconocer los elementos de la cultura organizacional de cuatro sedes internacionales de la compañía VeriTran S.A., basados en entrevistas estructuradas a juicio de expertos y cómo influyen estos en la gerencia de proyectos.

## 5. Justificación

Debido a que la compañía VeriTran S.A. ejecuta proyectos para diferentes países, se quiere aprovechar la oportunidad de identificar las metodologías de gestión para Colombia, México, Argentina y Guatemala, además de reconocer cómo influyen tres elementos de la cultura organizacional: identidad de la organización, ambiente laboral y características personales en la gestión de proyectos, y así identificar las buenas prácticas y oportunidades de mejora, que sean aplicables a toda la organización, y permita a la vez, perfeccionar el desempeño, ser más competitivos a nivel global y darle valor agregado al negocio.

Al obtener unas mejores prácticas en la gestión de proyectos se podrán mejorar tiempos de entrega, optimizar recursos, perfeccionar los canales de comunicación, identificar métricas, mejorar el trabajo en equipo y calidad, entre otros. Así mismo, se busca resolver la problemática de que algunas metodologías funcionen mejor que otras para proyectos de diferentes países dentro de una misma organización, evaluando en cada uno de los proyectos las áreas de conocimiento expuestas en el PMI, para estandarizar, optimizar y controlar los procesos, mediante la consolidación de buenas prácticas tanto para la gestión de proyectos actuales como para los futuros.

Esta investigación pretende aportar a todas aquellas empresas de software que tengan un modelo de negocio, que incluyan trabajar en proyectos para diferentes países, un consolidado de buenas prácticas que mejoren la gestión interna de sus proyectos, independientemente del país, además de resaltar la importancia de la cultura organizacional en la gestión de proyectos. Por tanto, se pretende generar nuevas

alternativas para fortalecer la gestión de proyectos en sedes internacionales, que permita a las empresas tener una ventaja competitiva, identificar oportunidades de mejora, aplicar estándares, así como herramientas y metodologías que aporten al mejoramiento del desempeño de la misma.

## **6. Marco Referencial**

### **6.1. Dirección de Proyectos**

La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos afirma que:

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. (Project Management Institute, PMI, 2017, p. 10)

Lo anterior se da mediante un grupo de procesos que posibilite alcanzar los objetivos del proyecto, y están estructurados de la siguiente manera:

### **6.2. Grupo de Procesos**

#### **6.2.1. Inicio**

Procesos en los que se lleva a cabo la “definición de un nuevo proyecto o nueva fase” (PMI, 2017, p. 23), se realiza el acta de constitución en donde se crea un registro formal con los objetivos medibles, asignación de recursos, gestión de beneficios, identificación de riesgos, estimación de presupuesto, interesados claves y toda recopilación de datos de alto nivel, que permitan autorizar formalmente la existencia del proyecto.

### **6.2.2. Planificación**

Procesos que determinan el alcance del proyecto, planificación de cronograma, estimación de costos, gestión de calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e involucramiento de los interesados, “para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto” (PMI, 2017, p. 27).

### **6.2.3. Ejecución**

Procesos que comprenden las actividades de dirigir y gestionar el trabajo, asegurar la calidad, adquirir los recursos, gestionar la participación de los interesados y demás, que permitan completar el plan para la dirección del proyecto definido (PMI, 2017).

### **6.2.4. Seguimiento y Control**

Procesos que monitorean y controlan el trabajo del proyecto, analizan y regulan el progreso y desempeño en aspectos como el alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, riesgos e involucramiento de los interesados, con el fin de “identificar las áreas en las que se requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes” (PMI, 2017, p. 23).

### **6.2.5. Cierre**

Procesos para completar las actividades de los cinco grupos de procesos y realizar un cierre formal del proyecto (PMI, 2017).

## **6.3. Áreas de Conocimiento**

Adicionalmente, el Project Management Institute (PMI) expone que los procesos también se categorizan por áreas de conocimiento. “Un área de conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y

que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen” (PMI, 2017, p. 23). Las diez áreas de conocimiento definidas por esta guía son:

### **6.3.1. Gestión de la Integración**

Procesos y actividades que permitan identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto (PMI, 2017).

### **6.3.2. Gestión del Alcance**

Procesos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente lo requerido para completarlo con éxito (PMI, 2017).

### **6.3.3. Gestión del Cronograma**

Procesos para definir, organizar y estimar los recursos y la duración de las actividades requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo (PMI, 2017).

### **6.3.4. Gestión de los Costos**

Procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos, de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (PMI, 2017).

### **6.3.5. Gestión de la Calidad**

Procesos de aseguramiento de la calidad en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados (PMI, 2017).

### **6.3.6. Gestión de los Recursos**

Procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para concluir el proyecto (PMI, 2017).

### **6.3.7. Gestión de las Comunicaciones**

Procesos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados (PMI, 2017).

### **6.3.8. Gestión de los Riesgos**

Procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos del proyecto (PMI, 2017).

### **6.3.9. Gestión de las Adquisiciones**

Procesos para la compra o adquisición de los productos y servicios requeridos para la ejecución del proyecto (PMI, 2017).

### **6.3.10. Gestión de los Interesados**

Procesos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas, a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (PMI, 2017).

### **6.4. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es entendida como el conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos (Denison & Spreitzer, 1991).

La cultura organizacional también es considerada dentro de las organizaciones como una ventaja competitiva, es la fuente de varios elementos que impulsan las actitudes de los empleados, su efectividad y, en consecuencia, el rendimiento organizacional.

Según PMBOK Guide del PMI (2017), la cultura organizacional es uno de los factores ambientales de las empresas, que pueden influir de manera favorable o desfavorable en el proyecto, dichos factores ambientales no están bajo el control del equipo del proyecto, pero influyen, restringen o dirigen el proyecto.

Para Brown, Hoole & Vega, los factores de éxito para un proyecto no pueden ser identificados sin hacer un análisis del ambiente en el cual se desarrollan los proyectos, donde la cultura de la dirección de proyectos debe estar incorporada a

la cultura de las organizaciones, de lo contrario, los proyectos fracasan. (Citados en Giammarinaro, 2013, p.15)

En lo anterior, se recalca la importancia de la cultura organizacional en la dirección de proyectos, pues no se puede ejecutar un proyecto si este no lleva consigo dicho factor, el cual puede determinar el éxito o el fracaso del mismo.

Para la presente investigación, se abordarán únicamente tres elementos de la cultura organizacional, que se consideran representativos en la organización y cuyo análisis puede aportar significativamente en la manera en que se gestionan los proyectos, los cuales son:

- Identidad de la organización: en este elemento se considerarán los valores de la organización (responsabilidad, solidaridad, libertad y humildad).
- Ambiente laboral: abarca la relación entre empleados y clientes.
- Características personales: se incluyen aquí las expectativas de los empleados, actitudes, motivaciones, deseos, metas, etc.

Estos aspectos se consideran representativos, dado que el éxito de la organización no gira únicamente en torno a los servicios de consultoría, sino también a los valores que promueven los líderes dentro de la misma, además de su misión y visión de hacia dónde quiere llegar la empresa y la importancia de que los miembros de la organización se sientan motivados y desafiados a crecer personal y profesionalmente.

## **6.5. Disciplinas Relacionadas con la Cultura Organizacional**

Las siguientes disciplinas han contribuido al comportamiento organizacional de las organizaciones y se encuentran directamente relacionadas con la gestión de los proyectos dentro de las organizaciones, ellas son:

### **Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es el proceso de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos. El proceso de desarrollo de la planeación estratégica se basa en la formulación de estrategias que implican desarrollar una visión y una misión y establecer objetivos a largo plazo (Meza-Ariza & Camargo Restrepo, 2015).

### **Ciencias de la Tecnología de la Información y Comunicación**

Para McGee y Prusak “[...] no es la tecnología, sino su uso lo que crea valor adicional” (citados en Beckman & Pomim, 2010, p. 221). Por lo tanto, es por la interacción del factor humano, junto a la información y las tecnologías, que la organización puede conseguir administrar sus procesos y desarrollarse con éxito.

En el contexto organizacional, las tecnologías de la información y comunicación son importantes para el individuo, ya que amplían las posibilidades de fuentes de información y propician que la misma sea compartida y diseminada de forma más rápida y ágil (Beckman & Pomim, 2010).

Las organizaciones sufren grandes transformaciones con la adopción de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs), ya sea en el proceso de adaptación, cambios de estructura, herramientas y capacitación de los miembros de la organización para el

uso de las mismas, o finalmente para comprender y administrar la información de los miembros de la organización.

### **Ciencias del Análisis de Datos/Inteligencia de Negocios**

El conjunto de factores humanos que influyen en la adopción de Business Intelligence contiene elementos que se relacionan con la cultura organizacional cimentada sobre este concepto, los cuales tienen que ver con la forma de tomar decisiones, la cultura analítica, el enfoque basado en datos, la agilidad, la madurez y la aceptación en la organización de que se trate (Skyrius, Katin, Kazimianec, Nemitko, Rumšas, y Žilinskas, 2016).

Por consiguiente, el hecho de trabajar bajo el esquema de Business Intelligence y su analítica, demanda profesionales con competencias en el manejo de datos y análisis complejos, interpretación y utilización de aplicaciones propias de un ambiente de datos masivos y tecnologías de la información, así como profesionales que estén en posiciones de toma de decisiones, principalmente (Davenport, 2010, citado por Chen, Chiang y Storey, 2012).

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados (Chiavenato, 2002).

## 7. Método de Solución

### 7.1. Tipo de Estudio

Para el desarrollo de esta investigación se seleccionó un estudio con enfoque cualitativo y de tipo descriptivo, establecido en dos fases:

**Primera fase:** Identificar las metodologías de gestión en los proyectos de Colombia, México, Argentina y Guatemala, para los cuales trabaja la organización, y obtener las mejores prácticas y oportunidades de mejora en la gestión de proyectos.

**Segunda fase:** Investigar cómo influye la identidad de la organización, ambiente laboral y características personales en la gestión de proyectos en los diferentes países.

A continuación, se detalla la estructura utilizada para las dos fases mencionadas anteriormente:

- Identificación del personal clave para la ejecución de los proyectos de los países seleccionados.
- Elaboración y construcción de los instrumentos.
- Decodificación y categorización de la información.
- Análisis de la información recolectada, mediante el juicio de expertos, que permite recoger las vivencias personales en la gestión de proyectos y el procesamiento de la información decodificada en el punto anterior.
- Identificación de las mejores prácticas de gestión y en qué porcentaje influyen los elementos de la cultura organizacional en la gestión de proyectos.

## **7.2. Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Información**

En primera medida, como fuentes primarias, se realizaron entrevistas para cada fase, la primera con preguntas claves por cada una de las diez áreas del conocimiento establecidas por el PMI, con el fin de conocer opiniones, metodologías, procesos, herramientas, documentación y todo acerca de la ejecución de la gestión de proyectos para cada país.

Para la elaboración de la segunda fase, se trabajaron las preguntas que abarcan el tema de cultura organizacional construida a juicio de expertos, que están directamente relacionadas con los elementos seleccionados en esta investigación: identidad de la organización, ambiente laboral y características personales; asociadas a las preguntas de la primera fase.

Se realizaron entrevistas a profundidad de las experiencias o situaciones vividas en la gestión de proyectos de los funcionarios de los diferentes países, que permiten caracterizar la cultura organizacional para cada uno de ellos.

Para la ejecución, se tomó una muestra de cuatro países para los que trabaja la organización, en los cuales la cantidad de proyectos por país son: seis en México, tres en Colombia, dos en Argentina y uno en Guatemala, y se seleccionaron de manera estratégica 6 líderes de cada proyecto, teniendo en cuenta su experiencia, duración en la empresa y conocimiento del negocio.

El objetivo de las entrevistas ha sido evaluar el impacto que tienen los elementos seleccionados en la gestión de proyectos, a través de la codificación de las preguntas seleccionadas y un análisis de los datos obtenidos. En cuanto a las fuentes secundarias,

se acude a libros especializados en la gestión del proyecto, tales como la Guía del PMBOK, para identificar las mejores prácticas en la información recolectada.

## 8. Desarrollo del Trabajo

### 8.1. Participantes

Se determinó el número de participantes de acuerdo con el cargo, nacionalidad y dominio en la gestión de los proyectos, con el objetivo de obtener información precisa, que genere valor en la descripción de las metodologías de gestión y se logre identificar la diversidad de culturas, además de que en conjunto se logre construir un apartado de lecciones aprendidas, que aporten de manera positiva al desempeño de la compañía.

Los participantes fueron seleccionados de manera diferente para cada fase, dicha distribución se presenta a continuación:

#### 8.1.1. Participantes fase I

Para la primera fase, cuyo objetivo es describir las metodologías de gestión de los proyectos, se determina que los participantes más apropiados son de nacionalidad colombiana, que trabajan en conjunto con mexicanos, argentinos y guatemaltecos, dado que por las funcionalidades que desempeñan tienen mayor conocimiento del proceso de inicio hasta el proceso de cierre del proyecto, representados así:

**Tabla 1.** Participantes fase I

País para el cual trabajan	Participantes	Género		Antigüedad		
		Femenino	Masculino	Hasta 2 años	Entre 2 y 5 años	Entre 5 y 10 años
<b>Colombia</b>	5	2	3	3	2	-
<b>México</b>	31	5	26	11	16	4
<b>Argentina</b>	7	2	5	6	1	-
<b>Guatemala</b>	3	2	1	2	1	-
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>11</b>	<b>35</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 8.1.2. Participantes fase II

El objetivo en esta fase es identificar cómo influye la cultura organizacional en la gestión de proyectos en diferentes sedes internacionales, para este caso se tienen presente participantes con nacionalidades diferentes, representados a continuación:

**Tabla 2.** Participantes fase II

Nacionalidad	Participantes	Género		Antigüedad		
		Femenino	Masculino	Hasta 2 años	Entre 2 y 5 años	Entre 5 y 10 años
<b>Colombiana</b>	60	15	45	35	18	7
<b>Mexicanos</b>	6	1	5	3	2	1
<b>Argentinos</b>	11	3	8	5	4	2
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>19</b>	<b>58</b>	<b>43</b>	<b>24</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La organización cuenta con un equipo que atiende clientes en Guatemala, pero no cuenta con miembros de la organización en dicho país, únicamente desde Colombia se tiene gran interacción con los clientes, y se atienden los productos y servicios contratados.

### 8.2. Instrumentos

A continuación, se presenta la construcción de los instrumentos por cada una de las fases que se llevaron a cabo en la presente investigación, con el fin de identificar mejores prácticas de gestión de los proyectos, evitando reprocesos y desarrollando iniciativas de éxito.

### **8.2.1. Instrumentos fase I**

Se diseñó una entrevista con el propósito de documentar las metodologías de gestión de proyectos en los diferentes equipos de la compañía, con base en las diez áreas de conocimiento establecidas por el Project Management Institute. En el proceso de construcción se recibieron sugerencias del Country Manager de la organización, por lo cual se incluyeron ejemplos cercanos a la organización en aquellas preguntas que estaban elaboradas de manera muy técnica, con el objetivo de que los participantes tuvieran un mayor entendimiento de las preguntas y sus respuestas fueran más acertadas en cada una de las 47 preguntas finalmente construidas.

El criterio de selección utilizado fue estructurado de la siguiente manera:

- **Consistente:** El proceso en mención se practica en el equipo de trabajo ampliamente y se evalúa constantemente.
- **Implementado:** El proceso en mención se practica en el equipo de trabajo.
- **Parcialmente implementado:** Se han realizado algunas de las actividades del proceso en mención.
- **No implementado:** El proceso en mención no se realiza en el equipo de trabajo.
- **Lo desconozco:** Utiliza esta opción únicamente si estás seguro que no tienes conocimiento del proceso en mención. Recuerda que es muy diferente que lo desconozcas a que el proceso en mención no exista.

### **8.2.2. Instrumentos fase II**

Para la segunda fase se construyó una entrevista, con el propósito de presentar una herramienta de medición de Cultura Organizacional para la compañía, con base a juicio

de expertos, diseñando preguntas relacionadas con la nacionalidad de los miembros de la organización y cómo esta puede influir en la gestión de proyectos.

Finalmente, se diseñaron 41 preguntas en esta fase, que posteriormente fueron asociadas a las 46 preguntas de la fase I.

El criterio de selección utilizado fue estructurado de la siguiente manera:

Para las siguientes afirmaciones se pidió que se seleccionara una de las opciones, según reflejara su postura frente a lo planteado, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:

- **Estoy de acuerdo:** Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la afirmación.
- **Tiendo a estar de acuerdo:** Si su inclinación es a estar de acuerdo con lo enunciado, pero no categóricamente.
- **Tiendo a estar en desacuerdo:** Si su inclinación es a estar en desacuerdo con lo enunciado, pero no categóricamente.
- **Estoy en desacuerdo:** Si está completamente en desacuerdo con lo enunciado en la afirmación.

### **8.3. Procedimiento**

La presente investigación fue desarrollada bajo el siguiente procedimiento:

1. Se realizó un análisis del Project Management Institute, PMI de cada una de las áreas del conocimiento, teniendo como resultado un listado de preguntas concretas para identificar en qué medida se llevaron a cabo los procesos aquí definidos, además asociando ejemplos propios de la organización (Ver anexo 1).

2. Para la definición del segundo instrumento, se tuvo como base preguntas de cultura organizacional expuestas en el Modelo Denison y encuestas de clima y cultura organizacional para organizaciones como World Vision Colombia, para finalmente, a juicio de expertos, adaptarlas y crear nuevas preguntas en torno a la nacionalidad de los miembros de la organización (Ver anexo 1).
3. Seguidamente se asociaron ambos instrumentos, relacionando una o más preguntas de cultura organizacional a las preguntas de gestión de proyectos, con el objetivo de identificar cómo influyen en cada área de conocimiento.
4. La organización cuenta con 148 miembros en la sede de Colombia, de los cuales para esta investigación, se excluyen 8 integrantes del equipo de Chile y 51 integrantes que hacen parte del equipo administrativo, seguridad, comercial, UX/UI y marketing, dado que no han participado en la formulación, evaluación y gestión de los proyectos desde su inicio hasta el cierre. Finalmente, se cuenta con 78 miembros de la organización, que podrían ser parte de la investigación. Para la distribución de los instrumentos se cuenta con el apoyo del Country Manager de la organización, con el fin de identificar los perfiles de los funcionarios más aptos para ser entrevistados, obteniendo así 46 funcionarios seleccionados.

**Tabla 3.** Miembros de la organización y participantes seleccionados

<b>Equipos de trabajo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Participantes seleccionados</b>
<b>Colombia</b>	5	5
<b>México</b>	56	31
<b>Argentina</b>	9	7
<b>Guatemala</b>	8	3

<b>Chile</b>	8	-
<b>Otros</b>	51	-
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>46</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

5. Para el instrumento de cultura organizacional ha sido de vital importancia contar con miembros de diferentes nacionalidades, por ello aparte de los colombianos, se entrevistaron 6 mexicanos y 11 argentinos.

**Tabla 4.** Miembros de diferentes nacionalidades

<b>Equipos de trabajo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Participantes seleccionados</b>
<b>Colombia</b>	78	60
<b>México</b>	6	6
<b>Argentina</b>	15	11
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>77</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

6. Posteriormente se realizó la aplicación de los instrumentos en los miembros seleccionados.
7. Se efectuó el sistema de clasificación a juicio de expertos, con la colaboración de la asesora del trabajo de grado, Country Manager de la organización y la autora, con el objetivo de interpretar los resultados. (Ver sección 8.1 Sistema de clasificación)
8. Finalmente, se analizaron los resultados obtenidos para la definición de las propuestas y/o buenas prácticas (Ver anexos 2 y 3).

## 9. Presentación y Evaluación de los Resultados

### 9.1. Sistema de Clasificación

En la siguiente tabla se presentan los rangos definidos para la interpretación de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados en las fases I y II.

