

**IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES CULTURALES QUE
INCIDEN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA CÁMARA DE COMERCIO
DE CALI**

**MARÍA FERNANDA CARDONA DELGADO
SERGIO ANDRÉS MARTÍNEZ CORREA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2012**

**IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES CULTURALES QUE
INCIDEN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA CÁMARA DE COMERCIO
DE CALI**

**MARÍA FERNANDA CARDONA DELGADO
SERGIO ANDRÉS MARTÍNEZ CORREA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Director
ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ Ph.D.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación

El trabajo de grado titulado IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES CULTURALES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE CALI, elaborado por los estudiantes MARÍA FERNANDA CARDONA DELGADO y SERGIO ANDRÉS MARTÍNEZ CORREA, cumple con los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar al título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 2012

CONTENIDO

	pág.
1. INTRODUCCIÓN GENERAL	12
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1.1 Delimitación del problema	20
1.1.2 Alcance del proyecto	21
1.1.3 Pregunta de investigación	21
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Objetivo general	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 JUSTIFICACIÓN	22
1.4 METODOLOGÍA	23
1.5 DESARROLLO METODOLÓGICO	26
1.5.1 Proceso de muestreo	27
1.5.2 Plan de muestreo	29
1.5.3 Trabajo de campo	30
2. MARCO TEÓRICO	31
2.1 CULTURA	31
2.1.1 Contexto histórico	31
2.1.2 Los paradigmas de cultura organizacional	36
2.1.3 Análisis de la cultura organizacional. “El modelo de las 13 dimensiones” del Profesor Álvaro Zapata Domínguez	52
2.2 GESTIÓN DE PROYECTOS	55
2.2.1 Contexto histórico	55
2.2.2 Administración del ciclo de vida	61
2.2.3 Influencias de la organización	66
2.2.4 El ambiente cultural de la organización matricial	79
2.3 MODELO DE ANÁLISIS	81
3. RESULTADOS	85
3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	88
3.1.1 Análisis cuantitativo	88
3.1.2 Causas	88
3.1.3 Solución	89
3.2 PROYECTOS INSTITUCIONALES	90
3.2.1 Análisis cuantitativo	90
3.2.2 Causas	90
3.2.3 Solución	91
3.3 PARTICIPACIÓN	92
3.3.1 Análisis cuantitativo	92
3.3.2 Causas	92
3.3.3 Solución	93
3.4 INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	94
3.4.1 Análisis cuantitativo	94
3.4.2 Causas	94

3.4.3 Solución	95
3.5 TRABAJO EN EQUIPO	96
3.5.1 Análisis cuantitativo	96
3.5.2 Causas	96
3.5.3 Solución	97
3.6 LIDERAZGO	98
3.6.1 Análisis cuantitativo	98
3.6.2 Causas	98
3.6.3 Solución	99
3.7 TOMA DE DECISIONES	100
3.7.1 Análisis cuantitativo	100
3.7.2 Causas	100
3.7.3 Solución	101
3.8 DESARROLLO PERSONAL	102
3.8.1 Análisis cuantitativo	102
3.8.3 Solución	103
3.9 CONFLICTO DE INTERESES	104
3.9.1 Análisis cuantitativo	104
3.9.2 Causas	104
3.9.3 Solución	105
3.10 RECONOCIMIENTO	106
3.10.1 Análisis cuantitativo	106
3.10.2 Causas	106
3.10.3 Solución	107
3.11 NORMAS Y REGLAMENTOS	108
3.11.1 Análisis cuantitativo	108
3.11.2 Causas	108
3.11.3 Solución	109
3.12 VALORES	110
3.12.1 Análisis cuantitativo	110
3.12.2 Causas	110
3.12.3 Solución	111
3.13 CONOCIMIENTO TÉCNICO	112
3.13.1 Análisis cuantitativo	112
3.13.2 Causas	112
3.13.3 Solución	113
3.14 DIRECCIÓN	114
3.14.1 Análisis cuantitativo	114
3.14.2 Causas	114
3.14.3 Solución	115
4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	116
4.1 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS	116
4.2 PONDERACIÓN DE CATEGORÍAS	118
4.3 RECOMENDACIONES PARA LA CAMARA DE COMERCIO DE CALI	129
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXO 1	135

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Explicativo con las características de la población	27
Tabla 2. Cálculo del tamaño de la muestra	29
Tabla 3. La dimensión objetivo-subjetiva	38
Tabla 4. La dimensión orden-conflicto	39
Tabla 5. Frecuencias y Valoraciones por Rangos de Antigüedad	85
Tabla 6. Frecuencia acumulada de valores asignados a los ítems	85
Tabla 7. Resumen de Hallazgos	129

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Los cuatro paradigmas de las relaciones humanas	38
Figura 2. Elementos de la estrategia corporativa	60
Figura 3. Ciclo de vida del proyecto	62
Figura 4. Estilos para solucionar problemas	73
Figura 5. Puntuación total de las variables	87
Figura 6. Direccionamiento estratégico - resultados	88
Figura 7. Direccionamiento estratégico – causas	88
Figura 8. Direccionamiento estratégico – solución	89
Figura 9. Proyectos institucionales – resultados	90
Figura 10. Proyectos institucionales – causas	90
Figura 11. Proyectos institucionales – solución	91
Figura 12. Participación – resultados	92
Figura 13. Participación – causas	92
Figura 14. Participación – solución	93
Figura 15. Instalaciones y elementos de trabajo – resultados	94
Figura 16. Instalaciones y elementos de trabajo – causas	94
Figura 17. Instalaciones y elementos de trabajo – solución	95
Figura 18. Trabajo en equipo – resultados	96
Figura 19. Trabajo en equipo – causas	96
Figura 20. Trabajo en equipo – solución	97
Figura 21. Liderazgo – resultados	98
Figura 22. Liderazgo – causas	98
Figura 23. Liderazgo – solución	99
Figura 24. Toma de decisiones - resultados	100
Figura 25. Toma de decisiones - causas	100
Figura 26. Toma de decisiones - solución	101
Figura 27. Desarrollo personal - resultados	102
Figura 28. Desarrollo personal - causas	102
Figura 29. Desarrollo personal - solución	103
Figura 30. Conflicto de intereses - resultados	104
Figura 31. Conflicto de intereses - causas	104
Figura 32. Conflicto de intereses - solución	105
Figura 33. Reconocimiento - resultados	106
Figura 34. Reconocimiento - causas	106
Figura 35. Reconocimiento - solución	107
Figura 36. Normas y reglamentos - resultados	108
Figura 37. Normas y reglamentos - causas	108
Figura 38. Normas y reglamentos - causas	109
Figura 39. Valores - resultados	110
Figura 40. Valores - causas	110
Figura 41. Valores - solución	111
Figura 42. Conocimiento técnico - resultados	112
Figura 43. Conocimiento técnico - causas	112
Figura 44. Conocimiento técnico - solución	113

Figura 45. Dirección - resultados	114
Figura 46. Dirección - causas	114
Figura 47. Dirección - solución	115
Figura 48. Ponderación de los resultados de la categorización en las causas	119
Figura 49. Ponderación de resultados de la categorización en las soluciones	123

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: Cuestionario para entrevista en profundidad de la identificación y análisis de los factores culturales que inciden en la gestión de los proyectos de la cámara de comercio de Cali	135

GLOSARIO

- **C.C.C. Cámara de Comercio de Cali**
- **SIES: Sistema de Información para la Evaluación de Servicios**
- **SIRP: Sistema Integrado de Registros Públicos**
- **PEV: Planeación Estratégica de Vida**
- **CAE: Centro de Atención Empresarial**
- **PQR: Peticiones, Quejas y reclamos**
- **ISO: International Organization for Standardization**
- **PMBOK: Project Management Body of Knowledge**
- **PMO: Project Management Office**
- **PERT: Program Evaluation and Review Technique**
- **CPM: Critical Path Method**
- **PMI: Project Management Institute**
- **ORIF: Orientación de las relaciones interpersonales fundamentales del individuo**
- **ORIF-C: Cuestionario desarrollado por Schutz en el marco de la Orientación de las relaciones interpersonales fundamentales (ORIF) cuyo propósito es medir los niveles de necesidad de un individuo. La C significa que el cuestionario se diseño para predecir la conducta.**
- **ITMB: Indicador de tipo Myers-Briggs**

RESUMEN

Este trabajo busca identificar y analizar la manera en que los factores culturales inciden en la gestión de proyectos en la Cámara de Comercio de Cali. Se emplea como referente conceptual un modelo de análisis de la cultura organizacional desarrollado Zapata (2002), en el marco del humanismo radical. Así mismo, se abordan los elementos conceptuales de la gestión de proyectos. Es un estudio cualitativo, exploratorio y descriptivo. Usa el método cualitativo, empleando también el análisis cuantitativo. Para recopilar los datos, se aplicaron encuestas por entrevista a un grupo de 52 sujetos elegidos aleatoriamente que trabajan en la entidad. Los datos se procesaron y analizaron cualitativa y cuantitativamente, arrojando que la participación, la toma de decisiones y (el conocimiento) de los proyectos institucionales, son principalmente las variables que afectan negativamente la gestión de proyectos. Por su parte, las instalaciones y equipos de trabajo, los valores y la dirección, son las dimensiones que mejor lo facilitan. Entre las causas por las cuales las dimensiones mencionadas dificultan la gestión de proyectos, se destacan la falta de comunicación, de claridad en los proyectos y de acciones orientadas al desarrollo del colaborador. Como soluciones, proponen el mejoramiento de la comunicación, la participación y el desarrollo de colaboradores.

ABSTRACT

This paper seeks to identify and analyze how cultural factors affect project management in the Cámara de Comercio of Cali. As conceptual benchmarks used an analytical model of organizational culture developed by Zapata (2002), in the context of radical humanism. It also addresses the conceptual elements of project management. It is a qualitative, exploratory and descriptive. Use the qualitative method, also using quantitative analysis. To collect data, surveys were conducted by interviewing a group of 52 randomly selected subjects who work in the company. The data were processed and analyzed qualitatively and quantitatively, yielding participation, and decision making (knowledge) of institutional projects, are the variables that could adversely affect the management of projects. Meanwhile, facilities and teams, values and direction, are the dimensions that best facilitate this. Among the reasons why these dimensions complicate the management of projects, highlighting the lack of communication, clarity on the projects and actions aimed at employee development. As solutions, they propose to improve communication, participation and development partners.

1. INTRODUCCIÓN GENERAL

La Cultura Organizacional es un elemento clave tanto en el análisis como en la gestión organizacional, ya que es un fenómeno que al estar presente en todos los aspectos de la vida cotidiana de las organizaciones, influye en el desempeño global de las mismas y, por tanto, en el logro de los objetivos que se proponen alcanzar.

En este orden de ideas, el esfuerzo de la organización por analizar su propia cultura y comprender cómo ésta influye en las variables clave de su desempeño, puede convertirse en un factor clave de éxito. En el caso de la Cámara de Comercio de Cali, esta relación atraviesa la gestión de proyectos, alrededor de la cual se estructura una muy buena parte de la gestión organizacional y se obtienen sus respectivos resultados. Esta investigación propone entonces, abordar la relación existente entre las variables de la cultura organizacional propuestas en el modelo de análisis de Zapata & Rodriguez y la gestión de proyectos institucionales.

La aproximación metodológica es de carácter transversal, cualitativo, descriptivo y exploratorio. Se aplican encuestas por entrevista a una muestra aleatoria de 52 personas, para una población de 221 colaboradores.

El marco conceptual encuentra su soporte principal en los planteamientos del humanismo radical de Sainsaulieu y Omar Aktouf y la metodología de la gestión de proyectos.

1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentará el contexto general del problema. Inicialmente, se hará una revisión de los antecedentes históricos de las Cámaras de Comercio del país, para luego enfocar la historia reciente de la Cámara de Comercio de Cali como marco contextual más específico del problema de investigación. Finalmente, se delimita el problema, se formula el alcance y se plantea la pregunta de investigación.

Antecedentes de la Cámara de Comercio de Cali: Reseña histórica de la Cámara de Comercio de Cali. *“Las ferias del siglo XII y los gremios mercantiles que se desarrollaron en la época feudal fueron las primeras organizaciones destinadas a proteger los intereses comerciales de sus miembros. En 1599, el consejo de*

*Marsella, Francia, formó la primera organización conocida con el nombre de Cámara de Comercio”.*¹

Fueron, pues, los comerciantes, manufactureros, navieros y marinos mercantiles, de la población francesa, el grupo de personas quienes, vinculadas entre sí por el ejercicio de actividades similares, constituyeron la primera asociación de carácter permanente con el objeto de velar por los intereses locales y generales del comercio, la industria y la navegación, que se llamó Cámara de Comercio.

Las fuentes históricas más autorizadas, indican que en 1878 fue constituida la Cámara de Comercio de Bogotá y es un hecho que el Secretario de Hacienda de esa época, señor Hermógenes Wilson, se refiere a ella como la primera entidad consultada, en 1879, para la expedición de una tarifa arancelaria.

Posteriormente, la Ley 111 de 1890 determinó las normas a seguir para la creación de Cámaras de Comercio por parte del gobierno, pero a iniciativa de los comerciantes, y al amparo de esta disposición fueron constituidas, en su orden las de Medellín (1904), Tunja y Cali (1910), Manizales (1913), Bucaramanga, Cartagena y Cúcuta (1915) y Barranquilla (1916)².

La Cámara de Comercio de Cali³ fue creada mediante Decretos 669 de agosto 3 de 1910 y 1807 de octubre 29 de 1915, como una institución de derecho privado, de carácter gremial y corporativo, sin ánimo de lucro, con autonomía y patrimonio propio.

La Ley 111 de 1890 expedida en el gobierno de Carlos Holguín señaló como funciones principales de las Cámaras de Comercio, en primer lugar la de servir de órganos oficiales del comercio ante cualquier autoridad y como cuerpos consultivos de gobierno, en todo lo concerniente a la organización y desarrollo de la industria y el comercio; se les otorgó la facultad para presentar iniciativas al poder ejecutivo sobre reformas y adiciones de las leyes mercantiles existentes; se les permite dictar todas aquellas medidas que propendan a la organización del

¹ <http://www.ccc.org.co/historia/>

² Ibíd.

³ <http://www.ccc.org.co/historia/>

comercio y la industria y, se les constituyó en tribunales del comercio con la facultad de decidir con carácter obligatorio, en los conflictos de los comerciantes que voluntariamente fueran sometidos a ellas para su solución.

Se determinó, también que estarían compuestas por los comerciantes más notables de la localidad y se otorgaron facultades al gobierno para reglamentar todo lo relacionado con los trámites de creación, elección de miembros y demás aspectos de su organización concreta.

La Ley 28 de 1931 se constituyó en el estatuto orgánico de las Cámaras de Comercio debido a que abarcó todos los aspectos necesarios para proveer su constitución, organización y funcionamiento. Esta ley determinó que las Cámaras de Comercio tienen por objeto, en términos generales, propender al desarrollo de los intereses generales del comercio, de las industrias y de la agricultura de las regiones de su jurisdicción, fomentar el turismo en beneficio del país y procurar la prosperidad de dichas regiones.

Dicha ley también estableció el registro público de comercio y señaló a las Cámaras de Comercio para llevarlo a partir de su artículo 29; denominó a estos organismos como instituciones de “orden legal” y la facultad para crearlas la mantuvo en cabeza del gobierno; les otorgó personería jurídica al tiempo de crearlas; se dispuso que su organización debería estar compuesta por los comerciantes elegidos de acuerdo con la ley (número mayor a 9 y menor a 15); se crearon los afiliados y se determinó que la jurisdicción de las Cámaras sería definida por los gobernadores de cada departamento.

En el país, en su primera etapa, que se alarga hasta el año de 1931, fueron instituciones de comerciantes, concentradas casi exclusivamente en la solución de problemas de la vida de los negocios y en algunos casos, en actividades cívicas.

Al asignárseles, por la Ley 28 de 1931 la función de llevar el Registro Público de Comercio, por delegación del Estado, casi todas ellas se concentraron en las funciones de dicho registro, perdiendo buena parte del impulso inicial que las había caracterizado, según lo que se plantea en el Anteproyecto Sistema Integrado de Registros Públicos SIRP (2002).

En los últimos años ha tomado fuerza un movimiento de renovación en la mayoría de las Cámaras de Comercio, uno de cuyos resultados fue la creación de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio y la adopción de criterios

uniformes en cuanto a sus objetivos, que volvieron a ser, primordialmente, de promoción al desarrollo económico de sus respectivas regiones.

Hoy muchas Cámaras de Comercio se destacan por su amplia influencia en las comunidades y en su intervención preponderante en los asuntos cívicos y comerciales de las zonas que están bajo su influencia.

Misión institucional. *“La Cámara de Comercio de Cali es una entidad privada, gremial de carácter general, de servicios y sin ánimo de lucro y su misión es:*

Brindar confianza y seguridad por medio de los registros. Mediante el apoyo a la actividad empresarial, promover el desarrollo económico de la ciudad y la región. Representar y llevar la voz de los intereses generales de los empresarios, inscritos y afiliados. Promover el desarrollo social a través del fortalecimiento y seguimiento a la gestión pública y acciones para la convivencia y la seguridad de la ciudad y la región”, de acuerdo a lo planteado en el Análisis y Validación de la Plataforma Estratégica 2004-2010.

Visión Institucional⁴. *“La Cámara de Comercio de Cali logrará para el año 2010:*

- *Constituirse como el principal prestador de servicios empresariales que generen valor y como principal fuente de información para sus clientes.*
- *Posicionar los registros como un instrumento que brinda seguridad y confianza en los negocios.*
- *Posicionar una imagen positiva y unificada de la región mediante su liderazgo.*
- *Ser reconocida por su trabajo en la construcción de un liderazgo colectivo.*
- *Ser reconocida a escala local, regional, nacional e internacional como líder de opinión y por la promoción del fortalecimiento de la gestión pública.*
- *Ser líder por su capacidad para articular los temas de interés regional e incluirlos en la agenda nacional.*
- *Ser promotora de programas de alto impacto en desarrollo social”.*

Antecedentes. La Cámara de Comercio de Cali ejerce las funciones públicas que le han delegado el gobierno de llevar el Registro Mercantil, el Registro de Proponentes y el Registro de las Entidades Privadas sin Ánimo de Lucro. Esto implica que todos los empresarios que ejerzan una actividad comercial en Cali,

⁴ Análisis y Validación de la Plataforma Estratégica 2004-2010, 2004.

Yumbo, Vijes, La Cumbre y Jamundí, que quieran contratar con el gobierno o sean una entidad privada sin ánimo de lucro, deben inscribirse en la Cámara de Comercio de Cali y hacer registro de todas las acciones que la Ley les defina. A su vez, la Cámara da fe de su existencia formal y de todo lo que a ella se le reporte.

El llevar a cabo su función, brindar el mejor servicio y alcanzar la satisfacción de sus clientes, ha sido siempre la preocupación de la entidad, por eso en los últimos años se ha venido generando un proceso de cambio que le permita enfrentar los enormes retos que influyen en su efectividad e inciden en su funcionamiento, éxito, imagen y supervivencia. Muchos de estos cambios se relacionan directamente con el objeto principal de la organización, pero otros son el resultado de la cultura y de la relación de los integrantes de la organización entre ellos y con el medio. Lo anterior unido a la cambiante dinámica social y económica de las últimas décadas, ocasionó que las directivas se preocuparan por ampliar el área de acción de la entidad hacia el exterior y prepararla en el ámbito interno para asumir estos cambios, con el fin de fortalecer su mercado objetivo, mantener comunicación continua con sus clientes y las entidades legales, regionales, nacionales y empresariales involucradas con su quehacer, de manera que pueda reducir la incertidumbre, vencer sus debilidades y amenazas y fortalecer a través de nuevos servicios a la institución.

Hasta principios de los 90's la entidad realizaba sus funciones con un precario apoyo tecnológico y un gran esfuerzo en recursos físicos y humanos, que se detectaba principalmente en la falta de unicidad y consistencia de la información y duplicidad de los procesos, lo cual la hacía poco efectiva y limitaba su campo de acción.

Con el fin de detectar los puntos críticos se realizó el “Sistema de Información para la Evaluación de Servicios SIES”, el cual se hizo teniendo en mente el servicio a los comerciantes. Con base en los resultados obtenidos, a partir de 1991 los directivos de la entidad, luego de haber realizado un diagnóstico de la misma a través del análisis llevado a cabo por un grupo interdisciplinario interno y externo que la conocía directamente, motivaron una dinámica conducente a crear un frente estable que permita soportar los servicios que la entidad brinda, fortalecerla a través de nuevos, y generar un entorno seguro, confiable y oportuno a todos sus clientes en el ejercicio de su actividad y el beneficio de la región y el país.

El primer paso para hacer esto posible fue la concienciación del personal (inicialmente directivos) acerca de la necesidad de este cambio y de la importancia de su participación en el mismo. Para hacer bien este proceso se contrató la

empresa ODEI Consultores Ltda. Se realizaron jornadas de trabajo con el fin de dimensionar la institución que se tenía y hacia dónde se quería llegar.

El grupo de trabajo inicial es consciente de que este proceso debe ser asumido por toda la entidad y es así como se empieza a involucrar a todos los colaboradores en este trabajo. Se realiza la selección de personal de todas las áreas que conocen el funcionamiento de la entidad, se realizan sesiones de trabajo en unión del grupo directivo y se empieza a validar el trabajo realizado inicialmente.

En primer lugar, se hizo un análisis de la situación en la cual se encontraba la entidad, generándose un conocimiento claro de qué se tenía (información, recursos, conocimiento del tema, infraestructura), cuál era su función, cuáles eran sus puntos fuertes (conocimiento del proceso, personal calificado, recursos) y débiles (falta de integración, información duplicada, lentitud del proceso) y qué era lo que se debía cambiar. Se definieron responsables del proyecto involucrando plenamente los directivos y responsables de la toma de decisiones en la organización, así como al personal que conocía el funcionamiento operativo de la misma. Se realizó un entrenamiento general, para lo cual se contrataron entidades especializadas en cada uno de los temas, se capacitó a todo el personal de la entidad y se fue creando una visión diferente con respecto a los beneficios del cambio.

Algunos de los principales inconvenientes fueron la concepción de la gente de que los cambios iban encaminados a generar una disminución de personal, desaparecer sus puestos de trabajo, el manejo de los tiempos programados y los tiempos reales de ejecución, bien sea por incumplimiento, fallas en la ejecución o por desinformación. Para corregir estas falencias se trabajó en la revisión y organización de los procedimientos de trabajo y en la información existente de manera conjunta entre todos los grupos de trabajo buscando que el nivel de error fuera mínimo o por lo menos predecible.

En esta primera etapa lo que se logró fue crear una nueva perspectiva de la organización, del modo de hacer las cosas; se reorganizó el *core* del negocio a través del cambio de la plataforma tecnológica institucional, se fortaleció la infraestructura de red y comunicaciones, se creó una nueva dinámica basada en la nueva tecnología, se logró mayor credibilidad en la gestión realizada y se amplió la cobertura institucional.

Una vez se sacó adelante la primera fase, se trabajó en los objetivos de la organización para el siguiente quinquenio y cómo debería prepararse para ello. Es así como se inicia una labor conjunta de los diferentes grupos de trabajo y con la asesoría de empresas especializadas se obtiene el Plan Estratégico de la entidad para el periodo 2000 - 2004, en el cual la prioridad seguía siendo el fortalecimiento, posicionamiento y reconocimiento institucional a nivel regional y nacional, iniciando por el proceso de actualización tecnológica. De igual manera, se logra que todo el personal no sólo conozca sino que empiece a sentirse partícipe del nuevo rumbo de la institución.

En el lapso de dos años se logró implementar la nueva estructura, se definió el alcance de los procesos de modernización de la entidad que entre otros contempló la actualización tecnológica y física. Se adecuó la sede principal y las sedes de Obrero, Yumbo, San Antonio y Unicentro⁵. En el año 2003 se pusieron en producción los registros públicos en plataforma de bases de datos, se logró la certificación de calidad del proceso de registros públicos, además proyectos como extender el soporte técnico, legal y administrativo de la Cámara de Comercio de Cali a las diez cámaras de comercio del suroccidente. Se logró el reconocimiento de los gremios y de los diferentes sectores a través de la labor social, el poder de convocatoria que tiene la entidad y el reconocimiento de los empresarios a la labor desempeñada por la institución; igualmente, se logró que todo el personal participara de actividades, en los grupos de trabajo y evaluación del plan estratégico.

En concordancia con el plan estratégico se realizó un cambio en la estructura organizacional, de manera que se pasó de un esquema jerárquico a uno funcional, haciendo énfasis en los objetivos institucionales y en cómo todas y cada una de las partes deben enfocar sus esfuerzos en el logro de los objetivos. En este periodo se da relevancia al recurso humano como elemento fundamental para potenciar los objetivos institucionales; por tanto, se trabaja fuertemente en hacerlos partícipes del proceso evolutivo de la entidad. Es así como se hace un programa de trabajo en el que todos los empleados de la institución en cooperación con la empresa consultora ODEI hacen su Planeación Estratégica de Vida (PEV), en la cual el objetivo es que cada uno de los integrantes de la organización establezca su plan de vida, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, visualizando su nueva perspectiva dentro del ambiente organizacional.

⁵ En el 2003 existían las cinco sedes mencionadas. En la actualidad la sede de San Antonio ya no existe, pero se crea una sede en Aguablanca y se proyecta desarrollar la sede de Jamundí.

Se definió que el esquema de planeación trabajado se realizaría cada cinco años y que el plan de acción se ejecutaría y controlaría como se ha venido haciendo desde los inicios de la Cámara a través del presupuesto anual.

La tercera fase de este trabajo se ve reflejada en el plan estratégico que planteó la entidad para 2004 - 2010, en donde se establece que su misión es *“Brindar confianza y seguridad por medio de los registros y mediante el apoyo a la actividad empresarial, promover el desarrollo económico y social de la ciudad y la región”*⁶. Para alcanzar este objetivo, el mismo plan define las cadenas de valor de los procesos y servicios que la Cámara brinda a sus clientes e identifica las fortalezas y debilidades que tiene la entidad, haciendo énfasis en el cliente.

El proceso ha logrado establecer sistemas como el de gestión documental que agiliza y da mayor seguridad a los procesos de la entidad (ya que hay menos manipulación de documentos, se establecen rutas para los procesos y el flujo de la información, controles y alertas), se inicia el proceso de certificación de los servicios del área corporativa, encargada de la atención al cliente, se consolida la representación, vocería y poder de convocatoria de la entidad, se descentraliza la atención a clientes (cinco sedes prestando servicios), se integra la institución a proyectos regionales y nacionales como el Registro Único Empresarial, el proyecto CAE de simplificación de trámites, el Centro de Eventos Valle del Pacífico, la recuperación del puerto de Buenaventura, entre otros.

Todo este proceso ha generado en la organización una dinámica renovadora, creando una cultura nueva que descentraliza la visión institucional y de los individuos que conforman la organización, y se ha apoyado en mecanismos de difusión de lo que se hace (publicidad en televisión, portafolio de servicios estructurado, mayor difusión) y en mecanismos de retroalimentación sobre sus servicios (encuestas, sondeos de opinión, grupos focales, retroalimentación directa de los empresarios, mayor presencia en las sedes, mayor conocimiento de las percepciones, expectativas y necesidades de los comerciantes, entre otros).

Además, a nivel interno se han modernizado los servicios al colaborador con herramientas como correo electrónico, acceso a Internet, servicios en línea, intranet institucional.

⁶ Análisis y Validación de la Plataforma Estratégica 2004 - 2010. Documento Interno de la Cámara de Comercio de Cali, 2004

Adicionalmente, se han creado procedimientos y controles para la comunicación escrita como los PQR y los No Conformes que van alineados con el proceso de control de la calidad en la entidad.

Con el propósito de instituir el liderazgo, la organización se ha enfocado en potenciar el talento de los colaboradores, para lo cual realizó inicialmente un análisis de 360 grados en la organización, iniciando por los mandos altos y medios. Luego se realizó un *Assessment* Gerencial y se informó el resultado a los participantes con el fin de que ellos dirijan sus esfuerzos en mejorar sus debilidades y poner en contexto sus fortalezas. Por otro lado, se trabaja con el personal brindando oportunidades para su proyección en la organización y ofreciendo ayuda para aquellos que quieren capacitarse. En la actualidad se está trabajando en el análisis de un modelo de competencias para la entidad y se dio inicio al proceso de *Coaching* con los directivos de la misma.

La Cámara de Comercio de Cali como una entidad que reconoce su responsabilidad ante el empresario y la región de ayudar a enfrentar los nuevos retos que el medio impone y colaborar con la creación de un entorno que contribuya con su desarrollo y permanencia en el ejercicio de sus actividades, en la década de los 90's inició un proceso de cambio institucional que le llevó a modificar su orientación estratégica, su infraestructura física, técnica y humana.

El camino recorrido hasta hoy le ha permitido modernizar la entidad, responder a las necesidades del medio, de sus clientes y de sus funcionarios como una entidad abierta y focalizada en sus objetivos. El nuevo reto es lograr la permanencia y liderazgo institucional a través de un excelente servicio al cliente, brindando nuevos y modernos productos que respondan a las necesidades del entorno, promover los procesos de formalización y fortalecimiento empresarial, el liderazgo, la gestión pública, social, cívica y cultural que garantice la competitividad de los empresarios y la región.

1.1.1 Delimitación del problema

La entidad objeto de estudio es la Cámara de Comercio de Cali, la cual tiene jurisdicción en Cali, Jamundí, La Cumbre, Vijes y Yumbo.

El tema a estudiar es la identificación y análisis que los factores culturales de la organización que inciden sobre la gestión de los proyectos en la Cámara de Comercio de Cali. Se busca obtener un diagnóstico del marco cultural que permita identificar los factores que tengan mayor influencia en la ejecución de los

proyectos institucionales y que al ser identificados y gestionados adecuadamente faciliten la efectividad en la gestión.

La presentación del tema se hace exponiendo las variables de la cultura organizacional y su influencia en el desarrollo de los proyectos institucionales, resaltando los aspectos más relevantes y cuáles han sido hasta el momento los resultados obtenidos. Se toman como referencia los conceptos del humanismo radical planteados por ZAPATA, Álvaro (2002) haciendo referencia a lo presentado por Sainsaulieu (1990) y por Omar Aktouf (1990)⁷.

1.1.2 Alcance del proyecto

Premisas:

- La cultura es un fenómeno complejo que debe ubicarse en un contexto social y organizacional: tomando la perspectiva antropológica, para Omar Aktouf (1990)⁸, la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales, en consecuencia, parte de lo general a lo particular.
- La cultura debe ser analizada desde la dimensión humana: una cultura organizacional no puede ser implementada rápidamente sin importar las condiciones de los miembros de la empresa, ella debe estar de acuerdo con los valores y con las maneras de vivir, características de la sociedad en la cual la empresa actúa y debe reflejarse en su funcionamiento y en sus prácticas. (Zapata, 2002)
- Las actividades que el ser humano ejecuta están enmarcadas en un contexto social y cultural: *“La cultura organizacional no elimina ni la alienación ni la dominación social; el poder en la organización es el reflejo de las clases en la sociedad y su lugar en la organización”* (Aktouf, 1990)⁹

1.1.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional de la Cámara de Comercio de Cali y cómo inciden en la gestión de los proyectos desarrollados por la entidad?

⁷Citados por Zapata (2002), Pág. 178, 179.

⁸Ibíd., p. 176.

⁹ Ibíd., p. 179.

El proyecto busca dar respuesta a la pregunta planteada de manera que se haga una primera aproximación al tema a través de la comprensión de la relación de los diferentes factores de la cultura organizacional y de la gestión de proyectos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Identificar y analizar los factores de la cultura organizacional que inciden en la gestión de los proyectos desarrollados por la Cámara de Comercio de Cali.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar y caracterizar los principales factores de la cultura organizacional en la Cámara de Comercio de Cali.
- Identificar las relaciones que se dan en la organización entre los factores culturales y los factores de gestión de proyectos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Cámara de Comercio de Cali es consciente de que la manera de garantizar el éxito en su gestión viene dada por la creación de mecanismos que permitan eliminar o controlar sus debilidades y afianzar o desarrollar sus fortalezas. Para esto requiere que exista el medio propicio para ello, en cuanto a recursos físicos y humanos, pero ante todo que exista el ambiente organizacional favorable para su concepción y ejecución, además de la firme voluntad de todos los involucrados en el proceso que ejecutan.

Para lograr lo anterior se requiere un conocimiento sistemático de los factores culturales de la organización y su influencia en el éxito o fracaso de los proyectos institucionales, de manera que se puedan tomar medidas tendientes a reducir al mínimo el impacto negativo sobre la buena gestión de la entidad y a mantener una cultura organizacional que potencie los resultados a través de los factores que favorecen la gestión de proyectos.

Es claro que para cumplir con su misión, la Cámara de Comercio establece proyectos a ejecutar de manera coordinada con todos los entes involucrados en el

respectivo tema, a través de la creación de alianzas y grupos interdisciplinarios que permitan la fluidez requerida por el proyecto y garanticen sus resultados.

Los temas de trabajo son variados (cultural, social, comercial, tecnológico, etc.), al igual que los participantes (empleados, gobierno, empresarios, público en general, artistas), por tanto, para garantizar el éxito se requiere manejar procesos efectivos y confiables.

La globalización y el proceso de apertura institucional han dado relevancia a la agilidad y eficiencia de la organización, medida en su capacidad para responder a los requerimientos de sus clientes.

Para la Cámara de Comercio de Cali es muy importante optimizar el resultado de sus acciones, lo que requiere de una administración óptima en el manejo de los recursos y eficacia en la gestión.

La dirección es consciente que aunque se han alcanzado resultados notables y de gran impacto, siguen existiendo dificultades en la gestión relativas, por ejemplo, a la claridad insuficiente en las definiciones de los proyectos por parte de los responsables, en la comunicación entre grupos de trabajo, en el esquema de gobierno, en el control, entre otros.

Así, aunque en el balance de gestión los resultados son positivos, superar las dificultades y potenciar las aptitudes organizacionales, apalancándose en la gestión cultural, llevaría a la organización a un mejor posicionamiento frente a los retos actuales de un entorno cada vez más exigente.

1.4 METODOLOGÍA

La investigación se realizó empleando el método cualitativo, ya que lo que se busca es la comprensión de un tema social, el cual se analizó en su escenario natural, con una perspectiva subjetiva de los involucrados y sujeta al contexto (Merriam, 1988; Yin, 1994). A través del proceso inductivo se busca realizar un análisis en profundidad y descubrir propiedades esenciales del caso de estudio.

Lo que se pretende es aportar, desde el punto de vista conceptual y práctico, en el proceso de análisis de la relación de los factores culturales y los factores de la gestión de proyectos en la entidad.

Se busca responder a la pregunta de investigación a través de la aplicación y análisis de una entrevista en profundidad realizada a una muestra representativa de la población objeto de estudio para tener el punto de vista de los implicados en el proceso. Así mismo, a través de la observación participante del investigador como un elemento normal, no extraño a la cultura y a la vida de las personas observadas, tal como lo plantea S.T. Bruyn (1966)¹⁰.

