

———— Libro electrónico ————

¿Cómo la cultura organizacional puede impactar el día a día de su proyecto?

Autora: Nathália Kwirant Tatagiba

Traducción al español: Agustin Briozzo



**Project
Management
Institute®**
Paraíba, Brazil



**Project
Management
Institute®**
Distrito Federal, Brazil



INTRODUCCIÓN

La Cultura Organizacional es un tema muy profundo e interesante, y hay muchas cosas de las que podríamos hablar sobre este tema. La intención es compartir algunos puntos y reflexiones sobre la gestión de proyectos. Sí, este tema es fundamental para cualquier profesional que se dedique a la gestión de proyectos, algo que es común a todos, independientemente del tipo de metodología, el tamaño del proyecto, el marco de referencia que utilices o la organización en la que trabajes.

Poco se habla de esto, pero qué importante que es gestionar la cultura de tu organización. No importa si la alta dirección se preocupó por crear o mantener una cultura, el hecho es que existe y marca el ritmo de la empresa. Cristina Junqueira de Nubank siempre dice “si hay personas trabajando juntas, siempre existe una cultura”.



No importa si es una pequeña empresa familiar o una multinacional que opera en varios países. Con el tiempo, cada organización desarrolla su propia identidad.

La palabra cultura tiene su origen en la antropología social y generalmente traduce de manera amplia las vivencias de cualquier grupo humano, que se transmite de una generación a otra (Paschini, 2006). La definición clásica de cultura es cómo actúan las personas, cómo aprenden, cómo toman decisiones.

Las organizaciones, hasta mediados de la década de 1980, eran vistas como una forma de monitorear y acompañar grupos de personas (Robbins, 2002). Toda organización tiene un propósito para existir. Así, necesitan coordinar un conjunto de actividades a través de la división del trabajo, la jerarquía de autoridad y responsabilidad, para que todos alcancen un único objetivo (Schein, 1982).

COMPONENTES DE LA CULTURA

La cultura es la parte más importante de una empresa, dicta todo lo demás. De la cultura deriva la estrategia de la empresa, cómo vas a contratar, qué tipo de personas vas a atraer, e incluso la forma en que se organizarán los equipos.

Cuando se habla de cultura, hay una imagen que vincula a los componentes de la cultura a un ICEBERG. Solo el 10% del Iceberg es visible sobre el agua, que son los comportamientos, artefactos y normas, son elementos tangibles y visibles. El 90% restante está debajo de la superficie (valores, actitudes, creencias y suposiciones), siendo ellas las partes menos visibles y rara vez cuestionadas.



Artefactos, comportamientos y normas son visibles y tangibles.

Valores y actitudes personales son menos visibles, pero pueden ser comentados.

Las creencias y las suposiciones subyacentes son subconscientes, invisibles y rara vez cuestionadas.

No se puede hablar de cultura organizacional sin traer dos puntos muy importantes, ellos son: valores y creencias.

Daniel Denison relata que muchas organizaciones buscan desarrollar una cultura basada en valores esenciales, que surgieron de algunos informes anuales o de un viaje que el Líder conversó con otros líderes y les trajo grandes ideas, entre ellas: comunicación, respeto, transparencia, integridad, excelencia, no hay argumentos contra el significado de cada valor.

Sin embargo, para que los valores sean sólidos, es necesario que la empresa, sus líderes y las personas vivan realmente estos valores. ¿Cuántas veces has estado en organizaciones con hermosos valores escritos en “piedra”, pero en la práctica ninguno de ellos está siendo utilizado?

Y esto ocurre más a menudo de lo que pensamos y tiene graves consecuencias para la organización. Porque en realidad, de nada sirve tener un maravilloso cuadro de valores si en el día a día no nos aseguramos de seguir lo que decimos y ponemos en práctica estas ideas. Trayendo a nuestro día a día, traigo una reflexión ¿Qué acciones realiza usted o su empresa para asegurar que los valores se están poniendo en práctica?



Cabe destacar algunas acciones importantes:

- 1) Al momento de la contratación, verifique que el empleado tenga valores compatibles con los suyos, y que esto se traduzca o se vea en las acciones y actividades que ya ha realizado.
- 2) Al evaluar a un empleado, es posible evaluar cada valor, e identificar acciones que el empleado realiza en su día a día, verificando su compatibilidad y apego a cada valor.
- 3) Proporcionar feedback puntual cuando una actitud o comportamiento no sea compatible con los valores organizacionales.



TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Grandes autores a lo largo de los años han buscado caracterizar y definir los tipos de cultura organizacional existentes. Para Schein (1982), las organizaciones están compuestas por grupos formales e informales. Los formales son creados por las propias organizaciones para desarrollar tareas específicas, y los informales son creados por los propios empleados. Con esta perspectiva, los integrantes de las organizaciones presentan una serie de necesidades, las cuales pueden ser satisfechas a través de grupos y pueden clasificarse en:

- necesidad **de asociación**, que puede percibirse como amistad, apoyo, amor;
- necesidad **de identidad y autoestima**, es decir, nuestras organizaciones pueden ser un símbolo de estatus, bienestar, importancia y tener una gran influencia en lo que somos;
- es necesario **establecer y testear la realidad social**, a través de discusiones e intercambio de información entre compañeros de trabajo, ponemos a prueba nuestras ideas y pensamientos, y reducimos la incertidumbre de nuestras acciones;
- es preciso **reducir la inseguridad, la ansiedad** y la impotencia, cuando tengamos la idea de que si nos unimos, tendremos más aceptación; el apoyo reduce los deseos y los miedos.

De alguna manera, la cultura organizacional ayuda a las empresas a satisfacer las necesidades de las personas. Schein buscó comprender las necesidades de los individuos como moldeador de la cultura.

Por otro lado, entre 1967 y 1973, Hofstede (1984) realizó investigaciones en más de 50 países, en las que identificó algunas características comunes de la cultura organizacional. Los clasificó en cuatro dimensiones:

1) **Distancia del poder:** Indica cómo los miembros menos poderosos de una organización o sociedad aceptan e incluso esperan desigualdad de poder. "Las sociedades son desiguales, pero algunas son más desiguales que otras". (Hofstede, 1984:390 apud Hofstede, 1980:136).

2) **Individualismo versus colectivismo:** el enfoque de los miembros es individual en lugar de colectivo; en este tipo de cultura, el foco estará en las propias metas y no en la integración entre los miembros, como en el colectivismo.

3) **Masculinidad versus Feminidad:** Este tipo de cultura relaciona reglas sociales entre dos sexos, hombres y mujeres. En estos casos, se espera que los hombres sean ambiciosos, asertivos y competitivos, se espera que las mujeres cuiden su calidad de vida y, lo que importa, que sean felices.

4) **Aversión a la incertidumbre:** destaca cómo los miembros se sienten incómodos frente a la incertidumbre; en las organizaciones donde la incertidumbre es mayor, tienden a ser activos, intolerantes, agresivos y buscan mayor seguridad.

Robbins (2002) destaca dos características básicas que identifican la esencia de la cultura de una empresa. Son ellas:

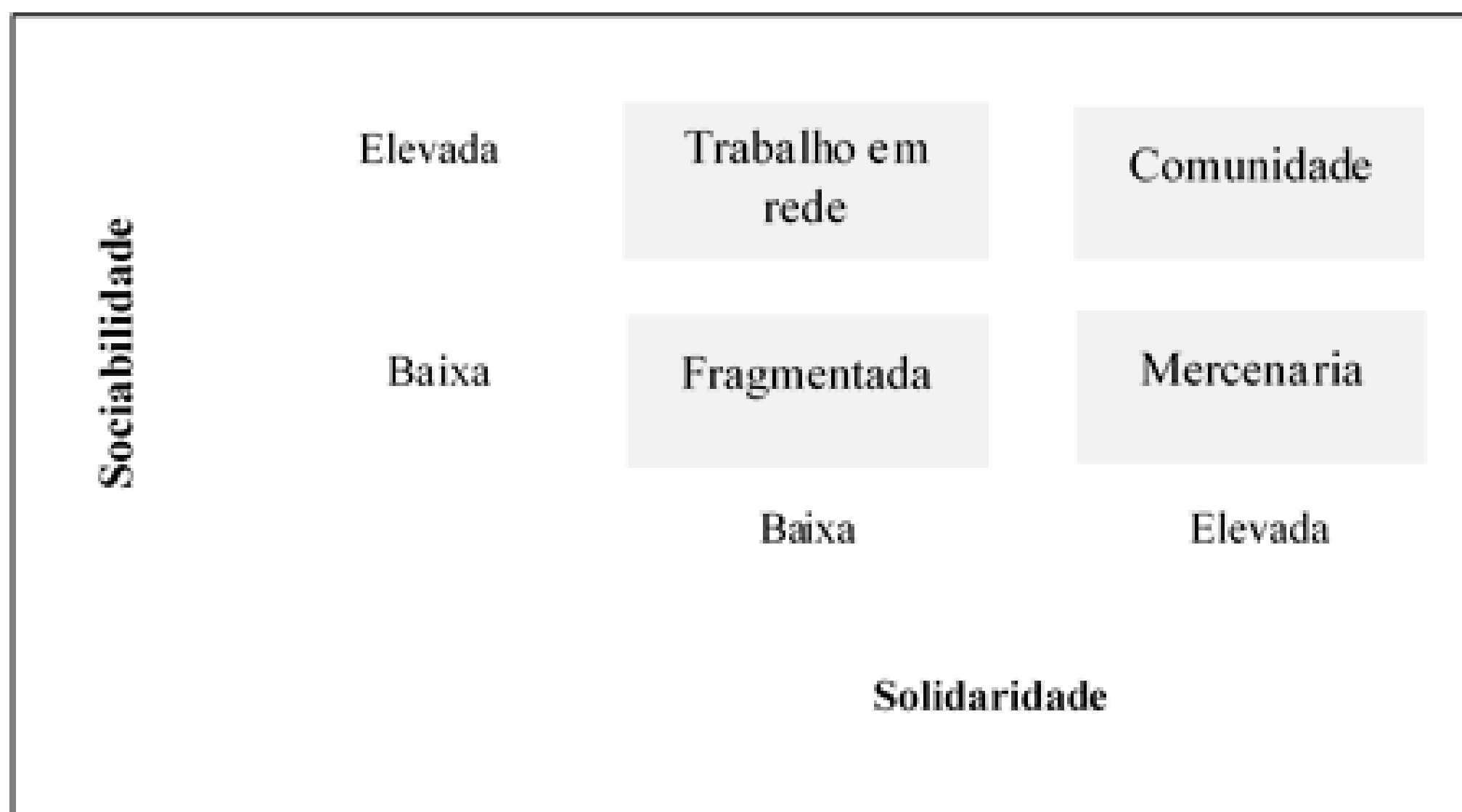
1) Innovación y asunción de riesgos



2) Estabilidad.



Figura 1: Matriz de dos dimensiones



FFuente: Robbins 2002:515 apud Adaptado de R. Goffee y G. Jones, The Character of a Corporation (Nova York: Harper Business, 1998:21).

La figura anterior muestra una matriz con estas dos dimensiones, clasificadas como altas o bajas (Robbins, 2002):

1) **Cultura de networking** (alta sociabilidad, baja solidaridad). La organización ve a sus miembros como familiares y amigos. Siempre están dispuestos a ayudarse unos a otros e intercambiar información abiertamente. El principal aspecto negativo es el enfoque en la amistad, lo que puede conducir a un bajo rendimiento y la creación de paneles políticos.

2) **Cultura mercenaria** (baja sociabilidad; alta solidaridad). Estas organizaciones están enfocadas en sus metas. Las personas son intensas y decididas cuando se trata de lograr sus objetivos. La desventaja es que puede conducir a un trato casi inhumano de las personas cuyo desempeño se califica como bajo.

3) **Cultura fragmentada** (baja sociabilidad; baja solidaridad). Estas organizaciones están formadas por individualistas. Los funcionarios son juzgados por su productividad y la calidad de su trabajo. Un aspecto negativo de esta cultura es que es demasiado crítica con las personas y carece de compañerismo.

4) **Cultura comunitaria** (alta sociabilidad; alta solidaridad). Valora tanto la camaradería como el rendimiento. Las personas tienen una sensación de familiaridad, mientras que hay un enfoque implacable en el logro de sus objetivos. La desventaja es que consume por completo la vida de las personas.

Gestionar la cultura

Existen varios autores y diferentes formas de caracterizar o identificar la cultura organizacional, otro punto importante que se debe observar es cómo las organizaciones pueden identificar su cultura, o el desfase que tiene la empresa para llegar a la cultura deseada.

En la gestión de proyectos, es muy común que las Oficinas de Proyectos de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, realicen un análisis de madurez de la gestión de proyectos, comparando las prácticas de la empresa con las mejores prácticas del mercado.



Para ello, Daniel Denison realizó una investigación en varias organizaciones alrededor del mundo, en la que buscó comprender los rasgos culturales que llevan a las organizaciones a desempeñarse bien o mal. Con más de veinte años de estudio sistemático, este modelo fue creado para que las empresas se centren en aspectos que van más allá de la encuesta de satisfacción (Denison, 2013). La investigación se dividió en cuatro ejes:

1) **Misión:** Las organizaciones que tienen éxito presentan una misión clara, que proporciona un propósito para lograr metas y estrategias. Se investigaron tres aspectos: orientación estratégica y propósito, misión, objetivos y visión.