**Tabla 5.** Clasificación fase I - Gestión de proyectos

Rango		Nivel de implementación del proceso	Sujeto a:
0%	25%	Muy bajo	Rediseñar proceso
26%	50%	Bajo	Mejorar proceso
51%	75%	Medio	Consolidar proceso
76%	100%	Alto	Experiencias exitosas

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Es importante resaltar que dentro de la clasificación no está contemplado el criterio de selección “Lo desconozco”, dado que los participantes no han elegido esta opción porque tienen conocimiento del proceso en mención, en este caso, se propuso socializar el proceso en caso de que exista, o de lo contrario, realizar el diseño.

Los porcentajes obtenidos entre Consistente e Implementado definirán el rango, y bajo el resultado, se realizará la clasificación del proceso. Dicha clasificación se aplicará sobre los resultados finales por cada uno de los países.

Para la fase II, el instrumento de cultura organizacional está clasificado en 3 elementos: características personales, ambiente laboral e identidad de la organización. Las preguntas son consideradas cualitativas/descriptivas, por lo cual se evaluará si influye positiva o negativamente en la gestión del proyecto, esto a juicio de expertos, por lo cual no se evaluará bajo un rango o nivel.

## 9.2. Evaluación de Resultados

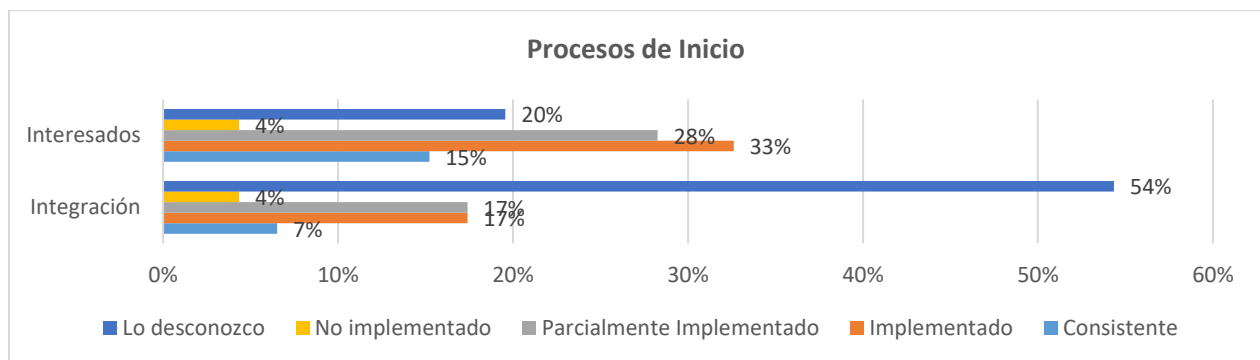
A continuación se presentan gráficamente los resultados por cada una de las áreas de conocimiento y grupos de procesos respectivos, realizando un análisis de los hallazgos en cada uno de los países (Colombia, Argentina, Guatemala, México). Adicionalmente, se logra transcribir algunos comentarios de los participantes obtenidos durante las entrevistas.

### 9.2.1. Resultados Grupo de Procesos

Los resultados obtenidos por grupos de procesos nos permitirán unos resultados globales de la organización, permitiendo analizar los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre, en conjunto de todos los países. Esto con el objetivo de obtener una visión global de la gestión de proyectos de la organización.

#### 9.2.1.1. Inicio.

Ilustración 1. Inicio



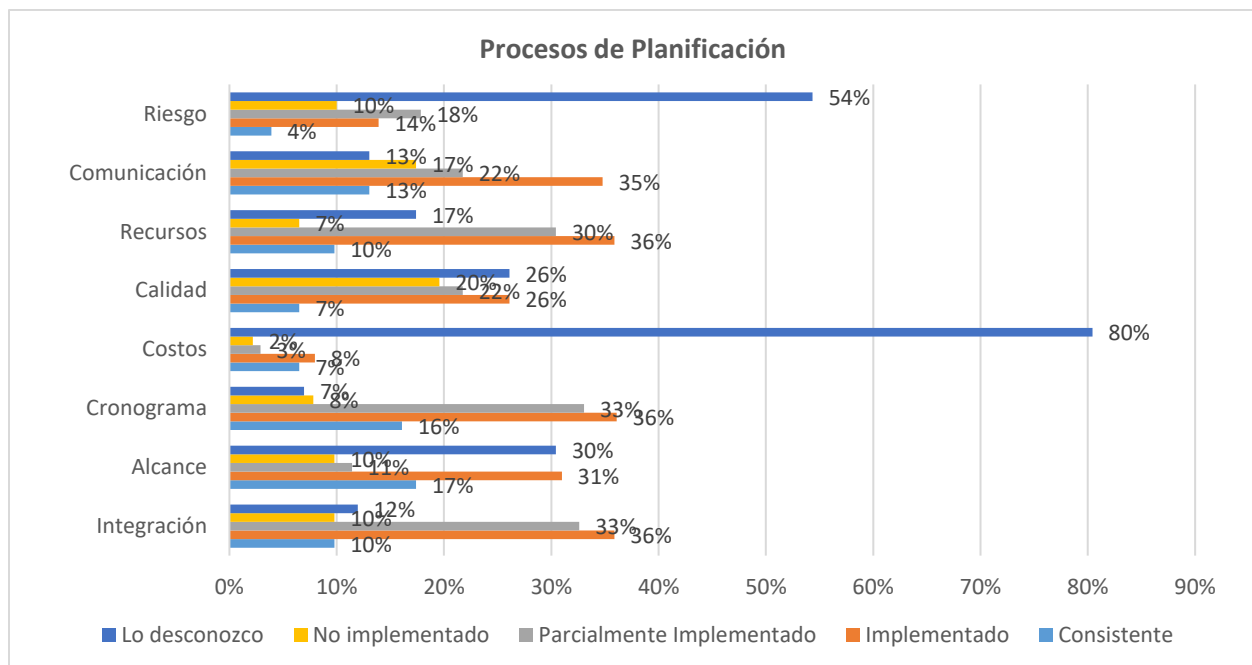
Fuente: Elaboración propia, 2021.

“El propósito del Grupo de Procesos de Inicio es alinear las expectativas de los interesados y el propósito del proyecto, así como informar a los interesados sobre el alcance y los objetivos, y analizar cómo su participación en el proyecto y sus fases

asociadas pueden ayudar a asegurar el cumplimiento de sus expectativas” (PMI, 2017, p. 561). En el diagnóstico realizado, se puede observar que existe gran porcentaje que desconoce las actividades para obtener la autorización del inicio del proyecto o fase, pero sí se alinea en gran medida con la identificación de los interesados que van a interactuar o ejercer alguna influencia sobre el proyecto.

### 9.2.1.2. Planificación.

**Ilustración 2. Planificación**



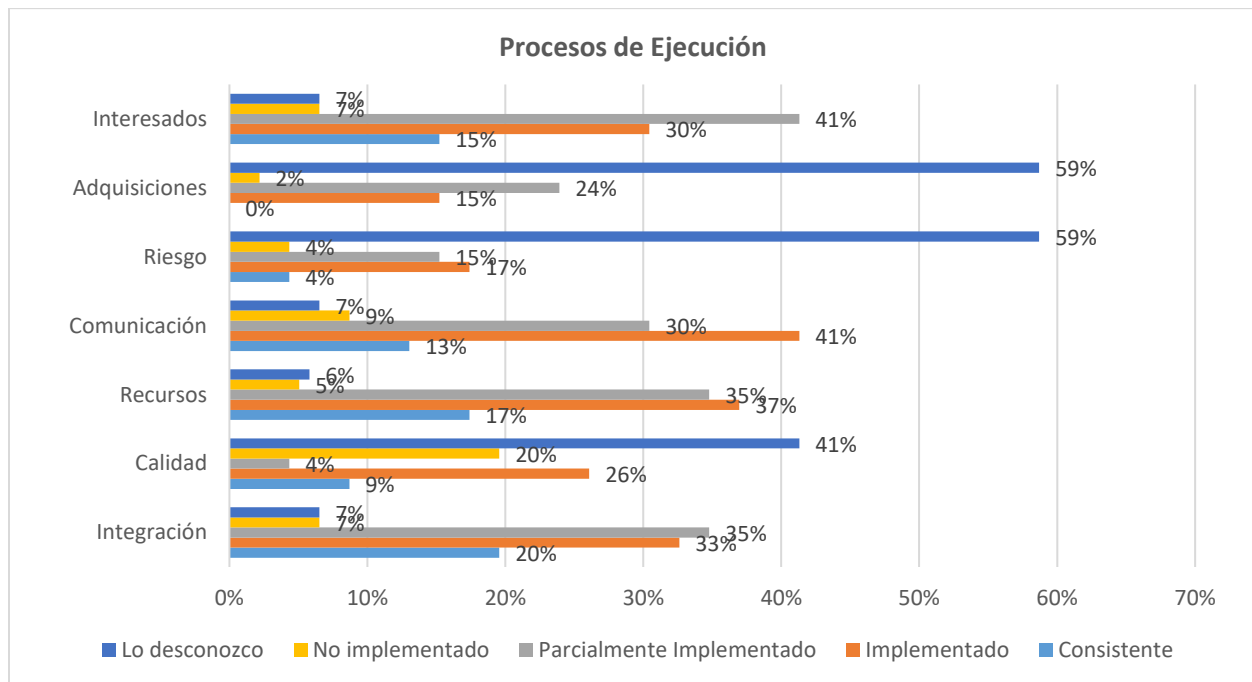
Fuente: Elaboración propia, 2021.

“Los procesos de planificación son aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto” (PMI, 2017, p. 669). En este grupo los resultados reflejan que existe un desconocimiento global en la organización en la gestión de Riesgos y Costos, alcanzando un 54% y 80%, respectivamente. La gestión más

representativa se encuentra en los procesos de cronograma, alcance, comunicaciones, recursos e integración.

### 9.2.1.3. Ejecución.

**Ilustración 3. Ejecución**

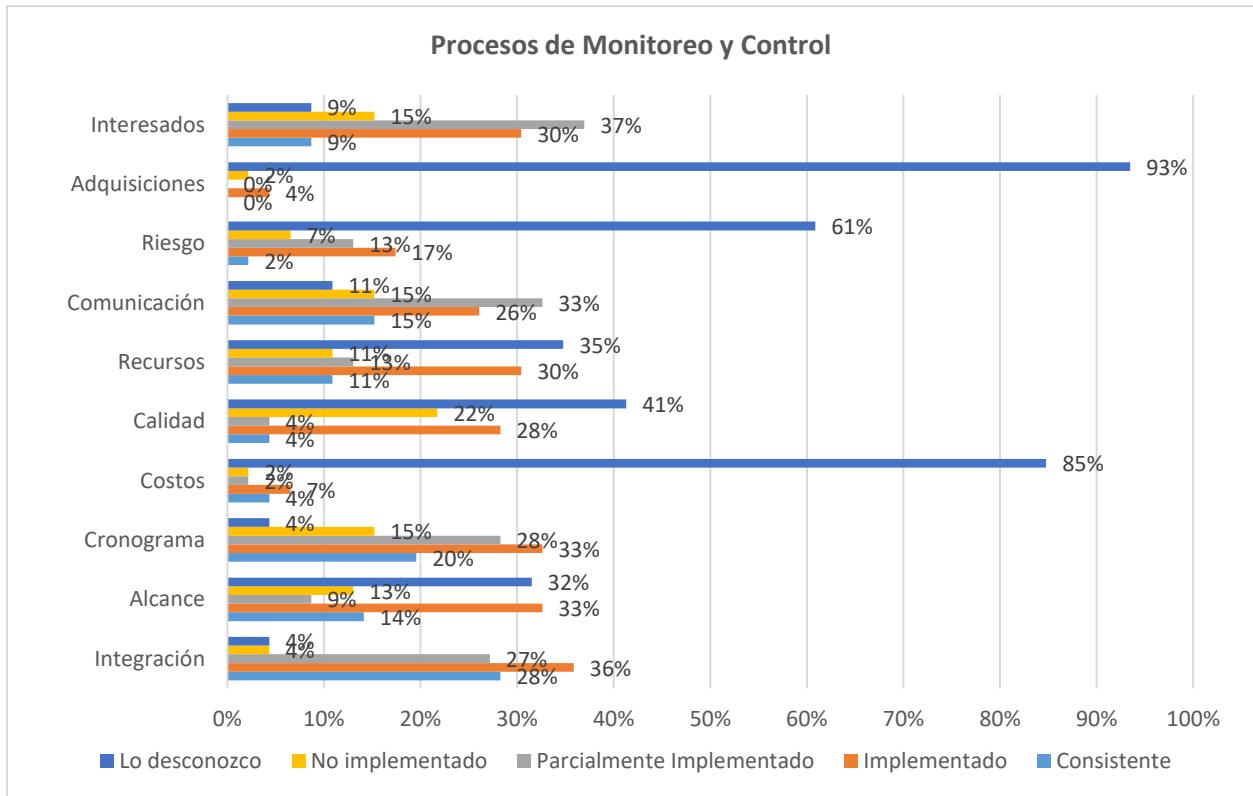


Fuente: Elaboración propia, 2021.

“Este Grupo de Procesos implica coordinar recursos, gestionar el involucramiento de los interesados, e integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto” (PMI, 2017, p. 595). Los resultados arrojados en este grupo de procesos indican que la ejecución de las adquisiciones y riesgos se encuentran en gran porcentaje en desconocimiento, alcanzando ambos un 59%, pero es importante rescatar que el porcentaje restante, casi en su mayoría, sí lo implementa. La gestión de la calidad normalmente se terceriza en algunos equipos, por ello puede presentar un porcentaje alto de desconocimiento y no implementado. La gestión de la ejecución más fuerte dentro de la organización se encuentra en recursos, comunicaciones, integración e interesados.

### 9.2.1.4. Monitoreo y Control.

**Ilustración 4. Monitoreo y Control**

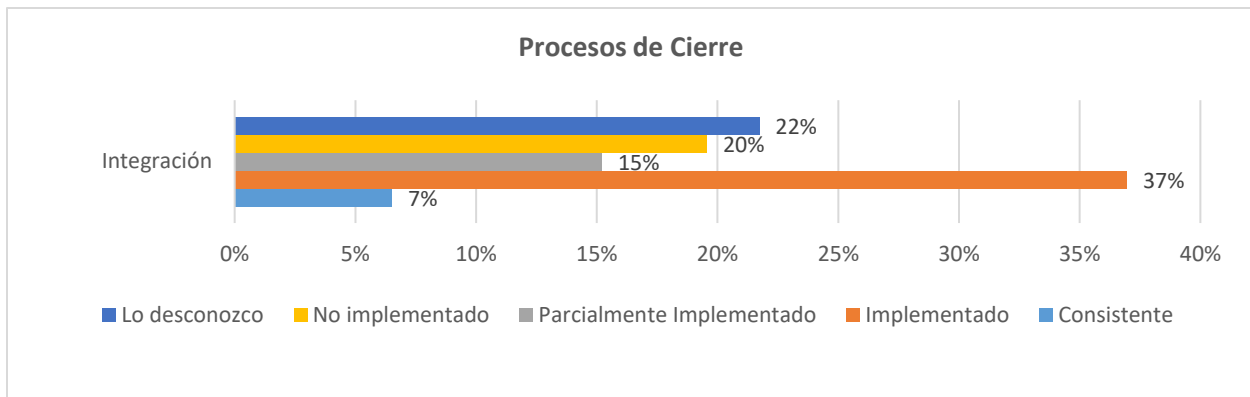


Fuente: Elaboración propia, 2021.

“El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control está compuesto por aquellos procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios, para iniciar los cambios correspondientes” (PMI, 2017, p. 613). Como se ha logrado evidenciar desde la planificación y ejecución, la gestión de las adquisiciones, costos y riesgos representaron alto desconocimiento, lo cual es congruente y se refleja nuevamente en el monitoreo y control. Adicionalmente, se resalta la gestión de integración, cronograma, recursos y comunicación, que continúan destacándose en los procesos más fuertes de la organización.

### 9.2.1.5. Cierre.

**Ilustración 5. Cierre**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

“Este Grupo de Procesos verifica que los procesos definidos se han completado dentro de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar el proyecto o fase, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado” (PMI, 2017, p. 633). Al interior de la organización se identifica que este proceso se ejecuta de forma aceptable, y es medianamente conocido e implementado, consistente o parcialmente en un 59%.

### **9.2.2. Resultados Áreas de Conocimiento**

Los resultados obtenidos en esta sección permiten evidenciar el estado de la gestión de proyectos en cada uno de los países, mediante las áreas de conocimiento expuestas por el PMI. Adicionalmente de la asociación con la cultura organizacional y de cómo ésta influye en la gestión de los proyectos.

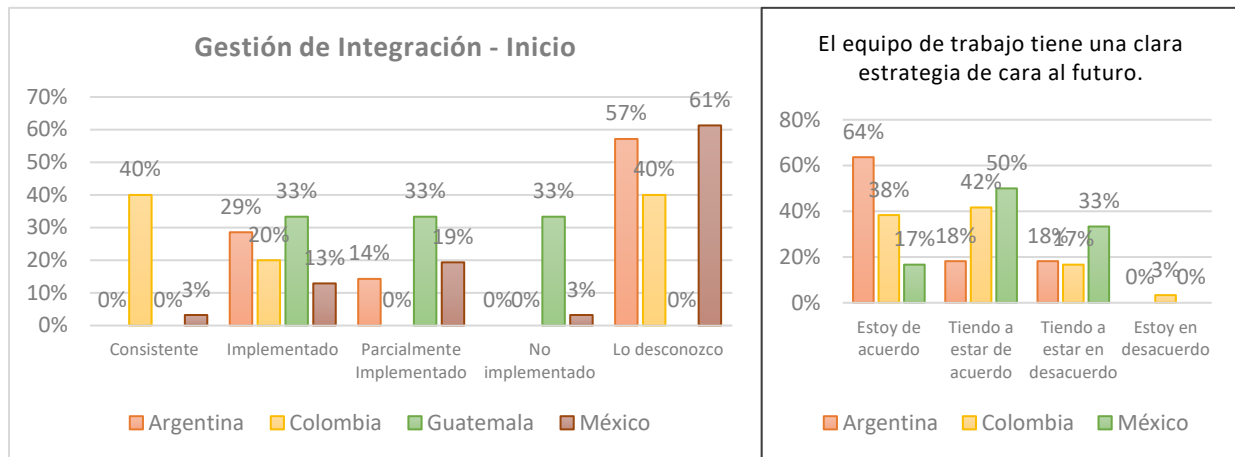
### **9.2.3. Gestión de la Integración**

En el marco del PMBOK, la gestión de la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación e interrelación, donde se toman decisiones sobre el plan

para la dirección del proyecto, asignación de recursos, uso del conocimiento, gestión del desempeño y cierre formal de cada fase del proyecto.

A continuación, se presentan los resultados arrojados en la gestión de la integración por cada grupo de proceso, haciendo énfasis en cada uno de los países.

**Ilustración 6. Integración – Inicio**

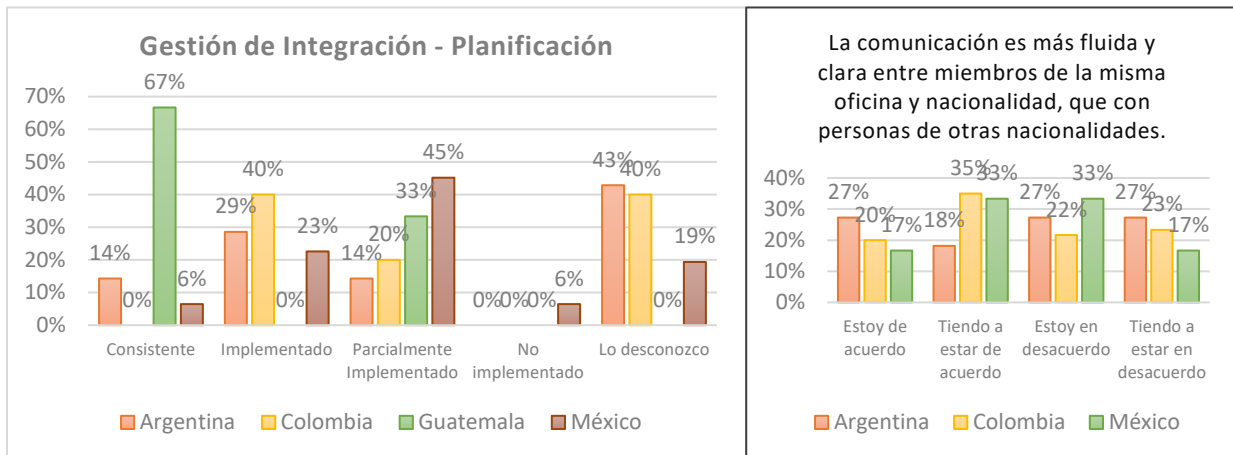


Fuente: Elaboración propia, 2021.