Los criterios de validez que se tienen en cuenta son la credibilidad, la transferibilidad, la fiabilidad, la confirmación, la integridad y la coherencia, planteados por Lincoln y Guba (1981)¹¹.

La credibilidad es la representación adecuada y digna de crédito de la construcción de la realidad estudiada de acuerdo con Wallendorf y Belk (1989)¹² y en los estudios cualitativos, la credibilidad es el enlace entre la realidad captada por los informantes y lo que refiere el investigador (Merriam, 1988)¹³.

Para lograr la credibilidad de una investigación cualitativa se deben adoptar diferentes estrategias:

- Combinación de varios métodos y fuentes de datos tales como la observación participante, la observación directa, la observación no participante, las entrevistas y el análisis de documentos escritos.
- Se recomienda que otros investigadores lean y analicen los datos y critiquen las interpretaciones del autor.

¹⁰Citado por Murillo, 2006. Pág. 471.

¹¹Citado por Zapata et al. (2006). Pág. 184.

¹² Ibíd.

¹³ Ibíd.

- Los informantes “claves” deben participar en todas las etapas de la investigación para establecer la credibilidad del estudio.
- La duración del estudio debe ser lo suficiente para garantizar la recolección de la información y su interpretación, en este sentido deben considerarse diferentes fases y niveles de intensidad.

La transferibilidad en la investigación cualitativa es el nivel con que las teorías elaboradas se pueden emplear en otros contextos, a través de una evaluación de similitudes entre los dos contextos (Wallendorf y Belk, 1989)¹⁴. Aun cuando es difícil, por no decir imposible, especificar la transferibilidad de un estudio cualitativo, es importante reconocer que ellos producen una riqueza de información detallada, dado que conceden la máxima importancia a la comprensión de la problemática estudiada. En este sentido, los estudios cualitativos de casos maximizan la descripción y deben minimizar la generalización de resultados.

La fiabilidad es el nivel en el que se construye la interpretación con el fin de evitar más inestabilidad de la que proviene del fenómeno estudiado (Wallendorf y Belk, 1989)¹⁵. Sin embargo, más que solicitar a personas externas al estudio que logren los mismos resultados, lo que se desea más bien es que esas mismas personas estén de acuerdo en decir que teniendo en cuenta los datos recogidos, los resultados serían coherentes, consistentes y fiables (Lincoln y Guba, 1985; Merriam, 1988)¹⁶. Para lograr la fiabilidad de una investigación cualitativa se deben aplicar varios mecanismos, como lo plantea Merriam (1988). En primer lugar, explicar minuciosamente la teoría que sustenta el estudio, además, no tener ningún compromiso con los actores de problema en estudio. La base para seleccionar los informantes debe ser aleatoria y el contexto social donde se recoja la información debe ser la empresa u organización.

La integridad es el grado en el que la interpretación no ha disminuido por las mentiras, las evasivas, las informaciones equivocadas y las malas representaciones de los informantes (Wallendorf y Belk, 1989)¹⁷. Siguiendo a

¹⁴Ibíd., p. 183.

¹⁵Ibíd., p. 183.

¹⁶Ibíd., p. 184.

¹⁷Ibíd., p. 184.

estos autores y para reducir este problema, se deben establecer relaciones de confianza con los informantes, estando alerta a las exageraciones y distorsiones de las historias narradas y mantener el anonimato de los informantes.

Una buena investigación cualitativa, es aquella que contribuye al conocimiento de la realidad y aporta al conocimiento del saber administrativo en el ámbito de las ciencias del comportamiento humano y social. Debe ser producto de la coherencia en cuatro dimensiones:

- El problema de investigación en sí y su comprensión ontológica por parte del investigador. Cuáles principios fundadores están en juego en el fenómeno estudiado.
- El tema o marco teórico y su proceso epistemológico, es decir, cuáles criterios de validez asume el investigador para interpretar la realidad.
- La recolección de los datos y su tratamiento metodológico, el cual debe ser coherente, derivarse de la lógica del marco teórico a tal disciplina o saber, a tal método. La recolección de los datos para un estudio como el que se desarrolla, obedece a la realidad subjetiva y múltiple, tal como es vista desde la perspectiva de aquellos involucrados en la investigación. Para la recolección de los datos entonces se debe tener en cuenta la identificación de los patrones culturales, los cuales se organizan de acuerdo a como se ha formulado el problema y sus objetivos. Se debe pasar de lo superficial a lo profundo y de lo observable a lo interpretable de la realidad de los sujetos.
- Finalmente, la coherencia se completa con el itinerario personal del investigador, su pasado y su posición ética. Es el sello personal del autor, su identidad, su trayectoria como investigador. Aquella que garantiza que la relación entre el objeto y el método del saber administrativo será manejado correctamente, de acuerdo con los planteamientos de Zapata (2007).

1.5 DESARROLLO METODOLÓGICO

Según Hernández et al. (2006), este estudio utiliza un tipo de diseño de investigación transversal ya que se recolectan datos en un determinado momento para describirlos, analizarlos y ver su incidencia. Este diseño transversal es correlacional - causal, puesto que el objetivo es describir relaciones existentes entre dos o más variables en un tiempo dado.

Para la construcción del marco teórico se efectuó con anterioridad la revisión de fuentes secundarias como libros, páginas de Internet, revistas, material de clase (Seminario Cultura Organizacional, Magister en Administración de Empresas).

Se recolectaron datos numéricos y cualitativos de los encuestados y posteriormente se analizaron estadísticamente siguiendo los correspondientes procedimientos para el caso de investigación.

1.5.1 Proceso de muestreo

Población o universo: el universo de estudio o población objeto son los colaboradores de la Cámara de Comercio de Cali.

El universo poblacional es de 221 colaboradores.

A continuación, en la tabla 1, se presentan las características de la población:

Tabla 1. Explicativo con las características de la población

Partes integrantes de una definición de población	Descripción
Elemento	Empleados de la Cámara de Comercio
Unidad muestral	Empleados de la Cámara de Comercio
Extensión	Ubicados en la ciudad de Cali
Tiempo	Octubre de 2008

Definición del método para la selección de la unidad muestral: se determinó y realizó una selección aleatoria, para contactar a la unidad muestral establecida. El procedimiento para ello fue, en una hoja de cálculo, asignar un número aleatorio a cada uno de los colaboradores de la población, para luego aplicar el criterio de ordenación de mayor a menor. Se seleccionaron los primeros 52. Como el número asignado a cada colaborador fue aleatorio, se entiende que todos tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra, y por tanto ésta es representativa del grupo poblacional.

Definición del tamaño de la muestra: para la selección de los sujetos investigados dentro del universo poblacional, se utilizó una muestra probabilística¹⁸ ya que era necesario obtener una representatividad, donde todos los elementos tuviesen la misma probabilidad de ser elegidos y se minimiza al máximo el error estándar de la predicción. En este tipo de muestra se pretende realizar estimaciones de las variables, en las que se utilizan instrumentos de medición como las encuestas por entrevista. El tipo de muestra probabilística que se adecúa mejor es la simple, ya que no se conoce cuál es el comportamiento *a priori* de las variables analizadas.

Para calcular el tamaño de la muestra se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- El porcentaje de confianza del 90% por la dificultad para acceder a los sitios públicos, debido a la complicación para obtener los permisos.
- El porcentaje de error del 10% (Hace referencia a la diferencia entre el parámetro poblacional y la estimación basada en la muestra).
- El nivel de variabilidad fue el máximo, por la dificultad para aplicar una prueba previa.

De esta manera se realizó la sustitución y se obtuvo la información que se observa en la tabla 2.

Con lo que se obtuvo una cuota mínima de 52 encuestas para la muestra y así poder realizar la investigación sin más costo del necesario, pero con la seguridad que las condiciones aceptadas para la generalización (confiabilidad, variabilidad y error) se mantienen.

Selección de las unidades muestrales: dentro de la investigación se utilizaron los siguientes métodos para seleccionar la unidad muestral teniendo en cuenta el cumplimiento de las restricciones:

- Selección aleatoria de empleados de la Cámara de Comercio de Cali.
- Encuestas realizadas en la Cámara de Comercio de Cali.

¹⁸ Ibíd., p. 214-217.

Tabla 2. Cálculo del tamaño de la muestra¹⁹

Probabilidad de éxito (p)	p	0,5
Probabilidad de fracaso (q)	q	0,5
Población= (N)	N	221
Nivel de confianza= sigma	Z	1,64
Margen de Error= e	e	0,1

$$n = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + \sigma^2 * p * q} = \frac{148,6004}{2,2 + 0,6724} = \frac{148,6004}{2,8724} = 52 \text{ encuestas}$$

1.5.2 Plan de muestreo

Para la aplicación de esta herramienta se estructuraron las siguientes estrategias:

- Una prueba piloto con preguntas abiertas, sobre el 10% de la muestra representativa. Como la población objetivo estaba compuesta por 221 personas, aplicando la fórmula correspondiente se tuvo un total de 52 encuestas para obtener una muestra representativa. Por tal razón, la prueba piloto se realizó sobre el 10% de 52 lo cual dio 5,2 encuestas; aproximando quedaron 6 encuestas para la prueba piloto.
- Manejar el siguiente diseño para el encuestador:
Para llevar a cabo las encuestas en la Cámara de Comercio, el encuestador tuvo que solicitar los debidos permisos y realizar las encuestas en grupos de 15 personas dentro de las instalaciones de la institución.

Al momento de abordar al empleado, el encuestador debió saludar con amabilidad, presentarse, mostrar los permisos y preguntarle si podía concederle algunos minutos para contestar unas preguntas sin compromiso alguno. Si la persona respondía positivamente, el encuestador procedía a realizar la encuesta.

- Diseño del formulario: el formulario para las encuestas fue estructurado, con preguntas explícitas y abiertas, con 14 variables cada una con tres preguntas. La prueba piloto se hizo con esta misma encuesta.

¹⁹ Cochran, 1996., p. 107-118.

1.5.3 Trabajo de campo

Para el desarrollo de la investigación se determinó la distribución de los empleados entre los dos investigadores, de forma que se pudiera terminar con mayor rapidez la totalidad de las encuestas y el costo fuera el mínimo. El trabajo de campo se realizó entre agosto de 2008 y enero de 2009.

En las encuestas realizadas, el investigador proporcionó, en algunas ocasiones, una explicación del objetivo de investigación, debido a que los empleados de la Cámara de Comercio de Cali tenían inquietudes sobre la naturaleza y propósitos de la investigación. El instrumento se encuentra en el anexo único de éste informe.

La consigna entregada fue la siguiente: El presente instrumento hace parte de una investigación académica, por tanto sus resultados se manejarán a través de conclusiones globales; no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad.

Si, por cualquier motivo, considera que no debe responder alguna pregunta, está en completa libertad de no hacerlo.

En total hay 13 ítems, en cada uno se le pedirá que califique la dimensión evaluada entre 0 y 10, siendo 0 la menor calificación y 10 la máxima. Si sus respuestas no corresponden al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, le pediremos que a continuación indique la causa principal de su respuesta, y la solución más importante para la misma.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 CULTURA

2.1.1 Contexto histórico

Escuela de las relaciones humanas de acuerdo con Aktouf (1998), Taylor llegó a pensar que al exonerar al obrero de pensar, se le permitiría entregarse a ensueños optimistas y beneficiosos para su moral. Pero en lugar de eso se entregaba más bien a ensueños pesimistas. En la fábrica Hawthorne, Elton Mayo descubrió el factor humano. Percatándose de que los elementos de orden afectivo y emocional eran tan importantes para el esfuerzo y la productividad, como los incentivos materiales. De ahí en adelante, la administración estuvo obligada a tener en cuenta aspectos socioemocivos en los grupos de trabajo.

Mayo tocó puntos importantes, pero que derivaron en un abandono del empleado y sus verdaderos problemas. De ahí en adelante se invirtió la divisa Taylorista: se concluyó que es necesario tratar de tener empleados satisfechos, lo que mejorará el rendimiento.

S. Chase²⁰, habló de haberles dado a los obreros el sentimiento de su propia importancia como factor explicativo fundamental del aumento de la productividad. El remedio de la falta de productividad, ha sido el conducir al obrero a sentir apego por su empresa y a amar a sus jefes a través, entre otros medios, de buenos diálogos y consideración, pero también de generosidad, equidad y compartir.

Aktouf (1998) señala que con la organización del trabajo al modo de Taylor y Ford, se difundió un fenómeno que trataba un abatimiento moral y pérdida de interés en el trabajo por parte de los obreros. Esta orientación de la investigación hacia los problemas del aburrimiento y la fatiga estuvo hasta la interpretación de Mayo, donde objetó la monotonía, el orgullo que los obreros obtenían de su trabajo y el cansancio.

Mayo logró señalar, que al mostrar interés por los trabajadores, se provocaba una motivación y el interés en su trabajo. De esta afirmación se derivaron los temas

²⁰ Aktouf, 1998., p. 221.

estudiados por las ciencias del comportamiento organizacional. Es importante saber que para Mayo los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva. De todos los factores humanos, los más poderosos son los que vienen de la participación del trabajador en grupos sociales. Por tanto, las condiciones de trabajo, además de incluir requisitos objetivos de la producción, deberían satisfacer requisitos subjetivos de los empleados con relación a la satisfacción social en su trabajo. A continuación, se mencionan los continuadores de Elton Mayo, mencionados por Aktouf (1998)²¹

Kurt Lewin, proporcionó al comportamiento organizacional no sólo las grandes bases del estudio del liderazgo, sino también, casi todos los fundamentos de la psicología dinámica, la dinámica de grupos y el cambio mediante la toma de decisión en concertación colectiva.

Abraham H. Maslow, aportó su modelo de jerarquía, complementariedad y combinación de las cinco necesidades fundamentales, es ejemplo de claridad, sencillez y coherencia. Él proporcionó a la psicología industrial uno de sus pilares centrales: motivación y personalidad.

Rensis Likert, propuso una teoría de la integración de los grupos y de los ejecutivos en una jerarquía del tipo pirámides e intersecciones, en la que el líder tenía, ante todo, el rol de enlace entre los miembros de la organización, al interior de la cual debía garantizar la cohesión, la ayuda mutua y la solidaridad.

Douglas McGregor, aportó al comportamiento organizacional una visión sintética que precisa el espíritu del desarrollo general posterior a la OCT (Organización Científica del Trabajo). Es el que empieza a atacar el problema: ¿de qué ser humano se habla en administración?

El formalismo implica una relación de dominación, pues el ser humano y su emotividad siguen siendo fuente de distorsiones y modificaciones de las reglas de juego. La naturaleza humana debe filtrarse en el molde racional y económico de la organización y lograr carta de ciudadanía con la mejor productividad.

²¹Sección III, Capítulo 6. Los momentos posteriores a Elton Mayo, la ciencia del comportamiento organizacional: ¿invención del hombre de las organizaciones? p. 232-249 en Aktouf, Omar (1998). La Administración Entre Tradición y Renovación.

Algunos elementos importantes que fueron actualizados y explotados después de Hawthorne fueron: el grupo; en la construcción teórica el grupo informal era identificado como una entidad sociológica que funcionaba según una dinámica socioafectiva y de objetivos propios. La comunicación; en el sentido dirigente-obrero debía satisfacer necesidades de información de empleados y llevarlos a un total conocimiento de actividades y, en el sentido empleado-dirigente debía definir la consideración de preocupaciones de trabajadores y estimular su iniciativa.

Otros elementos son el liderazgo, donde es mejor cambiar el comportamiento de los jefes o guías naturales, para que ellos lo sugieran al resto del grupo: la identificación, que trata de efectuar un acercamiento entre dirigentes y dirigidos, haciendo el lugar de trabajo agradable para vivir, un lugar donde el trabajador pudiera satisfacer otras expectativas además de las salariales y, la participación, que en un principio era un mecanismo sistemático de consulta, la cual devino en una práctica de manipulación destinada a hacer aceptar mejor los cambios, restricciones o medidas que sin participación habrían sido impopulares.

Las relaciones humanas, harán que un problema esencialmente de poder, de relaciones de fuerza, de dominación económica y de explotación, sea ocultado y científicamente transportado a un terreno casi exclusivamente psicológico y socioafectivo. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los problemas no se resuelven ocultándolos ni desplazándolos. Una línea de reproches menos ideológica, calificada como crítica operativa, donde el obrero es tratado como inmaduro y, luego, como una entidad transparente y controlable. Los índices de fracaso provienen de la propia evolución de los medios laborales. Se puede decir que desde Mayo y sus continuadores, nada hay de nuevo, sino agregar modas del momento: círculos de calidad, estrés, cultura empresarial.

A la escuela de relaciones humanas se le debe toda la teoría y las investigaciones posteriores en materia de psicología industrial, psicología organizacional y la interacción grupal dentro de la empresa, complementando así el objeto de estudio obligado en las escuelas de administración, el individuo. También se puede afirmar que las relaciones humanas no tratan de dividir los factores explicativos del relativo retroceso de las ciencias del comportamiento organizacional en factores externos e internos, negando la necesaria interacción que se establece entre ellos, sino que se trata de entender, cómo esta decadencia se produce por un dilema teórico y epistemológico, y un dilema operativo, observable en la vida concreta de las empresas. Hay que saber que los dirigentes y, trabajadores, ya no se sorprenden por el aspecto manipulatorio que conforma la mayoría de contenidos de los programas de acción que se ofrecen en este campo.

El establecimiento de las relaciones humanas se da primero con la psicología, y con la experimentación en la práctica de test. Después, está la sociología, la cual brinda su apoyo gracias al desarrollo de la corriente del consenso, frente a los peligros potenciales que representa para las economías liberales, la otra corriente llamada de conflicto. Por último, aparece el funcionalismo gerencial que se generaliza y, con sus nociones de funciones y disfunciones, se reconocerá en los problemas psicosociológicos de la empresa y sus soluciones. Hay que recordar que desde la primera intervención de Mayo se aprecia desconfianza de parte de los gerentes ante esta nueva forma de tratar a los empleados, lo que dio lugar a manuales orientados hacia los deseos de los dirigentes, fáciles de comprender y aplicar. Adicionalmente, el espíritu administrativo tradicional no podía arriesgarse a ver sus fundamentos fracasar por un enfoque sentimental-humanista que vendría a socavar los principios de la OCT.

El modo de utilización de las ciencias del comportamiento por parte de la empresa y los administradores será un modo manipulador, interesado y parcial, aunque muchos dirigentes puedan obrar de muy buena fe. En cuanto al fondo, nada cambió en el modelo de OCT de las relaciones en el trabajo. Permanece intacta la subordinación a la armonía preestablecida de la materia prima y la herramienta.

Un cuarto elemento exterior, es la crisis relativa de la propia administración, en tanto contenido científico y en práctica. Las ciencias del comportamiento organizacional, como parte integrante de la administración, no pueden escapar a la crisis que afecta eso de lo cual sólo son un componente más.

El nivel de educación y de conciencia de los trabajadores, ayudado por los medios masivos y la acción sindical y política, hace que ellos comprendan mejor la tradicional irreductibilidad de los intereses en juego y los móviles básicamente manipulatorios que se encuentran tras la mayor parte de intervenciones basadas en las ciencias del comportamiento organizacional. De las mayores debilidades de las relaciones humanas, fue considerar la empresa como algo aislado. La empresa ha permanecido desubicada, considerada como una red de fuerzas centrípetas cuya convergencia se trata de reforzar. Son pocos los que han introducido la discusión sociológica en el estudio de la empresa.

Las ciencias del comportamiento no hablan de entorno si no es para evacuarlo cuanto antes y concentrarse en los tradicionales problemas de tarea, motivación, liderazgo y dinámicas de grupo, concebidos y comprendidos como dependientes de una problemática y una dinámica exclusivamente internas a la empresa.

Los trabajos de Mayo introdujeron el factor humano y la dimensión afectiva contra la OCT. Sin embargo, se observó la expansión del psicoanálisis; por eso la efectividad no podía reducirse a sentimientos de pertenencia, afiliación, seguridad o de estima. El hecho afectivo no se toma como un rasgo humano importante en sí mismo, sino como un medio de hacer mejor la vida en la empresa, al menor costo.

La ciencia del comportamiento pretende ser un instrumento de fácil acceso y comprensión y, sobre todo, operativo. Su proceso consiste en tomar diferentes disciplinas, como la psicología, sociología, biología, estadística y el psicoanálisis. Se nota que el análisis multidisciplinario no ha sido bien aplicado a la realidad organizacional. Además, se ha puesto mucho énfasis en modelos y métodos, con miras a tener una apariencia científica que se ha confundido con una cuantitativa.

Humanismo dulzón en el plano organizacional²². En el plano organizacional el denominado humanismo dulzón se originó con los llamados “*best seller*” que describían las realidades de la organización de manera amena y fácil, y comenzó a gestarse con el desarrollo de la psicología humanista, que apunta a reivindicar y exaltar características personales de los individuos.

La psicología organizacional, en parte, se apropia de los conceptos de la psicología humanista que ocurre en ese momento y decide incorporarlos a las ideas de la organización, pero siempre tratando de exaltar las características de orden personal, individual. La respuesta de la gente fue inmediata, las ventas se dispararon y las personas vieron una oportunidad de mejorar sus vidas y entorno laborales con los contenidos de los “*best seller*” que adquirirían. Pero, la adaptación de estos modelos a la realidad empresarial no trajo los resultados esperados.

Debido a la difícil aplicación en el mundo real de estas “fórmulas mágicas”, dirigieron su atención a los estilos de dirección y las vivencias de los individuos dentro de sus organizaciones, donde se exaltaba el ser humano, el trabajo en equipo, el alcance de objetivos propuestos, el espíritu emprendedor, entre otros.

Una de las fortalezas de este humanismo es que permite a las personas identificarse con los protagonistas de las narraciones e identificar a sus propios compañeros de trabajo en los otros personajes. Como consecuencia de esto se

¹⁷ MURILLO, Guillermo, et. al., 2005

puede percibir que los autores ya no transmitían las “fórmulas mágicas”, sino que se dedicaron a contar historias de cómo habían surgido estos métodos.

El humanismo dulzón y su relación con el comportamiento organizacional. Se ha caracterizado por el desarrollo de una corriente de orden estructuralista en sus comienzos. Después, empiezan ideas desde el punto de vista de la sociología y de la psicología que se dan cuenta y denuncian que a esa estructura le hace falta alma, que le permita movilizar a las personas dentro de estas estructuras, con la que se puedan identificar, recogiendo la idea de crear un humanismo asociado a la conducta para dar al hombre su lugar en las empresas.

El comportamiento organizacional trata de estudiar por qué el ser humano adquiere determinadas conductas en determinadas situaciones. Stephen Robbins, planteó tres niveles básicos para describir el comportamiento organizacional, inspirados en los propios elementos individuales, es decir, desde la concepción de hombre y las características que definen una estructura individual.

El elemento individualista es el primer nivel de análisis, la persona y el desarrollo de sus potencialidades, que carga consigo la responsabilidad de aumentar su productividad e influenciar en los demás las buenas costumbres. El segundo nivel es la estructuración y conformación de los grupos y equipos de trabajo, donde se analiza al individuo de acuerdo con las personas que se interrelaciona. El tercer nivel tiene que ver con la estructura organizacional propiamente dicha.

Estos elementos están integrados, son complementarios y, a partir de ellos, se pueden alcanzar resultados en términos de calidad, eficiencia, disminución de los tiempos. Esta perspectiva deja de ser ese humanismo que sólo piensa en el hombre y se convierte en herramienta para el ejercicio administrativo y el logro de resultados cuando el hombre deja de ser el fin y pasa a ser tan sólo un recurso.

2.1.2 Los paradigmas de cultura organizacional

A continuación se presentarán los distintos paradigmas de cultura organizacional, a la luz de lo planteado por Burrell y Morgan (1979). En primera instancia, se precisará el concepto de paradigma, diferenciándolo de metáfora, enigma y teoría (Morgan, 1980).

Diferencias entre paradigma, metáfora, enigma y teoría. De acuerdo con Morgan (1980), el término paradigma tiene al menos tres sentidos: el primero es una visión completa de la realidad o forma de contemplación; el segundo es en relación con la organización social de la ciencia en términos de escuela de pensamiento

conectadas con tipos particulares de logros científicos y, el tercer sentido es en relación con el uso concreto de tipos específicos de herramientas y textos para el proceso de solución científica de enigmas.

Paradigma se usa en el sentido del primer ítem. Podría decirse que funciona como una ideología o un conjunto de creencias sobre la realidad, que termina convirtiéndose en un criterio de verdad para quien acepta el paradigma, en el sentido que da una óptica dada por hecho, y que al final, se vuelve incuestionable.

Cada paradigma abarca escuelas de pensamiento, metáforas, formas de plantear enigmas y teorías, que se agrupan en torno a la manera de contemplar la realidad. La utilidad de reconocer e identificar los paradigmas desde los que se visualiza o contempla la organización, radica principalmente en la posibilidad de encontrar otras alternativas (igualmente paradigmáticas, pero al fin y al cabo, alternativas) que permiten asumir una posición comparativa y crítica de cada una de ellas, incluyendo la propia. Un cuestionamiento o crítica sólo es posible en la medida en que haya una realidad o un fenómeno en evidencia; así, reconocer los propios paradigmas como tales permite entender que hay otras maneras posibles de ver o contemplar la realidad.

La metáfora está ligada a las bases de las escuelas de pensamiento; una metáfora es una imagen que funciona por analogía y que a partir de ella permite la interpretación simbólica de una realidad. Una metáfora funciona como una comparación tácita entre dos objetos o conceptos. La utilidad de la metáfora radica en permitir enfocar y acentuar ciertas características particulares del objeto de acuerdo con la analogía propuesta. Por tanto, para una comprensión holística de la organización, resulta preciso el empleo de metáforas.

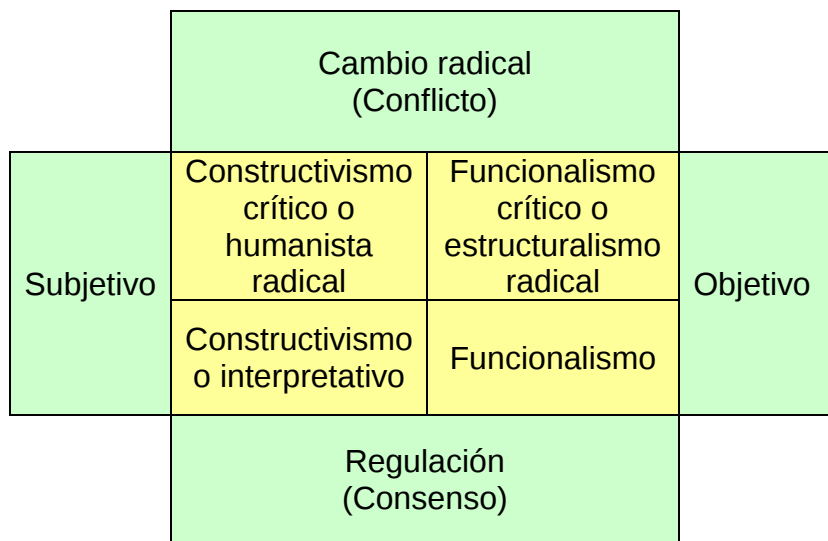
Las teorías estarían en relación con el tercer ítem y son empleadas por las escuelas de pensamiento para solucionar los problemas de investigación. Son una formalización de los hallazgos realizados frente a los enigmas y sirven como cuerpo explicativo y predictivo de la realidad. Estas dos últimas características pueden encajar muy bien en el paradigma funcional y quizá no tan bien en los otros tres. Lejos de afirmar que las teorías de un paradigma son mas válidas que otras, la interpretación es que una teoría hace referencia a la relación sistemática de variables que permiten la comprensión de un fenómeno.

Los enigmas, hacen referencia a las preguntas planteadas por una disciplina sobre su objeto de estudio. Guían la acción investigativa hacia la resolución de problemas teóricos y empíricos. Pueden verse o plantearse desde distintos

ángulos, según la teoría, metáfora, escuela de pensamiento o paradigma desde donde se tomen.

Los cuatro paradigmas. Se pueden distinguir, siguiendo a Burrell y Morgan cuatro tipos de paradigmas, en función de dos ejes explicativos (subjetivo-objetivo) y (consenso-conflicto)²³.

Figura 1. Los cuatro paradigmas de las relaciones humanas



Fuente: Burrell y Morgan, 1974. P.4

Paradigmas objetivos y subjetivos según Grau Rubio Claudia (1998). Los componentes de la ciencia social subjetiva y la ciencia social objetiva son los que se observan detalladamente en la tabla 3.

Tabla3. La dimensión objetivo-subjetiva

Ciencia social subjetiva		Ciencia social objetiva
Nominalismo	← Ontología →	Realismo
Antipositivismo	← Epistemología →	Positivismo
Voluntarismo	← Naturaleza humana →	Determinismo
Ideográfica	← Metodología →	Nomotética

Fuente: Burrell y Morgan, 1979.

²³Burrell y Morgan (1979).

El *realismo* considera que el mundo social existe “ahí fuera”, al margen de la apreciación individual y es tan concreto como el mundo físico. El *nominalismo*, por el contrario, considera que el mundo social externo a la cognición individual está compuesto por nombres, conceptos y etiquetas que sirven de herramientas para describir, interpretar y gestionar el mundo externo.

El *positivismo* intenta explicar y predecir acontecimientos sociales mediante la investigación de las regularidades y la determinación de las relaciones causales. El crecimiento del conocimiento se ve como un proceso acumulativo en el que se añade nueva información al conjunto de conocimientos ya existentes, y en el que se eliminan las hipótesis falsas. El *Antipositivismo*, considera que el mundo social es relativista, comprensible sólo desde el punto de vista de individuos directamente implicados en actividades que son investigadas.

El *determinismo* cree que los seres humanos responden de manera mecánica o incluso determinista ante las situaciones con la que se encuentran en su mundo externo. El *voluntarismo* asigna a los seres humanos un papel más creativo. Se asume el libre albedrío, la autonomía, y considera que los seres humanos pueden crear sus propios ambientes y controlarlos, en vez de ser controlados por ellos.

Se adoptan *metodologías nomotéticas* por parte de aquellos científicos sociales que tratan el mundo social como si fuera una realidad objetiva y externa. Se buscan leyes universales que expliquen y gobiernen la realidad social, concreta y objetiva, cuya existencia se supone. Las *metodologías ideográficas* son adoptadas por quienes asumen la importancia de la experiencia subjetiva de los individuos en el proceso de construir los mundos sociales. Su preocupación es comprender las formas con las que los individuos construyen socialmente, modifican e interpretan el mundo social en el que se encuentran.

Los paradigmas de consenso u orden microscópico o del conflicto u orden macroscópico se describen en la tabla 4.

Tabla4. La dimensión orden-conflicto

La sociología de la regulación se ocupa de:	La sociología del cambio radical se ocupa de:
* El statu quo	* Cambio radical
* Orden social	* Conflicto estructural
* Consenso	* Dominación
* Integración social	* Contradicción

* Solidaridad	* Emancipación
* Satisfacción de la necesidad	* Privación
* Actualidad	* Potencialidad

Fuente: Adaptado de Burrell y Morgan. 1979²⁴.

Burrell y Morgan, como se observa en la tabla anterior, utilizaron los términos sociología de la regulación y sociología del cambio radical para describir las posiciones extremas sobre la naturaleza de la sociedad o dimensión orden-conflicto. La sociología de la regulación, la posición dominante en occidente, refleja la posición de los teóricos preocupados por explicar la unidad y cohesión subyacentes en la sociedad. Los teóricos de la sociología del cambio radical ven la sociedad moderna caracterizada por el conflicto, los modos de dominación y la contradicción. Se preocupan por la emancipación de la gente con respecto a las estructuras sociales e ideológicas existentes.

De la visión combinada de la dimensión objetiva/reguladora, emerge el paradigma funcionalista, en el cual la praxis científica gira en torno a la observación, el análisis empirista, y a la neutralidad de intervención; la verdad está sujeta a la confirmación de resultados predichos y los frutos se expresan en términos de leyes y generalizaciones. La evaluación aquí es instrumental, exigiendo términos de confiabilidad y validez desde una neutralidad valorativa.

El paradigma estructuralista radical se encuadra en la visión combinatoria de la dimensión objetivista/cambio radical, el cual plantea la aparición de factores y fuerzas revolucionarias, descubiertas a través del análisis de principios teóricos que reemplazan la ortodoxia funcional existente, abogando por un realismo en un marco de cambio, proporcionando nuevas oportunidades y rupturas dentro de un referente objetivo. Mantiene una lógica explicativa, considera la verdad como referente transitorio, mediada por el encuentro de nuevos principios que la determinan. La evaluación se realiza igualmente desde bases instrumentales en nuevas visiones y sobre referentes validados.

Por otra parte, la visión combinada de la dimensión subjetiva/regulada, ofrece un paradigma interpretacionista, reemplaza la verdad absoluta por verdades mediadas por la historia y las transacciones sociales, maneja una lógica comprensiva y entiende la realidad de la creatividad inherente en la comprensión que de ésta tengan los actores sociales y la cultura. La evaluación aquí se apoya en procesos

²⁴Burrell y Morgan (1979). p. 14.

históricos y de realimentación social, los que en su conjunto validan o rechazan el hecho.

La combinación subjetiva/cambio radical, enmarca el paradigma humanista radical; éste difiere de las nociones tradicionales de las ciencias sociales, busca un acercamiento más subjetivo, crea interpretaciones de nuevos mundos y dimensiones, avala la creación de destinos propios, ámbitos transpersonales y posibilidades extrarracionales. Perspectivas relacionadas, incluyen rupturas de orden racional que conducen a una nueva era dentro del humanismo. La evaluación se ejerce desde la convicción, la creencia, la posibilidad y el juego, es una dimensión divergente del examen tradicional del hecho creativo.

Paradigma funcionalista de administración (objetividad - orden) según Benno, Sander (2007). Busca la realidad de los hechos y se propone el desarrollo de teorías explicativas generalizables y predictivas, basadas en datos empíricos (positivismo). La realidad es objetiva, externa al individuo y preexiste a la actividad humana y tiende hacia el orden y regularidad. Se opone al subjetivismo donde la realidad es una construcción social de significados. En cuanto al método, se contrapone a la subjetiva no en el uso de lo cualitativo o cuantitativo, sino en la posición externa (de observador) asumida por el investigador.

Benno plantea que como construcción analítica y praxiológica, el *paradigma funcionalista o del consenso* se concibe como producto natural de la teoría del sistema social aplicada a la organización. Los conceptos positivistas de las teorías clásicas y psicosociales de organización y administración, se ocupan primordialmente del consenso derivado de principios generales preestablecidos. Estos elementos sugieren un concepto formal de calidad de vida y de educación, según el cual los factores sociales se preocupan con el orden estructural, el comportamiento funcional y la integración social.

Dichas teorías de administración tienen por objetivo el logro del orden y del progreso social, la integración y la cohesión social, la satisfacción de las necesidades sociales y la reproducción estructural y cultural de la sociedad. Para alcanzar dichos objetivos de manera eficiente y eficaz, las teorías positivistas de administración enfatizan el orden y el equilibrio y tienden a ser realistas y racionalistas.

Varios esfuerzos teóricos, reducen el comportamiento organizacional a la interrelación de tres dimensiones: (1) *dimensión institucional*, (2) *dimensión individual* y (3) *dimensión grupal*. En este contexto, la administración cumple un

papel mediador entre las tres dimensiones, determinando significativamente la naturaleza del comportamiento organizacional en función del tipo de mediación administrativa adoptado. Sobre la base del énfasis prioritario puesto en una u otra de las tres dimensiones, es posible concebir tres perspectivas distintas de administración con sus respectivos tipos de mediación y sus correspondientes criterios predominantes de desempeño administrativo: (1) *administración burocrática*; (2) *administración idiosincrática*; y (3) *administración integradora*.

Los límites del paradigma funcionalista. De acuerdo con lo planteado por Burrell y Morgan (1979) las tres perspectivas funcionalistas de administración son distintas en cuanto a sus tipos de mediación y sus criterios predominantes de desempeño administrativo. Además, distintas en la postura de sus protagonistas y adeptos sobre la condición humana en la sociedad, su definición de calidad de vida y sus conceptos de libertad, equidad, participación y democracia.

La administración burocrática desempeña una mediación normativa y enfatiza la eficacia de los actos administrativos. La perspectiva burocrática es de tendencia autoritaria y legalista, lo cual limita el espacio para la promoción de la libertad individual y la equidad social.

La administración idiosincrática desempeña una mediación personalista y enfatiza la eficiencia individual. Es decir, la perspectiva idiosincrática tiende a ser individualista e interesada y, como tal, reduce el espacio para la promoción de la equidad y el ejercicio de la democracia social.

La administración integradora es situacional y desempeña una mediación ambivalente, enfatizando la efectividad pragmática de los actos administrativos. Desde el punto de vista funcional, la perspectiva integradora favorece la participación de los grupos organizados en las decisiones que afectan la calidad de vida y los niveles de libertad y equidad en la sociedad y la educación.

Las críticas dirigidas a la administración funcionalista atacan fundamentalmente sus bases positivistas. En consecuencia, los estudios de administración basados en la tradición positivista se ocupan predominantemente de la descripción de los fenómenos organizacionales y administrativos, sin adoptar una postura crítica. Así mismo, por causa de los principios racionalistas y objetivistas subyacentes, la administración funcionalista ha sido incapaz de definir adecuadamente el poder determinante de la intencionalidad humana. Los temas de la neutralidad científica y la reducción de los conceptos teóricos a variables operativas y cuantificables tampoco han tenido resolución satisfactoria por parte de los teóricos de la

administración tradicional.

El movimiento neofuncionalista procura desarrollar la crítica de la sociedad y de sus organizaciones dentro de una comprensión multidimensional de la diferenciación social, buscando una intersección creativa de teorías interaccionistas del conflicto con las teorías consensuales de la integración y la solidaridad social, e intentando incorporar selectivamente elementos crítico-dialécticos en sus modelos liberales de análisis sociológico y organizacional.

Las metáforas que se inscriben en este paradigma son la mecanicista, la organicista, la burocrática, la de la población ecológica, el sistema cibernético, el sistema político, el teatro, la cultura.

Paradigma interaccionista de administración (subjetividad – orden). Burrell y Morgan (1979), describen que este paradigma se centra en el significado de las acciones sociales. Considera la realidad como un fenómeno social construido a través de palabras, símbolos y comportamientos de sus miembros. Lo social se construye a partir de los significados y la intersubjetividad de los individuos. Para ellos las estructuras no son fijas y pueden variar en función de las necesidades. A diferencia de la corriente funcionalista, la sociedad se entiende desde la posición del participante en la acción, mas no desde la posición de observador. Los individuos son constructores de su propio entorno y lo hacen a partir acciones libres y voluntarias. De la misma manera que el funcionalismo, el enfoque interpretativo sostiene la creencia en un orden y un patrón que subyace al mundo social.

Como construcción analítica y praxiológica, la administración interaccionista o del conflicto tiene su origen en las teorías críticas de la tradición libertaria del conflicto en las ciencias sociales y la pedagogía. Los primeros intentos de formular perspectivas alternativas de organización están ligados al cuestionamiento de los fundamentos y supuestos positivistas y funcionalistas de la administración tradicional. En realidad, los teóricos radicales conciben la administración interaccionista como antítesis de la administración funcionalista enraizada en el consenso positivista, argumentando que las perspectivas tradicionales de gestión no han sido capaces de ofrecer explicaciones suficientes y adecuadas acerca de los fenómenos del poder, la ideología, el cambio y las contradicciones que caracterizan el sistema educativo en el contexto de la sociedad contemporánea. Estos elementos sugieren un concepto político de sociedad y calidad de vida según en el cual los actores sociales se preocupan con los fenómenos del poder y el cambio, la emancipación humana y la transformación social.

La administración interaccionista del conflicto tiene por objeto la concienciación y la interpretación crítica de la realidad, el alcance de la emancipación humana y la transformación estructural y cultural de la escuela y la sociedad. Para el logro de dichos objetivos, las teorías interaccionistas de organización y administración tienden a ser críticas, reflexivas, interpretativas y dialécticas.

El examen de los modos alternativos de explicar los fenómenos organizacionales y administrativos muestra que, en general, sus creadores, además de iniciar sus formulaciones a partir de la crítica de la perspectiva funcionalista de organización y administración, adoptan orientaciones filosóficas explícitas. Un análisis más detallado de las construcciones teóricas alternativas revela que las formulaciones se basan generalmente en la intersección de contribuciones conceptuales y analíticas distintas, como el marxismo, el existencialismo, la fenomenología, el anarquismo, la teoría crítica, la nueva sociología de la educación y el enfoque de acción humana.

Algunas de las construcciones enfatizan la dimensión objetiva y racional del comportamiento organizacional, mientras que otras concepciones teóricas favorecen la dimensión subjetiva y no racional. Superando el reduccionismo, tanto del punto de vista objetivo o estructural como del enfoque subjetivo o individual, otros estudiosos se ocupan de la conceptualización de perspectivas dialógicas o sintéticas.

En este contexto, es posible enunciar tres perspectivas distintas de administración interaccionista, con sus respectivos tipos de mediación, basadas en tres orientaciones epistemológicas distintas: (1) *administración estructuralista*; (2) *administración interpretativa*; y (3) *administración dialógica*. En términos prácticos, cada una de las tres perspectivas interaccionistas implica una postura correspondiente acerca de la escuela y la condición humana en la sociedad.

Los límites de la administración interaccionista según Benno, Sander (2007). Las tres perspectivas interaccionistas de administración son distintas en términos de sus tipos de mediación y sus criterios predominantes de desempeño administrativo, también en cuanto a la postura de sus protagonistas y adeptos sobre la condición humana en la sociedad, su definición de calidad de vida y sus conceptos de libertad, equidad, participación y democracia.

La administración estructuralista efectúa una mediación determinista y enfatiza la objetividad de los hechos organizacionales y los actos administrativos. La

perspectiva estructuralista de administración es materialista, con características estáticas y autorreguladoras y con limitado espacio para ejercicio de la libertad e interacción humana.

La administración interpretativa realiza una mediación reflexiva y enfatiza la subjetividad. La perspectiva interpretativa es intencional y existencial y tiene en la libertad su valor fundamental.

La administración dialógica efectúa una mediación dialéctica y adopta el concepto de totalidad como criterio de desempeño administrativo. La perspectiva dialógica trata de explicar las múltiples contradicciones que caracterizan la existencia humana y la sociedad y sus organizaciones.

Benno, Sander (2007), respecto a dicho contexto internacional, se pregunta ¿cuáles son hoy día las contribuciones de los pensadores del conflicto a la administración? En primer lugar, la desocultación de las contradicciones y la crítica de la realidad social y educativa del mundo capitalista representan aportes importantes. Además de estos aportes, está la actualidad de algunos de sus temas principales, como el papel del poder y del conflicto, la búsqueda de la equidad y la justicia social y el ideal de la emancipación humana y el cambio social.

Sin embargo, al reconocer estas y otras contribuciones, la crítica moderna subraya también las limitaciones de la tradición del conflicto en la administración para explicar comprensivamente distintas situaciones históricas y proveer soluciones concretas a problemas en diferentes circunstancias y dominios geográficos. En el seno de algunos movimientos reformistas se observa un renovado esfuerzo de evaluación de la experiencia históricamente acumulada con vistas a construir una nueva civilización humana a la luz de la intersección correcta de los principios de libertad y equidad, tanto en el ámbito de la convivencia humana diaria como en el plano de las relaciones de interdependencia económica y política internacional.

Las metáforas asociadas a este paradigma según Morgan (1980) son el texto, el juego del lenguaje, el conocimiento estableciendo la estructura del sentido.

Un ejemplo de metáfora del texto y el juego del lenguaje puede ser cuando en la organización es evidente respecto del uso del lenguaje, su forma. Aspectos como la ausencia de confrontación, la cordialidad, el trato de *ingeniero*, *doctor*, *jefe*, permiten leer una dinámica corporativa en función de la formalidad y la

legitimación de la estructura. En ausencia de confrontaciones y diálogo abierto, el texto disponible a interpretar es el comportamiento del personal en eventos sociales o el alto o bajo desempeño, que se emplean como indicadores de compromiso y satisfacción con la organización. Los distintos actores de la organización crean un lenguaje simbólico común, en el que la inasistencia a un evento tiene una representación social de insatisfacción, o por el contrario, la asistencia masiva es un indicador para el colectivo organizacional de que *las cosas marchan bien*.

Paradigma estructuralista social (objetividad – conflicto). Al igual que el humanista radical, Burrell y Morgan (1979) describe este paradigma como una visión de la sociedad como fuerza dominante. No obstante, tiene una visión materialista del mundo social, por lo que sostiene que la realidad tiene una existencia concreta, independiente de la forma como es percibida. Dicha realidad se caracteriza por las tensiones, las contradicciones y los conflictos que inducen el cambio radical. La preocupación del paradigma es entender los modos en que los actores sociales controlan las tensiones mediante las formas de dominación, es entender estas tensiones intrínsecas y la forma en que aquellos con el poder en la sociedad buscan mantenerlos en jaque mediante varias formas de dominación. La práctica surge como medio de trascender dicha dominación.

Los teóricos de este paradigma promueven una sociología del cambio radical desde un punto de vista objetivista. Aunque se comparte un enfoque de la ciencia que posee muchas similitudes con el de la teoría funcionalista, se dirige a propósitos fundamentalmente distintos. El estructuralismo radical se compromete con el cambio radical, emancipación y potencialidad, en un análisis en el que se recalca el conflicto estructural, modos de dominación, contradicción y privación. Se enfocan estas preocupaciones generales desde un punto de vista que tiende a ser realista, positivista, determinista y legislativo.

Los estructuralistas radicales se concentran en las relaciones estructurales dentro de un mundo social realista. Se parte del hecho de que el cambio radical se construye dentro de la misma naturaleza y estructura de la sociedad contemporánea, y se trata de ofrecer explicaciones de las inter-relaciones básicas, dentro del contexto de las formaciones sociales totales. Existe una amplia gama de debate dentro del paradigma y los distintos teóricos enfatizan la función de las diferentes fuerzas sociales, como un medio para explicar el cambio social. Aunque algunos enfocan directamente las contradicciones internas muy arraigadas, otros recalcan la estructura y el análisis de las relaciones de poder. Es común para todos los teóricos la opinión de que la sociedad contemporánea se caracteriza por conflictos fundamentales que generan el cambio radical a través de las crisis políticas y económicas. Es a través de tal conflicto y cambio que se considera

inminente la emancipación de los hombres de las estructuras sociales en las que viven.

Este paradigma, ubicado tal como está dentro de una opinión realista del mundo social, posee muchas repercusiones significativas para el estudio de las organizaciones, pero sólo se las ha desarrollado en sus formas más desprovistas.

Las metáforas que se asocian a este paradigma son los instrumentos de dominación, el cismático, la catástrofe. El marco que propone Morgan resulta interesante y útil a la hora de evidenciar y analizar los supuestos de base que hay en las teorías, metáforas y escuelas de pensamiento. No obstante, al igual que todo modelo, es optativo, es decir, privilegia unos aspectos sobre otros. Podría decirse que el foco de sociología del cambio – regulación, podría ser algo estrecho (no siendo así el de objetividad – subjetividad). En este sentido, valdría la pena conocer otros modelos o criterios de clasificación que permitan contrastar el análisis a partir de los paradigmas.

La organización como sistema de dominación y teoría cismática. Por ejemplo se puede aplicar el término en una organización cuando determina en sus integrantes la estructura temporal, el estatus social, las relaciones, el contenido de las actividades, las áreas de mejora sobre las que debe trabajar, el proyecto de vida y un sinnúmero de cosas. Todas ellas las impone sobre la base que el miembro de la organización debe aceptar dicha imposición. En caso contrario, tiene el poder de prescindir del *inadaptado*. A pesar que dicho orden debería generar unidad, termina generando división. En la realidad, pueden formar coaliciones de personas que protestan contra la organización generando niveles de cohesión e identidad interna muy fuertes, lo que produce división.

Paradigma humanista radical (subjetividad – conflicto). De acuerdo con Burrell y Morgan (1979), este paradigma sostiene, al igual que el enfoque interpretativo, que la realidad es construida socialmente, pero se enfoca en las patologías de la consciencia que llevan al ser humano a ser prisionero de la misma realidad que se construye. Analiza la alienación de las potencialidades humanas como resultado de los procesos psíquicos y sociales que influyen en la mente de los individuos. El capitalismo por ejemplo, es visto como un modo de dominación ideológica, pues condiciona y moldea el concepto y prácticas asociadas al trabajo, los roles, el lenguaje, la ciencia, etc. La preocupación de este paradigma está en descubrir cómo a través de la *praxis* se puede trascender la alienación.

Relación de los paradigmas de acuerdo con González (2000). Estas perspectivas en lo teórico tienden en general a negar las posiciones de su cuadrante opuesto, llegan a considerarse paradigmas inconmensurables, pero desde un acercamiento interaccionista y multidimensional de la creatividad, pueden ofrecer una visión pluriparadigmática, sin que con esta postura se acoja por una parte, la certidumbre del conocimiento a través de un solo planteamiento de manera única y excluyente, o que por otra parte se acepte la tesis de una hibridación ecléctica o anodina, en una mezcla de supuestos enraizados en los diferentes paradigmas, sin el sustento de una coherencia epistémica o implicativa entre ellos.

Los paradigmas expuestos pueden coexistir y aceptar su validez, en el entendimiento de la existencia de diferentes intereses en la ciencia y la aceptación de diferentes lógicas en ella.

Una de las nociones más básicas implícitas en todo el paradigma es que la conciencia del hombre está dominada por las superestructuras ideológicas con las cuales interactúa y que éstas impulsan una cuña cognitiva entre sí mismo y su conciencia verdadera. Esta es la cuña de la "alienación", que evita la verdadera realización humana. La principal preocupación se relaciona con la liberación de las restricciones que las estructuras sociales existentes imponen al desarrollo humano. Se trata de una "marca de fábrica" de la acción de formular teoría social, diseñada para ofrecer una crítica del *status quo*. Se tiende a ver a la sociedad como anti-humana y versa sobre enunciar formas en las cuales los seres humanos pueden trascender los lazos y cadenas que los atan a patrones sociales existentes y, por tanto, alcanzar su potencial pleno.

En función de los elementos con los cuales se ha tratado de conceptualizar la sociología del cambio radical, en el humanismo radical se insiste en el cambio radical, modos de dominación, emancipación, privación y potencialidad. Los conceptos de conflicto estructural y contradicción no figuran en forma prominente dentro de esta perspectiva, ya que son características de opiniones más objetivistas del mundo social, por ejemplo, aquellas presentadas dentro del contexto del paradigma estructuralista radical.

Burrell y Morgan (1979) plantean que de acuerdo con este enfoque subjetivista acerca de la ciencia social, en la perspectiva humanista radical se hace hincapié central en la conciencia humana. Sus cimientos intelectuales se pueden rastrear hasta la misma fuente que la del paradigma interpretativo. Los autores mencionan que en esencia, Marx invirtió el marco de referencia que se refleja en el idealismo hegeliano y, por ende, forjó la base del humanismo radical. El paradigma también

ha recibido mucha influencia de una infusión de la perspectiva fenomenológica derivada de Husserl.

También plantean que la filosofía existencialista de Sartre también pertenece al paradigma, puesto que comparte una preocupación común por la liberación de la conciencia y la experiencia de la dominación, a través de diversos aspectos de la superestructura ideológica del mundo social, dentro del cual los hombres viven sus vidas. Se trata de cambiar el mundo social a través de la modificación de modalidades de la cognición o percepción y de la conciencia. El paradigma del humanismo radical, en esencia, se basa en la inversión de las suposiciones que definen al paradigma funcionalista. No debe ser una sorpresa, por ende, que en la teoría de la anti-organización se invierta la problemática que define la teoría de la organización funcionalista en casi todos los aspectos. Una metáfora que se asocia a este paradigma es el de la organización como prisión psíquica.

La conciencia social que se ha construido, es que la organización implementa diferentes medidas, porque quiere ser rentable a costa de los trabajadores. Esta percepción puede constituir en sí misma una prisión psíquica, que finalmente repercute en el ambiente laboral, en el desempeño y en los resultados. La organización puede reforzar la sensación de inestabilidad en el personal, a través de su forma de contratación, siendo ésta percibida también como un mecanismo de presión de la organización para que no exista sublevación.

Historia, sociedad y subculturas según Zapata (2002). Los seguidores de la perspectiva humanista-radical usan una perspectiva histórica que permite insistir sobre el contexto en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional; en este sentido, la emergencia de subculturas puede provenir de las bases de la sociedad, de las estructuras culturales de los miembros y del funcionamiento de la empresa.

Puesto que el desarrollo de subculturas proviene de la pertenencia social de sus miembros y de las interacciones al interior de la organización, y dado que cada una contiene historias diferentes, desigualdades y referencias divergentes, la imposición única de la cultura de los dirigentes es problemática. En primer lugar porque esta cultura es una entre varias y se inscribe entonces en un marco de relaciones que pueden ser conflictivas. La propuesta humanista-radical, considera el discurso cultural de la perspectiva de la cultura corporativa como una forma ideológica empleada por los dirigentes para asegurar que las acciones de los miembros de la organización se dirijan al logro de los objetivos planteados por ellos.

No se trata de hacer prueba de un cierto determinismo social y de importar directamente en la empresa los conflictos sociales; estos últimos se desarrollan al interior de las relaciones de trabajo, es decir, en la experiencia cotidiana del trabajo en grupo y a través del desarrollo de los sistemas de valores y de representaciones constitutivas de la realidad organizacional. La emergencia de subculturas puede igualmente provenir del funcionamiento y de la estructura organizacional misma de la empresa; las jerarquías verticales, la diferenciación horizontal y las diferentes áreas o servicios favorecen, también, el desarrollo de subculturas. En la medida que el desarrollo de las subculturas proviene de las afiliaciones sociales de los miembros y de las interacciones al interior de la organización y puesto que cada individuo es portador de historias diferentes, de desigualdades y de referencias divergentes, la imposición de una sola cultura, la de los dirigentes, parece ser bastante problemática.

En resumen, lejos del consenso, lejos de la cultura compartida y homogénea descrita por el enfoque de la cultura corporativa, la cultura organizacional se define más por una constelación de grupos portadores de una cultura diferente y explicada por su afiliación social y la dinámica creada al interior de la empresa. La perspectiva humanista radical reconoce el rol de los dirigentes en el cambio de cultura, pero exige de ellos compromiso auténtico y personal que se exprese en comportamiento menos burocrático y más humano.

Los aportes, las críticas y los límites.²⁵

- Los aportes: el humanismo radical no ve en la cultura una simple herramienta de gestión, sino una nueva perspectiva de análisis y de estudio de las organizaciones. Para esta perspectiva la empresa es el lugar de transformación de la experiencia colectiva en sistema de reglas legitimadas. La perspectiva humanista radical reconoce la importancia de las interacciones de la empresa y su medio, en la creación de una cultura, en la que las tradiciones sociales y religiosas de las sociedades impregnan la cultura de la empresa. Como los individuos no pueden admitir simultáneamente sistemas de valores contradictorios, las empresas deben asegurarse de la compatibilidad de sus prácticas con la cultura nacional o regional. La productividad de la empresa, al mismo tiempo que el bienestar de los trabajadores, pasa por el reconocimiento de las competencias y de la identidad de cada uno y por la puesta en marcha de relaciones interpersonales más abiertas.

25

- Las críticas: se le puede criticar a los autores de la perspectiva humanista radical que el límite entre la voluntad real de compartir y la manipulación es particularmente frágil y poco aprehensible. Cómo determinar hasta dónde va la buena voluntad y dónde comienza la manipulación, es realmente difícil. El paternalismo familiar que sirve de modelo a muchos críticos, contiene en sí mismo, algunos elementos que sustentan estas críticas. Los seguidores del humanismo radical defienden una armonía que sobrepasaría todas las diferencias tanto profesionales como sociales a la cuales ellos se aferran, para colocar en evidencia las estructuras profundas del medio organizacional.
- Los límites: Aktouf (1992)²⁶, afirma que el movimiento de la cultura organizacional, no elimina ni la alienación, ni la dominación social. El poder en la organización es el reflejo de las clases en la sociedad y del lugar que éstas ocupan en la organización. La selección de intereses y de los valores dominantes, es ampliamente tributaria de la jerarquía. La cultura se convierte así, en el elemento que vincula los valores que reproducen el sistema social de las relaciones de fuerza difundiendo los valores y la racionalidad de los potentes. Hay entonces, una transferencia directa de la cultura de la sociedad a la cultura de empresa que se refleja en el seno de la cultura organizacional a través de la estructura social de clases.

Son varios los puntos a destacar de la perspectiva humanista radical²⁷:

Por sus análisis culturales, directamente inspirados en la perspectiva antropológica, la perspectiva humanista radical revela las relaciones entre la cultura organizacional y los rasgos culturales de la sociedad, del individuo, de la organización y de las profesiones.

Por otro lado, esta perspectiva resalta las dualidades y los antagonismos que se presentan por las tensiones existentes entre las diferentes subculturas, particularmente a través del conflicto, que vienen a desvirtuar el carácter aglutinador de la cultura organizacional, tal como es presentada por la perspectiva de la cultura corporativa.

Remitiéndose a las dimensiones políticas y económicas de la cultura, las proposiciones del humanismo radical desenmascaran el carácter ideológico de la

²⁶Citado por Zapata (2002)., p. 182.

²⁷Ibíd., p. 183.

cultura organizacional de la corriente funcionalista. Lejos de ser neutra, ésta sirve a los intereses de los dirigentes.

Por último, el humanismo radical propone una nueva perspectiva conceptual, una relación de recambio en relación con las teorías dominantes. La cultura que esta perspectiva enarbola, reposa sobre la reducción de los conflictos atacando sus causas y no simplemente negándolas y ocultándolas. Redondeando la idea central del humanismo radical, se debe recordar, como ya se mencionó, que la superestructura social emerge de la infraestructura y está determinada por ésta. En este sentido, la cultura es un inevitable movimiento dialéctico entre actividad económica, vida social y simbólica, donde la infraestructura sostiene la superestructura, o sea las ideas, las ideologías, los conocimientos, las creencias. Es decir que la cultura no puede ser impuesta por los dirigentes, sino que ésta emerge de la infraestructura, de la vida concreta de los propios miembros en el marco del funcionamiento cotidiano de la empresa.

2.1.3 Análisis de la cultura organizacional. “El modelo de las 13 dimensiones” del Profesor Álvaro Zapata Domínguez

Zapata et al. (2005) ha elaborado un modelo de análisis de la cultura organizacional, el cual según el autor, permite dicho análisis teniendo presente las diferentes dimensiones que la determinan o establecen. Considera con Aktouf (1990)²⁸, que la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales. El modelo propuesto parte de lo general a lo particular y está dividido en grandes dimensiones: la dimensión histórica y social de la cultura; los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial.

Producto de una amplia y detallada revisión bibliográfica sobre el tema y de la realización de varias investigaciones de campo en empresas colombianas, Zapata plantea el siguiente modelo que comprende trece dimensiones:

- La historia. La historia se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas. Permite comprender la evolución del contexto social

²⁸ Citado por Zapata (2002)., p. 176-177

en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional. Mitos de fundación y sus legados, los héroes que los miembros de la organización identifican, así como las etapas históricas y la evolución de las estrategias y estructuras.

- La sociedad. Es lo que se denomina la cultura externa, el entorno cultural, el contexto o medio del individuo y la organización. Involucra el análisis de variables seleccionadas de los entornos generales que inciden sobre la cultura organizacional, tanto a nivel global, nacional, regional y local.
- El lenguaje. Lengua, habla, lenguaje, palabras, comunicación, signos y jergas. Lenguaje directo, lenguaje indirecto, lenguaje de los directivos y de los obreros.
- Proyecto de empresa: misión, visión, credo organizacional, principios, valores.
- El sistema de producción de bienes materiales. Hace referencia a la economía, a la producción, la creación y el intercambio de bienes y mercancías, las técnicas, las ciencias. Permite comprender las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad en general y en la organización en particular. Incluye la descripción de la actividad de la empresa, su función técnica, sus productos y subproductos.
- El sistema de producción de bienes inmateriales. Involucra aspectos como los símbolos, las representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones, las creencias, la brujería, las relaciones político-ideológicas, entre otros aspectos.
- El sistema de producción de bienes sociales. Comprende las reglas, las leyes, las costumbres, las ceremonias, las normas, los valores y en general todos los aspectos relacionados con la seguridad y la protección. Incluye, por tanto, ritos, hechos sociales, eventos, reglas, formas de control social, comportamientos y conductas sociales, valores y principios comunes a las personas (diferentes a los corporativos), grupos de referencia, informales, deportivos, musicales y hábitos.
- Las relaciones interpersonales. Los lazos sutiles que permiten moldear los individuos a la imagen considerada más conveniente para la organización.

Comprende dimensiones tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades individual/colectivo, universal/particular, masculino/femenino, específico/difuso, el pasado, el presente y el futuro.

- Liderazgo. Rol y función de los dirigentes en relación con la cultura organizacional. Implica conocer los modos de ser de las personas en cargos de dirección. Sus estilos de dirección y liderazgo: míticos, sistemáticos, pragmáticos, relacionales. Sus tipos de dominación: carismáticos, tradicionales, legales. Su manera de gobernar a las personas: democráticos, tecnocráticos, autocráticos, burocráticos.
- Subculturas. ¿Es la cultura de la organización homogénea o por el contrario existen subculturas que pertenezcan a grupos profesionales, áreas de gestión, estatus social, ideologías políticas o creencias religiosas? Las subculturas profesionales corresponden a los grupos sociales organizados alrededor de las profesiones. Las subculturas funcionales corresponden a los grupos sociales organizados alrededor de las áreas funcionales. Las subculturas de clase social corresponden a la filiación de clase social de los miembros de la organización. Las subculturas políticas e ideológicas corresponden a la agrupación de los miembros de una organización alrededor de ideologías políticas y de pertenencia a grupos, movimientos y partidos políticos. Las subculturas que privilegian valores de lo público o de lo privado. Por niveles de jerarquía existentes en la estructura de la pirámide organizacional. Étnicas y de raza, según el origen de las personas. Por credos y religiones, de acuerdo a las creencias.
- La identidad. Constituye el aspecto central de la cultura. Son cuatro las dimensiones y los niveles de la identidad: las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia. Su consideración implica mirar la identidad, global, nacional, regional, local e individual.
- El poder. Identificar los intereses individuales, interpersonales y de grupos que generan conflictos de intereses. Comprender los mecanismos sutiles de solución de los mismos mediante el ejercicio del poder y el manejo de las relaciones de subordinación. ¿Cuáles son las fuentes de poder en la organización?

- Relaciones de parentesco. Son las diferentes relaciones que se forman entre familiares en una organización por afinidad y consanguinidad.

2.2 GESTIÓN DE PROYECTOS

2.2.1 Contexto histórico

¿Qué es un proyecto? El diccionario de la Real Academia de la Lengua incluye para el término proyecto lo siguiente: un proyecto es una disposición, un designio, un conjunto de escritos, un esquema o un plan de cualquier trabajo.

Según ISO²⁹ (*International Organization for Standardization*), un proyecto es: proceso único que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas, con fecha de inicio y término, que son emprendidas para alcanzar un objetivo, que se establece con requisitos específicos, incluyendo restricciones de plazo, coste y recursos.

Un proyecto es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor o provoquen un cambio beneficioso. Esto en contraste con la forma más tradicional de trabajar, con base a procesos, en la cual se opera en forma permanente, creando los mismos productos o servicios una y otra vez.

Según el PMBOK, un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único³⁰.

¿Qué es la gestión de proyectos?³¹ La gestión de proyectos se puede describir como un proceso de planteamiento, ejecución y control de un proyecto, desde su

²⁹SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN ISO 9001:2000. Modelo para implementar la mejora continua en la gestión de empresas. Colombia, mayo del 2005.

³⁰Guía PMBOK (2004)., p.19

³¹Concepto de gestión de proyectos. Recuperado de la página de Internet: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestiondeproyectos.htm>

comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un coste y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos, incorporando variadas áreas del conocimiento; su objetivo final es el de obtener el mejor resultado posible del trinomio coste – plazo - calidad.

Es ser capaces de identificar los desafíos entregados por la empresa o el mercado, construyendo y evaluando diversas soluciones, eligiendo la que responda con mayor grado a los conceptos de eficiencia y eficacia, para luego ejecutarla y administrarla acorde con la planificación preestablecida, junto con el control de sus resultados respecto a los objetivos ya establecidos.

La gestión de proyectos suma áreas tan distintas como la incorporación del proyecto, la gestión de costes, la gestión de calidad, la gestión del tiempo, la gestión de recursos humanos o la gestión de la comunicación. Así, la gestión de proyectos forma un ciclo dinámico que transcurre del planteamiento a la ejecución y control.

Sistema de gestión de proyectos según la Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos³². El sistema de gestión de proyectos es el conjunto de herramientas, técnicas, metodologías, recursos y procedimientos utilizados para gestionar un proyecto. Puede ser formal o informal y ayuda al director del proyecto a gestionarlo de forma eficaz hasta su conclusión. El sistema es un conjunto de procesos y de las funciones de control correspondientes, que se consolidan y combinan en un todo funcional y unificado.

El plan de gestión del proyecto describe cómo se va a usar el sistema de gestión de proyectos. El contenido del sistema de gestión de proyectos variará dependiendo del área de aplicación, influencia de la organización, complejidad del proyecto y disponibilidad de los sistemas existentes. Las influencias de la organización conforman el sistema para ejecutar los proyectos dentro de esa organización. El sistema se ajustará o adaptará a cualquier exigencia impuesta por la organización.

En el caso de que exista una oficina de gestión de proyectos (PMO), la cual se trata de una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de

³² Guía PMBOK (2004)., p. 33.

proyectos a su cargo, tendrá como una de las funciones la de gestionar el sistema de gestión de proyectos, a fin de asegurar la consistencia en su aplicación y la continuidad en los diferentes proyectos que se estén llevando a cabo³³.

La historia de la gestión de proyectos según Barbero (2007)³⁴. El hombre, desde el principio de su existencia humana, ha realizado proyectos. Y, a través de la historia, se puede ver cómo ha ido aprendiendo, poco a poco, a hacerlo mejor. Por tanto, se puede reivindicar el papel que la gestión de proyectos ha jugado en la historia de la humanidad.

Según Barbero (2007)³⁵, en la prehistoria el hombre no conocía el concepto de "proyecto", aun así, realizaba algunas actividades relacionadas. Por ejemplo, cuando el primer *homo sapiens* aprendió a encender fuego. Después de años llevando brasas encendidas de un campamento a otro, a un *cromagnon* aburrido se le ocurre ponerse a frotar dos palos y aparece el primer mechero. Evidentemente eso no es un proyecto, es un descubrimiento.

Lo mismo se puede decir de lo ocurrido con la rueda, la lanza, el cuchillo, los alimentos. Entonces, lo que tiene que ver con la gestión de proyectos, es el hecho de que documentaron sus pequeños proyectos. Documentaron cómo hacer fuego para enseñárselo a sus hijos, documentaron cómo fabricar una rueda, un hacha, etc.

De la edad de los metales a la era industrial, se siguió evolucionando en la habilidad para gestionar proyectos. Durante la edad de los metales, apareció un concepto característico de la gestión de proyectos, el diseño. Es en esta época cuando el hombre aprende a construir pirámides, murallas defensivas, barcos, armas metálicas. El diseño resultó imprescindible para abordar los grandes proyectos de la época, pues permitía poner de acuerdo a quien pagaba (promotor) y al responsable de su ejecución.

Las técnicas de diseño siguieron perfeccionándose hasta que apareció el gran maestro, alguien capaz de hacer los diseños más imaginativos, originales y bonitos, Leonardo da Vinci. Viendo sus diseños resulta imposible distinguir entre la ciencia, el arte y la imaginación. En cuanto al resto de técnicas asociadas a la

³³ Ibíd. p. 33.

³⁴ Barbero (2007)., p. 4.

³⁵ Ibíd.

gestión de proyectos: planificación, gestión de recursos, control, entre otras, obviamente existían. Pero lo cierto es que no se documentó, nadie estableció estas técnicas como un arte, salvo en lo militar, lo cual aportó mucho a la gestión de proyectos, especialmente en el siglo XX.

El siglo XIX supuso una verdadera revolución en el concepto de trabajo. Taylor fue el primero en analizar el trabajo de las personas desde un punto de vista científico. Se empezaron a medir rendimientos, tiempos de ejecución, productividad.

Uno de los socios de Taylor, Henry Gantt ideó la que hasta ahora es la herramienta más característica de la gestión de proyectos, el diagrama de Gantt. Inicialmente concebido para gestionar la construcción naval durante la Primera Guerra Mundial, el diagrama de Gantt, permite calcular la fecha de finalización de un proyecto en función de la duración de cada tarea. Son los famosos gráficos de barras. Sin embargo, hasta 1990 no se reflejó en estos diagramas la relación de precedencia.

Esta visión analítica de la gestión de proyectos, típica de las organizaciones americanas, tuvo su mayor auge en la primera mitad del siglo XX. En el proyecto Manhattan, cuyo resultado fue la construcción de la primera bomba atómica, se puso en práctica un método denominado Técnica de Evaluación de Precedencias.

Posteriormente, esta técnica fue mejorada por el Departamento de Defensa Americano dando lugar, en 1958 al PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) y puesta en práctica para calcular el tiempo más corto en el que era posible construir un misil Polaris. Casi al mismo tiempo, Du Pont, diseñó una técnica similar denominada Método de Camino Crítico (*Critical Path Method*) por lo que habitualmente se conoce a esta técnica como PERT-CPM.

Pero, afortunadamente, no todo en el siglo XX consistió en mejorar las técnicas matemáticas asociadas a la gestión de proyectos. En la segunda mitad del siglo, y por parte fundamentalmente de organizaciones europeas, empezaron a tomar fuerza los aspectos humanos de los proyectos. Muchos jefes de proyecto consideraban que el éxito en su trabajo no dependía de su capacidad para calcular fechas y caminos críticos. Ellos consideraban fundamental gestionar a las personas que realizaban el trabajo. Es entonces cuando toman fuerza conceptos como motivación, liderazgo, reconocimiento y pasión.