El desconocimiento de este proceso se ve reflejado en promedio, en un 53% para Argentina, Colombia y México, y tan solo el 24% lo considera consistente y/o implementado. Guatemala resalta el conocimiento del proceso, así no se encuentre consistente su implementación.

Los equipos de trabajo tienen una clara estrategia al futuro que influye positivamente, principalmente en los colombianos, pues tener claro el propósito del proyecto permite proporcionar un plan para la dirección del proyecto, con el fin de alcanzar los objetivos. Alrededor del 80% de miembros de la organización al tener clara la estrategia, aportan a los beneficios expuestos en el PMBOK: “proporcionan un vínculo directo entre el proyecto y los objetivos estratégicos de la organización, crean un registro formal del proyecto y muestran el compromiso de la organización con el proyecto” (PMI, 2017, p. 75).

## Ilustración 7. Integración – Planificación

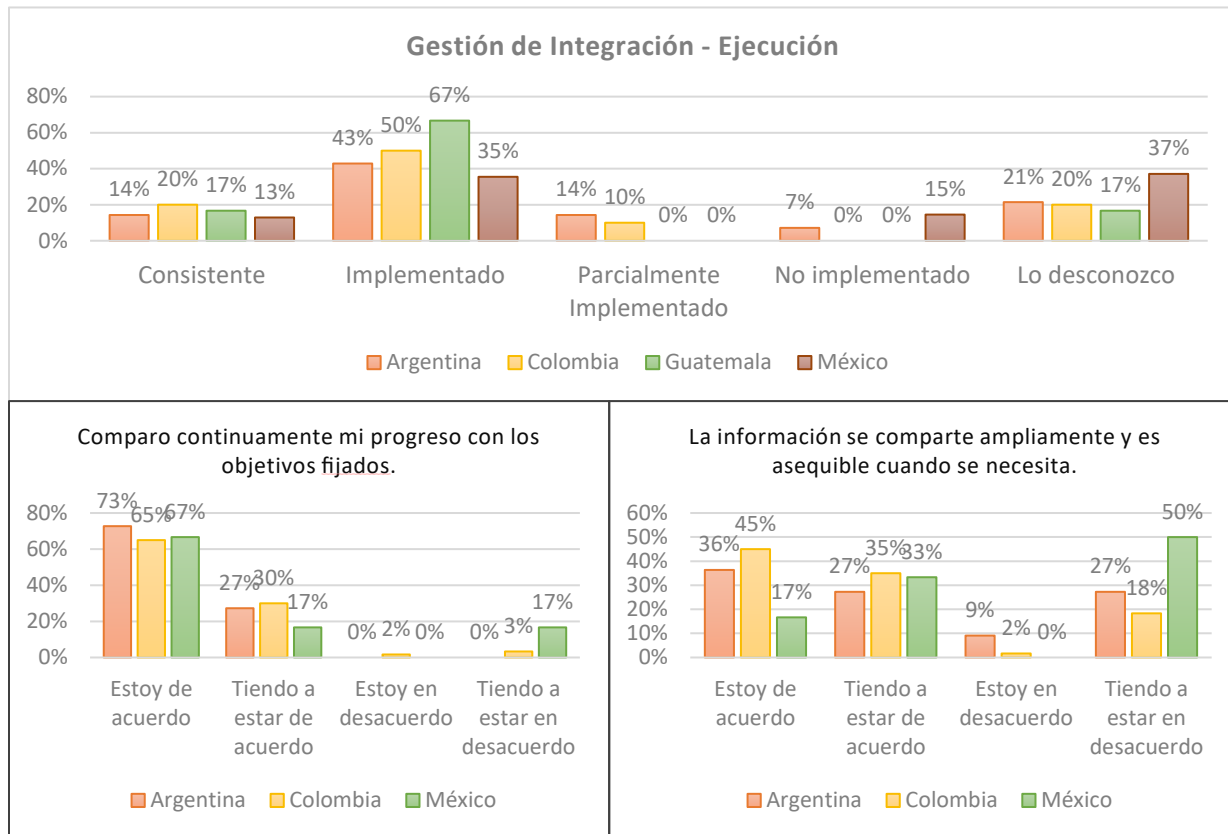


Fuente: Elaboración propia, 2021.

El proceso de definir, preparar y coordinar los componentes del plan se denota más fuerte en Guatemala que en el resto de los países, seguido de México que, aunque no es del todo consistente, presenta un 45% de implementación parcial y bajo desconocimiento en un 19%.

Se evidencian opiniones divididas en los países en que la comunicación es más fluida y clara, sin importar la nacionalidad, lo cual demuestra que hay una tendencia a que si la comunicación no es clara y fluida, influye negativamente en la planificación del proyecto, dado que se requiere una comunicación constante entre miembros de diferentes nacionalidades, para definir las líneas base del plan para la dirección del proyecto.

### Ilustración 8. Integración – Ejecución



Fuente: Elaboración propia, 2021.

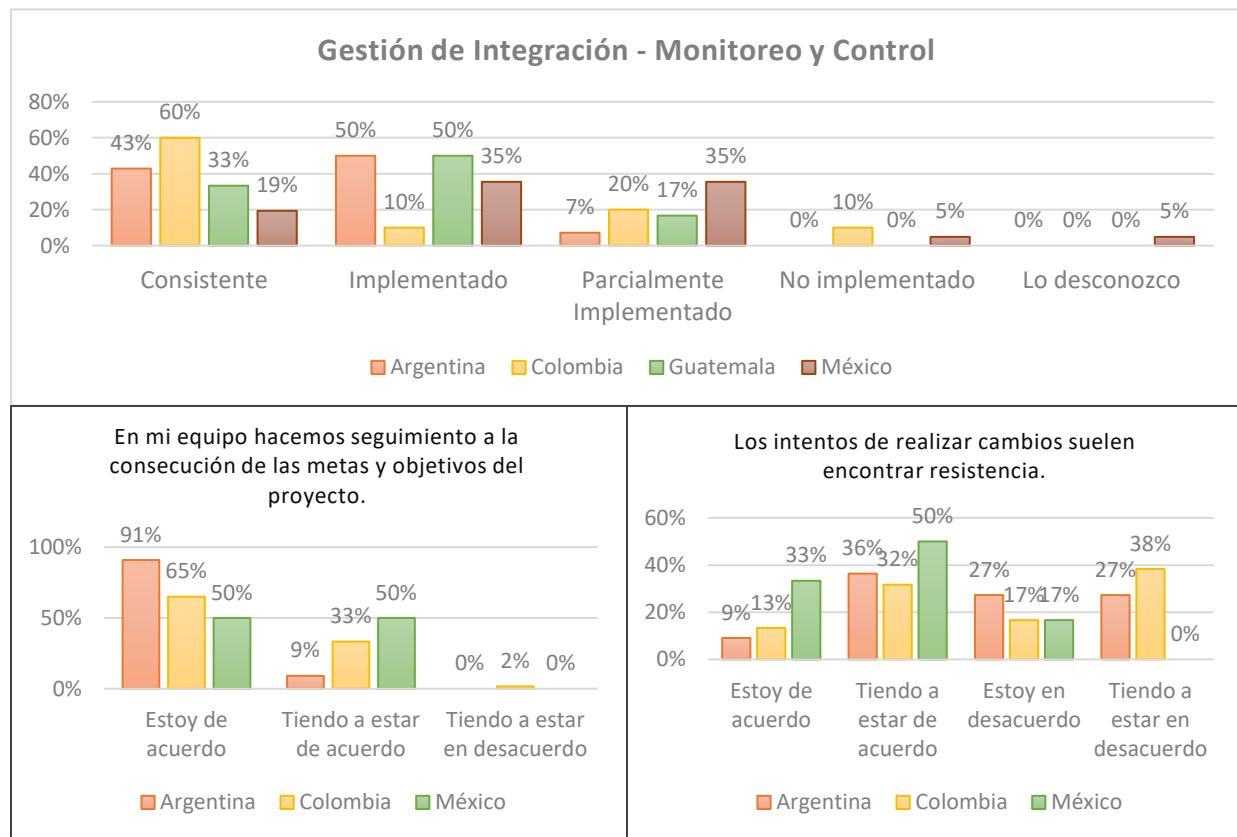
El proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la gestión del proyecto, refleja resultados muy nivelados en Argentina, Colombia y Guatemala, pues su implementación consistente o parcial supera el 70%.

El comparar el progreso con los objetivos fijados, permite identificar si se logrará cumplir el trabajo, tal como fue planificado y programado en el plan del proyecto, lo cual en este caso influye positivamente en la dirección y gestión del trabajo del proyecto. En cuanto a la información que se comparte ampliamente y es asequible, se logra observar que los mexicanos tienen divididas sus opiniones, el 50% al no estar de acuerdo, influye negativamente en el proyecto, dado que tan solo el 48% implementa adecuadamente el proceso, y el porcentaje restante dice no implementarlo o lo desconoce. De aquí la

importancia de comunicar la información relativa del estado de los entregables y otros detalles relevantes sobre el desempeño del proyecto, además de llevar a cabo la gestión del conocimiento para utilizar el existente y crear nuevo conocimiento.

“La existencia de relaciones de trabajo basadas en la confianza y de una cultura de no culpar es particularmente importante para gestionar el conocimiento” (PMI, 2017, p. 101).

**Ilustración 9. Integración - Monitoreo y Control**

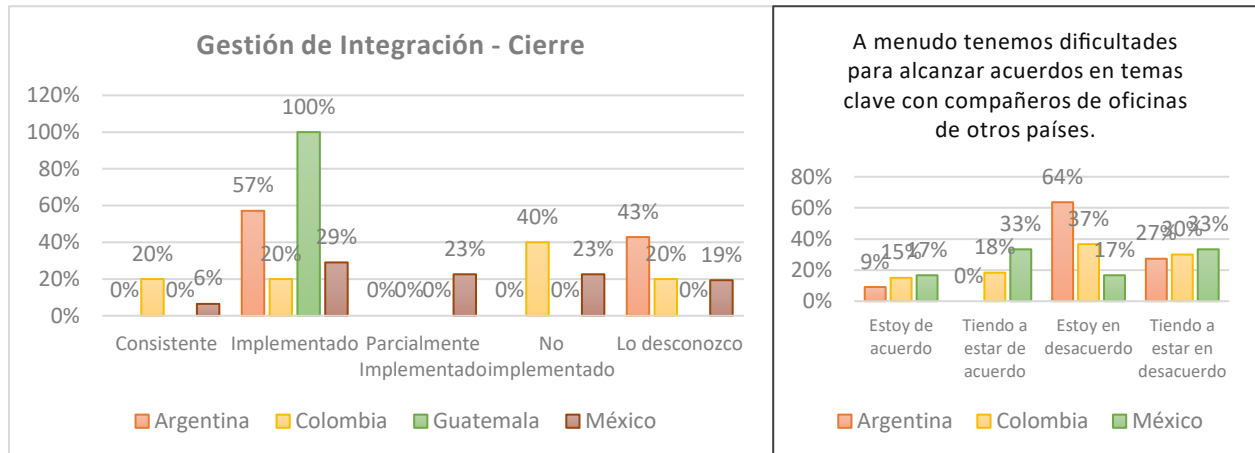


Fuente: Elaboración propia, 2021.

En las actividades de monitorear y controlar el trabajo, además de realizar el control integrado de cambios, refleja resultados muy nivelados en todos los países, y tiende a estar consistente e implementado, tan solo un 10% en Colombia y México, perciben no tenerlo implementado o lo desconocen. Se ve reflejado el impacto positivo que genera hacer seguimiento a la consecución de metas y objetivos del proyecto, principalmente

los argentinos. En el caso de los cambios, suelen encontrar resistencia si hay una tendencia a estar de acuerdo, pero puede concluirse que no influyó negativamente en la gestión de la integración.

**Ilustración 10. Integración – Cierre**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Guatemala resalta en la implementación de finalizar todas las actividades del proyecto en un 100%, al igual que Argentina, aunque en menor porcentaje (57%), pero el restante lo desconoce, lo cual no quiere decir que no se encuentre implementado.

Los argentinos se destacan en un 91% en afirmar que no presentan dificultades para alcanzar acuerdos con compañeros de otros países y por el lado de los mexicanos sus opiniones son divididas en un 50% y los colombianos en un 67%. En la gestión del proyecto tener dificultades en los acuerdos podría influir negativamente, dado que para el éxito del cierre del proyecto, es necesario involucrar a todos los interesados adecuados en la toma de decisiones, sin importar su nacionalidad.

## **Evaluación de Resultados y Comentarios**

Sobre estos resultados del proceso de gestión de la Integración se generan los siguientes hallazgos y/o recomendaciones:

Es importante resaltar que el desconocimiento no afirma que no se lleve a cabo el proceso, en este caso específicamente, es la actividad de desarrollar el acta de constitución del proyecto y dentro de los comentarios recibidos, se traen a mención los siguientes:

“Cuando se ingresa al proyecto en medio de la construcción de sprint, se desconoce el proceso de inicio de proyecto o cómo está construida el acta de constitución” (Participante 1, 2021).

“Desconozco el plan para la gestión del proyecto, pero supongo que existe por la dirección que se le da al proyecto” (Participante 2, 2021).

Partiendo de lo mencionado por los participantes y los resultados arrojados, se determina que se debe mejorar y estandarizar este proceso, se propone mejorar el formato del Acta de constitución existente y comunicarlo a todos los equipos de la organización, permitiendo adaptarlo a sus necesidades respectivas, pero sin perder la base principal del documento. El director de proyectos debe ser el principal gestor de esta actividad y no puede delegarse ni transferirse.

Para gestionar el conocimiento se proponen algunas herramientas y técnicas para mantener y mejorar dicho proceso dentro de la organización:

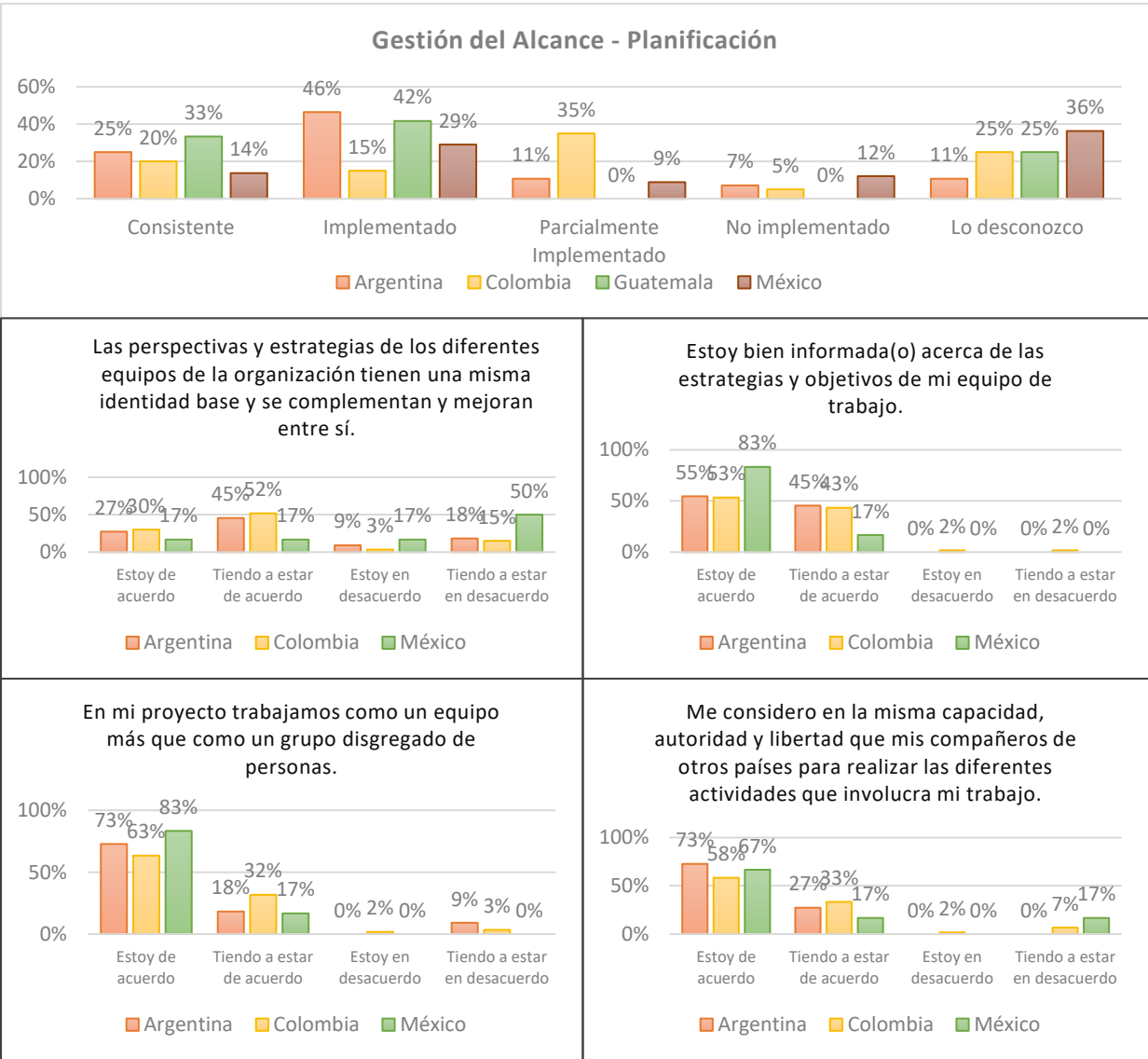
- Foros en línea, en los cuales los miembros de los diferentes equipos puedan realizar preguntas abiertas (¿Qué sabe alguien acerca de...?)

- Eventos de intercambio de conocimiento, como seminarios y conferencias; estos incluyen revisiones del aprendizaje antes, durante y después de los proyectos y fases del proyecto; por ejemplo, lecciones aprendidas.
- Talleres, incluidas sesiones de resolución de problemas y revisiones del aprendizaje, diseñadas para identificar las lecciones aprendidas.
- Creación y actualización de la información en la Wiki.

Adicionalmente, según los resultados del cierre, existe más del 40% que no implementa o desconoce el proceso, por lo cual es importante asegurar y proporcionar al equipo un informe final con el resumen del desempeño del proyecto.