En 1969, el *Project Management Institute* (PMI) se formó para servir a los intereses de la industria de gestión de proyectos. La premisa de PMI es que las herramientas y técnicas de gestión de proyectos son comunes, incluso entre la aplicación generalizada de los proyectos de la industria del software para la industria de la construcción. En 1981, el Consejo de Administración de PMI autorizó el desarrollo de lo que se ha convertido en una guía para la Gestión de Proyectos del Consejo de Administración del Conocimiento, que contiene las normas y directrices de las prácticas que se utilizan ampliamente en toda la profesión.

Al terminar el siglo XX, la gestión de proyectos sigue siendo una disciplina con escasa consideración. No por su importancia, sino por su ausencia en los planes de estudio universitarios y en la bibliografía técnica. Probablemente, por esto, hoy se aplican técnicas de gestión de proyectos a casi todas las áreas de la empresa: marketing, finanzas, recursos humanos y producción, con nombres tan dispares como gestión del cambio, reingeniería de procesos, gestión de calidad total, etc. Pues siempre que se trate de acciones limitadas en el tiempo, que requieran planificación, serán proyectos.

Hoy, los proyectos siguen complicándose. Si al primer *homo sapiens* le tocó lidiar con la tarea de transmitir su conocimiento y el arquitecto egipcio tuvo que buscar la forma de describir su proyecto antes de realizarlo, etc., hoy en día corresponde gestionar la innovación y la tecnología, siendo una técnica más que se tendrá que añadir.

El papel de los proyectos en la implantación de las estrategias de las empresas, según Cleland y King³⁶. Los proyectos son una forma de organizar actividades que no pueden ser tratadas dentro de los límites operativos normales de la organización. Por tanto, los proyectos se usan a menudo como un medio de lograr el plan estratégico de la organización, ya esté empleado el equipo del proyecto por la organización o sea un proveedor de servicios contratado. Generalmente, los proyectos son autorizados como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas: una demanda del mercado; una necesidad de la organización; una solicitud de un cliente; un avance tecnológico y/o un requisito legal.

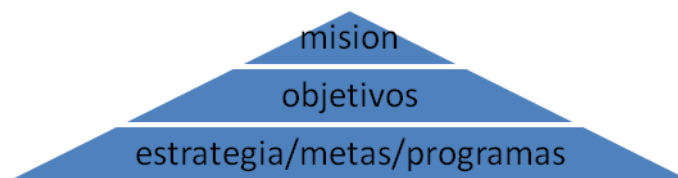
³⁶ Cleland y King(1990)., p. 175-187

El marco de evaluación del programa estratégico proporciona el factor integrador que se necesita si los planes estratégicos se van a implantar en forma efectiva. El elemento crítico del enfoque de evaluación es su utilización de los criterios que aseguran que los programas se integrarán con la misión, los objetivos, la estrategia y las metas organizacionales, así como los criterios que reflejan los elementos críticos de la estrategia, tales como los poderes de la empresa, su debilidad, las ventajas comparativas, la consistencia interna, las oportunidades y las políticas.

En cuanto a la elección de elementos de estrategias corporativas, se puede decir que hacen referencia a aquellas selecciones que se deben hacer en forma explícita o implícita en el proceso de planeación estratégica corporativa. La misión, los objetivos, la estrategia, las metas, los programas/proyectos y la asignación de recursos, proporcionan un marco de referencia común para la comunicación más que para definir la terminología correcta. Es importante saber que la mayoría de las organizaciones dirigen procesos de planeación que apuntan a la selección en forma explícita de alguno de estos elementos de selección estratégica. Y, que las estrategias son casi siempre escogidas de forma explícita. Pero, a menudo las estrategias se piensan en términos de productos e insumos.

Así, los elementos de la selección estratégica son inevitables en el sentido en que la evasión de una selección explícita acerca de cualquier elemento significa que se selecciona en forma implícita. Si las relaciones entre los elementos de selección estratégica se definen bien, se analizan de manera cuidadosa y se conciben, el plan podrá contar con probabilidades de implantarse. La misión y los objetivos son los elementos de más alto nivel. Éstos están apoyados por otros elementos que son: las estrategias, las metas, los programas y los proyectos. La estrategia asignación de recursos sustenta cada uno de estos elementos.

Figura 2. Elementos de la estrategia corporativa



Fuente: elaboración propia.

Los diversos elementos de selección estratégica se apoyan entre sí. Sin embargo, ahí permanece la duda de cómo se puede lograr en forma efectiva este alto grado de interdependencia. A pesar de todo, se ha establecido que no se necesitan

técnicas formales para seleccionar misiones alternativas y objetivos porque estas selecciones se deben hacer en forma inherente sobre una base primitiva de los valores personales y metas de la administración y otros conceptos. A nivel de asignación de programas, de proyectos y recursos se tiene el caso opuesto.

Por otro lado, se debe tener claro que el factor integrador utiliza en forma directa los resultados de selecciones estratégicas del más alto nivel para evaluar programas alternativos, proyectos y niveles de fondo. El resultado de este proceso de filtración es una serie de oportunidades de proyectos y programas ordenados basándose en rangos que pueden servir como base para la asignación de recursos. Existen otros criterios que deben dirigirse en forma específica si los programas y los proyectos van a reflejar en forma verdadera la estrategia de la corporación.

En el ambiente de proyectos, según la Comisión de la Comunidad Europea (1993), se identifican dos tipos principales: Proyectos Duros y Proyectos Suaves. Entre los primeros se incluyen aquellos que buscan producir resultados tangibles, como la construcción de una presa, una carretera, un puente o una fábrica. Los Proyectos Suaves, para los cuales es especialmente útil el Marco Lógico, son los que buscan obtener intangibles, y su impacto suele verse hasta después de algún tiempo de terminados, por ejemplo: Planeación estratégica; Planeación de negocios; Capacitación y educación; Mercadotecnia y Cambios culturales, entre otros. Este tipo de proyectos se denominan suaves porque sus resultados son abstractos, intangibles o subjetivos, es decir, no se pueden tocar.

2.2.2 Administración del ciclo de vida

Los proyectos y la dirección de proyectos se llevan a cabo en un entorno más amplio que el atribuible al propio proyecto. El equipo de dirección del proyecto debe entender este contexto más amplio a fin de poder seleccionar las fases del ciclo de vida, los procesos y las herramientas y técnicas que se ajusten adecuadamente al proyecto. El ciclo de vida del proyecto es un factor importante al determinar necesidades y el valor del enfoque de la administración del proyecto.

Ciclo de vida del proyecto según Kepzner (2009)³⁷. El ciclo de vida de un proyecto es un proceso específico a seguir para alcanzar el objetivo deseado, teniendo en cuenta que todo proyecto se caracteriza por tener fechas de inicio y de finalización claramente definidas, lo cual determina las fases del proyecto, variando de acuerdo al enfoque que se considere.

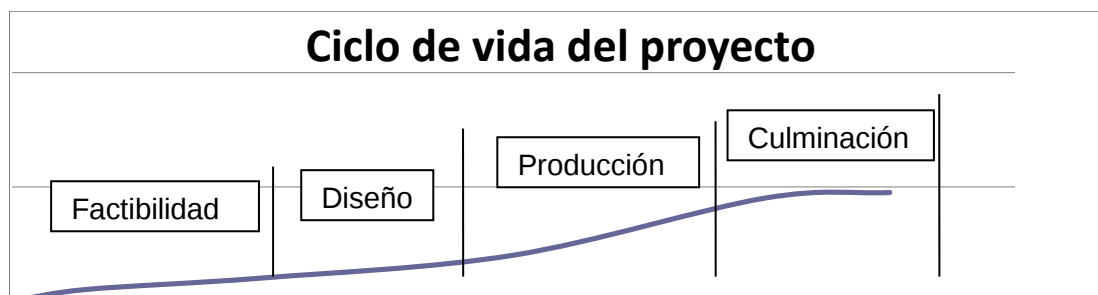
³⁷ Deponer(2009)., p. 68

Al comparar diferentes ciclos de vida teniendo en cuenta las distintas actividades y objetivos de cada proyecto, presentados por algunos autores, se observa que de manera genérica se componen de fases o etapas que van desde la formulación de una idea hasta su puesta en práctica.

Para Morris³⁸(1990), las etapas o fases del ciclo de vida de un proyecto (construcción) son cuatro:

- Etapa I o fase de Factibilidad, en donde se realizan la formulación del problema, los estudios de factibilidad financiera y económica, el diseño estratégico y la evaluación preliminar.
- Etapa II o fase de Diseño, en donde se realiza el diseño básico del proyecto, el costeo y la calendarización, se establecen condiciones y términos contractuales y se lleva a cabo una planeación detallada.
- Etapa III o fase de Producción, en la cual se lleva a cabo la fabricación, la expedición, instalación y prueba de proyecto.
- Etapa IV o fase de Culminación o Puesta en Marcha, en que se lleva a cabo las pruebas finales y se continúa con el mantenimiento.

Figura 3. Ciclo de vida del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Características del ciclo de vida del proyecto³⁹. El ciclo de vida del proyecto define las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin. La definición del ciclo de

³⁸ Citado por Keland y King(1990)., p.18

³⁹ Citado por Cleland y King (1990)., p.18-20

vida puede ayudar al director del proyecto a determinar si deberá tratar el estudio de viabilidad como la primera fase del proyecto o como un proyecto separado e independiente. Cuando el resultado de dicho esfuerzo preliminar no sea claramente identificable, lo mejor es tratar dichos esfuerzos como un proyecto por separado.

La transición de una fase a otra dentro del ciclo de vida de un proyecto generalmente implica y, por lo general, está definida por alguna forma de transferencia técnica. Los productos entregables de una fase se revisan para verificar si están completos, si son exactos y se aprueban antes de iniciar el trabajo de la siguiente fase. No obstante, es usual que una fase comience antes de la aprobación de los productos entregables de la fase previa, cuando los riesgos involucrados se consideran aceptables.

Los ciclos de vida del proyecto generalmente definen: qué trabajo técnico se debe realizar en cada fase, cuándo se deben generar los productos entregables en cada fase y cómo se revisa, verifica y valida cada producto entregable, quién está involucrado, cómo controlar y aprobar cada fase.

Las descripciones del ciclo de vida del proyecto pueden ser muy generales o muy detalladas. Las muy detalladas pueden incluir formularios, diagramas y listas de control para proporcionar estructura y control. La mayoría de los ciclos de vida de proyectos comparten determinadas características:

En términos generales, las fases son secuenciales y, normalmente, están definidas por alguna forma de transferencia de información técnica o transferencia de componentes técnicos.

El nivel de coste y de personal es bajo al comienzo, alcanza su nivel máximo en las fases intermedias y cae cuando se aproxima a su conclusión.

El nivel de incertidumbre es el más alto y, por tanto, el riesgo de no cumplir con los objetivos es más elevado al inicio del proyecto. La certeza de terminar con éxito aumenta gradualmente a medida que avanza el proyecto.

El poder que tienen los interesados en el proyecto para influir en las características finales del producto del proyecto y en el coste final del proyecto es más alto al comienzo y decrece a medida que avanza.

Aun cuando muchos ciclos de vida de proyectos tienen nombres de fases similares y requieren productos entregables similares, muy pocos ciclos de vida son idénticos. Algunos tienen cuatro o cinco fases, pero otros pueden tener nueve o más. En una misma área de aplicación pueden darse variaciones significativas.

Relaciones del ciclo de vida del proyecto y del ciclo de vida del producto⁴⁰. Muchos proyectos están vinculados con el trabajo continuo de la organización ejecutante. Algunas organizaciones aprueban formalmente los proyectos sólo tras haber concluido un estudio de viabilidad, un plan preliminar o alguna otra forma equivalente de análisis. En estos casos, la planificación o el análisis preliminar adquieren la forma de un proyecto separado. Algunos tipos de proyectos, especialmente los proyectos de desarrollo de servicios internos o productos nuevos, se pueden iniciar de manera informal durante un periodo limitado que permita obtener la aprobación formal de fases o actividades adicionales.

Las fuerzas impulsoras que crean los estímulos para un proyecto se conocen habitualmente como problemas, oportunidades o requisitos de negocio. El efecto de estas presiones es que, la dirección debe priorizar esta solicitud con respecto a las necesidades y a las demandas de recursos de otros posibles proyectos.

La cultura de las organizaciones frecuentemente tiene una influencia directa sobre el proyecto. Por ejemplo: es más probable que un equipo que propone un enfoque inusual o de alto riesgo obtenga la aprobación dentro de una organización agresiva o emprendedora, o cuando un director del proyecto con un estilo altamente participativo tiende a encontrar problemas dentro de una organización jerárquica rígida, mientras que un director del proyecto con un estilo autoritario se vería igualmente confrontado en una organización participativa.

Administración del ciclo de vida según Cleland y King (1990)⁴¹. Se refiere a la administración de sistemas, productos o proyectos a través de su ciclo de vida. Ésta es necesaria porque el ciclo de vida refleja todos los requerimientos de administración diferentes en sus diversas etapas. Algunos de los aspectos que se deben medir o controlar en el ciclo de vida del proyecto son:

⁴⁰ Guía PMBOK (2004)., p. 23.

⁴¹ Cleland y King (1990)., p.240

Variabilidad de las medidas de entrada y salida para diversas etapas del ciclo de vida: el dinamismo que es inherente en el ciclo de vida se hace aparente cuando se considera la variabilidad; tales medidas varían en forma amplia. Un sistema organizacional se desarrolla y madura de acuerdo con un ciclo que es muy semejante al del producto. Las medidas utilizadas para definir las fases diversas de un ciclo de vida organizacional se pueden centrar en la orientación de sus productos. Un sistema que sea un equipo no despliega ejecuciones de ventas después que está en uso, pero sí despliega fases definidas de operación.

Dimensiones de la administración del ciclo de vida: la variabilidad de las diversas medidas de entrada y salida y el hecho de que las diferentes medidas pueden ser apropiadas en una etapa del ciclo de vida que en otra, sugiere que la administración del proyecto se debe enfocar sobre ciertas dimensiones del proyecto genéricas y críticas. Estas dimensiones son: tiempo, refiriéndose a la línea de tiempo de progreso en términos de un programa que se ha establecido; costo, refiriéndose a los recursos que se gastan y la tercera dimensión es la realización.

Administrando sobre el ciclo de vida: puesto que la mezcla de recursos y salidas asociadas con un proyecto varía a través del ciclo de vida, la implicación es fuerte debido a que las técnicas apropiadas y estrategias de administración también varían durante las diversas fases. Fox (1973)⁴² asoció un ciclo de vida de cinco etapas: pre-comercialización, introducción, crecimiento, madurez y declinación. La primera etapa del ciclo de vida puede ser concebida como el desarrollo del ciclo de vida que ha sido tratado en sí mismo previamente en término de un número de estados. Las cuatro etapas restantes representan el ciclo de vida de las ventas.

Implicaciones totales de la administración del proyecto: una organización se puede caracterizar en cualquier instante en un tiempo dado por una corriente de proyectos que le imprimen demandas a sus recursos. Los proyectos que encara una organización dada en un tiempo dado típicamente son de naturaleza diversa; algunos productos están en etapas distintas de su ciclo de vida de las ventas, otros están en etapas diversas de desarrollo, subsistemas administrativos están atravesando su desarrollo, etc. Además, en cualquier tiempo dado cada uno de estos proyectos estará típicamente en una fase diferente de su ciclo de vida. Cualquier medida que se seleccione para representar el nivel de actividad del estado de conclusión de cada uno de los proyectos en la corriente que encara una

⁴²Citado por Cleland y King (1990)., p.243

organización, el agregado representa una corriente de proyectos que debe perseguirse. La alta dirección debe planear en términos de corriente de proyectos.

2.2.3 Influencias de la organización

Estructura de la organización, de acuerdo con la Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos⁴³. La estructura de la organización ejecutante con frecuencia restringe la disponibilidad de recursos, abarcando un espectro desde funcional a orientado a proyectos, con diversas estructuras matriciales en el medio.

La organización funcional clásica, es una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente establecido. Los miembros están agrupados según la especialidad: producción, comercialización, ingeniería y contabilidad a nivel superior. Ingeniería se puede subdividir, a su vez, en organizaciones funcionales, tales como mecánica y eléctrica, que respaldan el negocio de la organización más grande. Las organizaciones funcionales también tienen proyectos; sin embargo, el alcance del proyecto generalmente se restringe a los límites de la función. El departamento de ingeniería de una organización funcional realizará el trabajo del proyecto de manera independiente de los departamentos de fabricación o comercialización.

Cuando se emprende el desarrollo de un nuevo producto dentro de una organización puramente funcional, la fase de diseño es frecuentemente denominada proyecto de diseño, e incluye sólo personal del departamento de ingeniería. Por tanto, cuando surgen preguntas relacionadas con fabricación, éstas se pasan a través de la jerarquía de la organización hasta el jefe del departamento, quien consulta con el jefe del departamento de fabricación. El jefe del departamento de ingeniería transmite la respuesta a través de la jerarquía hasta el gerente funcional de ingeniería.

En el extremo opuesto del espectro se encuentra la organización orientada a proyectos. En una organización orientada a proyectos, los miembros del equipo están frecuentemente ubicados en un mismo lugar. La mayoría de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo del proyecto y los directores del proyecto cuentan con una gran independencia y autoridad. Las organizaciones

⁴³ Guía del PMBOK(2004)., p.28

orientadas a proyectos suelen tener unidades denominadas departamentos, pero estos grupos dependen directamente del director del proyecto o proveen servicios de soporte a diversos proyectos.

Las organizaciones matriciales presentan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. Las matriciales débiles mantienen muchas de las características de las organizaciones funcionales y el director del proyecto es más un coordinador que un director. Las matriciales fuertes tienen muchas de las características de las organizaciones orientadas a proyectos; pueden tener directores de proyectos con considerable autoridad y con dedicación completa al igual que el personal administrativo. Si bien la organización matricial equilibrada reconoce la necesidad de un director del proyecto, no confiere al director autoridad plena sobre el proyecto ni sobre su financiación.

La mayoría de las organizaciones modernas presentan todas estas estructuras a diferentes niveles. Por ejemplo, hasta una organización fundamentalmente funcional puede crear un equipo de proyecto especial para gestionar un proyecto crítico. Este equipo puede tener muchas de las características de un equipo del proyecto dentro de una organización orientada a proyectos. El equipo puede incluir personal de diferentes departamentos funcionales con dedicación completa, puede desarrollar su propio conjunto de procedimientos operativos y puede operar fuera de la estructura estándar y formalizada de informe.

Rol de la PMO en las estructuras de la organización⁴⁴. Una PMO puede existir en cualquier estructura organizativa, incluidas aquellas con una organización funcional. La función de una PMO dentro de una organización puede variar desde una influencia de asesoramiento, limitada a la recomendación de políticas y procedimientos específicos sobre proyectos individuales, hasta una concesión formal de autoridad por parte de la dirección ejecutiva. En dichos casos, la PMO puede, a su vez, delegar su autoridad al director del proyecto individual. El director del proyecto tendrá soporte administrativo de la PMO a través del personal dedicado o a través de personal compartido. El equipo del proyecto incluirá miembros que estarán dedicados al proyecto o personal que se comparta con otros proyectos y que, a su vez, estén dirigidos por la PMO.

Los miembros del equipo del proyecto dependerán directamente del director del proyecto o, si son compartidos, de la PMO. El director del proyecto depende

⁴⁴ Ibíd., p. 32.

directamente de la PMO. Adicionalmente, la flexibilidad de la dirección centralizada de la PMO puede ofrecer al director del proyecto más oportunidades para progresar dentro de la organización. Los miembros del equipo del proyecto especializados también pueden estar expuestos a opciones profesionales alternativas dentro de la dirección de proyectos en organizaciones con PMO.

Manejando el aspecto humano de los grupos encargados de proyectos:

Relación entre lo humano, lo institucional y los proyectos planteada por Morris (1990)⁴⁵. El ciclo de vida del proyecto y las diferentes fases planteadas dentro de éste generan interrelaciones administrativas importantes entre sí. Cada una de las fases enfatiza en mayor o menor grado con respecto a los niveles administrativos del trabajo en una organización, generalmente considerados como: nivel institucional, nivel estratégico y nivel táctico.

El nivel institucional está relacionado con el proyecto y su entorno exterior. Respecto a esta relación, el interés es asegurar que el proyecto sea comercialmente viable y hasta donde sea posible, que esté provisto de las provisiones y recursos necesarios para triunfar.

Los niveles estratégico y táctico están relacionados con los aspectos internos del proyecto, se centran en realizar las tareas dentro de los parámetros estratégicos desarrollados y administrados por la alta administración.

Los subsistemas en un proyecto generan relaciones estáticas y dinámicas. Las primeras se refieren a las relaciones del proyecto con subsistemas estáticos del mundo exterior. Las relaciones dinámicas, actúan al interior del proyecto y se generan a partir de la forma como se desarrolla éste.

Las interrelaciones generan la necesidad de integración cuando las interdependencias organizacionales crecen. El grado de integración depende del tamaño de la diferenciación de los subsistemas que se requiere integrar, así como de la cantidad de empuje conjunto que se necesita proveer. Morris menciona la necesidad de integración cuando: las metas y los objetivos de una empresa hacen necesario que diferentes grupos tengan que trabajar juntos; el medio ambiente es

⁴⁵ Morris (1990).

complejo o cambia con rapidez; la tecnología es incierta o compleja; la empresa está cambiando con rapidez y la empresa es compleja en el aspecto organizacional.

Los indicadores de James Thomson, establecen tres tipos de interdependencias, con necesidades especiales de integración. La más simple de éstas es la mancomunada, sólo requiere que la gente obedezca ciertas reglas y estándares. La segunda forma es la secuencia, que requiere que las interdependencias sean calendarizadas. Las interdependencias recíprocas que son las más complejas, necesitan de ajustes conjuntos entre las partes. En términos de proyectos, los subsistemas que están en continua interrelación requieren enlaces para alcanzar la integración necesaria, mientras que los que se suceden uno a continuación del otro pueden ajustarse a planes y calendarios.

Conflicto. De acuerdo con Senge (2000)⁴⁶ toda organización tiene conflictos latentes en su operación diaria, debido a que las organizaciones son entes sociales, donde conviven personas que además traen conflictos de otras áreas de su vida. Naturalmente, los conflictos hacen parte de la realidad cotidiana en la gestión de proyectos.

La socialización diaria genera situaciones comunes y también de controversia entre las personas, que cuando no pueden o no quieren acoplarse a éstas, se convierten en conflictos, ya sea del grupo o del individuo. El conflicto está condicionado al contexto social donde se desarrolla y por esto se puede ver desde tres perspectivas diferentes: psicológica: cuando el conflicto está dentro del individuo ya sea intraindividual (cuando actúan fuerzas similares en direcciones opuestas) o interindividual (relacionado con la agresión y las estructuras sociales); sociológica: cuando el conflicto es social o de los grupos y se piensa que es disfuncional (se debe suprimir) o inevitable (necesario para el funcionamiento) y psicosociológica: cuando el conflicto se da de la interacción entre el individuo y los sistemas sociales donde vive. El conflicto es una situación entre grupos, organizaciones o individuos.

En las organizaciones el conflicto lleva entonces a generar un proceso de negociación para llegar al equilibrio; para que haya una buena gestión del conflicto son necesarias tres condiciones: liderazgo democrático, participación de los miembros del grupo y trabajo en equipo.

⁴⁶ Senge(2000)., p. 114

Para poder tener estas tres condiciones, se pueden usar dos estilos: los emocionales (ORIF) y los de solución de conflictos (ITMB).

Los Estilos emocionales, el marco ORIF de acuerdo a lo planteado por Cleland y King (1990)⁴⁷. Es importante reconocer que la localización del problema en la mayoría de los así llamados conflictos personales no reside sólo en una persona. La mayor parte de los conflictos sociales son en forma inherente relacionales.

La base de la teoría de Schutz⁴⁸ es la orientación de las relaciones interpersonales fundamentales del individuo. La ORIF es de hecho un conjunto de tres necesidades interpersonales básicas que son comunes a todas las personas en un mayor o menor grado. Estas tres necesidades son: inclusión, control y afecto y se considera que son predictivas en un sentido general de la conducta fundamental que ocurre en forma interpersonal.

Hay dos aspectos para cada una de las tres necesidades personales; el primero es lo que se hace o la necesidad que se tiene de expresarse hacia otros y el segundo es cómo se quiere que los otros se comporten con uno.

El concepto de incompatibilidad de origen refleja el grado al cual el exceso de necesidad de una persona para expresar o recibir en un área de necesidad dada se balancea con el exceso de la otra persona en la dirección opuesta. La escala de incompatibilidad de origen va desde un extremo negativo hasta un extremo positivo.

Debe haber complementariedad, reciprocidad u oposición en la relación para que exista la compatibilidad de origen. La compatibilidad de intercambio se refiere a si dos personas tienen una necesidad de estar activas en forma similar en un área de necesidad dada. La incompatibilidad resulta donde dos personas son muy diferentes en cuanto a las diversas áreas de necesidad.

⁴⁷ Cleland y King(1990)., p.627

⁴⁸ Citado por Cleland y King(1990)., p.,627.

Para la inclusión, el conflicto típico se da entre la persona que se une a quien le gusta rodearse de gente que hace las cosas en conjunto y la persona más retraída que prefiere trabajar sola.

Los problemas de intercambio de inclusión en los equipos encargados de proyectos se expresan generalmente como conflictos entre los miembros que prefieren trabajar en grupos contra los que prefieren trabajar en forma más individualista. En cuanto a los problemas de intercambio de control tienden a afectar en forma penetrante al grupo, puesto que como se indicó antes, algunos miembros estarán satisfechos con intentar crear una estructura de grupo y definir papeles, responsabilidades, etc.

Los problemas de compatibilidad de origen en el control, como muchos conflictos interpersonales, también se expresan muy a menudo a través de todas las áreas.

Los conflictos afectivos se sienten quizá con menos frecuencia en el ambiente de trabajo, pero una persona de alto intercambio inmersa en un grupo de bajo intercambio tal vez se quejaría de un grupo impersonal en el cual no hay suficiente estímulo y apoyo.

Utilizando la ORIF-C en el desarrollo del equipo: el sistema ORIF se puede usar para conceptualizar la lucha interpersonal en cualquier grupo de trabajo o equipo que deba llevar a cabo algunos objetivos. También se utiliza en forma análoga en los consejos matrimoniales donde al terapeuta le gustaría llegar al asunto básico muy rápido.

Si el instrumento ORIF-C se usa para ayudar a un equipo a ver sus áreas de conflicto más claramente y tratar con ellos constructivamente, hay varios usos relevantes para el desarrollo grupal e individual. Estos son: generación de una agenda personal, sensibilización para las dimensiones interpersonales, verificación de la propia comprensión e interpretaciones individuales.

La conclusión de la mayoría de las intervenciones de grupo con la ORIF-C es que sirve para sensibilizar y educar a los miembros con respecto a la naturaleza del conflicto interpersonal.

Manejando el conflicto en forma constructiva: las investigaciones anteriores al instrumento ORIF-C en relación con el desempeño del equipo encargado del

proyecto han sugerido que los niveles moderados de conflicto son inevitables y deseables en particular si la gente es capaz de usar constructivamente el conflicto.

Hay en forma inmediata dos aspectos generales en los cuales los gerentes de alto desempeño difieren de los de bajo desempeño en términos de la respuesta al conflicto interno en el equipo. Primero, los de alto desempeño reflejan un repertorio mayor de respuestas. Segundo, parecían menos temerosos de los desacuerdos e insinuaban más disposición para abordar los conflictos que para evitarlos.

Para manejar el conflicto es importante que el gerente esté dispuesto a escuchar a los subordinados cuando están siendo molestados por un compañero. También, es necesario entender que las relaciones interpersonales así como la conducta de liderato están caracterizadas por al menos dos dimensiones fundamentales: conducta expresiva e instrumental.

Uno de los aspectos que involucra a los gerentes quienes en esencia, enseñan a sus subordinados cómo hacer frente al conflicto interpersonal de manera productiva, es el establecimiento de normas, papeles de modelo y de consejero. Además de tener certeza de la utilidad del conflicto y de lo importante de medirlo y controlarlo como una estrategia de combate.

Estilos para solucionar problemas el marco ITMB ⁴⁹: Se trata de explorar un marco para comprender la naturaleza cognoscitiva o los estilos de solucionar problemas de los miembros del grupo y cómo estos estilos influyen en el funcionamiento del equipo.

La solución de problemas se puede visualizar como si implicara dos dimensiones: el proceso de recolectar información y el proceso de hacer evaluaciones, tomar decisiones o hacer juicios basándose en esa información.

La dimensión básica de la obtención de información es referida como una percepción y toma las dos formas opuestas de sensación o intuición. La evaluación de la información o juicio toma las formas opuestas de razonamiento o sentimiento.

⁴⁹Cleland y King (1990)., p. 643

Dos maneras de percibir: sensación e intuición. Los tipos sensitivos miran el mundo y ven los datos que están directamente disponibles a través de los sentidos. Éstos tienden a ser realistas, pragmáticos y enfocados en la realidad.

Los tipos intuitivos, por el contrario, miran el mundo y no ven sólo lo que está ahí, sino lo que puede ser. Ellos ven más allá de la realidad inmediata, ven el reino de las posibilidades, de los significados implícitos y de las relaciones potenciales entre los eventos.

Dos tipos de juicio: razonar y sentir. Los tipos que razonan tienden a no interesarse en los sentimientos de la gente y parecen pensar en forma dura; son capaces de despedir o reprimir a la gente si es necesario.

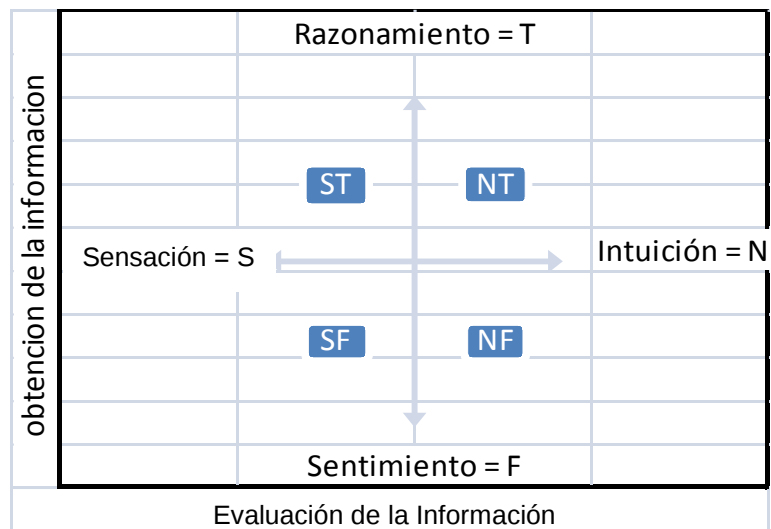
Los tipos sentimentales también toman decisiones por medio de un proceso racional. Los sentimientos no se refieren a emociones, sino al proceso de establecer prioridades en términos de valor, con más o menos importancia.

Los estilos compuestos.

Cada tipo de percepción hace juego con cada tipo de juicio, de tal manera que los cuadrantes representan cuatro estilos básicos de solucionar problemas. Los sensitivos-razonadores, que son los tradicionalistas de la vida organizacional; los sentimentales-sensitivos, que prefieren las organizaciones estructuradas y el trabajo, pero también se podrían caracterizar como realistas y gravitan hacia el liderato socio-emocional; los razonadores-intuitivos, son visionarios, y los sentimentales-intuitivos, que podrían ser considerados catalizadores en un ambiente de equipos.

Implicaciones para el funcionamiento del equipo: el funcionamiento efectivo del equipo requiere que se utilicen los recursos psicológicos e intelectuales de todos los individuos. La solución de problemas podría verse como la utilización secuencial de diferentes funciones de percepción y juicio: la sensación establece los hechos, la intuición sugiere posibles soluciones, el razonamiento establece las secuencias probables de diferentes cursos de acción y el sentimiento pondera la probabilidad de aceptación entre las personas.

Figura 4. Estilos para solucionar problemas



Fuente: elaboración propia.

La formación de equipos encargados de proyectos interdepartamentales tiene la posibilidad de conjuntar diferentes tipos, debido a que existe alguna evidencia que sugiere que el tipo está relacionado con la especialización ocupacional. Los campos de aplicación de la ingeniería tales como civil, industrial y agrícola tienen más posibilidades de atraer tipos sensitivos, mientras que los campos más teóricos como el químico, nuclear y aeroespacial tienen más posibilidades de atraer tipos intuitivos.

Los individuos miembros de un equipo deben verse unos a otros como fuentes de recursos diferentes más que como fuentes de antagonismos.

Algunos descubrimientos de investigaciones importantes con respecto al elemento humano en la administración de proyectos:

- Estilos de liderazgo/habilidades interpersonales planteadas por Lawrence (1967)⁵⁰. Las habilidades de liderato y las habilidades interpersonales del gerente de proyectos son críticas para el desempeño eficaz de la administración de proyectos. Es importante saber que los integradores eficaces tienen una necesidad mayor de afiliación que los integradores considerados como menos eficaces. También se encuentran diferencias estadísticas entre integradores eficaces y menos eficaces en sus necesidades de logro.

⁵⁰ Citado por Cleland y King(1990), p.673

Igualmente, es importante reconocer que la necesidad de poder es básicamente la misma para todo estilo de integradores. Otro punto diferenciador importante entre los integradores eficaces y menos eficaces es en la iniciativa, el liderato, la ambición y la comunicación.

La autoridad, la recompensa, castigo, experiencia y poder de referencia son fuentes de influencia que usan a menudo los gerentes de proyectos para lograr apoyo para sus proyectos, identificándose dos estilos fundamentales de administración usados por los gerentes de proyectos, según Gemmill (1970)⁵¹.

El primer estilo se basa principalmente en la autoridad del gerente de proyectos, en su habilidad para recompensar, y en su habilidad para impedir el logro de los objetivos por parte de quienes lo apoyaban. El segundo estilo se basa en un estilo con influencia de poder de experto y de referencia.

Los requerimientos cambiantes de los estilos de liderato se vuelven rápidamente aparentes en las organizaciones que experimentan cambios dramáticos en los procedimientos operativos.

- Manejo del conflicto según Wilemon (1971)⁵². Los ambientes de proyectos producen situaciones inevitables de conflicto. Cada vez más, se está reconociendo la habilidad de los gerentes de proyectos para manejar estos conflictos como un determinante crítico para el desempeño exitoso del proyecto. Los determinantes del conflicto entre otros, son:
 - Entre mayor sea la diversidad de experiencia entre los miembros del equipo encargado del proyecto, mayor es el potencial para que se desarrolle el conflicto.
 - Entre menor sea el poder del gerente de proyectos para recompensar y castigar, mayor será el potencial para que se desarrolle el conflicto.

⁵¹ Citado por Cleland y King(1990),p.675

⁵² Citado por Cleland y King(1990)., p.,677.

- Entre menos entiendan los miembros del equipo los objetivos específicos del proyecto, mayor es la probabilidad de que se desarrolle el conflicto.
- Entre mayor sea la ambigüedad de los puestos entre los miembros del equipo, mayor será la probabilidad de que se desarrolle el conflicto.
- Entre mayor sea el acuerdo sobre las metas súper-ordenadas, menor será el potencial de conflictos nocivos.
- Entre menor sea la autoridad formal del gerente de proyectos sobre las unidades staff y funcionales de apoyo, más alta es la probabilidad de que ocurra conflicto.

Algunas de las proposiciones sobre las causas del conflicto son:

- Que puede ser funcional o disfuncional.
 - A menudo es ocasionado por los patrones revisados de interacción de los miembros profesionales del equipo en las organizaciones de proyectos.
 - Se desarrolla también como resultado de las dificultades de los miembros del equipo al adaptar sus objetivos profesionales a las situaciones y requerimientos del trabajo del proyecto.
 - Es probable que ocurra cuando no se define con claridad la autoridad.
 - Puede ocurrir además por falta de incentivos profesionales derivados de la participación de especialistas funcionales en el trabajo orientado al proyecto.
- Métodos para manejar el conflicto⁵³. El primer paso para manejar en forma efectiva el conflicto es reconocer algunos de sus principales determinantes, el

⁵³ Cleland y King(1990), p.679

segundo es comprender cómo se manejan las situaciones cargadas de conflicto en el ambiente del proyecto. Algunas sugerencias para minimizar el conflicto dañino son:

- Primero, el conflicto con los departamentos funcionales de apoyo es una preocupación importante para los gerentes de proyectos. La minimización del conflicto requiere una planeación celosa por parte del gerente de proyectos.
- Segundo, puesto que hay bastantes participantes claves en un proyecto, es importante que las decisiones principales que afectan al proyecto se comuniquen a todo el personal relacionado con el mismo.
- Tercero, los gerentes de proyectos necesitan estar conscientes de sus estilos para resolver conflictos y sus efectos sobre las interrelaciones claves.
- Cuarto, parece existir una relación definitiva entre el modo específico de influencia de los gerentes de proyectos y las intensidades de los conflictos experimentados con las interrelaciones.

El conflicto con los departamentos funcionales también puede ser creado por los gerentes de proyectos que se apoyan demasiado en los castigos y en la autoridad. Los gerentes no sólo necesitan estar conscientes de los estilos administrativos que usan en el apoyo obtenido, sino también, del efecto de los enfoques de solución de conflictos que emplean.

- Estilos de toma de decisiones y las habilidades para construir equipos planteados por Cleland y King (1990)⁵⁴. El grado de toma de decisiones participativa y de compañerismo tiene un impacto considerable no sólo sobre los aspectos humanos del ambiente de la administración de proyectos, sino sobre el éxito percibido de los proyectos asociados a las fallas.

Hay tres razones principales para la construcción de equipos. Primero, hay más especialistas y expertos en las organizaciones cuyos talentos necesitan

⁵⁴ Cleland y King (1990)., p.682.

ser enfocados e integrados en los requerimientos de las tareas grandes. Segundo, muchos miembros de las organizaciones quieren involucrarse más en el ambiente de trabajo total en lugar de realizar sólo papeles definidos en forma estrecha. Tercero, se evidencia que la gente que trabaja junta puede crear sinergia y altos niveles de creatividad así como satisfacción en el trabajo.

Entre las principales barreras se encuentran: la diferencia de prioridades, intereses y juicios; los conflictos en los papeles; falta de compromiso de los miembros del equipo; problemas de comunicación; objetivos/resultados del proyecto poco claros; ambientes dinámicos del proyecto; credibilidad en el gerente de proyectos; falta de estructura y definición del equipo; competencia por el liderato del equipo y selección de los miembros para el equipo encargado del proyecto

- Las comunicaciones en la administración de proyectos de acuerdo con Tushman (1979)⁵⁵. Las comunicaciones efectivas interpersonales son un ingrediente crítico para el éxito del proyecto. La comunicación verbal es un medio de comunicación más efectivo que los medios escritos o más formales. Los patrones de comunicación más comunes en los proyectos son: el alto grado de logros en la solución de problemas y en las comunicaciones administrativas dentro de los equipos con alto desempeño; los equipos confían más en las interacciones para la toma de decisiones entre los compañeros que en la dirección de los supervisores y una alta comunicación proporcionando retroalimentación y evaluación técnica.
- Relaciones del equipo encargado del proyecto con la matriz, el cliente y otras organizaciones externas. Los patrones de las relaciones más relevantes en este aspecto son:
 - Los patrones de coordinación y de relación.
 - El énfasis en el criterio de éxito y el consenso entre el equipo encargado del proyecto, la matriz y el cliente, contribuyen también al éxito del proyecto.
 - La frecuente retroalimentación.

⁵⁵ Citado por Cleland y King(1990)), p.688

2.2.4 El ambiente cultural de la organización matricial

Comprender la cultura de la organización es un prerequisite para introducir la administración de proyecto. La cultura de una organización refleja los estilos compuestos de administración de sus ejecutivos; un estilo que tiene mucho que ver con la habilidad de la organización para adaptarse a un cambio tal como la introducción de un sistema de administración de proyectos.

El diseño de la organización matricial según Cleland y King (1990)⁵⁶. Desde un punto de vista de diseño organizacional, la organización entera debe estar a tono psicológicamente con los resultados: el logro dentro de la organización que apoya los más altos objetivos organizacionales, metas y estrategias.

El propósito del diseño matricial no solamente es lograr lo mejor a partir de su enfoque fuerte de proyectos y de su enfoque fuerte funcional, sino complementar éstos por medio de una unidad de mando fuerte a nivel alto para asegurar que la balanza de poder se mantenga en la organización.

El diseño está orientado hacia los resultados. El diseño matricial está orientado hacia los resultados y relacionado con la información. Cuando se implanta un diseño matricial en sus primeras etapas, generalmente existe una armonía deficiente entre la realidad conductual y la forma estructural. El énfasis se debe hacer en la flexibilidad, la informalidad de los compañeros y la minimización de la jerarquía.

El diseño organizacional matricial es la forma más compleja de alineación organizacional que se usa. La entrada de la administración de proyectos en una organización tiende a cambiar las prácticas establecidas en la administración con respecto a la autoridad, la responsabilidad, los arreglos de procedimientos, los sistemas de apoyo, la especialización departamental, la expansión del control, los patrones de asignación de recursos, el establecimiento de prioridades, la evaluación, etc.

⁵⁶ Cleland y King(1990).,p.756

El ambiente cultural⁵⁷. Un ambiente cultural para la administración matricial tiene que ver con la expresión social que se manifiesta dentro de la organización cuando ésta se compromete a administrar proyectos. La introducción de la administración de proyectos en una cultura existente pondrá en movimiento un sistema de efectos con actitudes de cambio, valores, creencias, sistemas administrativos y conducirá hacia un modo democrático y participativo.

Así, la clientela del proyecto incluye los gerentes y los profesionales que comparten en forma colectiva la autoridad y la responsabilidad de concluir un proyecto a tiempo y dentro del presupuesto. La integración de esta clientela da como resultado un ambiente que debe tener las siguientes características: apertura organizacional, participación, problemas humanos incrementados, consenso en la toma de decisiones, evaluación objetiva del mérito, nuevos criterios para la clasificación de sueldos y salarios, nuevas trayectorias de carreras, papeles aceptables de adversario, flexibilidad organizacional, mejoramiento en la productividad, innovación incrementada, realización de los sistemas de apoyo y desarrollo de las aptitudes del gerente general

Factores que influyen en el éxito de los proyectos de acuerdo con Cleland y King (1990)⁵⁸. El éxito del proyecto no puede ser definido como el simple hecho de concluir el proyecto dentro del tiempo programado dentro del presupuesto o por lograr las especificaciones de ejecución técnica o misión del proyecto a realizar. Si el proyecto cumple con las especificaciones de desempeño técnico y con la misión que debe realizar, y si existe un alto nivel de satisfacción con respecto a los resultados del mismo entre la gente en la organización matriz, la gente clave en la organización del cliente, la gente clave en el equipo encargado del proyecto y en los usuarios claves, el proyecto se considerara un éxito total.

Es importante mencionar que la ejecución técnica está totalmente asociada con el éxito percibido de un proyecto, mientras que la ejecución en el costo y en la programación está menos asociada con el éxito percibido. Igualmente, cabe mencionar que los patrones de coordinación y de relación efectivos son los contribuyentes más importantes al éxito del proyecto.

⁵⁷ Ibíd. p. 758

⁵⁸ Cleland y King(1990)., p.722.

2.3 MODELO DE ANÁLISIS

Para el análisis se tomaron como base las dimensiones del instrumento de Solarte y Zapata (2008)⁵⁹ “Instrumento para el diagnóstico del Clima Organizacional” que los autores emplean para determinar las percepciones de los sujetos sobre el clima organizacional, así como las causas que en su opinión explican dichas percepciones. Se indaga además por las soluciones que consideran pertinentes.

Éste instrumento cuenta originalmente con 27 dimensiones. Para efectos del presente trabajo se tomaron como base 14 dimensiones, que dieran cuenta de los elementos clave de la cultura organizacional y de la gestión de proyectos y se adaptaron de acuerdo con los propósitos del presente estudio. Esto se realizó analizando tanto las variables de cultura organizacional del modelo de Zapata, así como de las variables del análisis de proyectos, que podrían enumerarse como tiempo, costo, calidad y resultado.

A continuación se presenta un breve resumen de las variables del modelo de análisis usado en el estudio (Direccionamiento estratégico, Proyectos institucionales, Participación, Instalaciones y elementos de trabajo, Trabajo en equipo, Liderazgo, Toma de decisiones, Desarrollo de personal, Solución de conflicto e intereses, Reconocimiento, Normas y reglamentos, Valores, Conocimiento técnico y Dirección).

Direccionamiento Estratégico: esta variable está relacionada con dos dimensiones tratadas en el modelo de Zapata (La historia y el proyecto de empresa), y se busca determinar cuál es el grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la Cámara de Comercio de Cali; cuáles son las causas que han impedido conocerlos con profundidad y cuáles las soluciones que se deberían implantar para alcanzar un alto grado de conocimiento en la Cámara de Comercio de Cali

Proyectos Institucionales: esta variable busca determinar cuál es el grado de conocimiento sobre los proyectos de la Cámara de Comercio de Cali, cuáles son las causas que han impedido conocerlos con profundidad y cuáles las soluciones que se deberían implantar para que se conozcan a fondo los proyectos y programas de la Cámara de Comercio de Cali.

⁵⁹ Citado por Solarte, Mónica (2009), p.,54.

Participación: esta variable busca establecer la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones de los proyectos que la entidad realiza; cuáles son las causas por las que no se ha tenido esa posibilidad y cuáles las soluciones que se deberían implantar para mejorarse en esos aspectos relacionados con el trabajo.

Instalaciones y elementos de trabajo: este punto trata sobre cómo son las instalaciones y los recursos necesarios para que se puedan realizar las labores inherentes a los proyectos fomentando la calidad, creatividad y productividad de quienes intervienen en ellos, cuales son las causas que han impedido un óptimo desarrollo y cuáles las soluciones que se deberían implantar para contar con instalaciones y recursos idóneos en la Cámara de Comercio de Cali.

Trabajo en equipo: variable dedicada a identificar las relaciones interpersonales al interior de los grupos de trabajo y si éstas son adecuadas y facilitan la consecución de los objetivos planteados; cuáles son las causas que han impedido un mejor manejo y las soluciones que se deberían implantar para mantener unas relaciones adecuadas que faciliten la consecución de objetivos.

Liderazgo: esta variable busca determinar si las personas que lideran los proyectos en la Cámara de Comercio de Cali tienen las condiciones necesarias para dirigir adecuadamente a sus equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos propuestos, cuáles son las causas que les han impedido a los jefes un mejor desempeño y cuáles las soluciones que se deberían implantar para generar las condiciones necesarias a fin de dirigir adecuadamente a los equipos de trabajo hacia el éxito de los proyectos.

Toma de decisiones: parte de la afirmación de que las decisiones se pueden tomar de manera participativa o autocrática. Las decisiones son participativas si involucran la opinión de las personas y, si las decisiones no se consultan, sino que se imponen, son autocráticas. La variable entonces, busca identificar si las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar los objetivos de los proyectos en los que participan, qué causas impiden un desarrollo óptimo y cuáles las soluciones que se deberían implantar para generar procesos participativos de toma de decisiones.

Desarrollo de personal: con esta variable se busca medir si la Cámara de Comercio de Cali estimula la formación personal y profesional para optimizar el desempeño en forma permanente, cuáles son las causas que han impedido llegar

al desarrollo y cuáles las soluciones que se deberían implantar para estimular el desarrollo personal y profesional de forma permanente.

Solución de conflicto de intereses: la variable está relacionada con la dimensión de poder del modelo de Zapata y se busca establecer si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas; cuáles son las causas de la situaciones negativas y cuáles las soluciones que se deberían implantar para solucionar los conflictos de manera satisfactoria para las partes involucradas.

Reconocimiento: es una variable con la que se busca saber si en la Cámara de Comercio de Cali hay reconocimiento por la labor y los logros de las personas, por qué no se está dando este reconocimiento y cuáles son las soluciones que se deberían implantar para generar reconocimiento por la labor y logros de las personas.

Normas y reglamentos: es una variable que busca determinar si los procedimientos, manuales, controles, código de ética, entre otros, que se tienen en la Cámara de Comercio de Cali, son los adecuados como para permitir que los proyectos institucionales se realicen de manera apropiada, qué puede estar causando los resultados contrarios a los esperados y cuáles son las soluciones que se deberían implantar para tener normas y procedimientos que guíen de manera apropiada la realización de los proyectos.

Valores: se trata de una variable que intenta medir si existe en la Cámara de Comercio de Cali una orientación hacia los valores, qué causas hay para no tener esa orientación y cuáles son las soluciones que se deberían implantar para generar una orientación clara hacia los valores corporativos.

Conocimiento técnico: trata de una variable que mide si en la Cámara de Comercio de Cali existe el conocimiento técnico y metodológico para la realización de los diferentes proyectos que la entidad lidera, las causas que impiden un escenario positivo y cuáles son las soluciones que se deberían implantar para obtener el conocimiento técnico y metodológico necesario para la realización de los proyectos.

Dirección: es una variable que busca determinar si hay un adecuado control y seguimiento en la Cámara de Comercio de Cali a los proyectos que la entidad

lidera, si esta situación es negativa, qué la causa y cuáles son las soluciones que se deberían implantar para realizar un adecuado control y seguimiento a los proyectos que lidera la entidad.

3. RESULTADOS

Se aplicaron 52 encuestas, las cuales fueron respondidas en su totalidad. En la tabla 5 se puede apreciar la distribución de la población por rangos de edad. En la tabla 6, el análisis por puntuación, donde puede apreciarse que el 52% de las respuestas puntuaron sobre 10, por lo que puede pensarse que hay un alto nivel de satisfacción por parte de los sujetos con los ítems evaluados. Ello se ve reforzado en que el 29% de los sujetos puntúan entre 8 y 9 las variables y el 93,3% de los datos está por encima de 5. Solamente el 6,7% de los datos está entre 0 y 5, de los cuales el 4,5% está entre 4 y 5.

Tabla 5. Frecuencias y Valoraciones por Rangos de Antigüedad

Antigüedad	Frecuencia	%	Valoración
Menos de 1 año	16	30,77%	9,7
Entre 1 y 10 años	13	25,00%	9,5
Entre 10 y 20 años	16	30,77%	9,7
Mas de 20 años	7	13,46%	10,4
Total general	52	100,00%	9,8

Tabla 6. Frecuencia acumulada de valores asignados a los ítems

Valor	Suma	%	% Acumulado
10	385	52,88%	52,88%
9	86	11,81%	64,70%
8	125	17,17%	81,87%
7	61	8,38%	90,25%
6	22	3,02%	93,27%
5	22	3,02%	96,29%
4	11	1,51%	97,80%
3	5	0,69%	98,49%
2	8	1,10%	99,59%
1	2	0,27%	99,86%
0	1	0,14%	100,00%

El promedio de las desviaciones estándar de las respuestas de cada ítem es de 3,1. En una variable, la desviación estándar es menor a uno; en cuatro variables, la desviación estándar está entre 1 y 2 puntos; en dos variables la desviación

estándar está entre 2 y 3 puntos y en siete variables la desviación estándar está por encima de 3 puntos.

En la tabla anterior se refleja en orden descendente el índice de puntuaciones de cada pregunta, obtenido del producto del valor de la frecuencia simple por la ponderación del puntaje, donde un puntaje de cero tiene una ponderación de uno, un puntaje de uno, una ponderación de dos y así sucesivamente. Los valores más altos reflejan entonces que las percepciones de los sujetos están más orientadas hacia las puntuaciones altas.

La desviación estándar hace referencia a la consistencia (dispersión) de las puntuaciones. Una desviación estándar alta reflejará una dispersión mayor, lo que quiere decir, que hay mayor grado de desacuerdo en las percepciones de los sujetos frente a la variable. Por el contrario, una desviación estándar menor indica un mayor grado de acuerdo respecto a la puntuación asignada a la variable.

En la figura 5 se puede observar que la variable mejor calificada es instalaciones y elementos de trabajo, seguida por valores, estilo de dirección y conocimiento técnico. Las variables de mejor puntaje son participación, toma de decisiones, proyectos institucionales, solución de conflictos e intereses y trabajo en equipo.

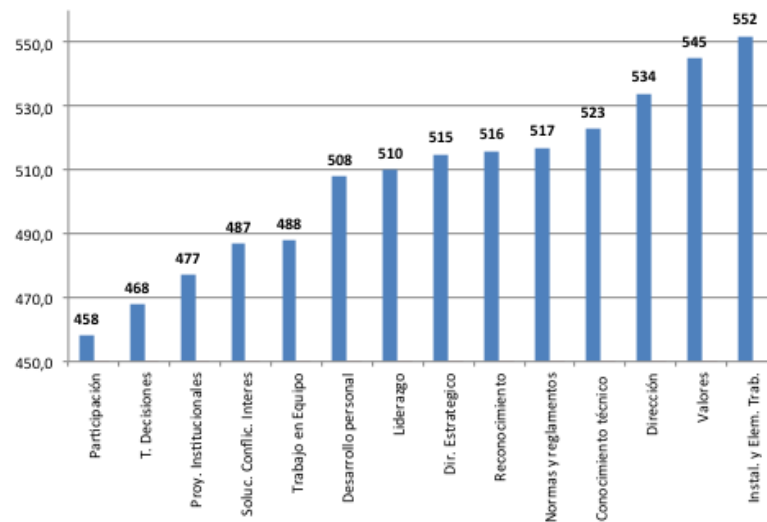
Por su parte, las variables que presentan una percepción más consistente son reconocimiento, valores, direccionamiento estrategico, conocimiento técnico e instalaciones y elementos de trabajo.

Las variables que presentan menor unidad de acuerdo son solución de conflicto de intereses, participación, direccionamiento estrategico, liderazgo y conocimiento técnico.

A continuación se presentan los resultados por cada una de las dimensiones analizadas. En primer lugar, la frecuencia simple de las calificaciones brutas asignadas por el total de los sujetos. En la misma gráfica se muestra también la media de las puntuaciones totales por dimensión. En el siguiente gráfico, la participación de las categorías malo (puntuaciones entre 0 y 3), regular (puntuaciones entre 4 y 6), bueno (puntuaciones entre 7 y 8), muy bueno (puntuación 9) y excelente (puntuación 10).

En la figura 5 puede observarse la tendencia de puntuación de las distintas variables de la investigación.

Figura 5. Puntuación total de las variables

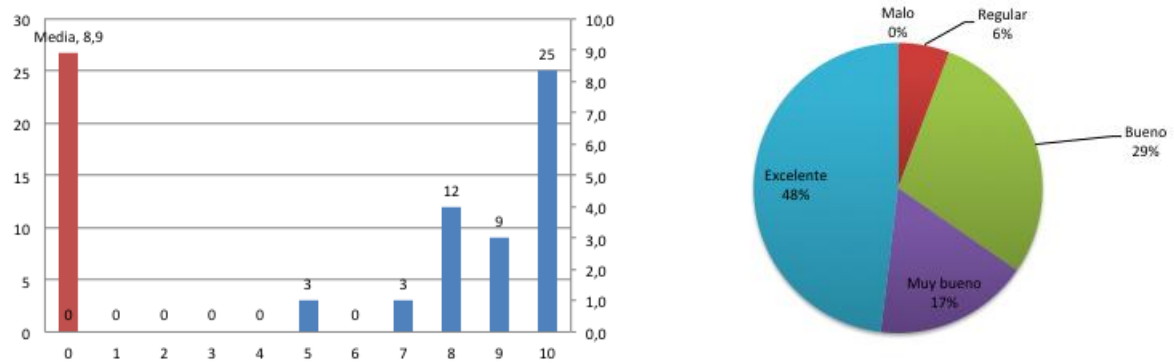


Seguidamente, se presentarán los resultados de la agrupación en categorías de las respuestas de los sujetos en relación con las causas y soluciones.

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1 Análisis cuantitativo

Figura 6. Direccionamiento estratégico – resultados

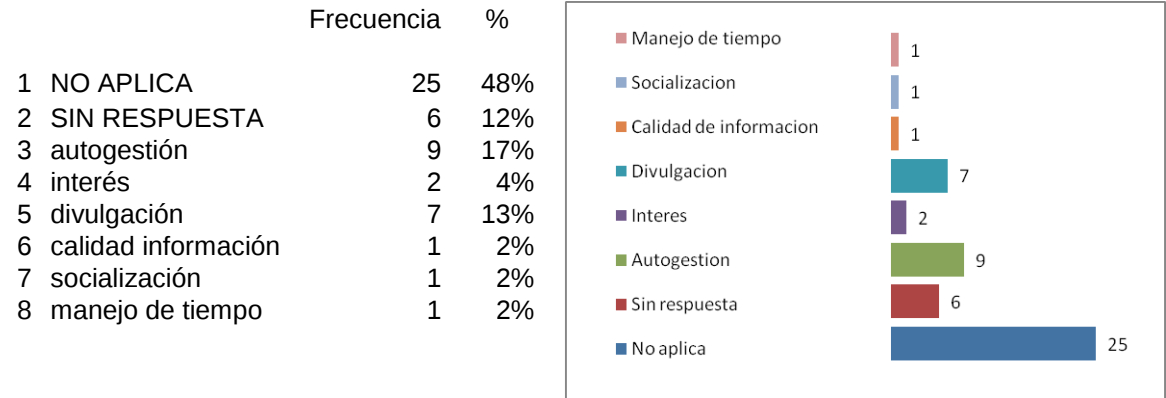


Los resultados cuantitativos indican que existe un conocimiento amplio sobre la formulación estratégica, es decir, sobre la misión, visión, objetivos y políticas de la Camara de Comercio de Cali. Ello se nota en que el 100% de las respuestas son iguales o superiores a 5; además, el 94% de las respuestas se agrupan en las puntuaciones de 7 y 10.

3.1.2 Causas

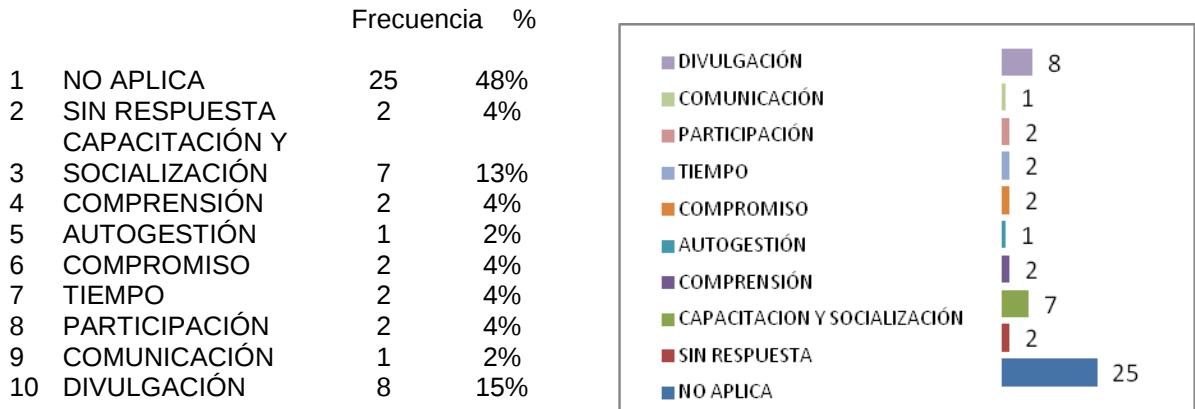
Mientras que el 48% de los sujetos considera que este punto está en la situación ideal, el 17% piensa que aunque el conocimiento de este punto es amplio, la falta de autogestión, es decir, de estrategias propias para entrar en contacto con el direccionamiento estratégico, disminuye su calificación y el 13% piensa en la falta de divulgación como segundo factor de importancia en este hecho.

Figura 7. Direccionamiento estratégico – causas



3.1.3 Solución

Figura 8. Direccionamiento estratégico – soluciones



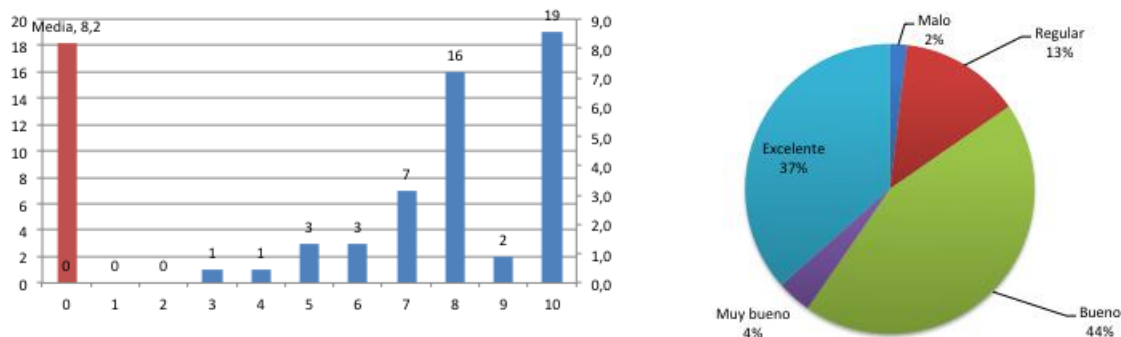
Frente a las estrategias de manejo, los sujetos plantean principalmente aquellas relacionadas con la capacitación o socialización del direccionamiento estratégico y la divulgación del mismo, en un 28%. Otras respuestas se refieren a soluciones como: comprensión (4%), compromiso (4%), tiempo (4%), autogestión (2%) y comunicación (2%).

Concretamente, los sujetos mencionan que es necesario buscar formas para que las personas tengan fácil acceso a la información, leer y verlas todos los días; que debe haber más comunicación interna y mayor participación; hacer talleres de recordación.

3.2 PROYECTOS INSTITUCIONALES

3.2.1 Análisis cuantitativo

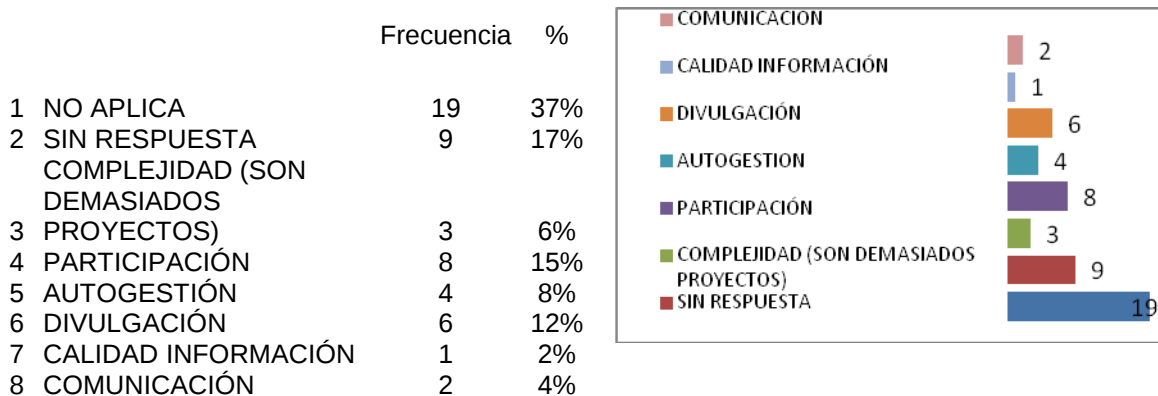
Figura 9. Proyectos institucionales – resultados



El 85% de los sujetos considera que tiene un conocimiento amplio de los proyectos institucionales, mientras que el 13% se agrupa en un conocimiento medio. Sólo el 2%, tiene un conocimiento bajo en este tema.

3.2.2 Causas

Figura 10. Proyectos institucionales – causas



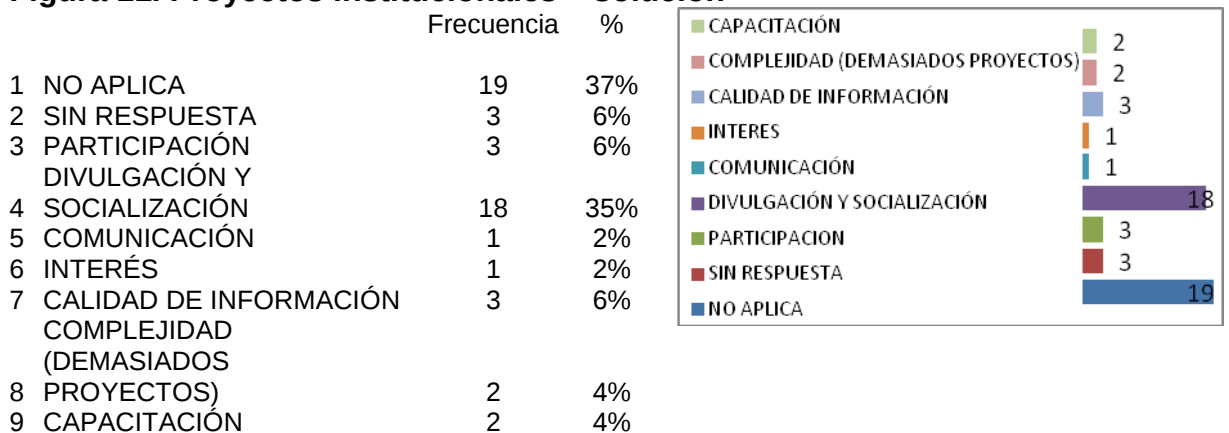
Agrupando las respuestas en categorías, se encontró que el 37% de los sujetos considera que el grado de conocimiento de los proyectos está en el mayor nivel posible; el 15% piensa que no se ha logrado por falta de participación, es decir,

por ausencia de mecanismos organizacionales que permitan el involucramiento de las personas en las decisiones. El 12% considera que la causa está centrada en la falta de divulgación. El 8% cree que es por autogestión, el 6% atribuye esta situación a la multiplicidad de proyectos. Otras causas son falta de comunicación (4%), calidad en la información (2%).

En sus respuestas los sujetos manifiestan que la información no está disponible, que en la organización no informan todos los programas y proyectos, que la información no es clara o ha cambiado y que no se generan espacios necesarios para conocer estos proyectos.

3.2.3 Solución

Figura 11. Proyectos institucionales – solución



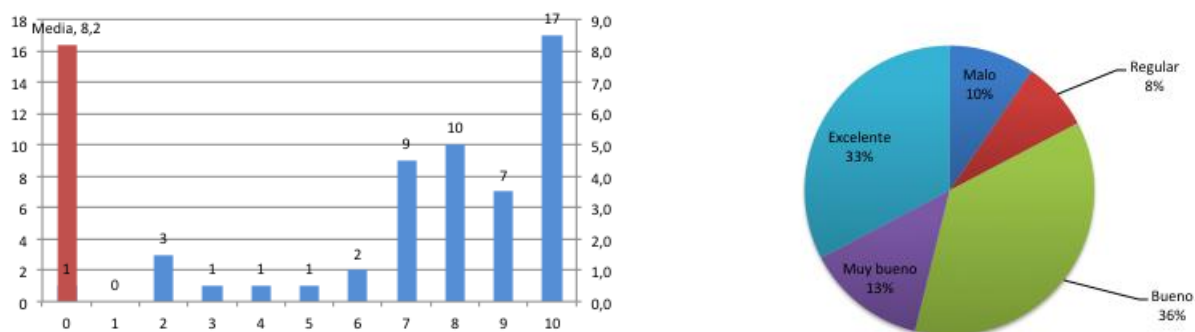
Respecto a las estrategias sugeridas, de manera general, el 35% de los sujetos consideran principalmente que la situación puede mejorar a través de la divulgación y la socialización, mientras que el 12% piensa que es importante la participación y la calidad de información.

Los sujetos manifiestan como solución divulgar la información al personal por diferentes medios, dar posibilidad de tomar parte en la discusión de los proyectos.

3.3 PARTICIPACIÓN

3.3.1 Análisis cuantitativo

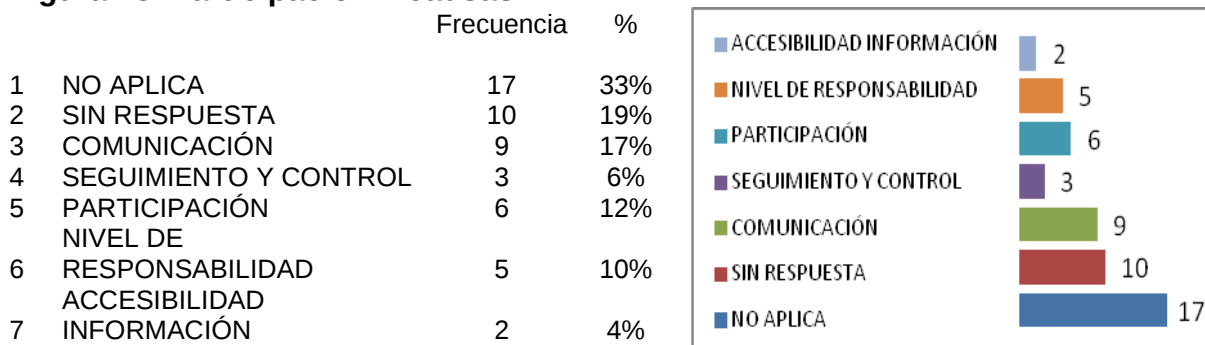
Figura 12. Participación – resultados



Frente a esta pregunta, los sujetos que agrupan sus respuestas en torno a las puntuaciones más altas son el 33%. El 17% califican este ítem como regular y el 50% como bueno o muy bueno.

3.3.2 Causas

Figura 13. Participación – causas



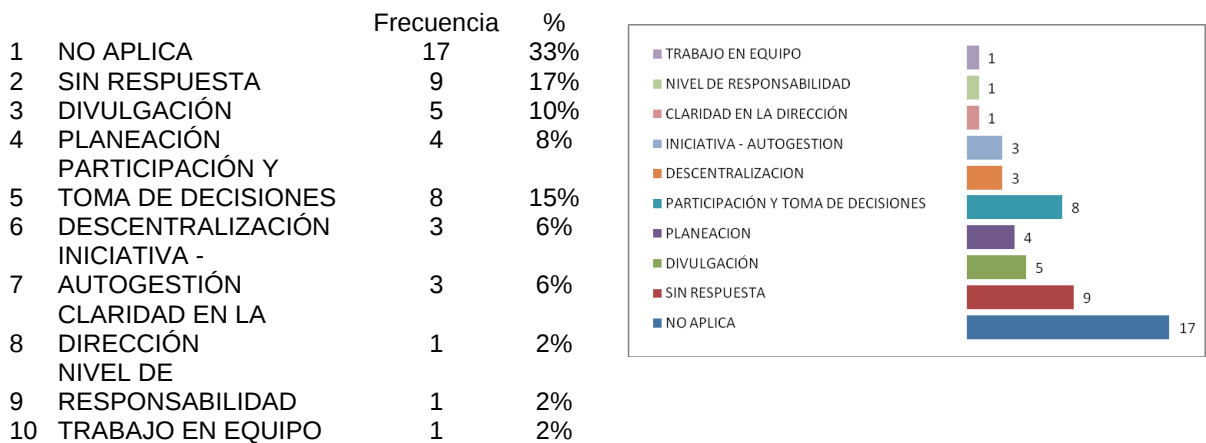
En un aspecto general, los individuos agruparon principalmente las causas en tres aspectos: el 17% en comunicación, el 12% en la participación y el 10% en el nivel de responsabilidad.