**9.2.4. Gestión del Alcance**

**Ilustración 11. Alcance – Planificación**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

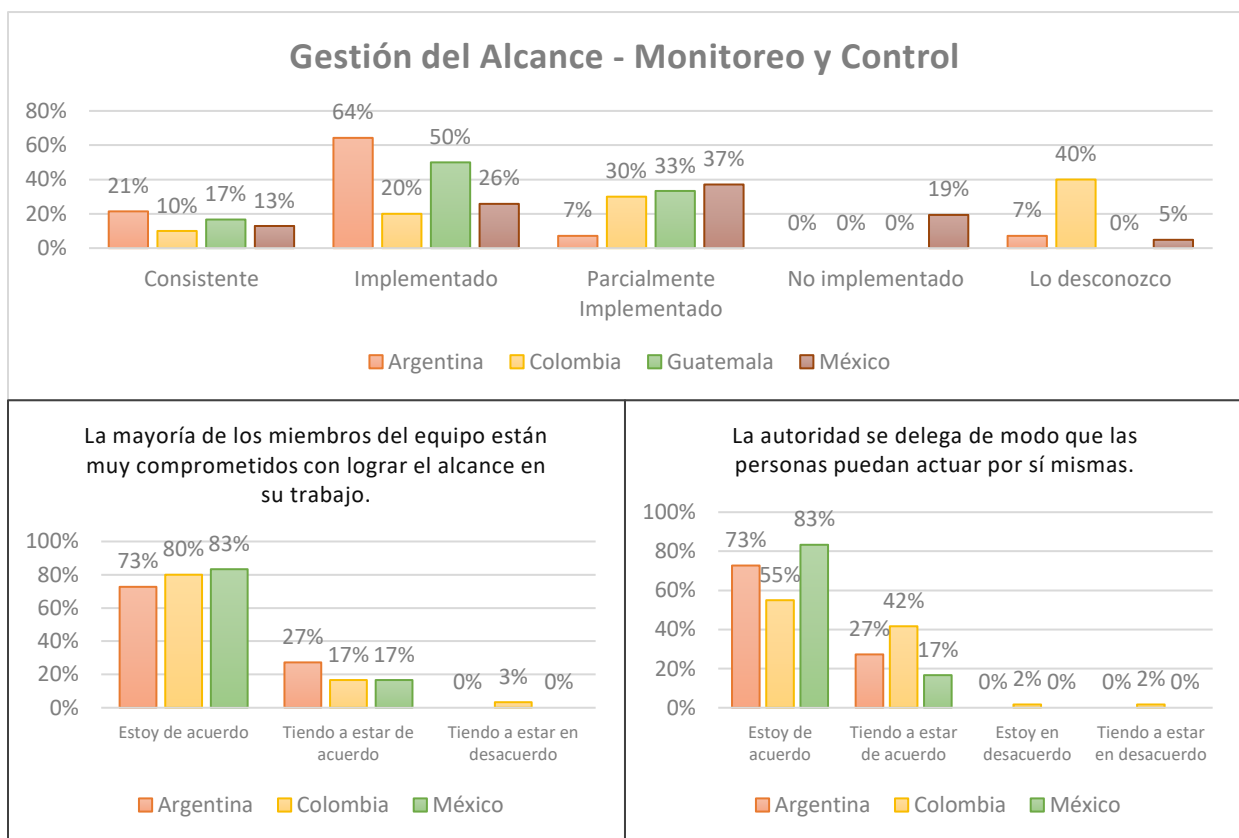
Argentina y Guatemala se destacan en más de un 60% en las actividades de planificación, definición y validación del alcance del proyecto, además de la recopilación y estructuración de entregables.

Hay una tendencia en argentinos y colombianos a estar de acuerdo en que todos los equipos de la organización tienen una misma identidad base y se complementan entre

sí, a diferencia de México, lo cual puede obedecer a que la organización no tiene una metodología estándar, en tanto cada equipo tiene la libertad de gestionar su proyecto de acuerdo con sus necesidades.

Los colombianos se sienten con menos autoridad y libertad en las actividades laborales, todos están informados acerca de las estrategias y objetivos del equipo de trabajo, lo cual aporta significativamente en la definición, desarrollo y monitoreo del alcance.

**Ilustración 12. Alcance - Monitoreo y Control**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Argentina se destaca con un 85% en su implementación de las actividades de monitoreo y gestión del alcance; por otro lado, Colombia presenta el más alto en desconocimiento de los procesos.

Se identifica la cultura de libertad y compromiso en los miembros de la organización, dado que tienden a estar de acuerdo en lograr actuar por sí mismos y alcanzar los objetivos propuestos. Ambas percepciones influyen positivamente en los equipos de la organización y el compromiso es la clave para que la línea base del alcance sea mantenida a lo largo del proyecto. La libertad permite la participación activa de los interesados internos y externos del proyecto, así como la comunicación directa, el mayor liderazgo y la toma de decisiones y autogestión.

### **Evaluación de Resultados y Comentarios**

Se trae a mención los comentarios más destacados en la gestión del alcance:

“Se debe tener más conocimientos de los primeros acuerdos del proyecto, para conocer el alcance y evaluar con anticipación las posibles complicaciones que se puedan tener durante el desarrollo del mismo” (Participante 3, 2021).

“Se está adoptando por la necesidad y por el manejo con el banco, la gestión de los proyectos basado en metodologías híbridas entre cascada y scrum” (Participante 4, 2021).

“Considero que falta mucha más gestión en los proyectos, ya que en términos generales, solo se notan actividades concretas de gestión cuando hay situaciones críticas y deben ser atendidas. Es decir, no parece existir una metodología de gestión de los proyectos estandarizada, consistente y respetada. Cada proyecto se maneja a su manera y no están muy claras las funciones de los diferentes roles de gestión: en algunos momentos pareciera que la gestión la hacen los comerciales, en otro momento pareciera que fueran los Technical Account Managers, TAMs, y en otros momentos los account manager. Esto

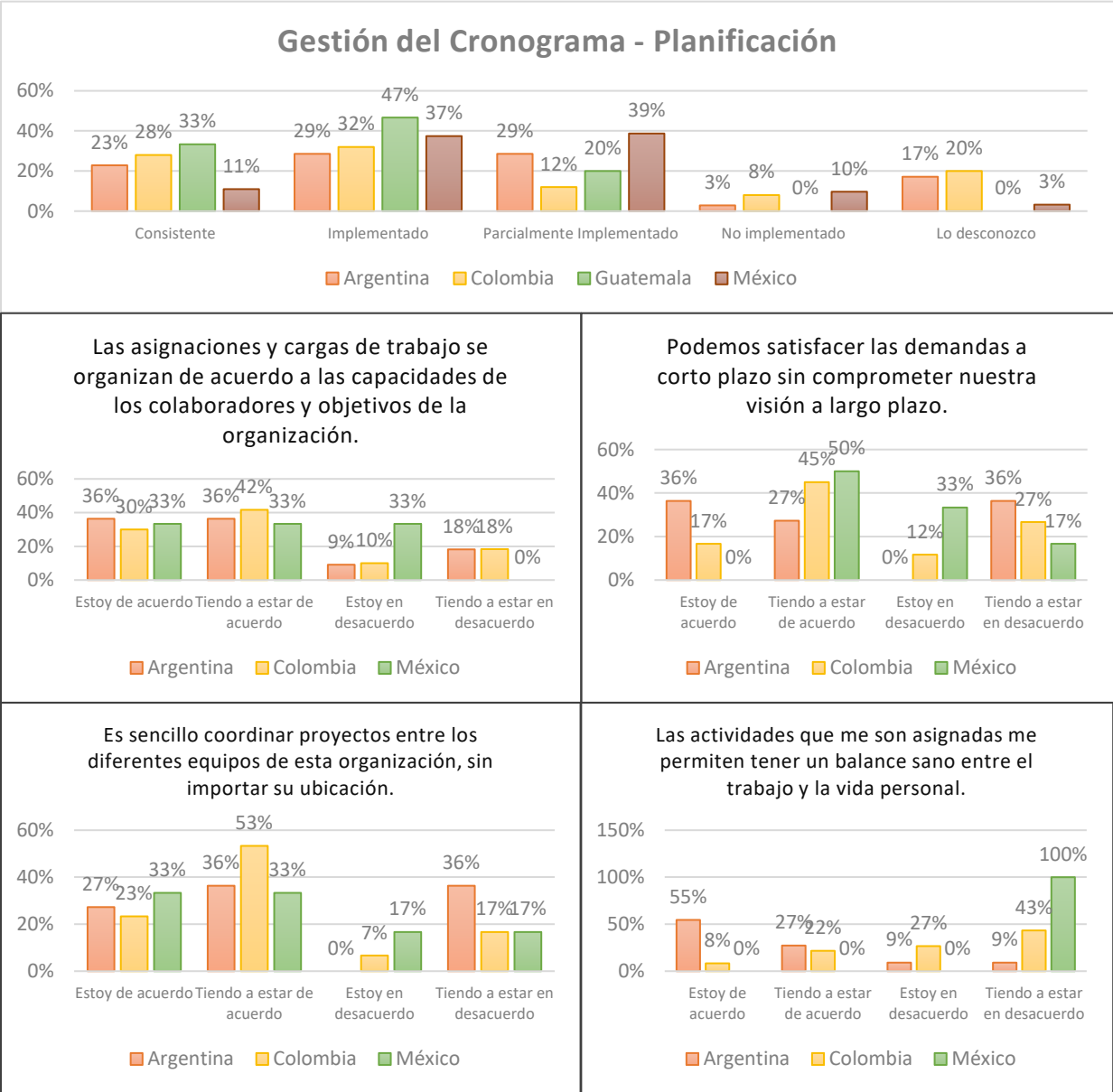
genera mucha incertidumbre e inconsistencia en el trabajo diario y en la rendición de cuentas ante los clientes” (Participante 5, 2021).

El Technical Account Manager (TAM) usualmente es el responsable de mantener las relaciones con los clientes, abordar sus necesidades y comunicarlas al equipo, así como promover los recursos necesarios para llevarlas a cabo y darle seguimiento a las mismas. “En la mayoría de los casos no se define juiciosa y detalladamente el alcance de los proyectos, lo que siempre termina generando inconvenientes con los clientes, cuando estos exigen dentro del mismo tiempo planeado y cosas que se habían asumido por fuera del alcance. Esto conlleva a sobrecargas de trabajo del equipo y a que no hay un momento claro de finalización de los proyectos” (Participante 6, 2021).

Los participantes traen a mención que la compañía no maneja una metodología estándar, los equipos tienen la libertad de elegir, pero es importante que se desarrolle una metodología base, de la cual todos los equipos de la organización puedan dar inicio; en la gestión del alcance, se propone definir y estructurar artefactos como matriz de trazabilidad y la EDT/WBS, con el fin de dirigir el proyecto de manera más efectiva.

**9.2.5. Gestión del Cronograma**

**Ilustración 13. Cronograma – Planificación**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

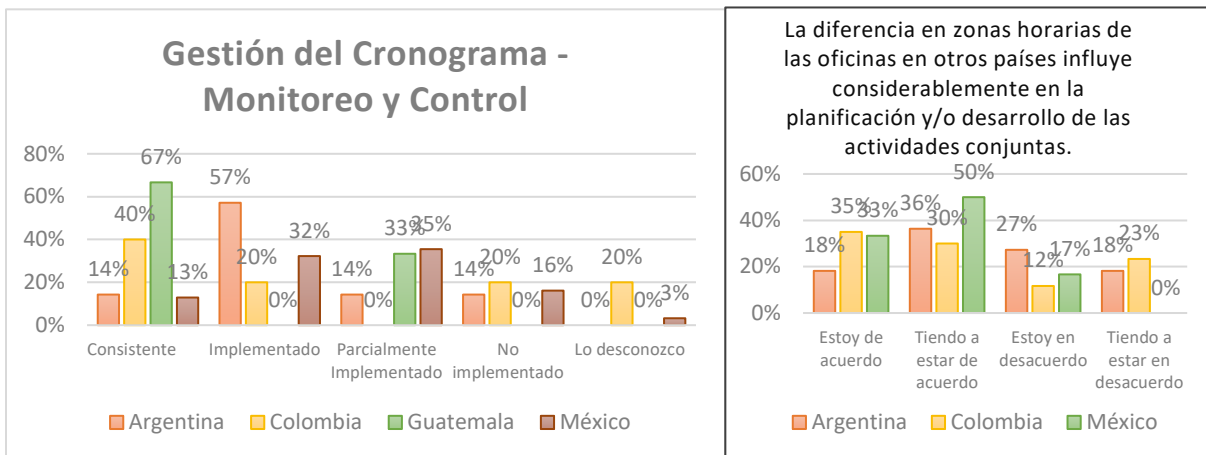
Más del 50% de los participantes en los equipos de Argentina, Guatemala y Colombia tienen conocimiento de la planificación, definición, documentación, estimación y desarrollo del cronograma de las actividades para la ejecución, monitoreo y control del proyecto.

Tal como menciona el PMI (2017), algunos de los factores ambientales que pueden influir en el proceso de gestión del cronograma son la cultura organizacional, la disponibilidad de los recursos y habilidades (p. 180). Por ello se hace relación con preguntas acerca de las asignaciones y cargas de trabajo, de acuerdo con las capacidades de colaboradores, además de la demanda del proyecto, donde los resultados obtenidos reflejan pequeñas variaciones entre las nacionalidades al estar de acuerdo en estas asignaciones, lo cual influye positivamente al momento de estimar y desarrollar las actividades del cronograma, logrando optimización de recursos, generación de adelantos, disminución de retrasos y planificaciones ágiles.

El PMI (2017) también trae a colación otro factor ambiental que influye en la estimación de las actividades, como es la ubicación de los miembros del equipo. Según los resultados obtenidos, los argentinos con un 36% son quienes más se encuentran en desacuerdo, de ahí que no sea sencillo coordinar proyectos entre los diferentes equipos, sin importar la ubicación. Se puede observar que esto influye negativamente en la gestión de la planificación del cronograma, dado que sus opiniones se encuentran divididas entre implementado y parcialmente implementado.

Se refleja que el 100% de los mexicanos no encuentra un balance sano entre lo personal y lo laboral, los argentinos están de acuerdo en un 55% y los colombianos, en el mayor porcentaje, tienden a estar en desacuerdo. Resultados que influyen negativamente en el desarrollo de las actividades, pues los factores personales pueden generar cambios y/o retrasos en el cronograma.

## Ilustración 14. Cronograma - Monitoreo y Control



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el proceso de monitorear el estado del proyecto para la actualización del cronograma, resalta Guatemala con un 67% y Argentina entre un 57% y 71%. Se debe mejorar principalmente la gestión en Colombia, dado que el 40% no lo implementa o lo desconoce.

La diferencia en zonas horarias influye considerablemente en la planificación y/o desarrollo de las actividades conjuntas, principalmente para los mexicanos, y en más de un 50% para los colombianos y argentinos. El factor en mención podría afectar programación de reuniones, actualizaciones del estado de las actividades y calendario del proyecto, entre otros.

### Evaluación de Resultados y Comentarios

Se trae a mención los comentarios más destacados en la gestión del cronograma:

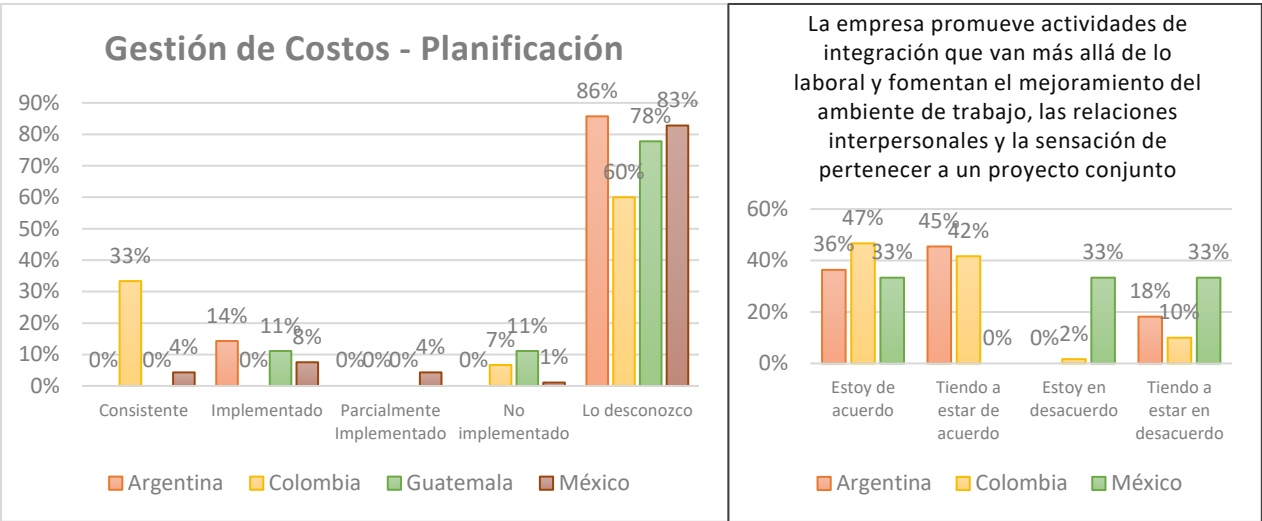
“Si bien un cronograma normalmente se establece, no siempre es formal, con el fin de que se pueda controlar. Muchas veces el seguimiento al mismo no se da oportunamente y es algo que se recuerda en algunas épocas para revisar cómo va” (Participante 7, 2021).

“Se reconoce que el proceso se realiza, pero no el documento de seguimiento, o no es estandarizado” (Participante 8, 2021).

De acuerdo con los hallazgos y comentarios obtenidos, se propone generar una plantilla de cronograma estándar a toda la organización o contar con una herramienta de cronograma (Project), que esté al alcance de todo el equipo en cualquier momento y no solo por quienes tienen cargos directivos, esto es, una herramienta que notifique mediante correo electrónico las tareas correspondientes, reflejando la duración de las actividades, fecha inicio y fin, además de modificaciones aprobadas, con el fin de realizar seguimiento a las fechas planificadas en comparación con fechas reales, que permita a los miembros del equipo estar informados de las desviaciones en el avance y pronosticar los efectos de los cambios. Con esto se busca obtener gráficas del trabajo pendiente, análisis del valor ganado, tendencias y variaciones, y así emplear o adelantarse a las actividades que requieran planes de acción.

**9.2.6. Gestión de Costos**

**Ilustración 15. Costos - Planificación**

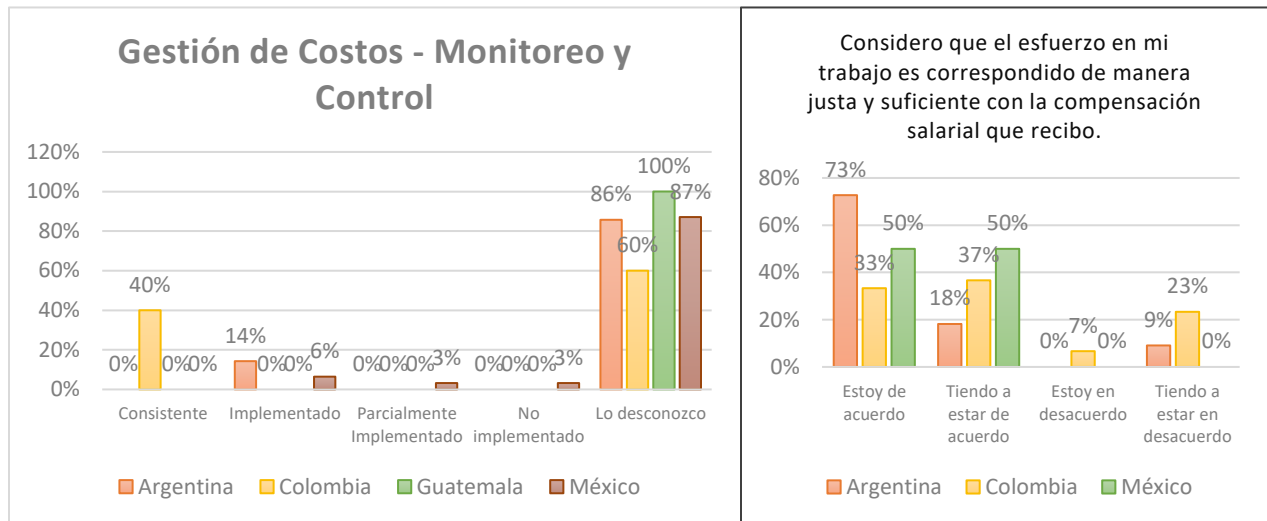


Fuente: Elaboración propia, 2021.

La definición de cómo se han de estimar y presupuestar los costos necesarios para completar el trabajo del proyecto, presenta más del 80% entre desconocimiento y la no implementación del proceso, tan solo el 33% en los equipos colombianos presenta consistencia en su implementación.

Se logra evidenciar que los mexicanos están en desacuerdo entre el 33% y el 66% que la organización promueva actividades diferentes a las laborales. El costo del proyecto también puede incluir actividades que fomenten el mejoramiento del trabajo en equipo, para llevar a cabo las actividades establecidas en el cronograma.

## Ilustración 16. Costos - Monitoreo y Control



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Controlar los costos es el proceso de monitorear el estado del proyecto, para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios a la línea base de costos. El beneficio clave de este proceso es que la línea base de costos es mantenida a lo largo del proyecto (PMI, 2017, p. 257).

La gestión de costos claramente se desconoce en la organización, únicamente equipos de Colombia presentan un conocimiento en su implementación del 40%, lo cual sigue siendo un porcentaje deficiente. El comportamiento evidenciado puede estar dado porque estas funciones son realizadas por el área comercial de la organización.

Los colombianos son quienes, en comparación con mexicanos y argentinos, consideran que su trabajo no es correspondido de manera justa y suficiente con la compensación salarial recibida. Se trae a colación este factor, dado que los costos también incluyen estimación y presupuesto de recursos humanos.

Es importante resaltar que la moneda es diferente para cada uno de los países, y la percepción puede estar dada por la capacidad adquisitiva con la cual pueden contar, así

como demás factores ambientales económicos, como las condiciones del mercado, tasas de cambio e inflación.

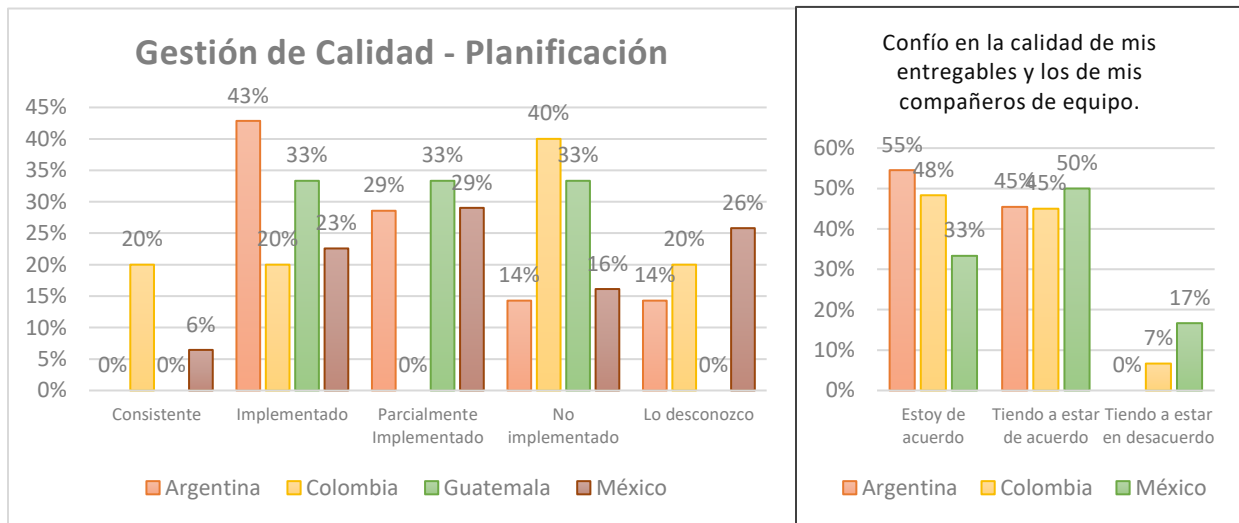
### Evaluación de Resultados y Comentarios

Se sugiere realizar reuniones que involucren al área comercial, al director de proyecto y al personal implicado en el mismo, para llevar a cabo el plan de gestión de costos y describir la manera en la que se gestionarán y controlarán los costos del proyecto.

De igual manera, generar métricas que evidencien el control del presupuesto y el desempeño del trabajo con relación a los gastos incurridos, los cuales sean informados a los interesados del proyecto.

### 9.2.7. Gestión de Calidad

**Ilustración 17. Calidad - Planificación**



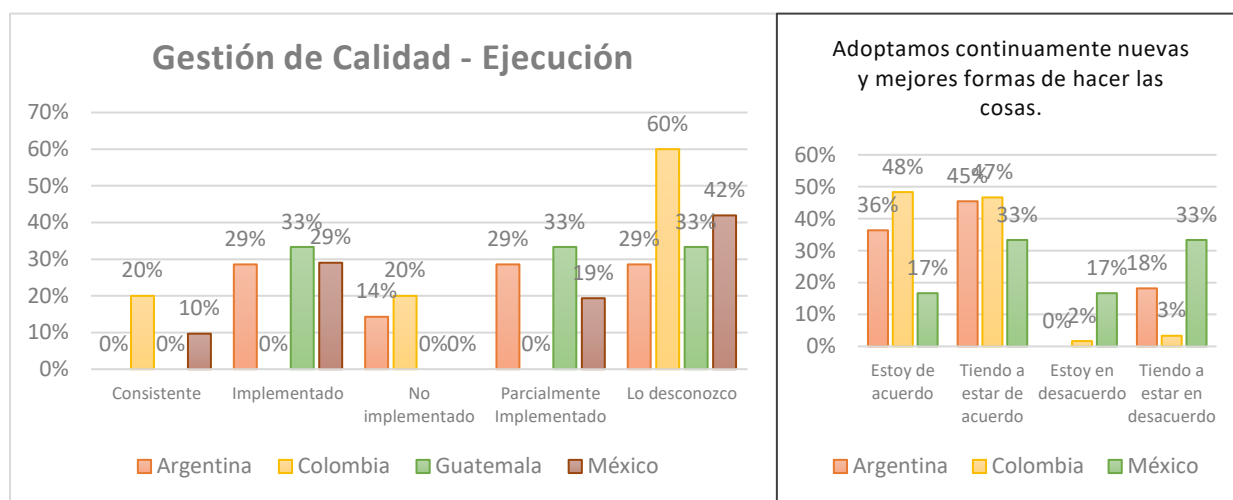
Fuente: Elaboración propia, 2021.

Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos (PMI, 2017, p. 271).

El 40% de los equipos colombianos no implementa la gestión de la calidad, y el 20% la desconoce, el equipo argentino es el que más conoce del proceso en un 43%.

Este proceso se ocupa de la calidad que el trabajo entregado debe tener, por lo cual se realiza la relación con la confianza en la calidad de los entregables, y según los resultados, independiente de la nacionalidad, todos están de acuerdo o tienden a estarlo. Este factor influye en la gestión de proyectos al evitar el incremento de riesgos, errores o reprocesos.

**Ilustración 18. Calidad - Ejecución**



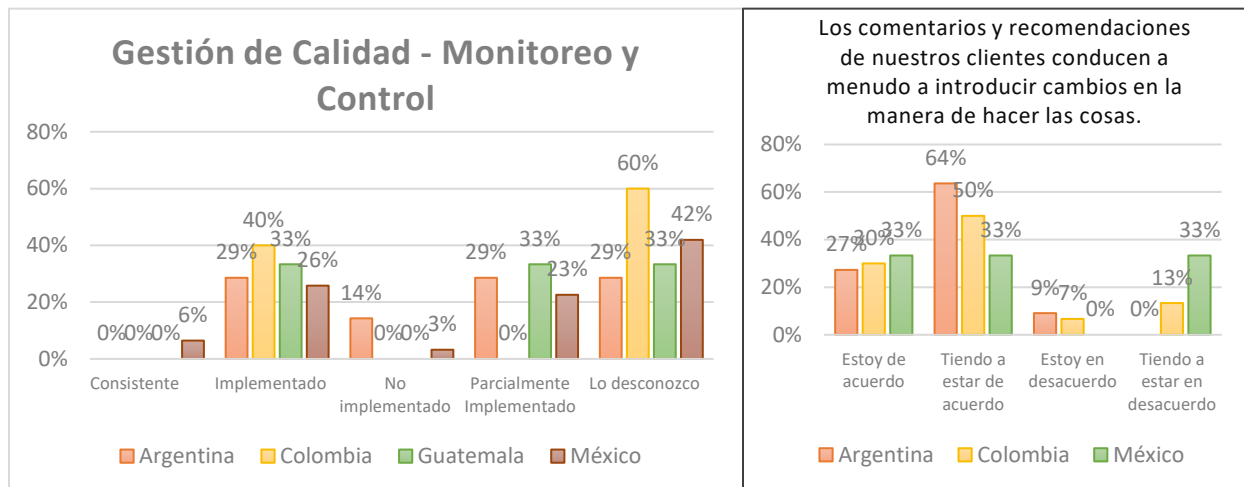
Fuente: Elaboración propia, 2021.

La implementación consistente o parcial de la gestión de la calidad están por debajo del 33% en todos los equipos, perdiendo los beneficios claves de este proceso, como son el incremento de la probabilidad de cumplir con los objetivos de calidad, así como la identificación de los procesos ineficaces y las causas de la calidad deficiente (PMI, 2017, p. 288).

Colombianos y argentinos tienden a adoptar continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas en más del 80%, los mexicanos encuentran divididas sus opiniones; este

elemento puede influir en el aseguramiento de la calidad en cuanto a mejorar procesos, diseñar un producto óptimo y maduro, y mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos.

**Ilustración 19. Calidad - Monitoreo y Control**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad, para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente (PMI, 2017, p. 271). Proceso en el cual, todos los equipos lo implementan entre el 29% y 40%, lo cual es deficiente y requiere mejoras.

En metodologías ágiles es importante que el proceso de monitoreo y control incluya los cambios que fueron introducidos en el transcurso del proyecto por los clientes involucrados y el control de la calidad debe realizarse durante todo el proyecto, con el fin de demostrar que se han cumplido los criterios de aceptación del cliente.

### Evaluación de Resultados y Comentarios

Se trae a mención los comentarios más destacados en la gestión de la calidad:

“La gestión de la calidad está dividida en el equipo QAVT Y QABB, por lo cual el mayor control lo lleva el cliente” (Participante 9, 2021).

“Debemos tener un equipo de QA calificado, que comprenda el negocio, que entienda de desarrollo de no contratar personas con cargo junior que solo se delimitan a evaluar una etiqueta y temas básicos” (Participante 10, 2021).

Los participantes traen a mención términos importantes a definir, tales como QA, haciendo referencia al área de aseguramiento de la calidad, QAVT (área del aseguramiento de la calidad de VeriTran) y QABB (área del aseguramiento de la calidad del cliente).

“VerTran debería considerar con prioridad tener un área de QA más claramente definida y conformada, con la cantidad de recursos humanos suficientes para ser transversal a todos los proyectos de la empresa y brindar consistencia en los estándares de calidad entre los mismos” (Participante 11, 2021).

La organización no cuenta con un área de QA encargada de ejecutar los casos de prueba a los productos desarrollados, estos servicios se tercerizan o es el banco que directamente realiza la ejecución de pruebas, es por ello por lo que la gestión de la calidad tiende a arrojar estos resultados.

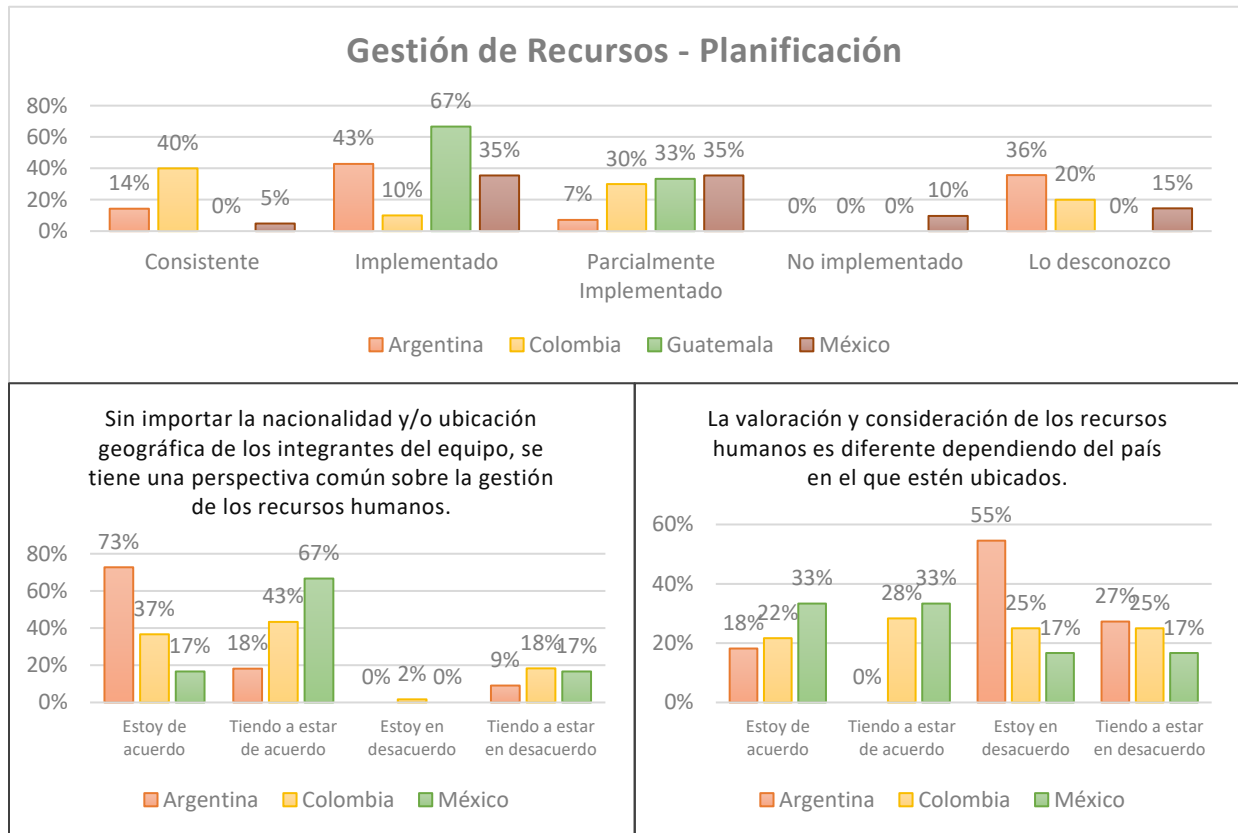
Para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión de la calidad, con el fin de lograr mejores resultados y aumentar la satisfacción de los interesados, se propone:

- Efectuar auditorías internas, para evaluar el estado de la gestión de proyectos, de acuerdo con las normativas exigidas por la organización.
- Capacitación al equipo de QA contratado, con el fin de fortalecer el conocimiento del negocio, además de exigir la documentación del aseguramiento de la calidad en las pruebas ejecutadas.
- Evaluar la factibilidad de tener un equipo de QA interno en la organización.

- Socializar al equipo el estado de la calidad y el cumplimiento de los estándares aplicados, a fin de asegurar a los interesados que el producto final satisfaga sus necesidades, expectativas y requisitos.

### 9.2.8. Gestión de Recursos

**Ilustración 20. Recursos - Planificación**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el proceso de definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto, existe una tendencia a una implementación parcial o consistente en todos los equipos, únicamente el 36% lo desconoce en Argentina, 20% en Colombia y 15% en México. La gestión de los recursos físicos se concentra en la asignación y utilización de los recursos físicos (por ejemplo: materiales, equipos y

suministros) necesarios para la exitosa finalización del proyecto de una manera eficiente y eficaz (PMI, 2017, p. 320).

Sin importar la nacionalidad y/o ubicación geográfica de los integrantes del equipo, se tiene una perspectiva común sobre la gestión de los recursos humanos. Colombianos, mexicanos y argentinos están o tienden a estar de acuerdo en más del 80%. Este elemento influye positivamente en la planificación de los recursos, dado que al tener una misma perspectiva, se logra determinar una distinción de habilidades y competencias en los recursos humanos, para realizar asignaciones más acertadas en roles y responsabilidades enfocadas a cumplir el objetivo del proyecto. De acuerdo con el PMI (2017), el director de proyectos debe ser consciente de los diferentes aspectos que influyen sobre el equipo como, por ejemplo, la ubicación geográfica de los miembros y recursos físicos, las competencias y disponibilidad de los recursos existentes, las cuestiones culturales y singularidad de la organización (p. 309).

La valoración y consideración de los recursos humanos es diferente, dependiendo del país en el que estén ubicados, especialmente para los mexicanos que tienden o están de acuerdo en un 66%, los argentinos son quienes menos creen en esta diferencia en un 55% y los colombianos tienen divididas sus opiniones. Según el PMI (2017), las personas son motivadas cuando se sienten valoradas dentro de la organización. Si se sienten valoradas aportan su experiencia al proceso, para hacer frente a nuevos desafíos y fortalecen su compromiso con el proyecto.

## Ilustración 21. Recursos – Ejecución



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Es el proceso de asignar miembros al equipo de trabajo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del

proyecto, desarrollar y dirigir el equipo de trabajo (PMI, 2017, p. 328). Proceso en el cual, equipos de Colombia, Argentina y Guatemala se destacan en su implementación y consistencia en más del 56%, y los equipos de México en su mayoría con implementación parcial del 43%.

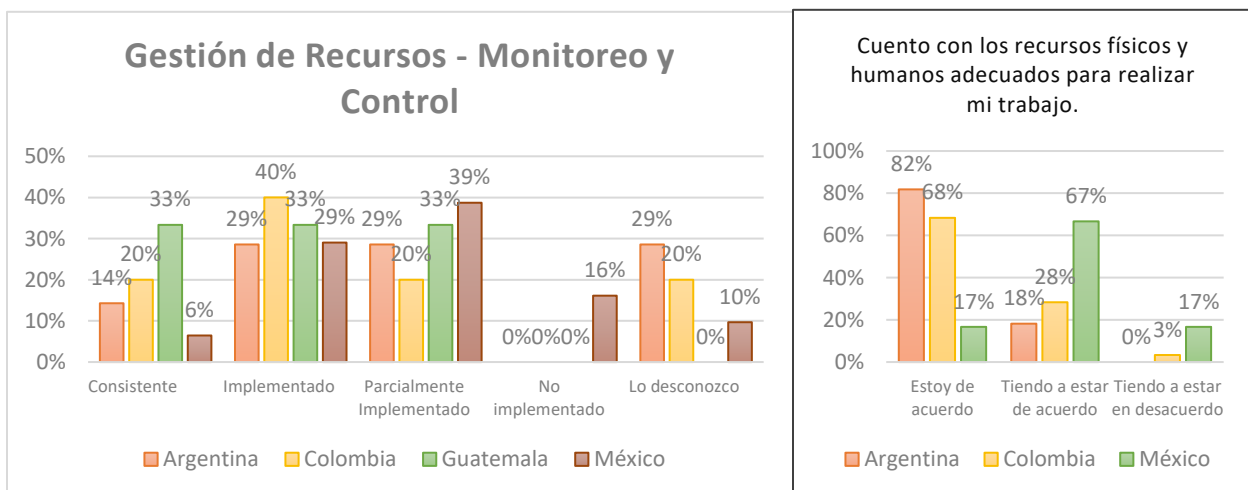
El director del proyecto como líder, también es responsable del desarrollo de las aptitudes y las competencias del equipo, para conservar la satisfacción y motivación del equipo, por lo cual se traen a colación afirmaciones como: “Siento que la empresa y el equipo se preocupan e invierten en el desarrollo de mis capacidades” (Participante 12, 2021), aspecto en el que los mexicanos son los más descontentos con más del 50%, no obstante, en Argentina sí hay notablemente mayor inversión en este factor, y eso se refleja en afirmaciones como: “Me siento desafiado de manera positiva por las actividades que realizo dentro de la compañía, de manera que trabajar aquí significa un crecimiento personal y profesional para mí” (Participante 1, 2021), curiosamente aquí son los mexicanos los que se sienten más desafiados, alcanzando un 83%. Todas estas declaraciones se recogen para lograr en este proceso el beneficio de producir una mejora en el trabajo en equipo, en las habilidades interpersonales y competencias, así como tener empleados motivados, reducción en la deserción y mejora del desempeño en el proyecto.

La nacionalidad al parecer no es un factor que influya en la manera y efectividad para trabajar en conjunto, dado que más del 66% no está de acuerdo en su influencia. En general, en la organización se respeta y valora la diversidad de culturas, credos, razas y géneros, influyendo de manera favorable al proyecto, dado que el respeto a la cultura impulsa las actitudes de los empleados, su efectividad y, en consecuencia, el rendimiento

organizacional. Según el PMI (2017) el equipo de dirección del proyecto debería capitalizar las diferencias culturales, centrarse en desarrollar y apoyar al equipo a lo largo del ciclo de vida del mismo, así como promover el trabajo conjunto de manera interdependiente en un clima de confianza mutua.