Los sujetos dicen que muchas de sus funciones asignadas no les competen realmente. Piensan que no tienen manera de informarse de forma oportuna y

objetiva, que no tienen posibilidad de tomar parte en las decisiones; manifiestan también que los proyectos del trabajo son asignados y no se cuentan con sus opiniones.

3.3.3 Solución

Figura 14. Participación – solución



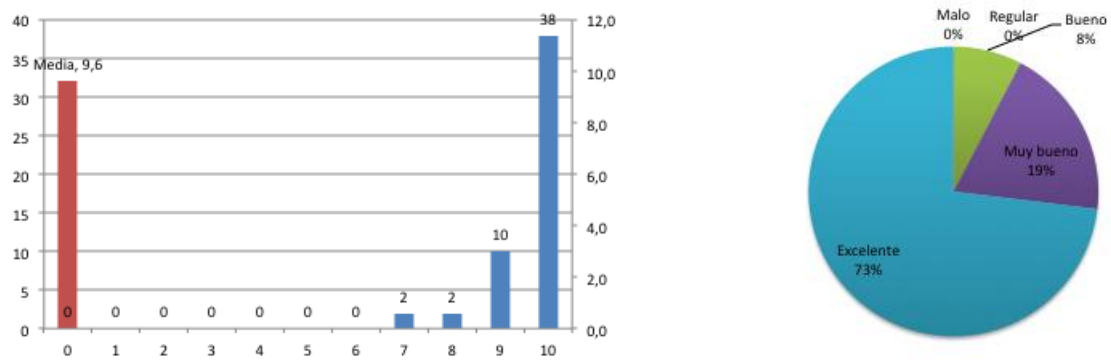
Frente a la participación, los sujetos plantean soluciones principalmente relacionadas con la divulgación (10%), la planeación (8%) y la toma de decisiones (15%).

Piensen como solución invitar al personal a participar en la toma de decisiones, crear opciones donde se pueda informar todo respecto a la organización, crea comités de decisión.

3.4 INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

3.4.1 Análisis cuantitativo

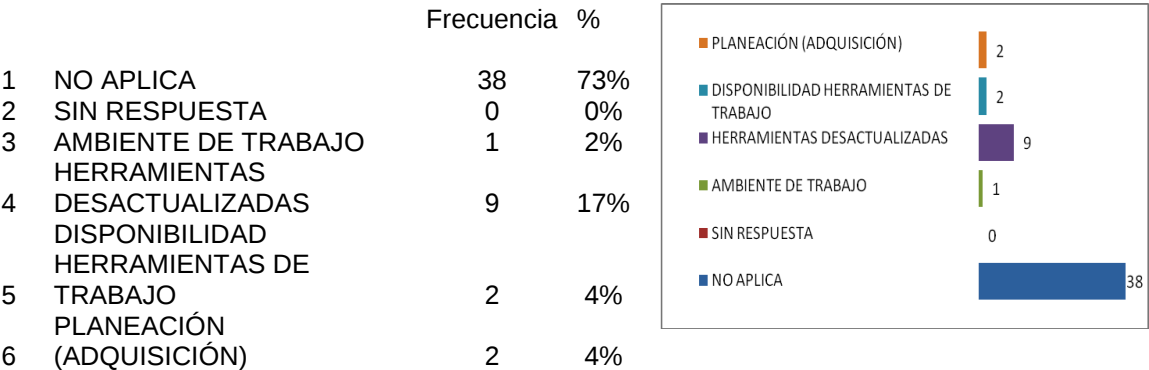
Figura 15. Instalaciones y elementos de trabajo – resultados



Frente a esta pregunta, los sujetos que agrupan sus respuestas en torno a la puntuación de excelente son el 73%. El 19% califican este ítem como muy bueno y el 7% como bueno.

3.4.2 Causas

Figura 16. Instalaciones y elementos de trabajo – causas



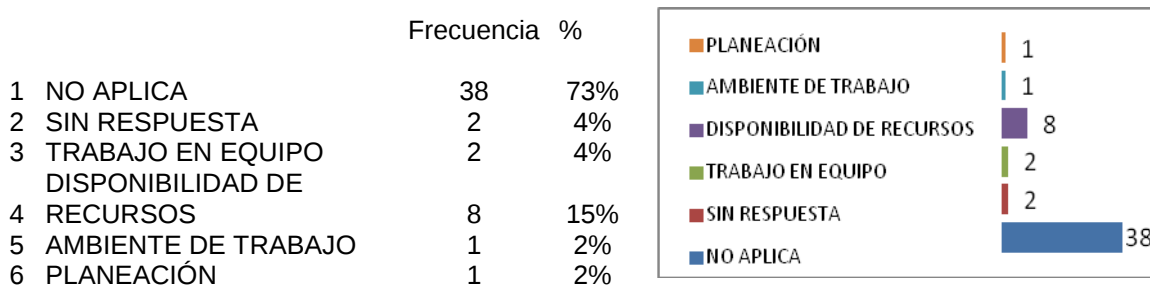
Mientras que el 73% de los sujetos considera que este punto está en la situación ideal, el 17% piensa que las herramientas están desactualizadas. Así mismo, el

10% de los sujetos cree que la disponibilidad de herramientas de trabajo, el ambiente de trabajo y la planeación, afectan las labores inherentes a los proyectos de quienes intervienen en ellos.

Aducen que se no cuenta con las herramientas y equipo para cumplir el trabajo; o falta planeación para la adquisición de los elementos, y que no se cuenta con programas informáticos actualizados.

3.4.3 Solución

Figura 17. Instalaciones y elementos de trabajo – solución



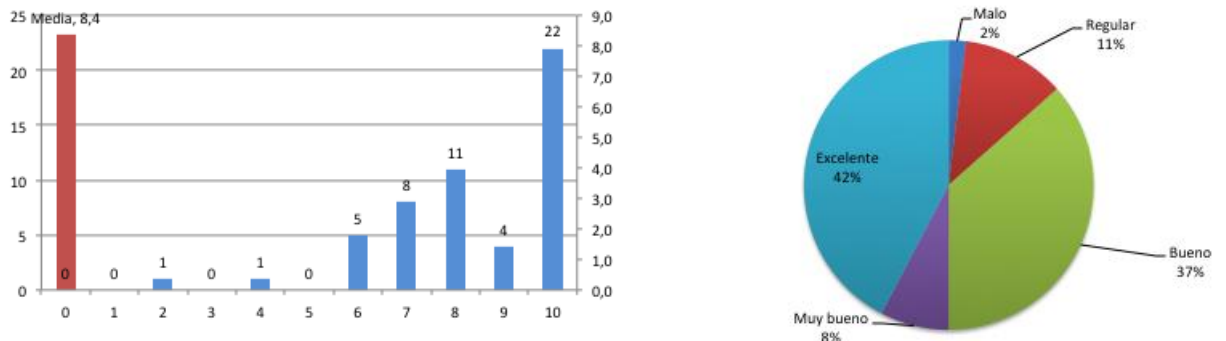
Del total de la población encuestada sólo un 23% aportó posibles soluciones, donde la más importante con un 15%, fue la disponibilidad de recursos y con un 4%, el trabajo en equipo.

Los encuestados piensan que se deben comprar mejores equipos e innovar software y habilitar otros pisos para tener más espacio de trabajo.

3.5 TRABAJO EN EQUIPO

3.5.1 Análisis cuantitativo

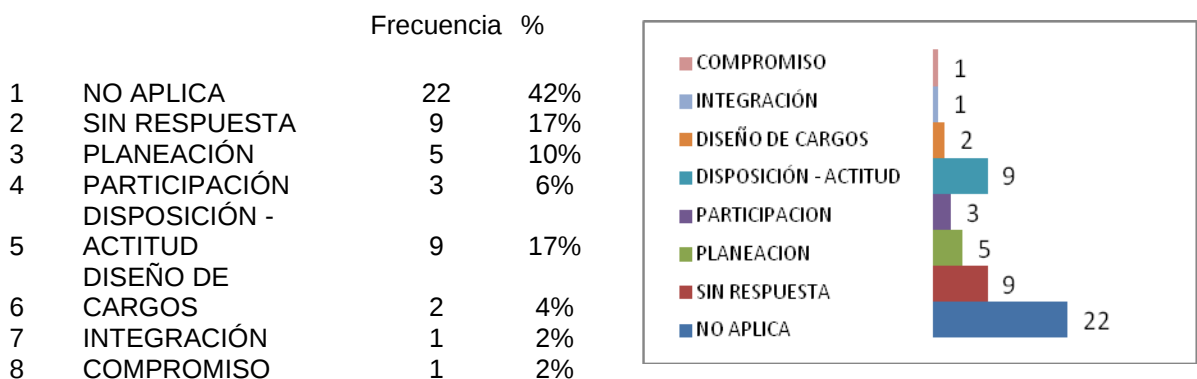
Figura 18. Trabajo en equipo – resultados



Los sujetos que agrupan sus respuestas en la puntuación de excelente corresponden al 42%. El 11% califican este ítem como regular y el 45% como bueno o muy bueno.

3.5.2 Causas

Figura 19. Trabajo en equipo – causas

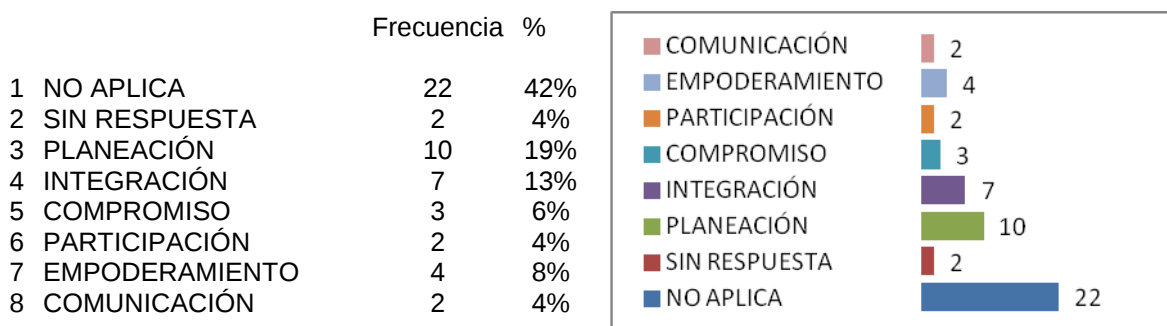


Mientras que el 42% de los sujetos considera que este punto está en la situación ideal, se encuentra que un 17% piensa que la causa es la disposición y actitud; un 10% piensa que es la planeación y un 17% no respondió nada.

Los sujetos creen que hay dificultad para resolver los conflictos internos, sostienen que la actitud inadecuada es uno de los puntos débiles. También piensan que la estructura organizacional no facilita la integración. Igualmente, algunos de los sujetos manifiesta que el interés individual está por encima del grupal o institucional.

3.5.3 Solución

Figura 20. Trabajo en equipo – solución



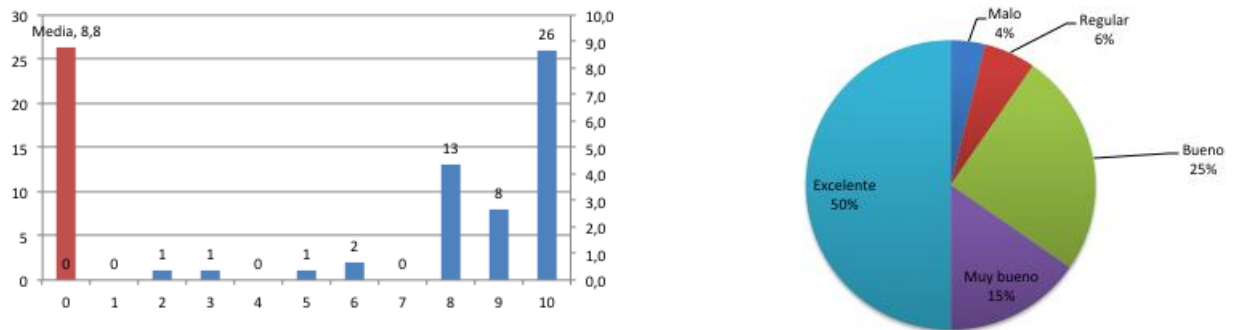
El analisis general arroja que casi la mitad de los individuos (46%), consideran que este punto tiene una situación ideal o no responden, mientras que el 19% cree que un punto importante para la solución está en la planeación; el 13% piensa que está en la integración y el 8% en el empoderamiento y el compromiso.

Los sujetos manifiestan que se necesita una mayor integración que permita el desarrollo, y que se deben realizar talleres de trabajo en grupo como dinámicas terapéuticas.

3.6 LIDERAZGO

3.6.1 Análisis cuantitativo

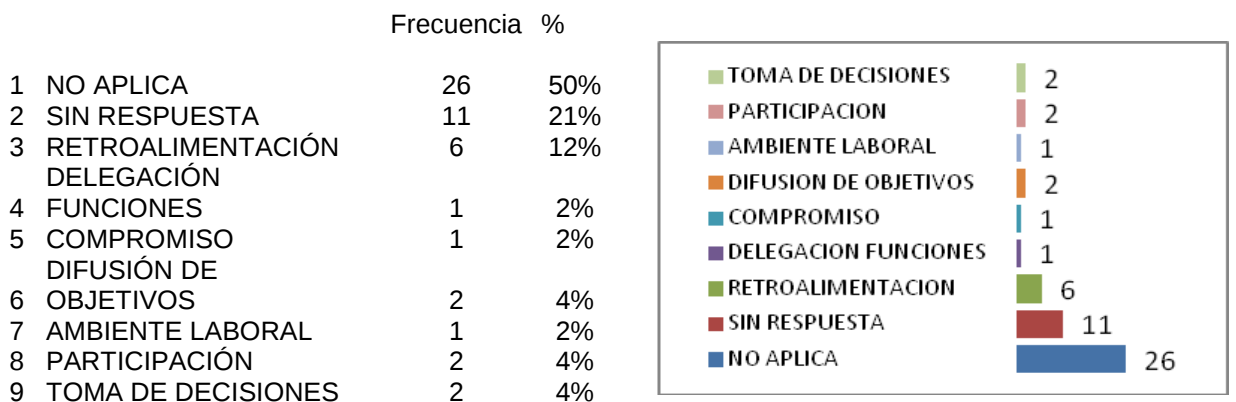
Figura 21. Liderazgo – resultados



Frente a esta pregunta, los sujetos que agrupan sus respuestas en torno a las puntuaciones más altas son el 50%. El 6% califican este ítem como regular y el 40% restante como bueno o muy bueno.

3.6.2 Causas

Figura 22. Liderazgo – causas

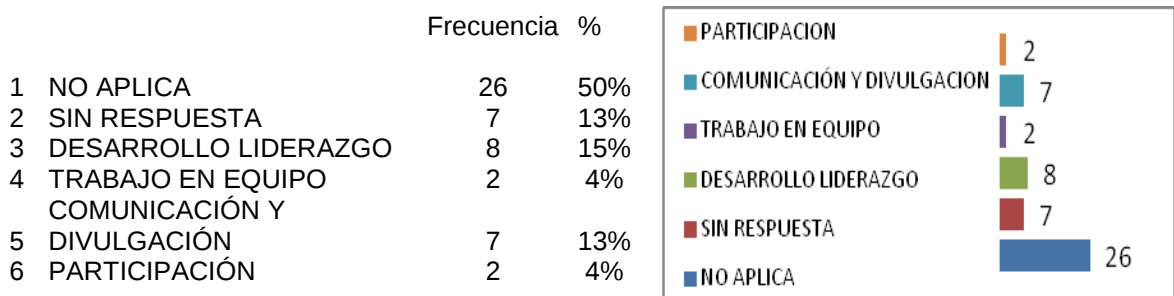


El 50% de los sujetos considera que este punto está en la situación ideal, y aunque el 21% no aportó información en este ítem, un 12% piensa que la causa es retroalimentación y otro 12% que las causas están entre la difusión de objetivos, la participación y la toma de decisiones.

Los sujetos piensan que los líderes no retroalimentan, ni participan activamente con su equipo para lograr los objetivos, ni generan un ambiente propicio para ideas y sugerir cambios, ni delegan adecuadamente.

3.6.3 Solución

Figura 23. Liderazgo – solución



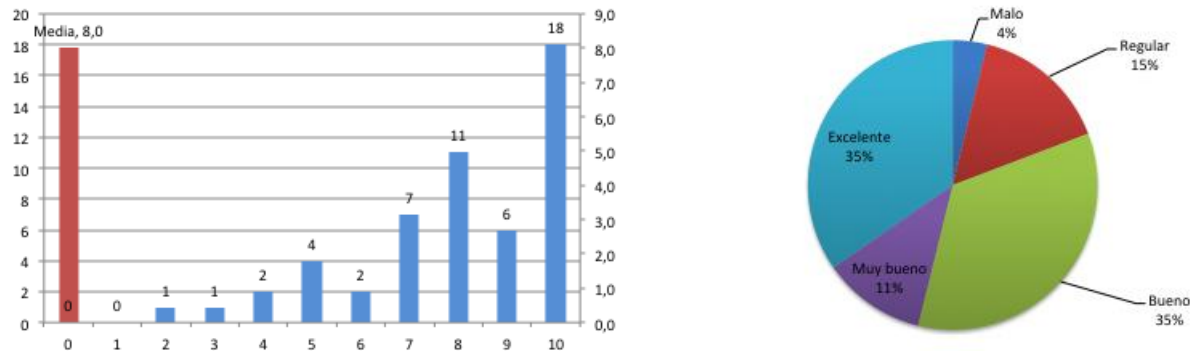
En el aspecto general, la mitad de la población piensa que la situación es ideal en este punto. De la mitad restante, el 15% aporta como solución el desarrollo de liderazgo, el 13% la comunicación y divulgación y el 8 % el trabajo en equipo y participación.

Los sujetos manifiestan que se deben escuchar las sugerencias y no desecharlas, tener una mayor integración con el equipo de trabajo, guiarlo y dirigirlo; fomentar la participación, capacitando y definiendo metas.

3.7 TOMA DE DECISIONES

3.7.1 Análisis cuantitativo

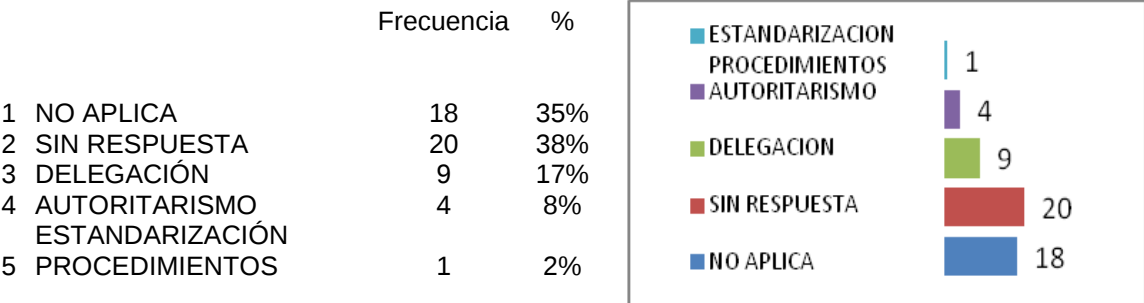
Figura 24. Toma de decisiones - resultados



El 35% de los sujetos agrupan sus respuestas en la puntuación de excelente. El 11% califican este ítem como muy bueno, otro 35% como bueno, 11% como Regular y el 4% restante lo califican como malo.

3.7.2 Causas

Figura 25. Toma de decisiones - causas



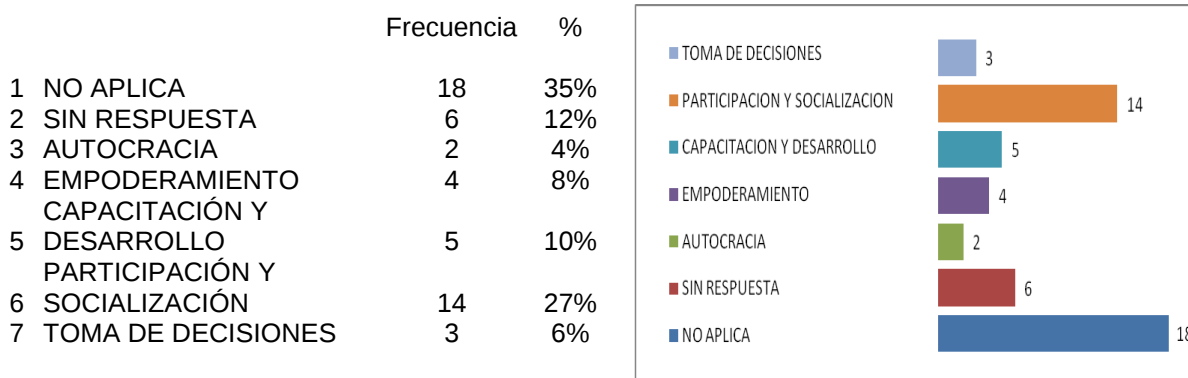
Para el análisis se agruparon las respuestas en unas categorías más grandes, dando como resultado que mientras el 35% de los sujetos considera que este punto está en la situación ideal, el 17% piensa que existen problemas de delegación en la toma de decisiones. El 8% de los sujetos considera que el

autoritarismo se presenta como un obstáculo y solamente el 2% manifiesta que la calificación no es perfecta debido a la ausencia de estandarización de los procedimientos.

Los sujetos opinan que las decisiones se toman en círculos cerrados; que no hay un mecanismo formal de participación en las decisiones. También se manifiesta que aunque escucha a los colaboradores no se toma en cuenta su opinión.

3.7.3 Solución

Figura 26. Toma de decisiones - solución



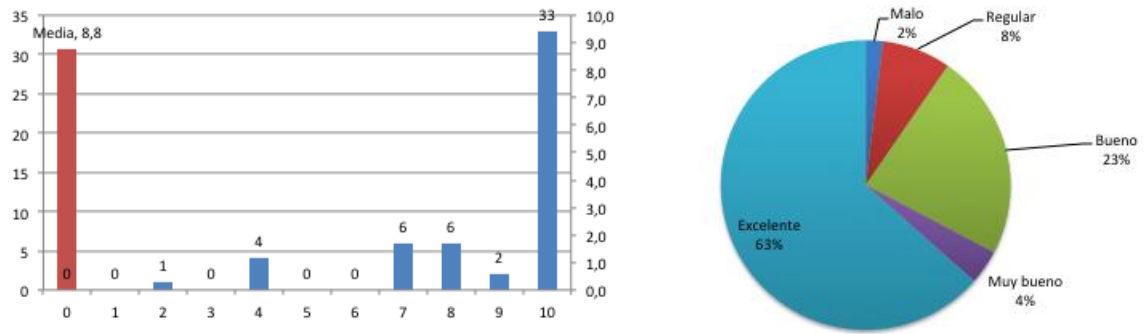
En términos generales, de los individuos que no calificaron como ideal la situación de este punto, el 27% piensa que la solución debe estar enfocada en la participación y socialización, el 10% en la capacitación y desarrollo, el 8% en el empoderamiento y el 10% en la autocracia y la toma de decisiones.

Los sujetos opinan que se debe permitir la opinión y participación de todos los funcionarios, que es necesario definir quién debe participar en la toma de decisiones y brindar capacitación para ello.

3.8 DESARROLLO PERSONAL

3.8.1 Análisis cuantitativo

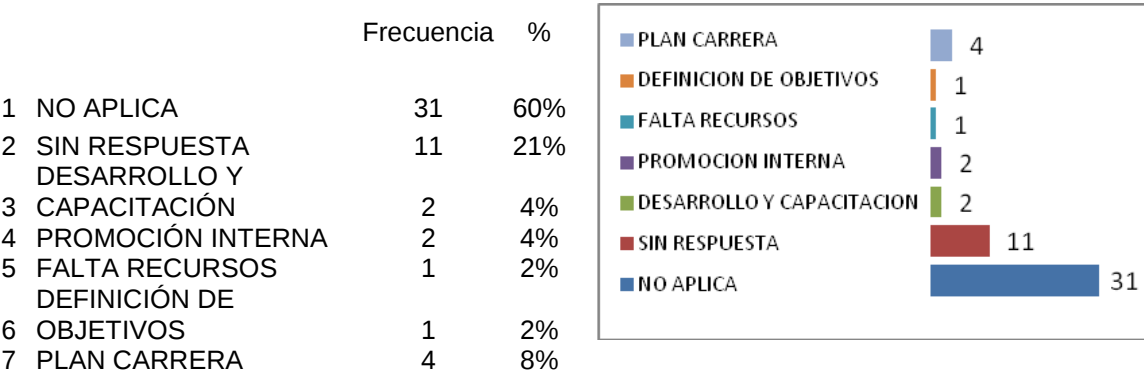
Figura 27. Desarrollo personal - resultados



Frente a esta pregunta, los sujetos que agrupan sus respuestas en torno a las puntuaciones idóneas son el 63%. El 8% califican este ítem como regular y el 27% como bueno o muy bueno.

3.8.2 Causas

Figura 28. Desarrollo personal – causas

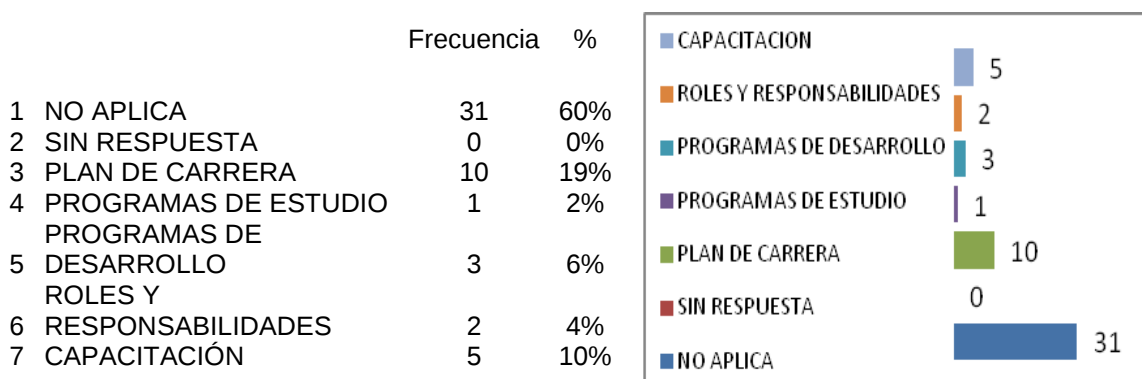


El 60% de los sujetos considera que el desarrollo personal está en la situación ideal, el 16% piensa que la calificación no es perfecta por dificultades en el plan de

carrera, la ausencia de promoción interna y la falta de desarrollo y capacitación, y un 4% lo atribuyen a falta de recursos y de definición de objetivos.

3.8.3 Solución

Figura 29. Desarrollo personal – solución

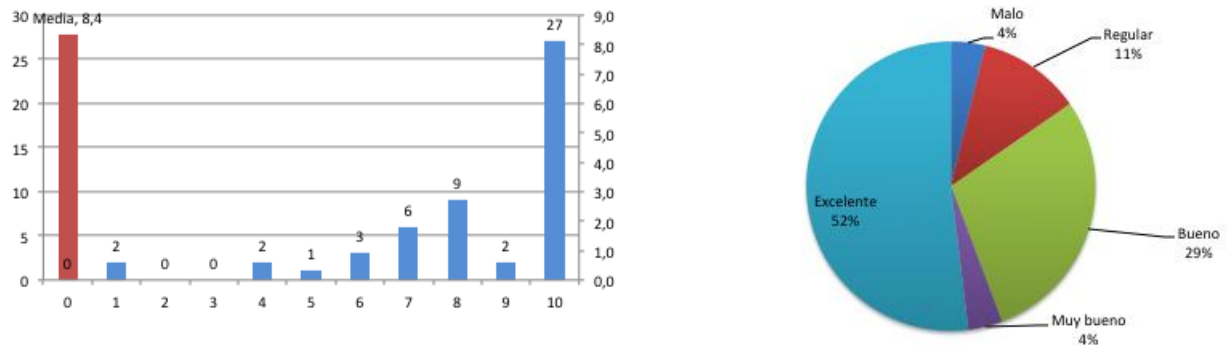


Las soluciones contempladas por los encuestados radican principalmente en cinco categorías que son: plan de carrera con un 19%, donde la principal solución arrojada es la de implemetar el plan con 9,6 % del total de la población encuestada.Capacitación tiene el 10%; donde la solución está en hacer programas anuales de capacitación para funcionarios, solución que tiene una participación de 7,7% del total de la población.El 6 % de la población ve la solución en crear programas de desarrollo; el 4% piensa que se deben definir perfiles de cargos, roles y responsabilidades.Finalmente, un 2% cree que se deben dar mejores horarios para el personal interesado en estudiar.

3.9 CONFLICTO DE INTERESES

3.9.1 Análisis cuantitativo

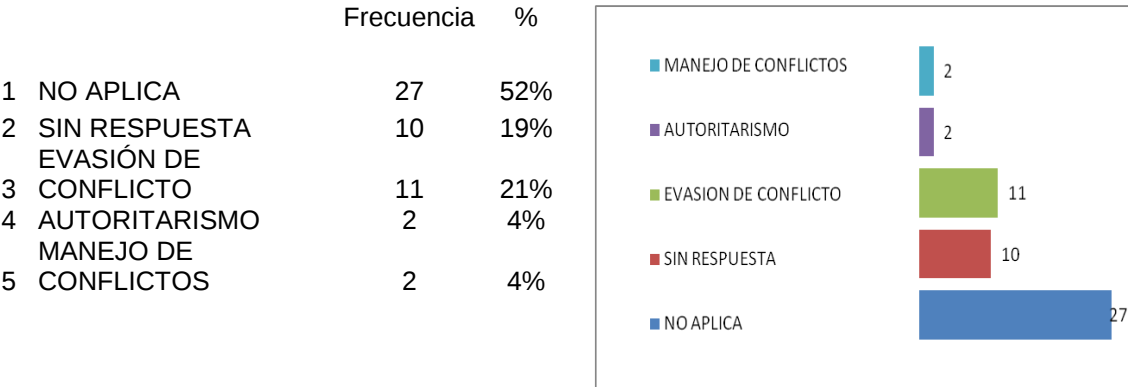
Figura 30. Conflicto de intereses - resultados



El 52% de los sujetos agrupan sus respuestas en la puntuación de excelente. El 4% califican este ítem como muy bueno, otro 29% como bueno y el 15% restante lo califican como regular o malo.

3.9.2 Causas

Figura 31. Conflicto de intereses – causas

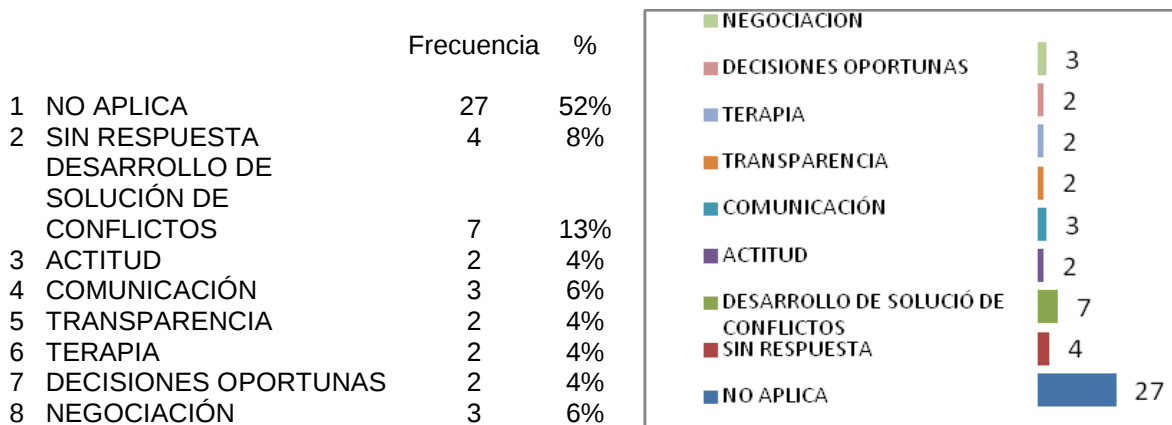


Mientras que el 52% de los sujetos considera que este punto está en la situación ideal, el 21% piensa que existe una evasión del conflicto, que no se aborda de

manera abierta y explícita. Así mismo, el 8% de los sujetos piensa que el problema está en el autoritarismo.

3.9.3 Solución

Figura 32. Conflicto de intereses - solución



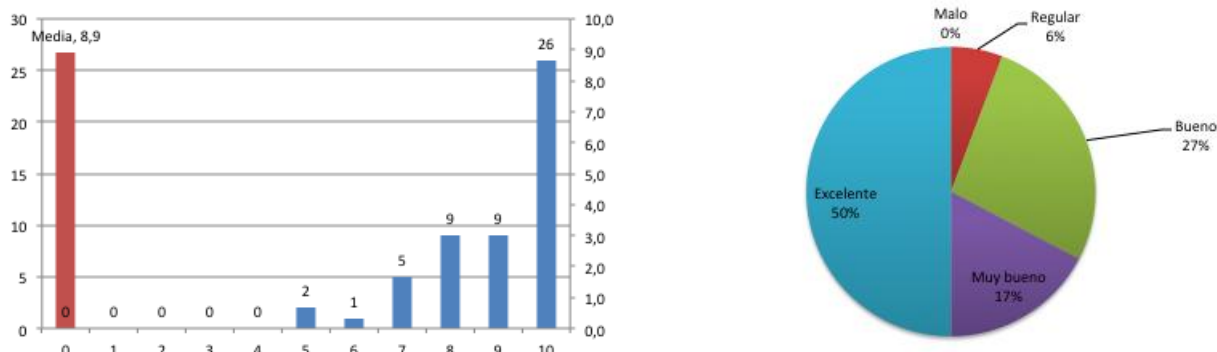
Se logra apreciar que para la población encuestada las principales soluciones son: La actitud, puesto que se piensa que debe haber más disposición al diálogo, escuchar y aprender para mejorar (4%). La solución más significativa para los sujetos encuestados está dentro de la categoría del desarrollo de solución de conflictos la cual tiene una participación en las respuestas del 13%.

Concretamente, los sujetos manifiestan la necesidad de diseñar mecanismos que identifiquen a tiempo los conflictos, de realizar talleres profundos de terapia organizacional y personal, así como el desarrollo de la negociación.