Para que un equipo se desarrolle debe tener entre sus objetivos, “Crear una cultura de equipo dinámica, cohesiva y colaborativa para: (1) mejorar la productividad tanto individual como grupal, el espíritu de equipo y la cooperación, y (2) permitir la capacitación cruzada y la tutoría entre los miembros del equipo para intercambiar conocimientos y experiencia” (PMI, 2017, p. 338).

**Ilustración 22. Recursos - Monitoreo y Control**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Controlar los recursos es el proceso de asegurar que los recursos físicos asignados y adjudicados al proyecto estén disponibles, tal como se planificó, así como monitorear la utilización de recursos planificada frente a lo real y tomar acciones correctivas según sea necesario (PMI, 2017, p. 352). En el proceso en mención, Colombia y Guatemala son los equipos que tiene una implementación más consistente, entre el 60 y 66%. Los equipos de México son los únicos en no tener implementación en un 16%.

Es importante contar con los recursos físicos y humanos adecuados para llevar a cabo las actividades, pues si no se logra la adquisición de los recursos necesarios para el proyecto, podrían verse afectados los cronogramas, los presupuestos, la satisfacción del cliente, la calidad y los riesgos del proyecto. El no disponer de los recursos o de las capacidades suficientes podría disminuir la probabilidad de éxito y, en el peor de los casos, dar lugar a la cancelación del proyecto (PMI, 2017, p. 330).

### **Evaluación de Resultados y Comentarios**

Se trae a mención el siguiente comentario más destacado en la gestión de recursos:

“La falta de planificación de muchos de los casos presentados anteriormente, genera que no se tenga un orden ni tiempo para poder realizar actividades de capacitación, retroalimentación y otras, puesto que los compromisos en tiempo son apretados y al no evaluar desde el principio, las limitantes que se tienen generan que para cumplir con las expectativas del cliente, se hagan sobreesfuerzos” (Participante 13, 2021).

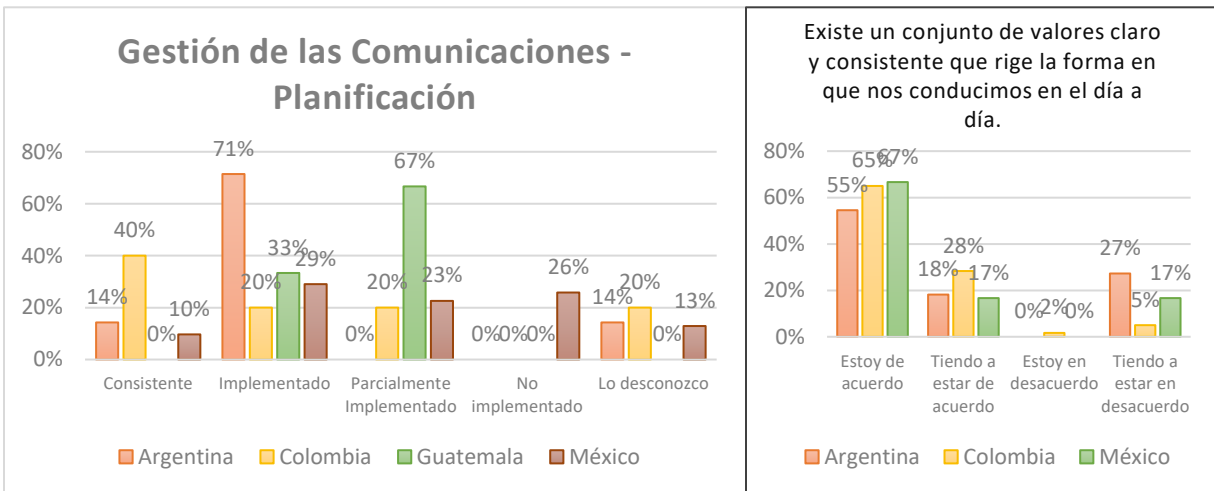
De acuerdo con los hallazgos y comentarios obtenidos se propone:

- Hacer uso de métodos para la identificación y cuantificación de los recursos del equipo y los recursos físicos necesarios.
- Realizar una estructura de desglose de recursos, una representación jerárquica de los recursos por categoría y tipo, con el fin de adquirir y monitorear los recursos.
- Plan de capacitaciones, tanto para las competencias como habilidades interpersonales y de equipo, que puedan incluir: gestión de conflictos, influencia, motivación, negociación y desarrollo del espíritu de equipo.

- Plan de reconocimiento, para evaluar qué tipo de reconocimiento y recompensas se darán a los miembros del equipo y cuándo se darán.

### 9.2.9. Gestión de las Comunicaciones

**Ilustración 23. Comunicaciones - Planificación**

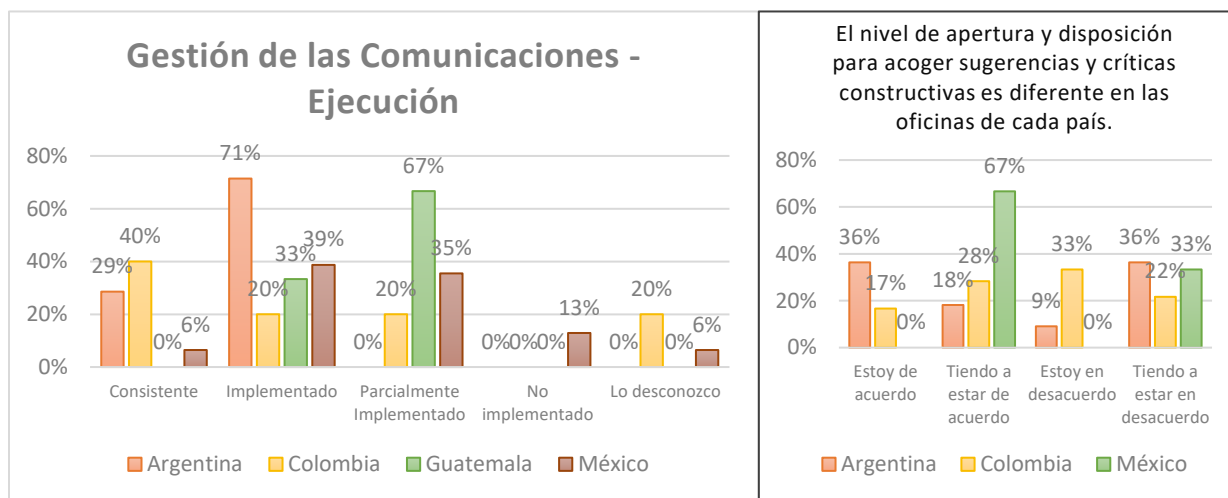


Fuente: Elaboración propia, 2021.

Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto, basados en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto (PMI, 2017, p. 359). Proceso en el cual los equipos de Colombia y Argentina se destacan en su implementación, pero Guatemala y México deben generar propuestas de mejora.

Existe una variación del 10% al 12% entre argentinos, colombianos y mexicanos, que tienden a estar de acuerdo en que existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma de conducirse en el día a día. Lo cual es un factor clave para estar alineados con la visión, misión y valores de la organización, así como tener claro la estrategia a alcanzar y trabajar por el mismo objetivo.

## Ilustración 24. Comunicaciones - Ejecución

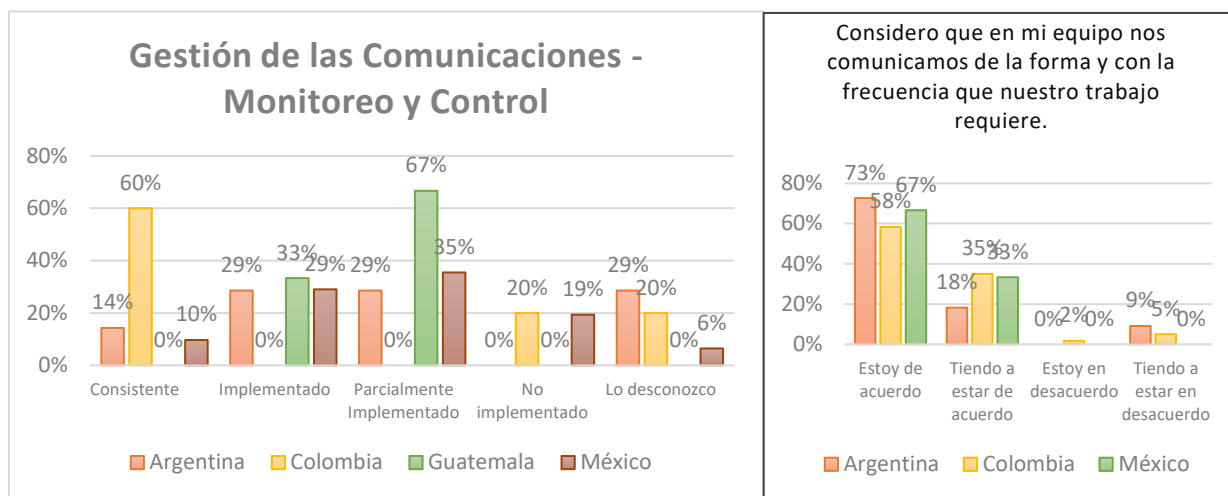


Fuente: Elaboración propia, 2021.

Gestionar las comunicaciones es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados (PMI, 2017, p. 378). Para el proceso en mención, se destacan los equipos de Argentina en el 100%, en el cual se reconoce una implementación y consistencia, Colombia se encuentra en un 60%, y los equipos de Guatemala y México deben generar propuesta de mejora.

El nivel de apertura y disposición para acoger sugerencias y críticas constructivas tiende a ser diferente en las oficinas de cada país, especialmente para mexicanos y argentinos. Se ha traído a relación esa afirmación, dado que es importante tener una escucha de forma activa, con disposición y apertura para mantener un compromiso con el interlocutor, de tal forma que asegure un intercambio eficaz de información, para reducir los malentendidos y mala comunicación a lo largo de la gestión del proyecto, con lo cual se puede lograr un impacto positivo.

## Ilustración 25. Comunicaciones - Monitoreo y Control



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Monitorear las comunicaciones es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados (PMI, 2017, p. 388). Los equipos de Colombia presentan el 60% de consistencia en el proceso en mención, pero es importante resaltar que el porcentaje restante no lo implementa o lo desconoce, los de Guatemala y Argentina son los que presentan mayor conocimiento en su implementación y consistencia.

Argentinos, mexicanos y colombianos en el orden respectivo, con una variación del 15% al 6%, consideran que en los equipos existe la comunicación de la forma y con la frecuencia que el trabajo requiere. Según el PMI (2017), la comunicación desarrolla las relaciones necesarias para que los resultados del proyecto sean exitosos, la comunicación consta de desarrollar una estrategia de comunicación basada en las necesidad del proyecto y los interesados. El desarrollo de una comunicación asertiva aporta de manera favorable a la organización, para presentar de manera eficaz y eficiente la información relevante del proyecto. Es importante resaltar que la cultura

organizacional influye en la manera en que se recibe e interpreta el mensaje, en tanto algunas veces las reuniones y discusiones pueden contribuir a las barreras o al ruido.

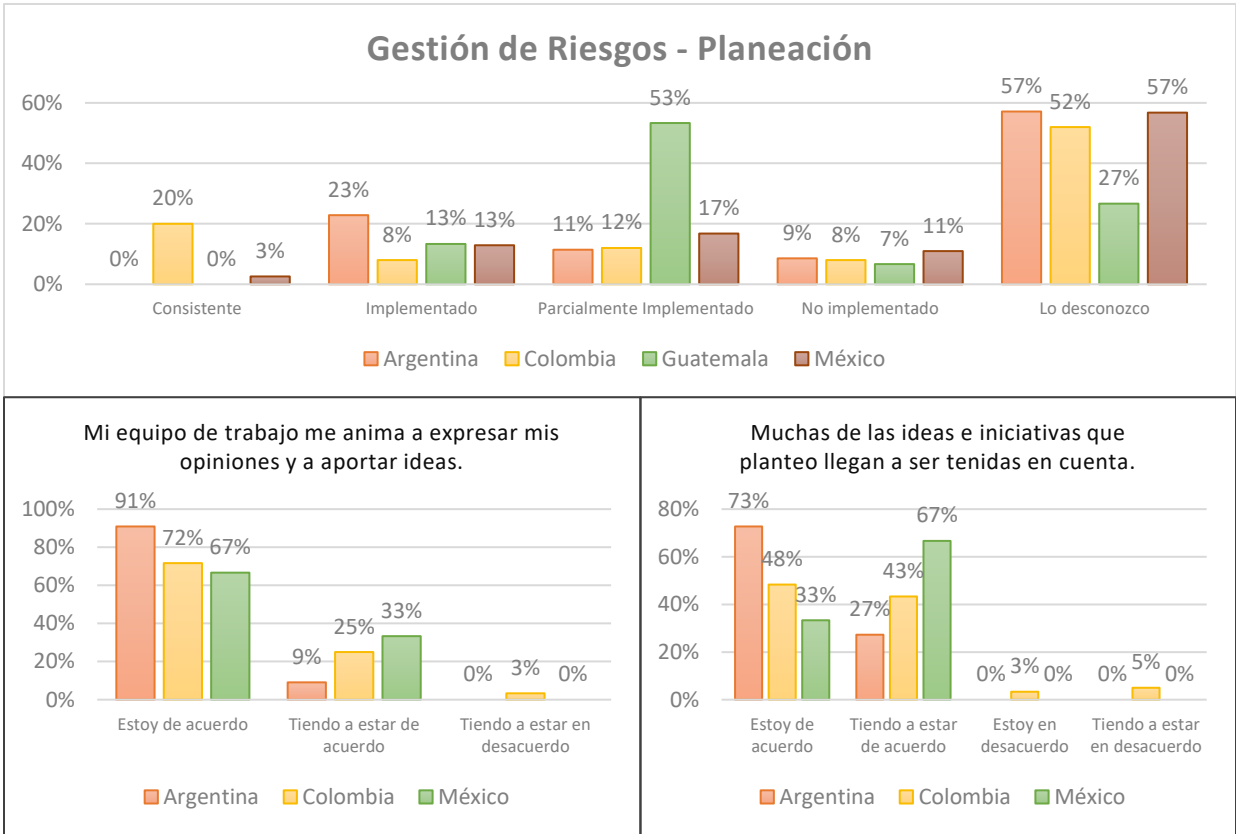
### **Evaluación de Resultados y Comentarios**

Sobre estos resultados del proceso de gestión de las comunicaciones se generan los siguientes hallazgos y/o recomendaciones:

- La información que se produzca en reuniones y/o comités de trabajo debe quedar diligenciada en actas u otros documentos pertinentes, con el objetivo de que se encuentre al alcance de cualquier miembro de la organización.
- Evaluar los estilos de comunicación durante las actividades e identificar el método, formato y contenido preferido de la comunicación durante las actividades de comunicación planificadas, a fin de identificar brechas en el involucramiento de los mismos que requieran otras actividades y objetos de comunicación adaptados.

**9.2.10. Gestión de los Riesgos**

**Ilustración 26. Riesgos - Planificación**

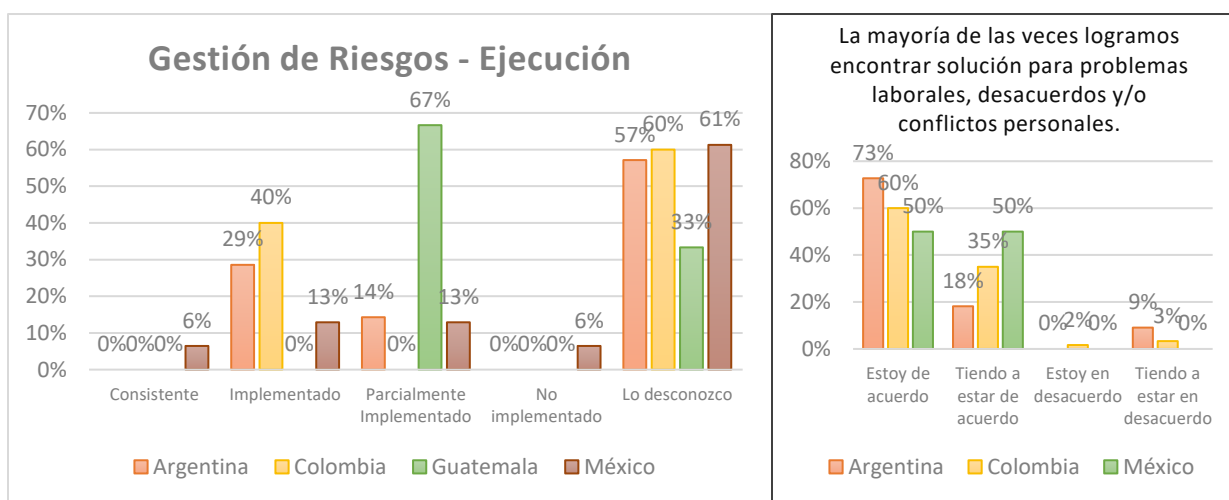


Fuente: Elaboración propia, 2021.

La gestión de los riesgos del proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis y planificación de respuesta (PMI, 2017, p. 395). En general, la implementación de este proceso se desconoce en más de la mitad de la organización, principalmente en los equipos de Argentina, Colombia y México con más del 52%, se podría rescatar en Guatemala con una implementación parcial del 53%. Aunque en todas las nacionalidades se evidencia que el equipo de trabajo anima a sus integrantes a expresar opiniones y que sus ideas e iniciativas sean tenidas en cuenta, en los argentinos se destaca bastante, casi en su mayoría, representados en un 91% y 73% respectivamente. Posterior a una identificación de los riesgos, los integrantes podrían

aportar ideas que mitiguen las amenazas del proyecto, problemas tales como retrasos, sobrecostos, déficit en el desempeño o pérdida de reputación o también podrían aportar ideas que generen oportunidades, tales como conducir a beneficios tangibles como la reducción de tiempo y costo, mejora en el desempeño o buena reputación. De ahí la importancia de animarlos a expresar sus opiniones, dado que puede tener un efecto positivo en uno o más objetivos del proyecto.

**Ilustración 27. Riesgos - Ejecución**



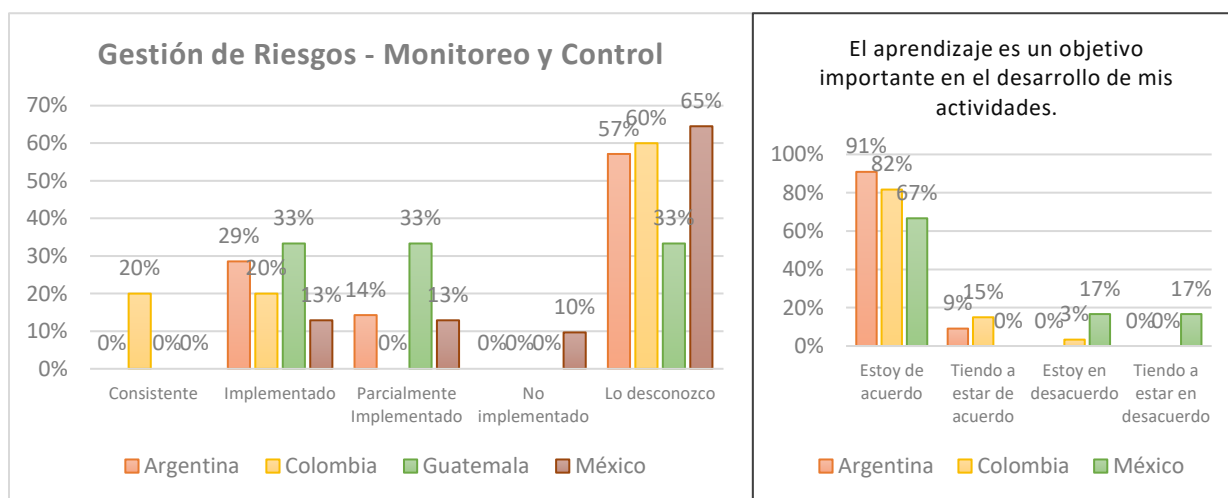
Fuente: Elaboración propia, 2021.

La implementación de respuestas a los riesgos presenta más del 57% de desconocimiento en los equipos de Argentina, Colombia y México y, en general, se deben ejecutar mejoras en el proceso de gestión de riesgos.

También influye favorablemente en los equipos que la mayoría de las veces logren encontrar solución para problemas laborales, desacuerdos y/o conflicto personales, dado que al enfrentar problemas, en este caso, riesgos de una manera controlada e intencional, crean valor y garantizan respuestas que permitan soluciones, además de asegurar que el proyecto vaya por un buen camino y se atiendan los riesgos emergentes. Una de las habilidades interpersonales y de equipo que se recomienda, es el uso de la

facilitación, para mejorar la efectividad de la elaboración de las respuestas a los riesgos generales del proyecto. De acuerdo al PMI (2017), un facilitador experto puede ayudar a los dueños de los riesgos a entender el riesgo, identificar y comparar las estrategias alternativas de posible respuesta a los mismos, elegir una estrategia de respuesta adecuada, e identificar y superar las fuentes de sesgo (p. 442).

**Ilustración 28. Riesgos - Monitoreo y Control**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Es el proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, reconocer y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto (PMI, 2017, p. 453). Al igual que en los procesos anteriores en la gestión de riesgos, este sigue siendo congruente con los resultados, pues el conocimiento del proceso en mención está por debajo del 33%.

Se quiere resaltar la importancia en cuanto al aprendizaje como un objetivo importante en el desarrollo de las actividades, pues se requiere aprendizaje en los riesgos ocurridos en proyectos anteriores y en la implementación de respuestas efectivas brindadas, para

mejorar la toma de decisiones en fases posteriores o proyectos futuros, para generar de esta manera, un registro de lecciones aprendidas.

### **Evaluación de Resultados y Comentarios**

Se trae a mención el siguiente comentario más destacado en la gestión de recursos:

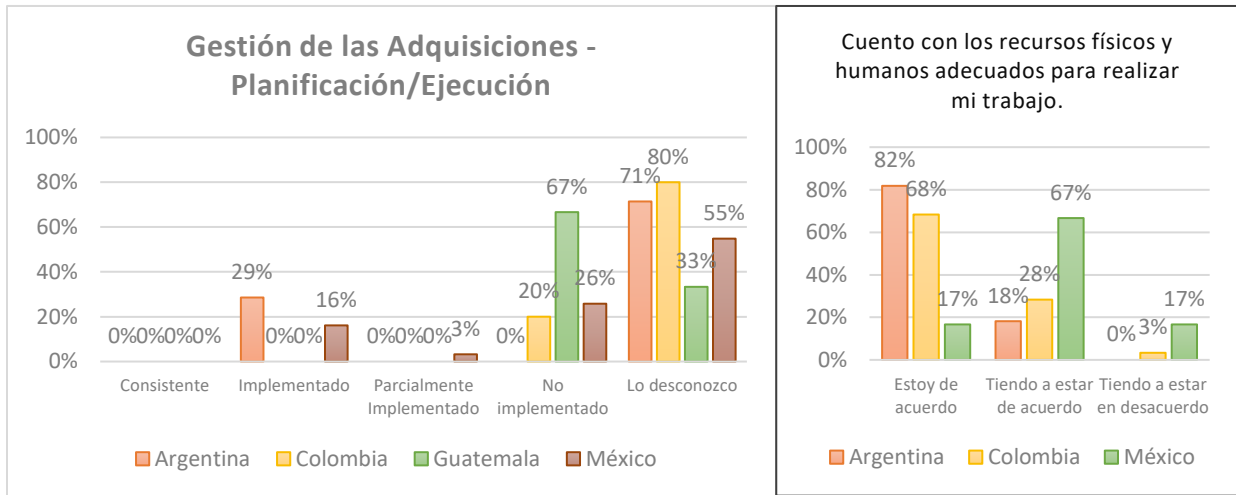
“En la mayoría de los proyectos se observa que los riesgos se gestionan solo en el momento en el que se hacen realidad, ya que no hay una metodología estandarizada, consistente y respetada de gestión de riesgos. Cada ocurrencia es atendida en el momento y pocas veces se documentan y/o utilizan las lecciones aprendidas para futuras ocurrencias” (Participante 14, 2021).

Sobre estos resultados del proceso de gestión de las comunicaciones, se producen los siguientes hallazgos y/o recomendaciones:

- Desarrollar el plan de gestión de riesgos, que permita diligenciar, evaluar, ejecutar y monitorear los riesgos del proyecto. Se sugiere capacitar al personal en su diligenciamiento.

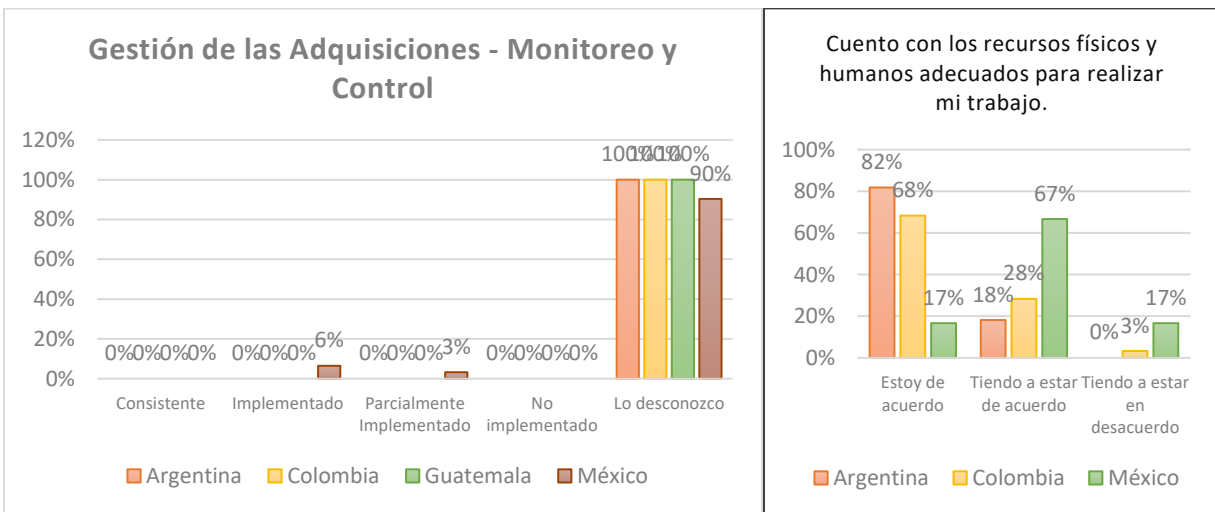
**9.2.11. Gestión de las Adquisiciones**

**Ilustración 29. Adquisiciones - Planificación y Ejecución**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Ilustración 30. Adquisiciones - Monitoreo y Control**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En los resultados obtenidos se evidencia que los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, se desconocen en la organización o no está implementado. Este comportamiento puede estar dado porque la gestión de

adquisiciones le compete a otras áreas de la organización y no es socializado a los equipos involucrados.

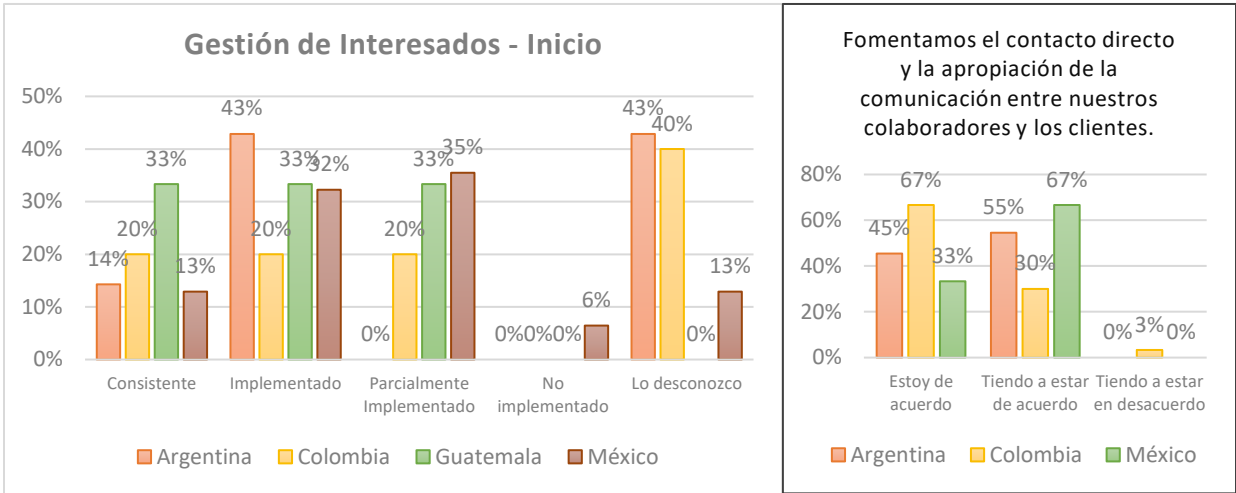
### **Evaluación de Resultados y Comentarios**

Aunque la gestión de adquisiciones es competencia de otras áreas de la organización, se espera que todos los equipos conozcan el proceso y en qué medida deben ser partícipes de este proceso, por lo cual se generan los siguientes hallazgos y/o recomendaciones:

- Definir roles y responsabilidades en el equipo del proyecto para la planificación de las adquisiciones, el cual tendrá contacto directo con el personal de las otras áreas involucradas.
- Contar con políticas y procedimientos documentados donde especifiquen reglas de adquisición y los equipos involucrados puedan realizar sus solicitudes de productos o servicios a las áreas encargadas.
- El área encargada de las adquisiciones deberá socializar las decisiones tomadas con respecto a las adquisiciones del proyecto.
- Realizar capacitaciones de sensibilización del proceso de gestión de adquisiciones, donde se logre un conocimiento en general del proceso y del nivel de involucramiento que deben tener los miembros del equipo, para lograr la aplicación en los equipos respectivos.

**9.2.12. Gestión de los Interesados**

**Ilustración 31. Interesados - Inicio**



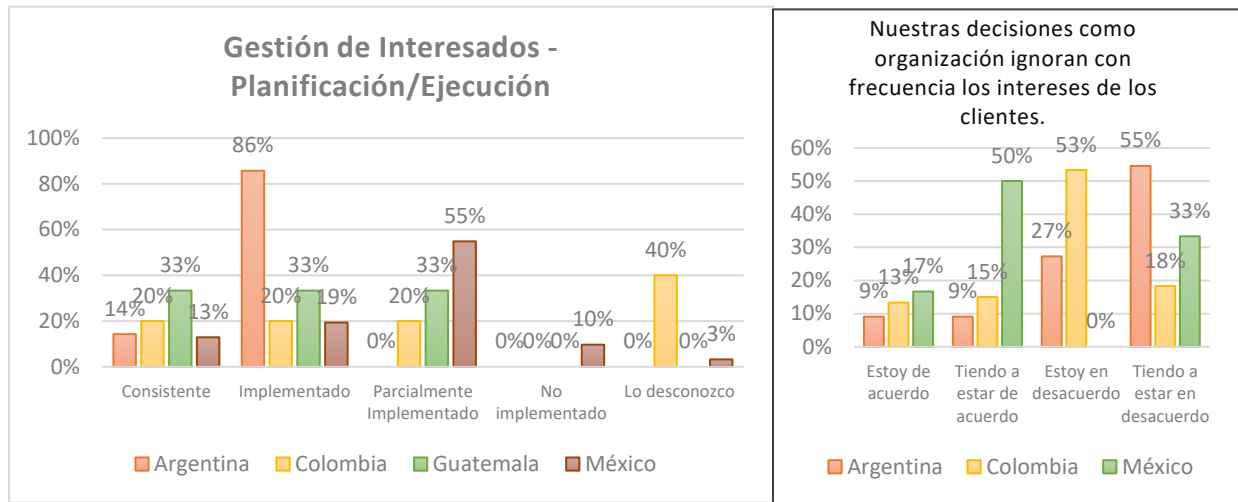
Fuente: Elaboración propia, 2021.

Es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto (PMI, 2017, p. 503). Proceso en el cual se logra destacar Guatemala y México, dado que el 100% y 81%, respectivamente, tiene conocimiento de la implementación consistente o parcial. Se requiere socializar este proceso en los equipos de Argentina y Colombia, dado que más del 40% lo desconoce.

Se hace relación con la afirmación “Fomentamos el contacto directo y la apropiación de la comunicación entre nuestro colaboradores y clientes”, ya que cada proyecto involucra interesados que pueden afectar el proyecto, ya sea de forma positiva o negativa, y pueden tener influencia significativa o limitada sobre los resultados esperados. La clave para el involucramiento eficaz de los interesados es centrarse en la comunicación continua con todos los interesados, incluidos los miembros del equipo, para comprender sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren,

gestionar conflictos de intereses y fomentar un adecuado involucramiento de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto (PMI, 2017, p. 505).

**Ilustración 32. Interesados - Planificación y Ejecución**

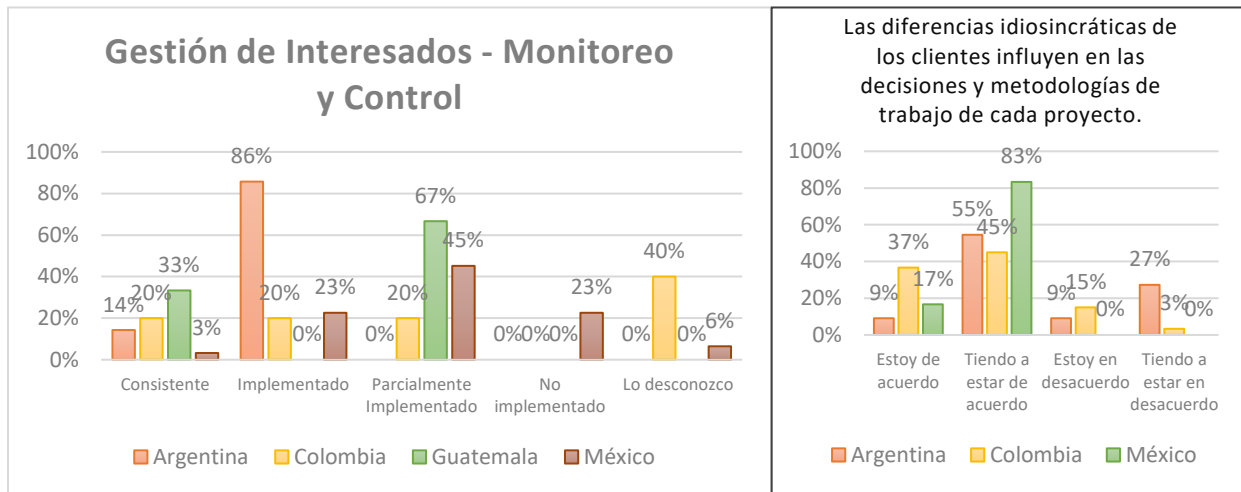


Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el proceso de planificar y gestionar el involucramiento de los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, se deben abordar los incidentes y fomentar el compromiso, pues según los resultados existe una implementación del 86% y consistencia del 14% en los equipos de Argentina; en los demás equipos hay una implementación parcial o consistente de más del 60%.

Se quiere hacer relación con las decisiones de la organización, en cuanto a que ignoran con frecuencia los intereses de los clientes, para lo cual mexicanos tienden a estar de acuerdo o lo están en un 67%, colombianos dicen no ignorar los intereses entre un 53% y 71%, y argentinos entre un 55% y 82%. De acuerdo con los resultados, para los equipos de México puede influir negativamente, dado que la satisfacción de los interesados debería identificarse y gestionarse como uno de los objetivos del proyecto. Cuando se tienen presente los intereses y opiniones de los clientes, se facilita la discusión y la toma de decisiones oportunas y productivas.

### Ilustración 33. Interesados - Monitoreo y Control



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados, a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento (PMI, 2017, p. 530).

Los mexicanos exponen en un 100% que las diferencias idiosincráticas de los clientes influyen en las decisiones y metodologías de trabajo de cada proyecto, se trae a relación este elemento por la diversidad de los interesados, ¿Cuántos interesados existen? ¿Qué tan diversa es la cultura dentro de la comunidad de interesados? o complejidad de las relaciones de los interesados. ¿Qué tan complejas son las relaciones dentro de la comunidad de interesados?, la importancia de la conciencia cultural “ayuda al director y al equipo del proyecto a comunicarse de manera eficaz, teniendo en cuenta las diferencias culturales y los requisitos de los interesados” (PMI, 2017, p. 530).

Según el PMI (2017), las interacciones periódicas con los interesados a lo largo del proyecto mitigan el riesgo, construyen confianza y apoyan los ajustes con mayor antelación en el ciclo del proyecto, reduciendo así los costos y aumentando la probabilidad de éxito del proyecto.

## Evaluación de Resultados y Comentarios

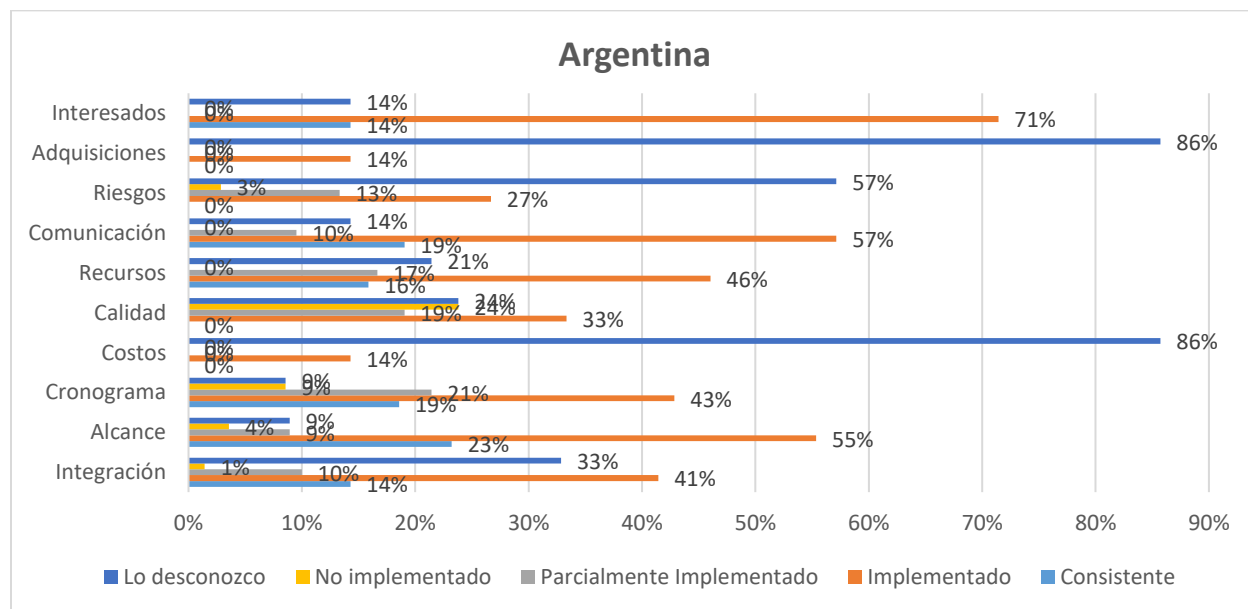
De acuerdo con los resultados obtenidos se generan los siguientes hallazgos y/o recomendaciones:

- Continuar realizando reuniones involucrando personal experto, equipo de trabajo y clientes.
- Capacitación en habilidades interpersonales y de equipo, tales como liderazgo, conciencia cultural, comunicación asertiva, creación de relaciones de trabajo, entre otras.