3.10 RECONOCIMIENTO

3.10.1 Análisis cuantitativo

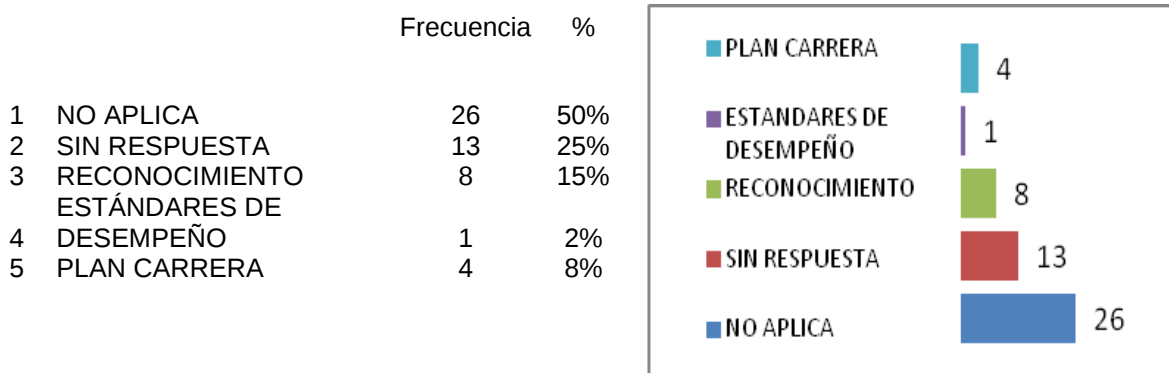
Figura 33. Reconocimiento - resultados



Frente a esta pregunta, los sujetos que agrupan sus respuestas en torno a la puntuación de excelente son el 50%. El 6% califican este ítem como regular y el 44% como bueno o muy bueno.

3.10.2 Causas

Figura 34. Reconocimiento - causas

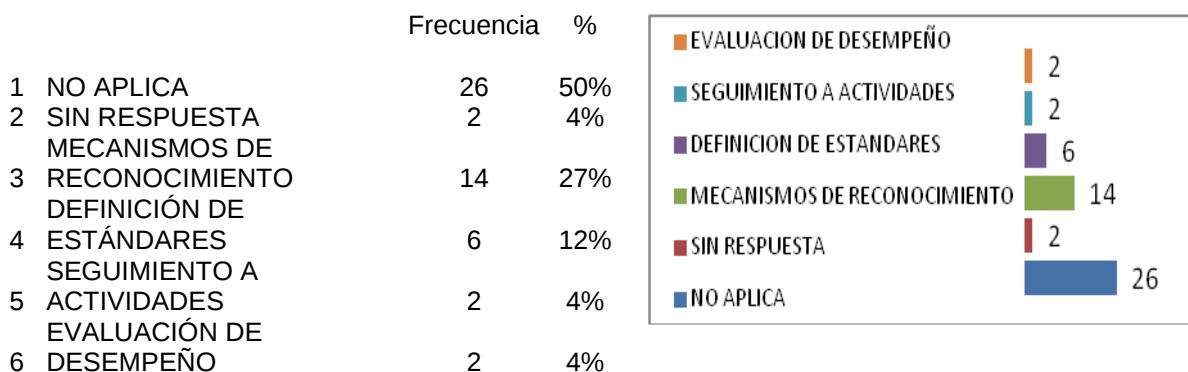


En el ítem se encontró que el 15% de los sujetos considera que existen falencias en el reconocimiento; el 8% piensa que falta un plan de carrera, el 2% ve

deficiencias en los estándares de desempeño. Así mismo, el otro 75% percibe el ítem como idóneo o simplemente no respondieron la pregunta.

3.10.3 Solución

Figura 35. Reconocimiento - solución

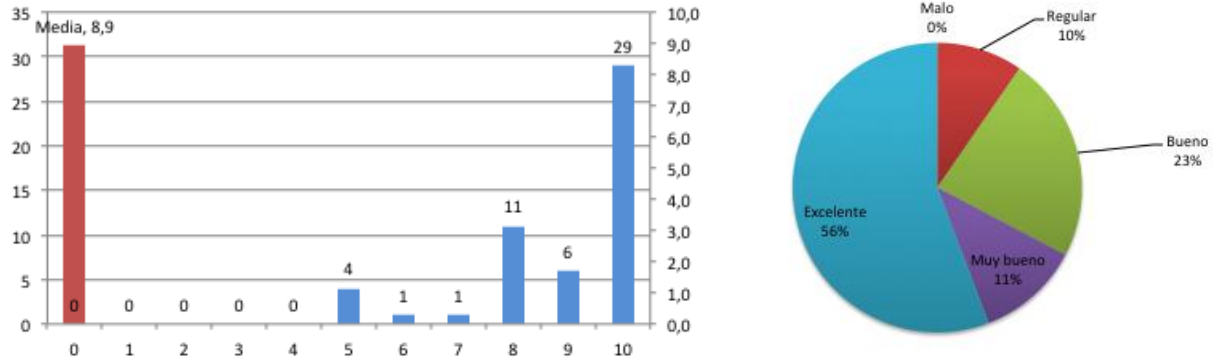


Para los trabajadores las principales soluciones están en cuatro categorías: evaluación del desempeño (3,8%). Profundizando la aplicación de modelo de evaluación de desempeño, mecanismos de reconocimiento (27%); seguimiento a actividades (3,8%) esclareciendo un mecanismo que evalúe logros y reconocimiento. Finalmente, la definición de estándares (12%) distribuida en tres aspectos: 1) definir evaluaciones, indicadores de desempeño y perfiles; 2) crear mecanismos y estándares de desempeño y hacerlos conocer y 3) implementar indicadores que midan logros y den reconocimiento.

3.11 NORMAS Y REGLAMENTOS

3.11.1 Análisis cuantitativo

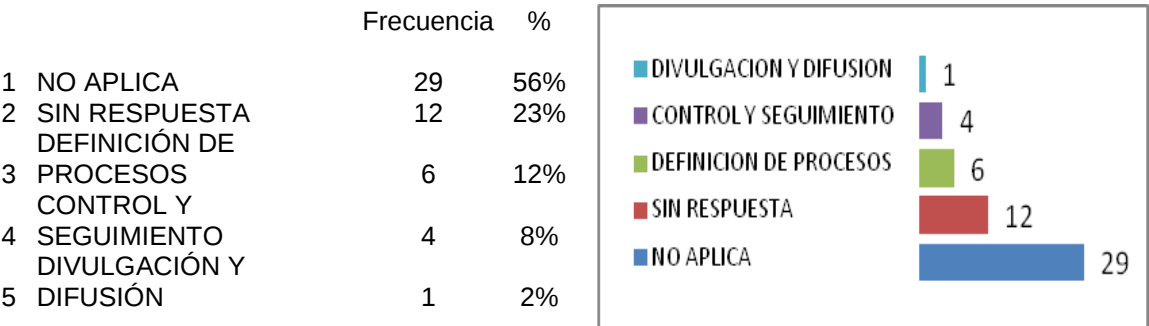
Figura 36. Normas y reglamentos - resultados



Frente a esta pregunta, los sujetos que agrupan sus respuestas en torno a la puntuación de excelente son el 56%. El 10% de los sujetos califican este ítem como regular y el 34% como bueno o muy bueno.

3.11.2 Causas

Figura 37. Normas y reglamentos - causas

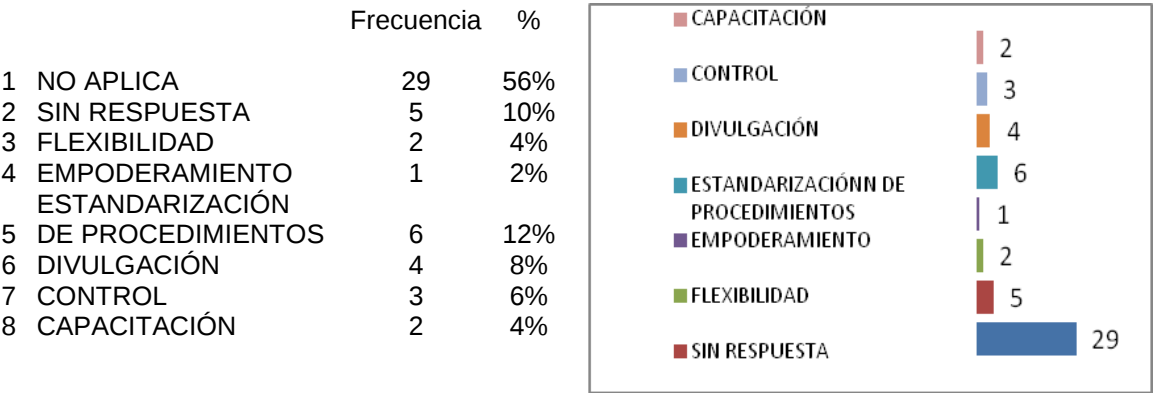


El 56% de los sujetos considera que se está en la situación ideal; el 12% piensa que aunque el conocimiento de este punto es amplio, falta una mejor definición en

los procesos; el 8% de los sujetos cree que la falta de seguimiento y control en el cumplimiento de las normas afecta el grado de desempeño de los proyectos. Solamente el 2%, manifiesta que la calificación no es perfecta por falta de difusión y divulgación de las normas y reglamentos.

3.11.3 Solución

Figura 38. Normas y reglamentos - causas

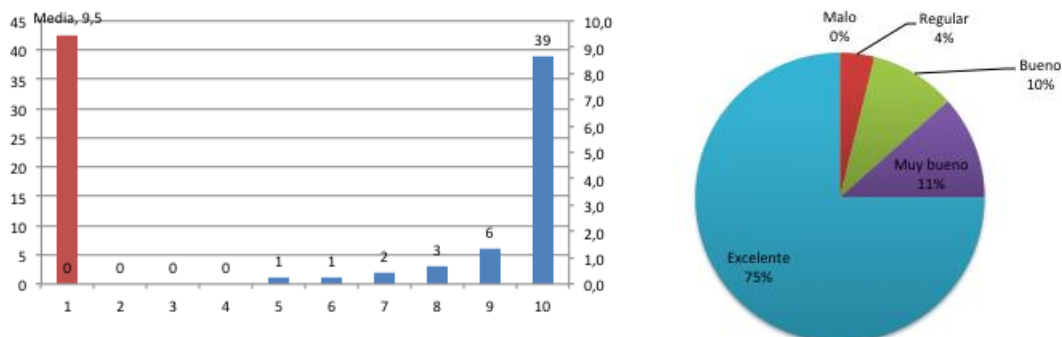


El 4% opina que se debe hacer capacitación en estos temas y crear conciencia sobre los mismos. El 4% piensa en evaluar lo rígidas o flexibles que deben hacerse las normas. El 4% piensa que los procedimientos y controles se deben verificar en todo. El 12% dice que se debe divulgar y brindar orientación en las políticas y normas para hacer proyectos. El 6% opina que se debe ser mas rigurosos para cumplir con procedimientos y controles.

3.12 VALORES

3.12.1 Análisis cuantitativo

Figura 39. Valores - resultados

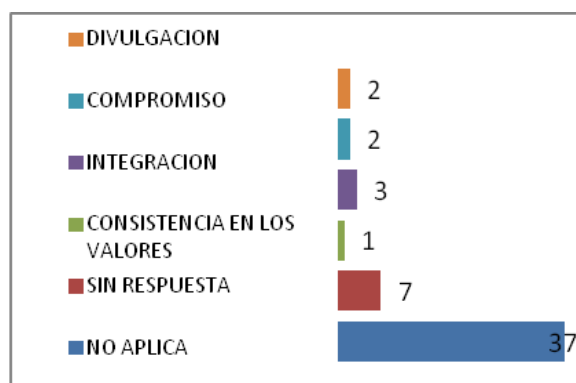


El 75% de los sujetos calificaron como excelente el ítem; el 21% como muy bueno o bueno y el 4% como regular.

3.12.2 Causas

Figura 40. Valores - causas

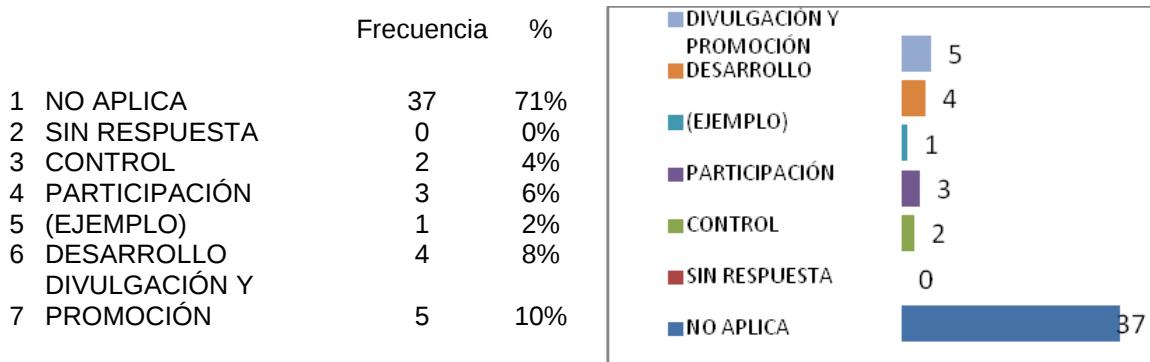
	Frecuencia	%
1 NO APLICA	37	71%
2 SIN RESPUESTA	7	13%
3 VALORES	1	2%
4 INTEGRACIÓN	3	6%
5 COMPROMISO	2	4%
6 DIVULGACIÓN	2	4%



Mientras que el 71% de los sujetos considera que este punto está en la situación ideal, el 14% piensa que hay problemas en la integración, el compromiso y la divulgación de los valores. Solamente el 2%, manifiesta que la calificación no es perfecta por falta de consistencia en los valores.

3.12.3 Solución

Figura 41. Valores - solución

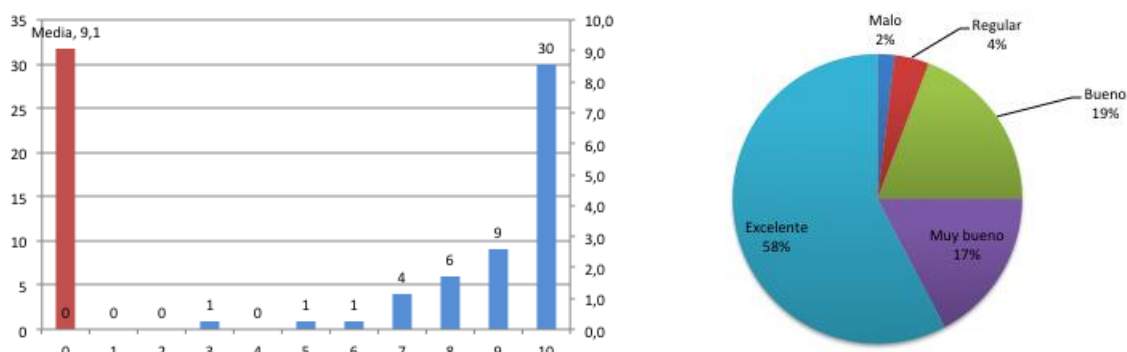


Las dos soluciones más fuertes que encuentran los encuestados son: por un lado, el 8% opina que los jefes deben participar y dar ejemplo de los valores y sacarlos constantemente. Por el otro, el 9,6% piensa en que se debe divulgar y sensibilizar los valores definidos por la organización. Como un tercer punto adicional se encuentra el desarrollo, ya que el 8% opina que es la mejor solución.

3.13 CONOCIMIENTO TÉCNICO

3.13.1 Análisis cuantitativo

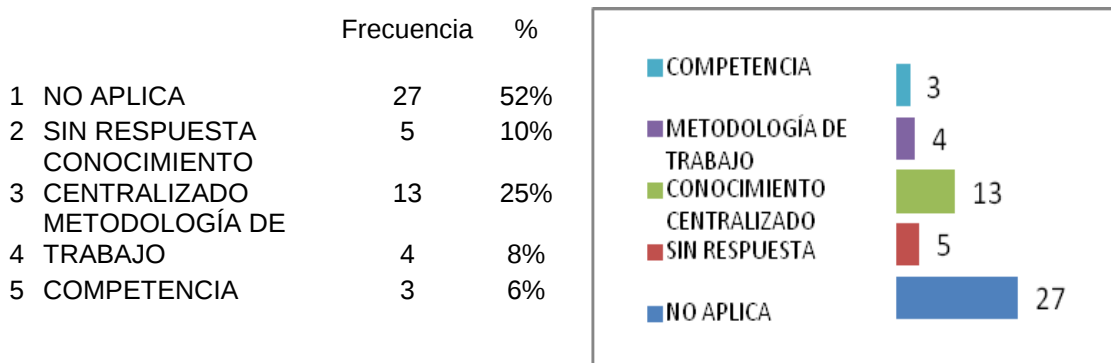
Figura 42. Conocimiento técnico - resultados



El 58% de los sujetos agrupan sus respuestas en la puntuación de excelente. El 17% califican este ítem como muy bueno; otro 19% como bueno y el 6% restante de regular a malo.

3.13.2 Causas

Figura 43. Conocimiento técnico - causas

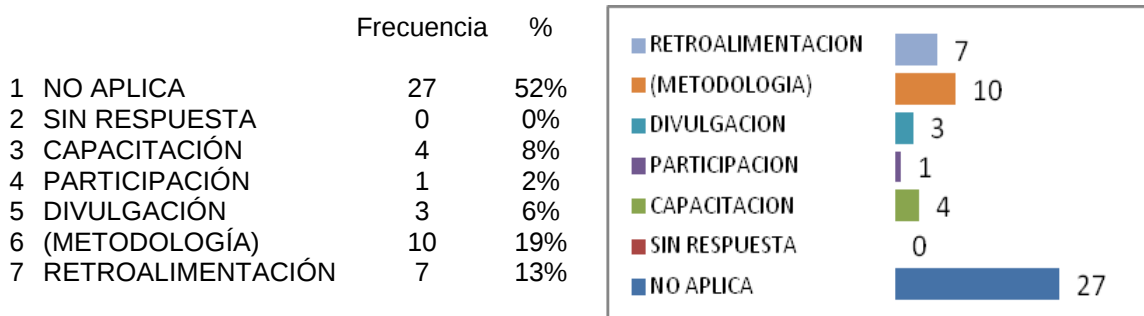


El 52% de los sujetos considera que hay un conocimiento técnico ideal, el 25% piensa que el conocimiento está centralizado; el 13,5% piensa que el conocimiento está centralizado en algunas personas; el 7,7% opina que no hay procesos formales de transferencia de conocimiento y 3,8% dice que no se tiene

conocimiento técnico para abordar nuevos proyectos. Por otro lado, el 8% de los sujetos percibe deficiencias en la metodología de trabajo y tan sólo un 6% opina que la dificultad se encuentra en la competencia.

3.13.3 Solución

Figura 44. Conocimiento técnico - solución



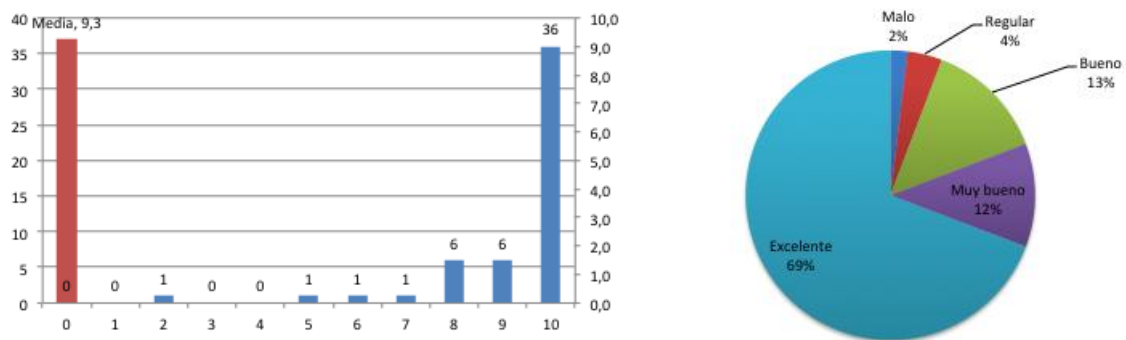
Las soluciones están agrupadas en cinco categorías y los mayores porcentajes están en la metodología (19%) y la retroalimentación (13%).

Los sujetos piensan que se debe mejorar la divulgación del conocimiento, hacer capacitaciones, estandarizar la metodología de trabajo, documentar actividades de procesos y estandarizar la capacitación.

3.14 DIRECCIÓN

3.14.1 Análisis cuantitativo

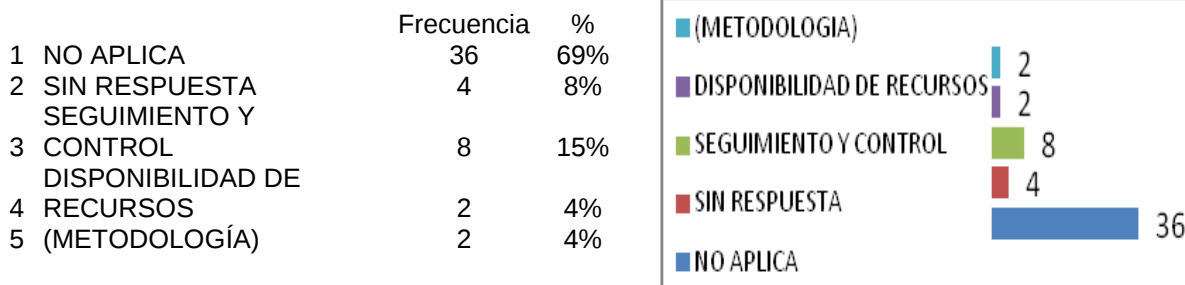
Figura 45. Dirección - resultados



El 69% agrupa sus respuestas en la puntuación de excelente. El 12% califica este ítem como muy bueno, otro 13% como bueno y el 6% restante de regular a malo.

3.14.2 Causas

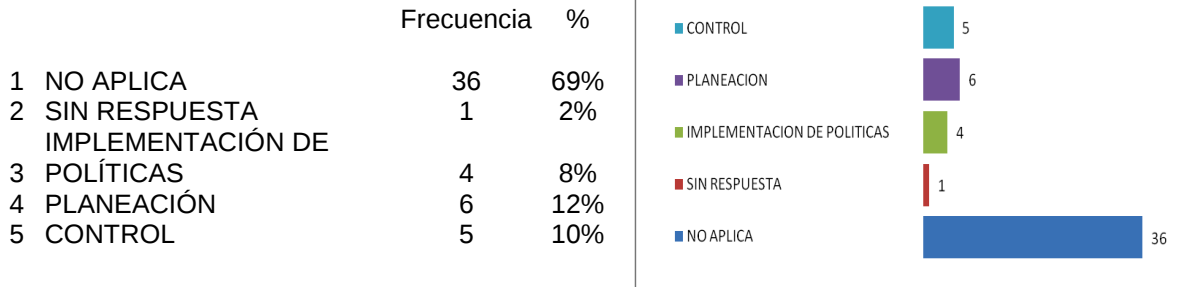
Figura 46. Dirección - causas



Mientras que el 69% de los sujetos considera que este punto está en la situación ideal, el 15% piensa que la falta de seguimiento y control disminuye su calificación. Así mismo, el 8% de los encuestados piensa que la deficiencia de la metodología y la poca disponibilidad de recursos afecta el buen desempeño de la dirección.

3.14.3 Solución

Figura 47. Dirección - solución



Las soluciones de este ítem se encuentran en tres categorías: la implementación de políticas (8%), la planeación (12%) y el control (10%).

Los sujetos piensan que se debe trabajar un modelo integral entre desempeño, programas y proyectos; hacer control y seguimiento periódico a cada uno de los proyectos y definir y asignar responsables al seguimiento de los proyectos.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Para efectos del análisis de los resultados, una vez que se obtuvieron las respuestas, se procedió a agrupar las de los ítems de ensayo (causas y soluciones) en categorías, con el fin de facilitar el análisis e identificar los hallazgos más relevantes. En las figuras 48 y 49 puede verse en detalle los resultados de las ponderaciones de dichas categorías. A continuación se presentará la definición de cada una de ellas.

4.1 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

Las categorías se crearon a posteriori, es decir, con base en las agrupaciones de las respuestas (de ensayo) una vez dadas.

- No aplica: Hace referencia a todas las preguntas en las cuales no hubo opinión o respuesta, debido a que los diferentes encuestados catalogaron la variable con la máxima calificación (10).
- Sin respuesta: Hace referencia a todas aquellas preguntas que a pesar de no estar encasilladas en el número diez en las diferentes variables, no han generado opinión, ni respuesta alguna.
- Ambiente de trabajo: Hace referencia a todas aquellas respuestas que están relacionadas con el ambiente de trabajo, la disponibilidad y actualización de recursos y herramientas y respuestas relacionadas con la complejidad tomada desde la cantidad de proyectos existentes.
- Autogestión: Esta categoría está compuesta por aquellas respuestas que refieren a la iniciativa de los trabajadores y a la parte activa que tienen en las decisiones.
- Desarrollo: Es una categoría que hace referencia a las respuestas que de algún modo se enfocan en el progreso en el sentido económico, social o cultural de los empleados de la organización.

- Comunicación: La categoría está compuesta por aquellas respuestas que hacen referencia a lo que los empleados quieren saber, necesitan saber y deben saber. Además de las respuestas que se refieren a la calidad y retroalimentación de la información, la actitud, el tiempo y la disposición.
- Control: En esta categoría están las respuestas que refieren al control y seguimiento de actividades que vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Liderazgo: Son todas las respuestas que hacen referencia al proceso de influencia (por medio de la motivación y delegación) en las personas para lograr las metas deseadas.
- Participación: Es una categoría compuesta por las respuestas que hacen mención a las motivaciones que llevan a los trabajadores a participar junto a otros de un determinado proyecto.
- Planeación: Hace referencia a las respuestas que tratan sobre la determinación de objetivos y formulación de políticas, procedimientos y métodos para lograr el propósito de la organización.
- Procesos: Es una categoría que está compuesta por las respuestas que hacen referencia a la metodología, la estandarización y la implementación de actividades que se llevan a cabo en la organización.
- Reconocimiento: Es una categoría que hace referencia a las respuestas relacionadas con los mecanismos y procesos de distinción de los trabajadores entre los demás por su desempeño.
- Roles: Hace referencia a las respuestas que están relacionadas con el nivel de responsabilidad y al papel que ejercen los diferentes trabajadores en la organización.
- Solución de conflictos: Categoría compuesta por las respuestas que hacen referencia al manejo, evasión, desarrollo y transparencia de la resolución de conflictos.

- Toma de decisiones: Son respuestas que hacen mención a los procesos de decisión, negociación y quiénes pueden y deben participar en estos procesos.
- Trabajo en equipo: Esta categoría está compuesta por las respuestas que hacen referencia al compromiso y a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

4.2 PONDERACIÓN DE CATEGORÍAS

Desde la perspectiva humanista radical, el reconocimiento (1) de las competencias del individuo y su participación (2) en las relaciones interpersonales, son elementos culturales importantes que afectan la productividad de la empresa, al mismo tiempo que el bienestar de los trabajadores, haciendo de estas categorías las principales para determinar la forma en que la cultura influye en el desempeño de la compañía.

Adicionalmente, teniendo en cuenta lo expuesto por Aktouf (1992), quien expresa que dentro de la organización el poder es el reflejo de las clases sociales y el lugar que ocupan en ésta, la cultura pasa a ser el elemento vinculador de los valores, por lo cual el ambiente de trabajo (3) puede determinar una transferencia de la cultura de la sociedad a la cultura de la empresa, convirtiendo este elemento en una categoría de fuerte desarrollo para la organización.

Por otro lado, el desarrollo de proyectos exige la coordinación de un grupo de individuos y la integración entre ellos y la organización, originando así la necesidad de comunicación (4) y trabajo en equipo (5), para lograr alcanzar las metas y los objetivos propuestos. Esto a su vez trae conflictos (6) debido a la convivencia y socialización diaria, pero también el surgimiento de un elemento integrador con el liderazgo (7) necesario y la habilidad para construir equipo y tomar decisiones (8) que impacten de forma positiva la administración del proyecto. Finalmente, los demás elementos o categorías, aunque son importantes dentro de la cultura organizacional, tienen una influencia ligada a las anteriores, en el desarrollo de proyectos.

Analizando el resultado de la ponderación, se observa que las dimensiones que tienen más peso en cuanto a lo que los sujetos manifiesta como causas de una calificación no óptima son: los proyectos institucionales (275%), la participación (225%) y trabajo en equipo (188.5%).

Los proyectos institucionales son la principal causa, afectados sobre todo por la participación (128%) y comunicación (99%), ya que la mayoría de los individuos expresa que la información de los proyectos no está disponible, no se entrega o sólo se entrega la de los proyectos relacionados al área. Igualmente, la participación se ve influida por la comunicación ya que muchos de los individuos piensan que no se pueden informar oportunamente para dar su opinión, que no tienen posibilidad de expresarla o que no es de su competencia. Para el trabajo en equipo también es importante la comunicación, ya que la mayoría expresó que hay un mayor interés individual que grupal y existe dificultad para resolver los conflictos internos.

Figura 48. Ponderación de los resultados de la categorización en las causas

VARIABLES		Var 1	Var 2	Var 3	Var 4	Var 5	Var 6	Var 7	Var 8	Var 9	Var 10	Var 11	Var 12	Var 13	Var 14	Total
CATEGORIAS																
0 SIN RESPUESTA		6	9	10	0	9	11	20	11	10	13	12	7	5	4	
1 NO APLICA		25	19	17	38	22	26	18	31	27	26	29	37	27	36	
2 AMBIENTE DE TRABAJO	12%	0 0%	3 36%	0 0%	12 144%	0 0%	1 12%	0 0%	1 12%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 24%	228%
3 AUTOGESTION	3%	9 27%	4 12%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	39%
4 DESARROLLO	4%	2 7%	0 0%	0 0%	0 0%	1 4%	0 0%	0 0%	8 28%	0 0%	5 18%	0 0%	3 11%	3 11%	0 0%	77%
5 COMUNICACION	11%	10 110%	9 99%	11 121%	0 0%	9 99%	8 88%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 11%	3 33%	0 0%	0 0%	561%
6 CONTROL	2%	0 0%	0 0%	3 6%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	4 8%	0 0%	0 0%	8 16%	30%
7 LIDERAZGO	6%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	13 78%	0 0%	2 12%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	90%
8 PARTICIPACION	16%	0 0%	8 128%	6 96%	0 0%	3 48%	2 32%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	304%
9 PLANEACION	4%	0 0%	0 0%	0 0%	2 8%	7 28%	1 4%	0 0%	1 4%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	44%
10 PROCESOS	1%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 1%	0 0%	0 0%	0 0%	6 6%	0 0%	17 17%	2 2%	26%
11 RECONOCIMIENTO	18%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	8 144%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	144%
12 ROLES	1%	0 0%	0 0%	5 3%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	3%
13 SOLUCION DE CONFLICTOS	8%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	13 104%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	104%
14 TOMA DE DECISIONES	5%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 10%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	10%
15 TRABAJO EN EQUIPO	10%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 10%	1 10%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 20%	0 0%	0 0%	40%
	1	21 144%	24 275.0%	25 225.5%	14 152.0%	21 188.5%	15 156.0%	14 79.0%	10 44.0%	15 116.0%	13 161.5%	11 25.0%	8 63.5%	20 27.5%	12 42.0%	

Por otro lado, las dimensiones que tienen menor peso en las causas son: toma de decisiones, desarrollo personal, normas y reglamento, valores, conocimiento técnico y dirección.

Las principales causas que influyen en estas dimensiones son la comunicación, la participación y el liderazgo, ya que muchos individuos sienten que existen círculos cerrados donde ellos no pueden incluirse, no hay ejemplo por parte de los jefes y las condiciones de trabajo no permiten actividades de formación.

Se observa entonces que entre los puntos débiles que más afectan la cultura organizacional de la Cámara de Comercio de Cali está la comunicación, como factor común entre las dimensiones de mayor frecuencia y las de menor peso.

Saber comunicarse bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos y dentro de las empresas es necesario que exista siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores acerca de ciertos temas que también les interesan.

Muchas de las causas expresadas por los individuos se fundamentan en que no existe un correcto flujo de información o ideas. Mantener a los empleados de una compañía informados acerca de decisiones y acciones que toma la gerencia, crea en los individuos un sentido de pertenencia y motivación, al sentir éstos que hacen parte importante de la empresa y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinarán el futuro de la compañía. Mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización.

Por otro lado, la participación también se presenta como un punto débil, dificultando la gestión. La participación implica tener información sobre qué, dónde, cuándo, para qué y tener criterios para tomar decisiones. Las fallas en la entrega de esta información ocasionan que no se consideren las opiniones de los colaboradores en la toma de decisiones gerenciales, creando resentimiento y poca motivación hacia la cultura organizacional.

En su mayoría, las respuestas de las causas se enfocaron en la falta de mecanismos de participación y lo centralizado de la toma de decisiones. Pero la participación de los empleados se refiere a actividades en las cuales los colaboradores se involucran en decisiones relacionadas con el trabajo y en actividades de mejora, con el objetivo de captar la energía creativa de todos los empleados y de incrementar su motivación. Estas actividades pueden ser simplemente de compartir información o aportar algo en temas relacionados con el trabajo y hacer sugerencias, hasta responsabilidades autodirigidas, como el establecimiento de metas, la toma de decisiones en la empresa y la solución de problemas, de acuerdo con las respuestas de los individuos. Ampliar la participación de los empleados ofrece como ventajas reemplazar una mentalidad de desconfianza por la cooperación, desarrollar las habilidades y aptitudes de liderazgo de los individuos, creando una sensación de misión, fomentando la confianza e incrementando la moral de los empleados y su compromiso hacia la organización.

La participación se debe dar a través de un diálogo abierto, honesto y una buena planeación. Sin embargo, ésta es función de los gerentes, por lo cual va de la mano con el liderazgo. Como líderes organizacionales, los directivos deben creer en los colaboradores y en su capacidad de contribuir. Como líderes, los gerentes

también deben mostrar compromiso y apoyo dando capacitación, premios y reconocimientos.

De acuerdo con las respuestas más representativas, en la Cámara de Comercio de Cali, los líderes no participan activamente con el equipo de trabajo ni lo retroalimentan, originando que no se logren los objetivos propuestos. Para disminuir este impacto negativo en la gestión, el líder debe compenetrarse con los miembros, es decir debe hacer parte del grupo que encabeza, compartiendo con los demás los patrones culturales y significados que ahí existen y debe no sólo exigir o dirigir, sino también hacer honor al mérito y retribuirlo adecuada y objetivamente creando mecanismos formales de reconocimiento al buen desempeño laboral del trabajador. Igualmente, debe eliminar los obstáculos al desempeño, integrar y promover la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promover la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reducir tensiones y controles externos, fijar expectativas claras y hacer todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

Pero la cultura organizacional de la Cámara de Comercio se ve afectada no sólo por estos tres elementos, sino además por sus falencias en el reconocimiento y el ambiente de trabajo, de acuerdo con el resumen de las categorías más representativas.