### 9.3. Resultados Áreas del Conocimiento por País

- **Argentina**

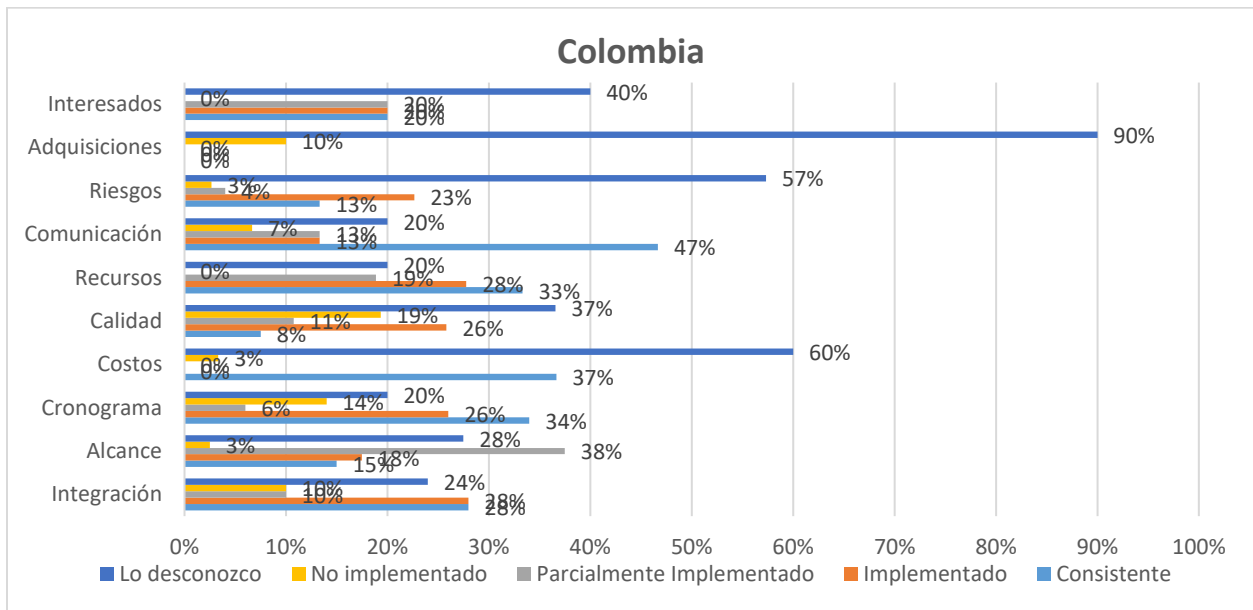
Ilustración 34. Resultados Argentina



Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Colombia**

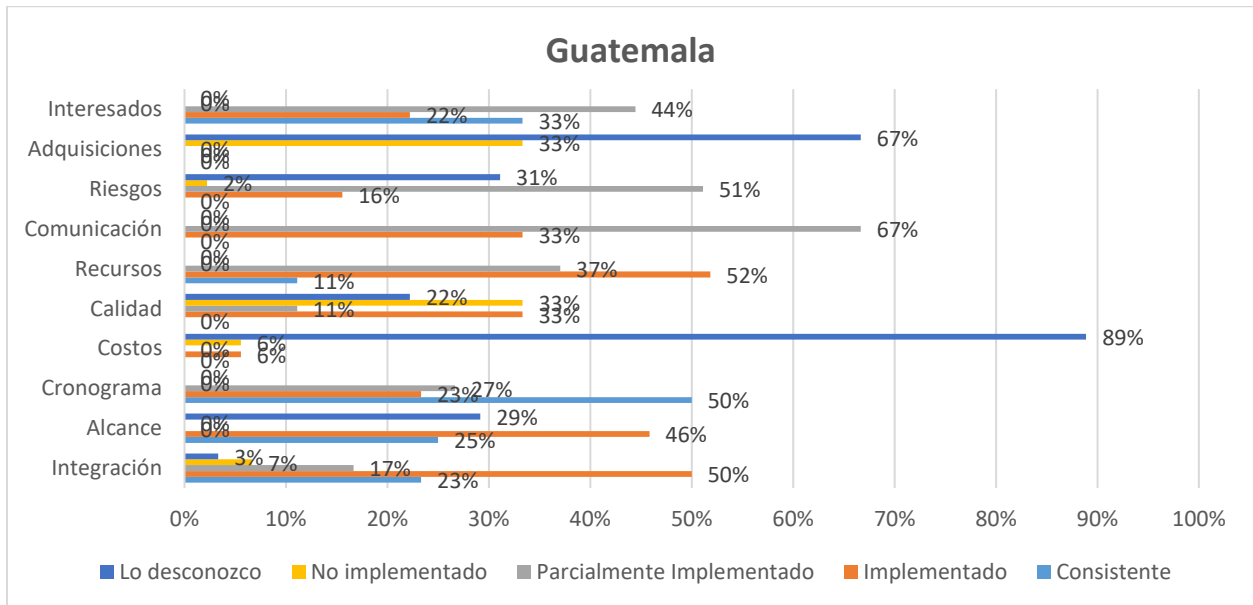
**Ilustración 35. Resultados Colombia**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

- **Guatemala**

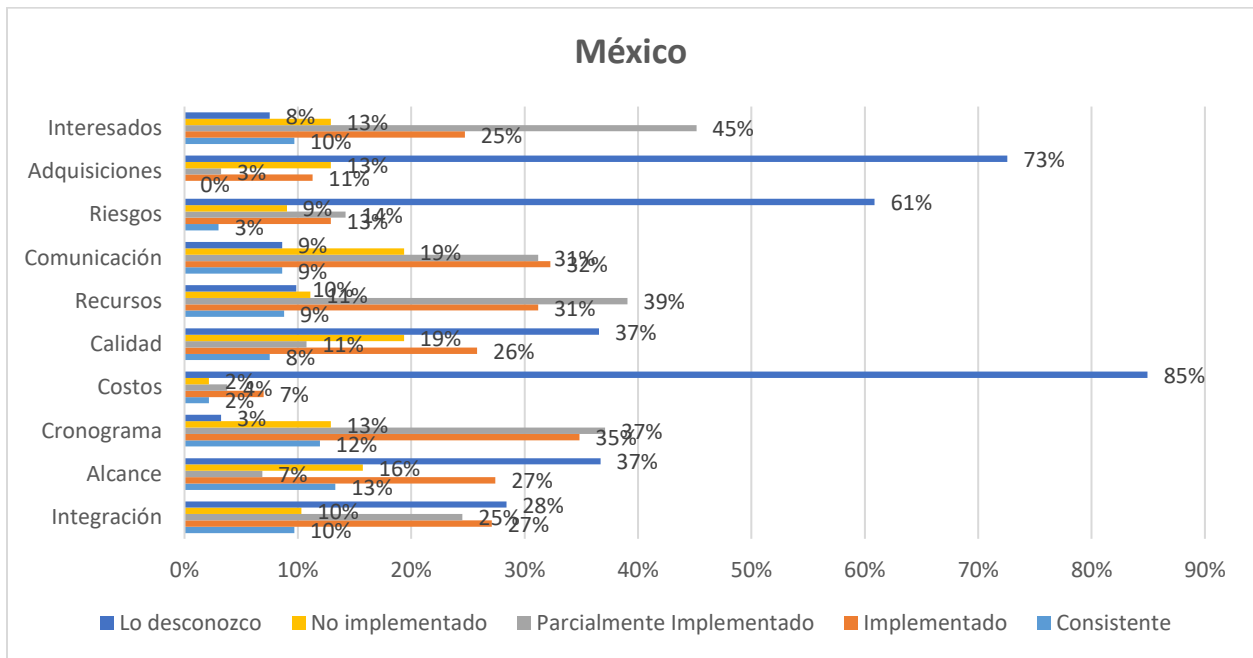
**Ilustración 36. Resultados Guatemala**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

- México

**Ilustración 37. Resultados México**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con el sistema de clasificación para los resultados obtenidos en los equipos de trabajo, se determina:

**Tabla 6. Clasificación de resultados**

Área	Nivel de implementación del proceso				Sujeto a:			
	Arg.	Col.	Gua.	Mex.	Argentina	Colombia	Guatemala	México
Integración	Medio	Medio	Medio	Bajo	Consolidar proceso	Consolidar proceso	Consolidar proceso	Mejorar proceso
Alcance	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Experiencias exitosas	Mejorar proceso	Consolidar proceso	Mejorar proceso
Cronograma	Medio	Medio	Medio	Medio	Consolidar proceso	Consolidar proceso	Consolidar proceso	Consolidar proceso
Costos	Muy bajo	Bajo	Muy bajo	Muy bajo	Rediseñar proceso	Mejorar proceso	Rediseñar proceso	Rediseñar proceso
Calidad	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Mejorar proceso	Mejorar proceso	Mejorar proceso	Mejorar proceso
Recursos	Medio	Medio	Medio	Medio	Consolidar proceso	Consolidar proceso	Consolidar proceso	Consolidar proceso
Comunicación	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Experiencias exitosas	Consolidar proceso	Mejorar proceso	Mejorar proceso
Riesgos	Bajo	Bajo	Muy bajo	Muy bajo	Mejorar proceso	Mejorar proceso	Rediseñar proceso	Rediseñar proceso

Adquisiciones	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Rediseñar proceso	Rediseñar proceso	Rediseñar proceso	Rediseñar proceso
Interesados	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Experiencias exitosas	Mejorar proceso	Consolidar proceso	Mejorar proceso

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con los resultados dentro de la clasificación se puede determinar que:

- Argentina puede compartir a los demás equipos, las experiencias exitosas que ha logrado en los procesos de gestión del alcance, comunicación e interesados.
- La organización debe rediseñar sus procesos de gestión de las adquisiciones y gestión de costos.
- Se debe realizar una mejora en los procesos de gestión de calidad y riesgos.

Las propuestas de mejora se han realizado en la sección de “Evaluación de resultados y comentarios” para cada área de conocimiento, además se consolida un listado de buenas prácticas en la sección 9.4. *Buenas Prácticas*.

#### 9.4. Buenas Prácticas

A continuación, se lista un consolidado de buenas prácticas para llevar a cabo la gestión de proyectos en las cuatro sedes internacionales, de acuerdo con la evaluación de los resultados obtenidos.

**Tabla 7.** Buenas prácticas

No.	Descripción	Área de conocimiento	Grupo de proceso
1	Mejorar, estandarizar y socializar el “Acta de constitución” del proyecto a los miembros del equipo.	Integración	Inicio
2	Generar indicadores claves de desempeño	Integración	Ejecución
3	Realizar eventos de intercambio de conocimiento, como seminarios, conferencias, foros en línea y talleres de aprendizaje	Integración	Ejecución
4	Hacer partícipes a todos los integrantes del equipo del informe final del proyecto o fase.	Integración	Cierre

<b>5</b>	Construir la matriz de trazabilidad de los requisitos	Alcance	Planificación
<b>6</b>	Hacer uso de herramientas para la sistematización del cronograma	Cronograma	Planificación
<b>7</b>	Describir y socializar la manera en que se gestionarán y controlarán los costos del proyecto, incluyendo las métricas de control.	Costos	Planificación
<b>8</b>	Realizar auditorías internas para el aseguramiento de la calidad.	Calidad	Ejecución/ Monitoreo
<b>9</b>	Hacer uso de métodos para la identificación y cuantificación de los recursos del equipo y los recursos físicos necesarios.	Recursos	Planificación
<b>10</b>	Plan de capacitaciones, tanto para las competencias como habilidades interpersonales.	Recursos	Ejecución
<b>11</b>	Plan de reconocimiento, para evaluar tipos de reconocimiento y recompensas	Recursos	Ejecución
<b>12</b>	Evaluar los estilos de comunicación durante las actividades e identificar el método, formato y contenido preferido de la comunicación	Comunicaciones	Monitoreo
<b>13</b>	Desarrollar el plan de gestión de riesgos, que permita diligencias, evaluar, ejecutar y monitorear los riesgos del proyecto.	Riesgos	Planificación
<b>14</b>	Definir roles y responsabilidades en el equipo del proyecto para la planificación de las adquisiciones.	Adquisiciones	Planificación
<b>15</b>	Realizar capacitaciones de sensibilización del proceso de gestión de adquisiciones.	Adquisiciones	Ejecución
<b>16</b>	Capacitación en capacidades interpersonales y de equipo, tales como liderazgo, conciencia cultural, comunicación asertiva, creación de relaciones de trabajo, entre otras.	Interesados	Ejecución

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Las buenas prácticas mencionadas, se encuentran más en detalle en los apartados “Evaluación de los resultados y comentarios” para cada una de las áreas de conocimiento.

## 10. Conclusiones

En el proceso de describir la aplicación de la gestión de proyectos en las sedes internacionales de la compañía, mediante cada una de las áreas del conocimiento expuestas en el PMBOK, se evidenció su fortaleza en procesos de gestión de la integración, alcance, cronograma y recursos y, así mismo, se logró evidenciar su debilidad o falta de conocimiento de los colaboradores en los procesos de gestión de costos, riesgos y adquisiciones, en los cuales se requiere mejor planificación, ejecución y monitoreo y control, además de capacitaciones de conocimiento de la existencia y manejo de los procesos en mención.

Los equipos de Argentina se destacan en las actividades de planificación, definición y validación del alcance del proyecto, además de la recopilación y estructuración de entregables. También en planificar, gestionar y monitorear el involucramiento de los interesados y, por último, en la planificación y ejecución de las actividades de comunicación del proyecto.

Para los equipos de Colombia se logró evidenciar fortalezas al liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan de gestión de la integración, y también en las actividades de monitoreo y control del trabajo. Aunque en bajo porcentaje, este equipo se destaca en comparación con los demás, por tener mayor consistencia en planificación de la gestión, identificación, análisis y planificación de respuesta a los riesgos del proyecto.

Los equipos de Guatemala se destacan en el desarrollo de las actividades del plan para la dirección del proyecto, asignación de recursos, uso del conocimiento, gestión del desempeño y cierre formal de cada fase del proyecto. También se obtuvieron resultados

favorables en la ejecución y monitoreo de los recursos, así como en la planificación, documentación, estimación y desarrollo del cronograma de las actividades del proyecto. Por último, en los equipos de México, al igual que en los equipos de Guatemala, se encontraron fortalezas en la planificación del cronograma y en la ejecución y monitoreo de los recursos.

Todos los equipos de la organización deben rediseñar sus procesos de gestión de las adquisiciones y gestión de costos, además de realizar mejoras en los procesos de gestión de calidad y riesgos. En las actividades que se destacan los equipos podrán generar eventos de intercambio de conocimiento, tales como foros en línea, seminarios, conferencia, documentación de lecciones aprendidas, en las cuales comuniquen sus experiencias exitosas en los procesos de gestión, para que los demás equipos puedan tomar como ejemplo y adaptarlas a su proyecto, obteniendo así un beneficio para toda la organización.

Entre las buenas prácticas recomendadas a poner en marcha, se encuentran para mejorar: estandarizar y socializar el acta de constitución del proyecto a los miembros del equipo, generar indicadores claves de desempeño, realizar eventos de intercambio de conocimiento (como seminarios, conferencias, foros en línea y talleres de aprendizaje), hacer uso de herramientas para la sistematización del cronograma, describir y socializar la manera en que se gestionarán y controlarán los costos del proyecto, incluyendo las métricas de control, realizar auditorías internas para el aseguramiento de la calidad, plan de capacitaciones, tanto para las competencias como habilidades interpersonales, y desarrollar el plan de gestión de riesgos, que permita diligencias, evaluar, ejecutar y monitorear los riesgos del proyecto, así como definir roles y responsabilidades en el

equipo del proyecto, de manera que se pueda hacer una planificación de las adquisiciones.

Al reconocer los elementos de la cultura organizacional que pueden influir favorable o desfavorablemente en la gestión de proyectos, se identifican factores como: los equipos tienen una clara estrategia de cara al futuro, hay opiniones divididas en que la comunicación es más clara y fluida con miembros de la misma nacionalidad que con personas de otras nacionalidades, los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencia, no se presentan a menudo dificultades para alcanzar acuerdos con compañeros de otros países, se destaca el trabajo en equipo, la autogestión y el compromiso, la coordinación de proyectos es sencilla sin importar la ubicación geográfica, las asignaciones y cargas de trabajo se organizan de acuerdo a las capacidades de sus colaboradores, no hay un balance entre el trabajo y la vida personal, la diferencia en zonas horarias no influye considerablemente en la planificación y/o actividades conjuntas, hay confianza en la calidad de los entregables y, en general, dentro de la organización se respeta y valora la diversidad de culturas, credos, razas y géneros.

El hecho que los colaboradores estén informados acerca de las estrategias y objetivos del equipo de trabajo, aporta significativamente en la definición, desarrollo y monitoreo del alcance. El compromiso es la clave para que la línea base del alcance sea mantenida a lo largo del proyecto. La libertad permite la participación de los interesados internos y externos del proyecto, la comunicación clara y fluida asegura un intercambio eficaz de información, para reducir los malentendidos y mala comunicación a lo largo de la gestión del proyecto, con lo cual se puede lograr un impacto positivo. Las cargas de trabajo

distribuidas influyen positivamente al momento de estimar y desarrollar las actividades del cronograma, logrando optimización de recursos, así como generar adelantos, disminuir retrasos y hacer planificaciones ágiles.

VeriTran es una organización que quiere conectar su cultura con la estrategia de negocio, donde sus colaboradores desarrollen un conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades, que puedan poner en práctica y garantizar así un trabajo en equipo, en el que se respete y valore la diversidad de culturas, además que, sin importar la nacionalidad y/o ubicación geográfica de los integrantes del equipo, se consiga una perspectiva común sobre la gestión de proyectos para lograr con éxito los objetivos organizacionales.

El objetivo es apostarle a una cultura basada en la comunicación transparente, con creatividad, innovación, liderazgo, toma de decisiones de manera participativa, compromiso, motivación constante, solidaridad, conocimiento, apertura a los cambios, con adaptabilidad, autogestión, conciencia cultural, entrenamiento y formación constante, que impacte en el crecimiento del negocio y se centre en las expectativas y necesidades de sus clientes, de tal manera que impulse los procesos de gestión con actividades cada vez más ágiles y escalables para que, finalmente, redunde positivamente en sus colaboradores, y así fomentar equipos colaborativos que mejoren el desempeño.

## Referencias Bibliográficas

- Aguilera, J. (2009). *Cultura comunicativa en la organización*.  
<https://www.gestiopolis.com/cultura-comunicativa-organizacion/>.
- Amador, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 155-172.
- Beckman Cavalcante, L. F., & Pomim Valentim, M. L. (2010). El individuo en el contexto organizacional y su relación con las Tecnologías de Información y Comunicación. *Ibersid* (2010), 219-224.
- Chen, H., Chiang, R. H., y Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From *big data to big impact*. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Elsevier.
- Denison, D. R. y Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing-values approach. En R. W. Woodman y W. A. Passmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 1-21.
- Estrada, J. (2015). *Análisis de los estándares internacionales más utilizados en la gestión de proyectos*. Editorial UP.
- Giammarinaro, J. (2013). *¿Es importante la cultura organizacional para el éxito de los proyectos?* <https://pmi.org.py/index.php/document-repository/congreso-pmi->

2013/97-2013-07b-javier-giammarinaro-cultura-organizacional-y-direcc-  
proyectos/file.

Méndez, D.M (2018). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*.  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/11162>.

Meza-Ariza, L. C., & Camargo Restrepo, J. G. (2015). Análisis de la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica en el sector de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana. *Revista de Investigaciones*, 100-110.

Mora, G. (2018). Siglo XXI economía de la información: gestión del conocimiento y Business Intelligence, el camino a seguir hacia la competitividad. *SIGNOS*, 10(2), 151-174. Doi: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.09>

Project Management Institute (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute -Sexta Edición* (pp. 23-24). Project Management Institute.

Reyes Castro, A. A., & González Santafé, L. S. (2014). *Gestión estratégica del talento humano consideraciones de juicio para el desarrollo eficiente de proyectos desde la óptica del chao manifiesto*. Elsevier, 49-61. [www.elsevier.es/sumanegocios](http://www.elsevier.es/sumanegocios)

Rodríguez, L. (2012). *La cultura organizacional*.  
<https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>

Román, J.P. (2009). *Impacto cultural de multinacionales extranjeras en Antioquia: identificación tradicional vs cultura corporativa*. Universidad EAFIT, Medellín, Antioquia.

Skyrius, R., Katin, I., Kazimianec, M., Nemitko, S., Rumšas, G., y Žilinskas, R. (2016).

Factors Driving Business Intelligence Culture. Issues in *Informing Science and Information Technology*, 13. <http://iisit.org/Vol13/IISITv13p171-186Skyrius2620.pdf>

VeriTran. (2019). *Acerca de nosotros - VeriTran*. <https://www.veritrans.com/nosotros-2/?lang=es>.