Una buena gerencia plenamente identificada con el recurso humano que dirige, sabe que no se debe descuidar el alcance y las repercusiones del desempeño general en pro de la motivación, y más cuando se manifiesta el reconocimiento. Cuando la gerencia logra los resultados esperados, gracias a una buena cohesión de equipos y un liderazgo proactivo y participativo, no puede pasar por alto lo que el reconocimiento representa y beneficia a la empresa y su incidencia en la productividad y motivación del individuo.

Las principales deficiencias en este aspecto se deben a que no existen mecanismos claros de reconocimiento, ni estándares de desempeño concretos que puedan ser aplicados eficazmente.

La eficacia de un reconocimiento aumenta cuando no sólo se alaba el trabajo realizado, sino que se valora a la persona. Esto supone que no se debe alabar únicamente los resultados, sino también su voluntad de participación y su implicación en la organización. Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de

satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste.

Por otro lado está el ambiente de trabajo, que influye en la gestión organizacional de la Cámara de Comercio de Cali negativamente, puesto que no genera dinámicas apropiadas que apoyen el logro de los objetivos corporativos. De acuerdo con los individuos encuestados, las deficiencias en el ambiente de trabajo están estrechamente relacionadas con los problemas de comunicación por lo cual es importante ir cambiando precisamente este elemento para afectar positivamente dicho ambiente. Una comunicación agresiva incide negativamente en el clima laboral mientras que las relaciones cordiales inciden en la disposición al logro de los objetivos corporativos.

Es por eso que la comunicación es el gestor de cambio por excelencia dado que es a partir de ella que se dinamizan y construyen tanto la cultura como el clima para adaptarlos a los requerimientos que tiene la organización y así enfrentar sus retos.

En un buen ambiente de trabajo es tan importante la relación con los demás compañeros, como el entorno donde se realiza el trabajo, que incluye la satisfacción de los trabajadores. Ésta a su vez, favorece la productividad.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que los elementos expuestos, deben trabajarse constantemente para mejorar la cultura organizacional de la empresa y disminuir la incidencia negativa que se presenta en el cumplimiento de la gestión de los proyectos implementados por la organización.

Analizando el resultado de la ponderación, se observa que las dimensiones que tienen más peso en cuanto a las soluciones son: los proyectos institucionales (324%), la participación (232%), la toma de decisiones (280) y el reconocimiento (269%).

En los proyectos institucionales se encuentran las principales soluciones, centrándose principalmente en la comunicación (242%), ya que la mayoría de los individuos expresa que es necesario mejorar la divulgación, la capacitación y la socialización de los proyectos. De la misma manera, la comunicación es indispensable a la hora de mejorar la participación; sin embargo, la mayor percepción para mejorar esta dimensión es la de descentralizar la toma de decisiones y darle mayor participación a los trabajadores. En cuanto a la toma de

decisiones se encuentra como solución más fuerte e impactante el dar mayor participación y socialización en las decisiones, además de incluir capacitación y desarrollo para disminuir el rango de incertidumbre. Finalmente, se encuentra como una solución importante, el crear y desarrollar mecanismos de reconocimiento para mejorar la cultura organizacional.

Figura 49. Ponderación de resultados de la categorización en las soluciones

CATEGORIAS		VARIABLES															Total
		Var 1	Var 2	Var 3	Var 4	Var 5	Var 6	Var 7	Var 8	Var 9	Var 10	Var 11	Var 12	Var 13	Var 14		
0	SIN RESPUESTA	2	3	9	2	2	7	6	0	4	2	5	0	0	1		
1	NO APLICA	25	19	17	38	22	26	18	31	27	26	29	32	27	36		
2	AMBIENTE DE TRABAJO	12%	0 0%	2 24%	0 0%	9 108%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	132%	
3	AUTOGESTION	3%	1 3%	0 0%	3 9%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	12%	
4	DESARROLLO	4%	7 25%	3 11%	0 0%	11 39%	0 0%	9 32%	19 67%	2 7%	2 7%	3 11%	4 14%	4 14%	0 0%	224%	
5	COMUNICACION	11%	13 143%	22 242%	6 66%	0 0%	2 22%	7 77%	0 0%	0 0%	5 55%	0 0%	4 44%	5 55%	10 110%	814%	
6	CONTROL	2%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 4%	3 6%	0 0%	0 0%	5 10%	20%	
7	LIDERAZGO	6%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	8 48%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 6%	0 0%	0 0%	54%	
8	PARTICIPACION	16%	2 32%	3 48%	8 128%	0 0%	2 32%	2 32%	14 224%	0 0%	0 0%	0 0%	3 48%	1 16%	0 0%	560%	
9	PLANEACION	4%	0 0%	0 0%	4 16%	1 4%	10 40%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	6 24%	84%	
10	PROCESOS	1%	0 0%	0 0%	3 3%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	6 6%	8 8%	2 2%	10 10%	4 4%	33%	
11	RECONOCIMIENTO	18%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	14 252%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	252%	
12	ROLES	1%	0 0%	0 0%	1 1%	0 0%	0 0%	0 0%	2 1%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2%	
13	SOLUCION DE CONFLICTOS	8%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	9 72%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	72%	
14	TOMA DE DECISIONES	5%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	5 25%	0 0%	5 25%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	50%	
15	TRABAJO EN EQUIPO	10%	2 20%	0 0%	1 10%	2 20%	3 30%	2 20%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	100%	
		1	25 222,5%	30 324,5%	26 232,5%	12 132,0%	28 162,5%	19 177,0%	28 280,5%	21 67,5%	21 159,0%	24 269,0%	18 68,5%	15 125,0%	25 150,0%	15 38,0%	

Por otro lado, las dimensiones más fuertes son: el desarrollo personal, normas y reglamentos y dirección, puesto que se logra observar un grado de aceptación en estos puntos.

Para fortalecer más estas dimensiones, y evitar dificultades a futuro, se debe tener en cuenta, capacitaciones continuas, buena divulgación de las normas y que ésta sea en lugares visibles y de manera permanente. Por último, debe existir siempre una planeación, ya que a pesar de encontrarse una gran fortaleza en estas dimensiones no implica que sean perfectas. Por el contrario, algunos individuos perciben que existen o pueden existir dificultades en esos puntos.

Se observa entonces que entre los puntos débiles que más afectan la cultura organizacional de la Cámara de Comercio de Cali están la comunicación y la participación, como factores comunes entre las dimensiones de mayor frecuencia y las de menor peso. Sin embargo, otros puntos débiles que afectan son el reconocimiento y el desarrollo.

Muchas de las soluciones expresadas por los individuos se fundamentan en la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo para optimizar, integrar y complementar las capacidades y competencias tanto individuales como organizacionales.

Identificar claramente los roles facilita a la organización el orden dentro de ella. Partiendo de lo anterior, se puede decir que esto es una fortaleza, ya que las personas identifican claramente cuál es su posición dentro de la empresa y cuáles son las posibilidades para ascender en ella.

La aplicación de un control en las organizaciones busca atender dos finalidades principales: corregir fallas o errores existentes y prevenir nuevas fallas o errores de los procesos. Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo momento a la empresa. Es entonces que se encuentra como fortaleza, ya que es un proceso que está bien definido y enfocado para corregir y prevenir fallas.

La aplicación del control a una unidad, elemento, proceso o sistema, puede generar distintos beneficios y logros; sin embargo, su aplicación indistintamente del proceso que se quiera "controlar" es importante porque establece medidas para corregir las actividades, de forma que se alcancen los planes exitosamente. Se aplica a todo, a unidades, a personas, y a los actos; determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro; localiza los sectores responsables de la administración desde el momento en que se establecen las medidas correctivas; proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse en el proceso de planeación; reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores; su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

La autogestión es también uno de los fuertes de la Cámara de Comercio de Cali, ya que cuenta con trabajadores con gran cantidad de conocimientos. En consecuencia, la necesidad de autogestionarse está creando una revolución en los asuntos humanos de la organización, haciendo de esta categoría una de las más importantes y representativas. Sin embargo, que se esté presentando como fortaleza, no quiere decir que se encuentre en un punto óptimo; al contrario, es algo a lo que debe prestarse atención para lograr desarrollarlo plenamente y maximizar los beneficios que se pueden obtener.

Para aumentar las fortalezas es necesario trabajar en algunos puntos que pueden ser significativos y no se presentan totalmente como debilidades, pero sí tienen que trabajarse para ubicarlos como fortalezas. Dentro de éstos se encuentra el liderazgo, punto que presenta debilidad en la formación y desarrollo de las personas, pero evidencia rasgos de fortaleza en el respaldo a los empleados que otorga la Cámara de Comercio de Cali. Es importante este aspecto dentro de la empresa, ya que lograr una mayor contribución de los empleados se asocia con la respuesta que debe dar a la parte humana la organización, esto es, comprender y responder a las necesidades de sus empleados desde perspectivas psicológicas que afecten su motivación y, en consecuencia, su desempeño.

Por otra parte, considerando que las personas en las empresas dependen de los jefes de línea y que en buena medida el desarrollo como trabajadores depende de la calidad de sus jefes, es posible decir que es una fortaleza en potencia. Pero la cultura organizacional de la Cámara de Comercio se puede mejorar no sólo por el liderazgo, sino también fortaleciendo puntos que no se presentan como debilidades pero a los que les falta para ser fortalezas y éstos son la planeación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo, de acuerdo con el resumen de las categorías más representativas.

En cuanto a la planeación, se encuentran debilidades básicamente en tres puntos: la participación, la dirección y el trabajo en equipo. Esto se debe a que la planeación de la Cámara de Comercio de Cali está posiblemente limitada por la precisión de la información, lo que conlleva a la aparición de barreras psicológicas y se crea una tendencia a limitar la iniciativa. Sin embargo, también tiene fortalezas en puntos relacionados con el conocimiento técnico, los valores y las normas. Esto se da por la necesidad que ha tenido la Cámara para proporcionar una base para el control, fomentar el logro de los objetivos y organizar las actividades.

La debilidad que se evidencia en la toma de decisiones radica en que se están ejemplificando situaciones que se presentan comúnmente en la toma de decisiones grupales lo que disminuye la efectividad de tales decisiones. A pesar de esto, se torna fuerte esta dimensión puesto que las personas encargadas de las decisiones tienen una gran cantidad de conocimientos y experiencias diversas, lo que en cierta medida permite estrategias de soluciones más completas.

El trabajo en equipo es un punto que no es tan débil en la Cámara de Comercio de Cali y esto se debe a que la diversidad existente hace un enriquecimiento mutuo, permitiendo un mayor rendimiento y sobretodo manteniendo una rotación de personal baja creando un ambiente de estabilidad para los trabajadores.

Aunque no se torne tan débil esta variable, es de vital importancia mejorar la coordinación de las labores orientadas hacia un mismo objetivo y trabajar la resolución de conflictos al interior de los grupos, ya que al trabajarse el conflicto permite que se liberen presiones, lo que ocasiona que se hagan evidentes los problemas más ocultos. Por otro lado, se puede lograr un mejor conocimiento.

Cuando los conflictos son resueltos a satisfacción de las partes involucradas, éstas se sienten más comprometidas con la solución, lo que a corto plazo redundará no sólo en beneficio del logro de los objetivos de la organización sino también en una interrelación más sana y madura tanto entre las personas como entre éstas y la organización.

Los elementos expuestos deben ser trabajados constantemente para mejorar la cultura organizacional de la empresa y evitar una mayor ocurrencia negativa en el cumplimiento de la gestión de proyectos de la organización.

Una parte importante en el análisis de factores diferentes, es poder detectar fortalezas y debilidades con el fin de diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y estrategias a fin de neutralizar o eliminar las debilidades.

Mientras que quienes llevan más de 20 años laborando en la institución (13,4% de la muestra) dan una valoración muy cercana a la óptima, el grupo que lleva entre 1 y 10 años (25% de la muestra) es más crítico en su valoración con respecto a la comunicación, la participación, la capacitación, el desarrollo y la toma de decisiones.

Para poder mejorar la cultura organizacional y consecuentemente la gestión de proyectos es necesario aprovechar las principales fortalezas culturales mencionadas por los colaboradores, como son la Dirección y las Normas y reglamentos, y en las cuales, según ellos, existen menos problemas.

Por un lado, la Dirección debe enfocarse en actividades que estimulen a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o por grupo. La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente; contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización. A su vez, también implica realizar una planeación de las metas y objetivos que se persiguen, las políticas y acciones a seguir y el control de los mismos. Aunque hay un número reducido de

individuos que piensan en el mejoramiento de los mecanismos de planeación para que la gestión de los proyectos de la Cámara de Comercio sea efectiva, la gran mayoría de ellos piensa que las falencias son pocas y que la Dirección está bien definida. Por su parte, la variable de Normas y reglamentos, aunque tiene deficiencias en actualización y verificación, presenta una incidencia menor en la gestión de los proyectos.

Por tanto, estas dos variables aportan a la gestión de la empresa, ayudando a coordinar las decisiones y manteniendo el control sobre las acciones de forma que se puede responder y anticiparse a los cambios.

Para mantener y aprovechar estas fortalezas se debe emplear la planificación a largo plazo, que supone establecer por anticipado las actividades a desarrollar y los efectos que producirán y, mejorar la coordinación interna de las decisiones de la empresa, mediante el establecimiento de políticas más claras.

Por otro lado, la variable a neutralizar de manera más urgente, es la de Proyectos institucionales, ya que según los individuos, es el punto más débil. Esta variable dificulta la gestión organizacional, principalmente influida por la deficiencia en la comunicación y la divulgación. Para los empleados, la gestión de los Proyectos institucionales de la Cámara de Comercio de Cali, se ve afectada principalmente, porque faltan medios de comunicación efectiva de dichos proyectos, acercamiento entre los empleados y los líderes y retroalimentación sobre los resultados producidos. La importancia de la comunicación radica en la necesidad del individuo de sentirse percibido, escuchado, tenido en cuenta y con la posibilidad de expresarse, elementos que son naturales de la persona y que de ser modificados causarán un efecto inmediato en la conducta y por ende en la cultura organizacional.

La comunicación interna debe ser pues el elemento dinamizador y de soporte de la estrategia de negocio de la empresa, pues es a través de ella que el líder da a conocer sus objetivos, direccionando la organización en donde, de manera complementaria, la comunicación se convierte en el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen.

Para neutralizar este punto débil, se debe implementar o apoyarse en un clima comunicativo asociado a la confianza y no al temor, de forma que se creen espacios de comunicación abierta para los individuos que lleven al logro de los

objetivos corporativos, ya que es la comunicación la que permite construir cultura a través de compartir significados en espacios sociales.

Aprovechando las fortalezas en la Dirección y las Normas y reglamentos, se debe enfatizar en las habilidades humanas de los directivos para mejorar la comunicación de forma que influya en el comportamiento de los demás, que los impulse a tener confianza, respeto, y les empuje a trabajar con ilusión y el mejor estado de ánimo posible.

Así mismo, los directivos deben mejorar la divulgación, ya que con buena información, cada empleado logra comprender su papel dentro de la organización y se motivará a realizar mejor su trabajo para beneficio propio y de la empresa en general. También se generará un buen clima interno al estar los empleados comprometidos con el bienestar, conociendo cada uno cómo puede colaborar con la empresa y empujando todos hacia un mismo lado para conseguir los resultados que le permitan a la compañía crecer cada día más. Todo esto se reflejará en una mejor gestión de los proyectos implementados por la organización.

Finalmente, en relación con la pregunta de investigación, podemos, a modo de una muy breve síntesis, concluir que la cultura organizacional de la Cámara de Comercio de Cali, tiene atributos bien valorados por sus colaboradores tales como las instalaciones y equipos de trabajo, los valores organizacionales y la dirección. Al mismo tiempo, los atributos percibidos con mayor grado de deficiencia son la participación, la toma de decisiones y el conocimiento de los proyectos institucionales. Los elementos que principalmente causan esta deficiencia en la valoración, son la falta de comunicación, la falta de claridad en los proyectos, y la falta de desarrollo de los colaboradores.

Los elementos mejor valorados, son los que impulsan un adecuado desarrollo de los proyectos institucionales, y los elementos con bajas puntuaciones, representan la percepción de los sujetos en cuanto a variables culturales que entorpecen el desarrollo de los proyectos institucionales. Así pues, podemos decir que hemos logrado identificar los factores culturales que inciden en la gestión de proyectos como actividad cotidiana de la Cámara de Comercio de Cali. A continuación, mostraremos una serie de recomendaciones orientadas a definir las líneas generales para estructurar un plan de intervención que busque generar mejores resultados en el desempeño de la gestión de proyectos.

4.3 RECOMENDACIONES PARA LA CAMARA DE COMERCIO DE CALI

Tabla 7. Resumen de Hallazgos

Dimensiones -	Causas	Soluciones	Dimensiones +
Participación	Falta de comunicación	Mejoramiento de la comunicación	Instalaciones y equipos de trabajo
Toma de decisiones	Falta claridad en los proyectos	Incrementar la participación	Valores organizacionales
(Conocimiento) de los Proyectos Institucionales	Falta desarrollo del colaborador	Desarrollar a los colaboradores	Dirección

La tabla 7 muestra con claridad la coherencia en los hallazgos generales del presente trabajo de grado. Esta consistencia en los resultados permite mostrarle a la Cámara de Comercio de Cali, el camino a emprender para un mejor desarrollo de su cultura organizacional.

En primer lugar, los resultados indican que la participación, la toma de decisiones y el conocimiento de los proyectos institucionales, son las dimensiones culturales más débiles. Las causas de ello, son la falta de comunicación, la falta de claridad en los proyectos (consecuencia natural de lo anterior) y la falta de desarrollo del colaborador. Las soluciones propuestas son mejorar la comunicación, incrementar la participación y desarrollar a los colaboradores.

Por otro lado, las dimensiones culturales mejor desarrolladas son las instalaciones y equipos de trabajo, los valores organizacionales y la dirección. En este sentido, la Cámara de Comercio de Cali, muestra unos atributos culturales claramente definidos. Una fuerte dirección, unos valores organizacionales sólidos y unas instalaciones adecuadas y confortables.

Entendemos que la cultura es una característica propia de cada organización y de la interacción de sus miembros, que aunque no es única, es vital identificarla y trabajar con base en ella para lograr los resultados esperados. Así, la primera recomendación sería evaluar la decisión de emprender un proceso de cambio que les permita atender las voces de sus colaboradores y que al mismo tiempo,

consecuencia de lo anterior, redunde en beneficios en productividad en la gestión de proyectos y generación de valor a través la misma.

Si fuese así, entonces la organización podría disponerse a asumir una profunda transformación cultural orientada a reemplazar la dirección por la participación. Naturalmente es un proceso arduo, pues supone que los dirigentes de la entidad se despojen voluntariamente de la autoridad con la que están investidos, y la cedan a sus colaboradores. Esto implica reconocer la humanidad en ellos, situarse al mismo nivel, y escucharlos.

La incesante solicitud de mejorar la comunicación que puede encontrarse a lo largo y ancho de las distintas matrices de análisis de este estudio, evidencian las voces acalladas de colaboradores que dicen a gritos que tienen ideas, que desean medirse a ser tratados como adultos con capacidad para opinar, para tomar decisiones sobre su labor, para ser responsables, para comprender las finalidades de los proyectos que día a día gestionan y para orientar su acción hacia los destinos organizacionales.

Vemos también con claridad la demanda de los sujetos de investigación, sujetos también a su humanidad, a su deseo de superación constante, por un entorno organizacional que favorezca su desarrollo. Un desarrollo integral, como colaboradores y como personas. No puede dejar de notarse el círculo virtuoso en su propuesta: comunicación, participación y desarrollo. La última quizá, como una consecuencia natural de las dos anteriores.

Emprender este camino, como se ya se mencionó, implica un proceso de cambio. Y como los grandes cambios, se aceptan cuando se perciben grandes beneficios resultantes de los mismos, o cuando son inminentes. Es más adecuado emprenderlos bajo la primera de estas circunstancias. En ese orden de ideas, en caso querer tomar esa decisión, sugeriríamos a la entidad las siguientes rutas de acción:

Transformación de la dirección en liderazgo compartido.

Escucha activa a sus colaboradores.

Participación en las decisiones.

Procesos intensivos en información y comunicación.

Definición de los objetivos a alcanzar, dejar en manos de las personas los cómo.

Pocos niveles jerárquicos.

Compartir las utilidades de la compañía.

Medición por el resultado, más que por el esfuerzo.

Se entiende que los procesos de transformación requieren tiempo, dedicación y esfuerzo. Reiteramos que para que ello se dé, lo más importante es tomar la decisión. Decisión fundamentada en el logro de objetivos importantes en la generación de valor económico, como resultado y consecuencia natural del valor relacional y social que puede darse entre la organización y las personas que la conforman.

BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Omar. La administración: Entre tradición y renovación. Cali: Ediciones Univalle, 1998.

BARBERO, Jaque M. Gestión de proyectos. Barcelona: Jaque, 2007.

BURRELL, Gibson y MORGAN, Gareth. Sociologicals paradigms and organizational analysis. Londres: Heineman, 1979.

BENNO, Sander. Gestión educativa y calidad de vida. Buenos Aires: Troquel, 2007.

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Anteproyecto Sistema Integrado de Registros Públicos SIRP. Cali: Documento Interno Cámara de Comercio de Cali, 2002.

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Análisis y Validación de la Plataforma Estratégica 2004-2010. Cali: Documento Interno Cámara de Comercio de Cali, 2004.

CLELAND, David y KING, William. Manual para la administración de proyectos. México: Compañía Editorial Continental, 1990.

COCHRAN, William. Técnicas de muestreo. México: CECSA, 1996

COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA. Manual de gestión del ciclo de proyectos: enfoque integrado y marco lógico. Ginebra, 1993.

ENGLER, Bárbara. Teorías de la personalidad. 4 Ed. México: McGraw Hill, 1996. p. 355-356.

GEMMILL, Gary. The power spectrum in project management. En: Sloan Management Review, 1970.

GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (Guía del PMBOK). 3 Ed. Project Management Institute. Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299. Estados Unidos, 2004.

GONZÁLEZ QUITIAN, Carlos Alberto. Creatividad, orígenes y tendencias. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Programa estratégico de gestión creativa. Manizales, 2000.

GRAU RUBIO, Claudia. Paradigmas de investigación en educación especial. En: Grau: Educación especial: de la integración escolar a la escuela inclusiva. Valencia, Promolibro, 1998. Capítulo III. p. 1.

GUBA, E. G. y LINCOLN, S. Eficacia de la evaluación: la mejora de utilidad de los resultados de la evaluación a través de enfoques de respuesta y naturalistas. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (Guía del PMBOK). Tercera Edición. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EE.UU, 2004.

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 4 Ed. México: McGraw-Hill, 2006.

KEPZNER, Harold. Project management, a system approach to planning, scheduling and controlling. 10 Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

LAWRENCE, Paul. New management job: the integrator. En: Harvard Business Review, 1967.

McGREGOR, Douglas, El lado humano de las organizaciones. Bogotá: McGraw Hill Latinoamericana, 1994. Capítulos 3 y 4.

MERRIAM, Shara B. Case study research in education. A Qualitative Approach. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas y solución de enigmas o problemas en la teoría de la organización. Traducido por Rafael Ricardo Bray y Mónica García Solarte. Cali: Universidad del Valle, 1980.

MORRIS, Peter. Manejo de las interrelaciones en los proyectos - puntos clave para el éxito del proyecto. En Cleland, D.I. y King, W.R. Manual para la administración de proyectos. México: CECSA, 1990.

MURILLO VARGAS Guillermo, et. al. Aplicación de las teorías de la organización y la gestión en empresas colombianas. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, COLCIENCIAS, 2005.

MURILLO VARGAS, Guillermo. Dinámicas de los procesos de transformación organizacional en el sector financiero colombiano. Cali: Universidad del Valle. Cuadernos de Administración (Enero-Junio), 2007.

SENGE, Peter. La danza del cambio. Bogotá: Norma, 2000.

SOLARTE, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cali: Universidad del Valle. Cuadernos de administración (Jul – Dic), 2009.

TUSHMAN, Michael. Managing communication networks in R & D Laboratories. En: Sloan Management Review, 1979.

WILEMON, David. Project management conflict: a view from Apollo. USA: Proceedings of the Project Management Institute, 1971.

YIN, Robert K. Case study research. Design and methods. London: SAGE, 1994.

ZAPATA, Álvaro. Paradigmas de la cultura organizacional. En: Colombia Cuadernos de Administración. Ed: Facultad de Ciencias de la Administración, Cali, Universidad del Valle. v.27 fasc. p.161 - 186, 2002.

ZAPATA, Álvaro; PRIMERO, Liliana Andrea y ARIAS, Blanney. Cultura organizacional para la calidad total.En: Colombia. 2005. Evento: Encuentro Nacional de Investigación en Administración. Ponencia: Cultura organizacional para la calidad total libro: Investigaciones en Administración. Encuentro Nacional de Investigación en Administración. Cali, Colombia 2005, ASCOLFA, p. 155 – 169, v.1 <, fasc.1

ZAPATA, Álvaro; MURILLO, Guillermo; MARTÍNEZ, Jenny. Organización y Management: Naturaleza, objeto, investigación y enseñanza. Universidad del Valle. Centro Editorial, 2006

ZAPATA, Álvaro. El estudio cualitativo de caso. Material módulo cultura organizacional. Cali: Universidad del Valle, 2007.

ZAPATA, Álvaro& RODRIGUEZ, Alfonso. Gestión de la Cultura Organizacional, bases conceptuales para su implantación. Cali: Universidad del Valle, 2008.

<http://www.camaraguajira.org>

<http://www.cali.gov.co>

<http://www.monografias.com/trabajos73/pmbok-iso-costos-calidad/pmbok-iso-costos-calidad2.shtml>

<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestiondeproyectos.htm>

ANEXO 1:

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DE LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES CULTURALES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CALI

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DE LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES CULTURALES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CALI¹

Presentación

El presente instrumento hace parte de una investigación académica, por tanto sus resultados se manejarán a través de conclusiones globales; no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad.

Si, por cualquier motivo, considera que no debe responder alguna pregunta, está en completa libertad de no hacerlo.

Identificación de quien responde la encuesta

Nombre:

Cargo:

Antigüedad en la empresa:

1. Direccionamiento estratégico

1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la Cámara de Comercio de Cali?

No los conozco	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Los conozco profundamente
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------------------

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción):

- a) No se han divulgado
- b) La información no es clara o ha cambiado
- c) La información no está disponible
- d) No me interesa saber
- e) Otros, ¿Cuáles?

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar lograr un alto grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la Cámara de Comercio de Cali:

a)

b)

1.4 La Cámara de Comercio ejecuta su plan estratégico a través de proyectos y programas, ¿Cual es su grado de conocimiento sobre los proyectos de la Cámara de Comercio de Cali?

No los conozco	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Los conozco profundamente
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------------------

1.5 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción):

- a) No se me ha informado
- b) La información no es clara o ha cambiado
- c) La información no está disponible
- d) No me interesa
- e) Otros, ¿Cuáles?

1.6 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para que usted conozca a fondo los proyectos y programas de la Cámara de Comercio de Cali.

- a)

- b)

2. Participación

2.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones de los proyectos que la entidad realiza?

No la tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La tengo siempre
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción):

- a) No tengo posibilidad de informarme de manera oportuna y objetiva sobre los aspectos relacionados con el trabajo.
- b) No tengo posibilidad de expresar mi opinión sobre los asuntos relacionados con el trabajo.
- c) No tengo posibilidad de tomar parte en las decisiones relacionadas con el trabajo.
- d) Otras causas, ¿Cuáles?

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para informarse, opinar y participar en la toma de decisiones sobre aspectos relacionados con su trabajo:

a) _____

b) _____

3 Instalaciones y elementos de trabajo

- 3.1 ¿La Cámara de Comercio de Cali cuenta con las instalaciones y los recursos necesarios para que se puedan realizar las labores inherentes a los proyectos fomentando la calidad, creatividad y productividad de quienes intervienen en ellos?

No lo permiten	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo permiten
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

- 3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las que han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No cuento con las herramientas y equipos de trabajo para cumplir con mi trabajo.
- b) Las condiciones físicas y de aseo de mi área de trabajo no me permiten trabajar cómodamente.
- c) No tengo los recursos tecnológicos que requiero.
- d) Los sistemas de información que utilizo no cuentan con información confiable y actualizada.
- e) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- f) Otros, ¿Cuáles?

- 3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para contar con instalaciones y recursos idóneos:

a) _____

b) _____

4 Trabajo en Equipo

4.1 ¿Durante la ejecución de los proyectos, la relación al interior de los grupos de trabajo es adecuada y facilita la consecución de los objetivos planteados?

Las relaciones son inadecuadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las relaciones son adecuadas
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------------------

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Identificación con los objetivos
- b) Dificultad para resolver los conflictos internos
- c) Interés individual por encima del grupal o institucional
- d) La estructura organizacional no facilita la integración.
- e) Otros, ¿Cuáles?

4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para mantener una relación adecuada al interior de los grupos de trabajo, que facilite la consecución de objetivos:

a)

b)

5 Liderazgo

- 5.1 ¿Las personas que lideran los proyectos en la Cámara de Comercio de Cali tienen las condiciones necesarias para dirigir adecuadamente a sus equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos propuestos?

No tiene las condiciones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tiene las condiciones
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

- 5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le impiden a los líderes llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Los líderes no crean compromiso entre los integrantes del equipo.
- b) Los líderes no retroalimentan a su equipo de trabajo.
- c) Los líderes no transmiten los objetivos y metas que se deben cumplir.
- d) Los líderes no crean un ambiente propicio para dar ideas y sugerir cambios.
- e) Los líderes no participan activamente con su equipo para lograr los objetivos.
- f) Los líderes no toman decisiones de manera oportuna.
- g) Los líderes no delegan adecuadamente las funciones.
- h) Otros, ¿Cuáles?

- 5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para generar las condiciones necesarias para dirigir adecuadamente a sus equipos de trabajo hacia el éxito de los proyectos:

- a)

- b)

6 Toma de decisiones

Las decisiones se pueden tomar de manera participativa o autocrática. Las que involucran la opinión de las personas son participativas. Las decisiones que no se consultan, sino que se imponen son autocráticas.

6.1 ¿En la Cámara de Comercio las decisiones se toman de manera participativa, o autocrática?

Autocrática	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Participativa
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No hay un mecanismo formal de participación en las decisiones.
- b) Aunque se escucha a los colaboradores, no se tiene en cuenta su opinión.
- c) Las decisiones se toman en círculos cerrados.
- d) Sólo ciertas personas pueden participar y opinar en la toma de decisiones.
- e) Sólo es posible participar en la toma de decisiones de menor importancia.
- f) Otras causas, ¿Cuáles?

6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para generar procesos participativos de toma de decisiones:

- a)

- b)

7 Desarrollo personal

7.1 ¿La Cámara de Comercio de Cali estimula la formación personal y profesional para optimizar el desempeño en forma permanente?

No lo hace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hace siempre
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No hay oportunidades para mejorar el desempeño cuando no es el esperado.
- b) No hay claridad en los aspectos se requieren desarrollar para mejorar el desempeño
- c) No se brinda capacitación y entrenamiento que se requiere para hacer bien el trabajo.
- d) No hay posibilidades de acceder a cargos de mayor responsabilidad.
- e) El cargo desempeñado no permite utilizar los conocimientos, habilidades y experiencia.
- f) Las condiciones de trabajo no permiten asistir a actividades de formación y capacitación.
- g) Otras, ¿Cuáles?

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para estimular el desarrollo personal y profesional de forma permanente:

a)

b)

8 Solución de conflictos de intereses

8.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas?

No se solucionan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se solucionan satisfactoriamente
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------------

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No se aborda de manera abierta y explícita el conflicto.
- b) El tratamiento que se da a los conflictos es de carácter defensivo y agresivo.
- c) Los conflictos se dirimen a través del uso del poder.
- d) Los conflictos no se usan como oportunidad de aprendizaje
- e) La resolución de conflictos no llega a una solución contundente
- f) Otros, ¿Cuáles?

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para solucionar los conflictos de manera satisfactoria para las partes involucradas:

a)

b)

9 Reconocimiento

9.1 ¿En la Cámara de Comercio de Cali hay reconocimiento por la labor y los logros de las personas?

No hay reconocimiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si hay reconocimiento
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No hay mecanismos claros de reconocimiento a los colaboradores
- b) No se estimula el logro, sólo se castiga el error
- c) No hay criterios o estándares de desempeño claros a lograr, cuya realización, conlleve al reconocimiento.
- d) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.
- e) Otras causas, ¿Cuáles?

9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para generar reconocimiento por la labor y logros de las personas:

- a)

- b)

10 Normas y reglamentos

10.1 ¿Cree usted que las normas y reglamentos (por ejemplo, procedimientos, manuales, controles, código de ética, entre otros), que se tienen en la Cámara de Comercio de Cali, son los adecuados, como para permitir que los proyectos institucionales se realicen de manera apropiada?

No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No hay suficiente conocimiento o claridad en las políticas, normas, procedimientos para llevar a cabo los proyectos.
- b) El cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos es exigido en algunas ocasiones y en otras no.
- c) El seguimiento de las políticas, normas o procedimientos no permite el desarrollo ágil de los proyectos.
- d) Otras causas, ¿Cuáles?

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para tener normas y procedimientos que guíen de manera apropiada la realización de los proyectos:

- a)

- b)

11 Valores

11.1 ¿Existe en la Cámara de Comercio de Cali una orientación hacia los valores (tales como el respeto, ética, espíritu de servicio, solidaridad, liderazgo, trabajo en equipo, flexibilidad, innovación y excelencia)?

No	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Los valores no están divulgados
- b) Aunque hay conocimiento de los valores, nadie los pone en práctica
- c) Es muy difícil aplicar los valores, porque en la práctica se promueven cosas distintas.
- d) Las personas no se identifican con los valores.
- e) Los jefes no dan ejemplo de aplicación de los valores.
- f) Otras causas, ¿Cuáles?

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para generar una orientación clara hacia los valores corporativos:

- a)

- b)

12 Conocimiento técnico

12.1 ¿Considera usted que en la Cámara de Comercio de Cali existe el conocimiento técnico y metodológico para la realización de los diferentes proyectos que la entidad lidera?

En desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente de acuerdo
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) El conocimiento está muy centralizado en algunas personas.
- b) No hay una metodología estándar de trabajo.
- c) No hay procesos formales de transferencia de conocimiento.
- d) Las competencias del personal no son adecuadas para la tarea.
- e) Otras causas, ¿Cuáles?

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para obtener el conocimiento técnico y metodológico necesario para la realización de los proyectos:

a)

b)

13 Dirección

13.1 ¿Considera usted que hay un adecuado control y seguimiento en la Cámara de Comercio de Cali a los proyectos que la entidad lidera?

En desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente de acuerdo
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No hay mecanismos formales de control en los proyectos.
- b) Aunque los controles están definidos, no hay los recursos ni condiciones para implementarlos (tiempo, herramientas, entre otros).
- c) No se le da la importancia necesaria a la implementación del seguimiento y control.
- d) El cambio permanente de prioridades dificulta las acciones de seguimiento y control.
- e) Otras causas, ¿Cuáles?

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para realizar un adecuado control y seguimiento a los proyectos que lidera la entidad:

- a)

- b)

¹ En el instrumento se evalúan 14 variables a través de 13 ítems, teniendo en cuenta que el primer ítem evalúa dos variables, ya que tiene dos partes.