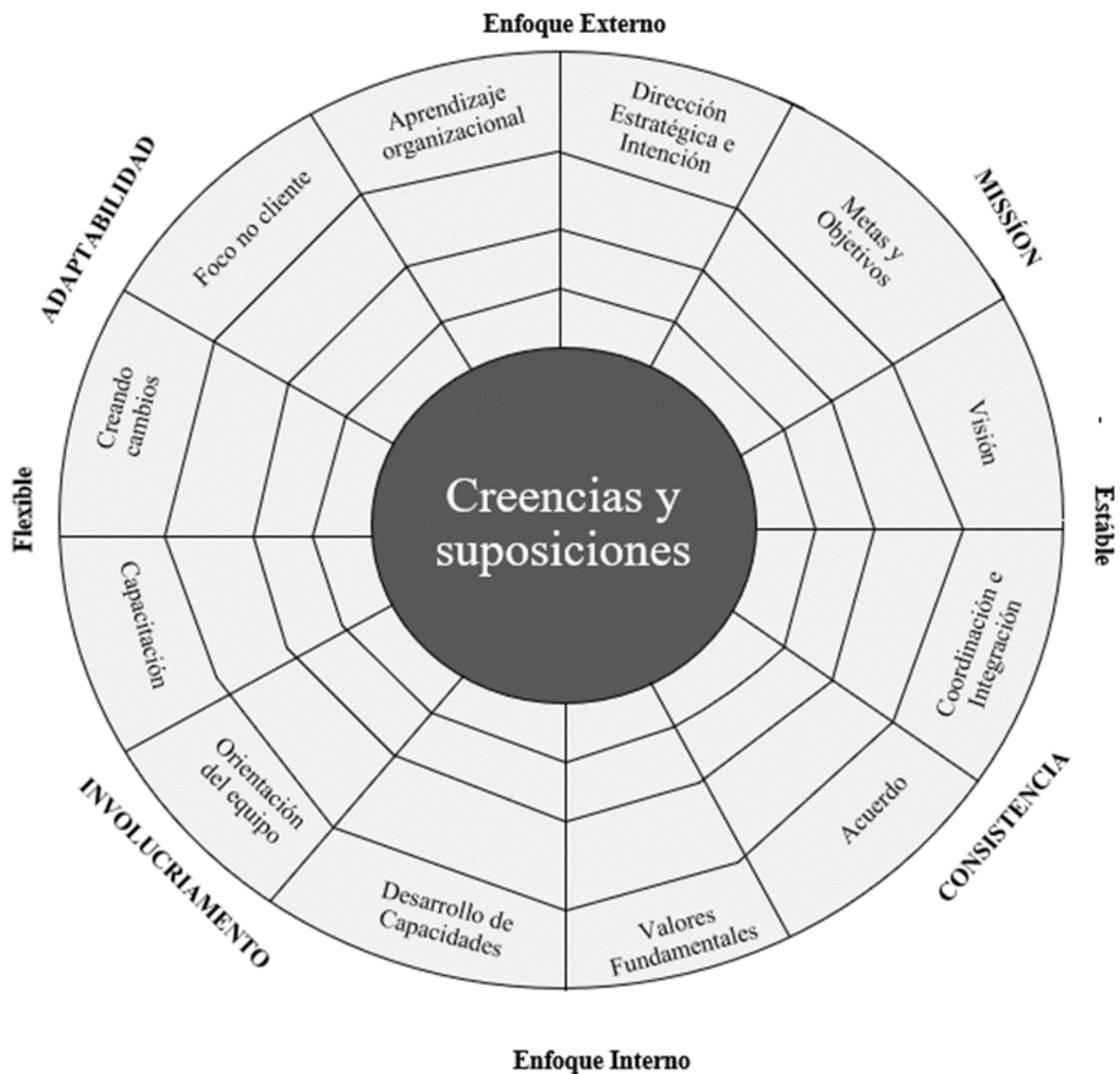
2) **Adaptabilidad:** implica saber cómo las organizaciones son cambiantes y cómo esto se puede traducir en acción.

3) **Involucramiento:** para que las organizaciones sean más efectivas, es necesario que involucren y capaciten a sus empleados, para que puedan comprometerse con el negocio y participar en las decisiones. Para ello se evaluó la formación, la orientación del equipo y la cualificación.

4) **Consistencia:** Las organizaciones deben ser coherentes y bien integradas. Cuanto más consistente sea la organización, más poderosa será la estabilidad y la interacción interna.

En este apartado se analizaron los siguientes valores fundamentales: la concordia, la coordinación y la integración. Los cuatro ejes de Daniel Denison se muestran en la siguiente figura.

Figura 2: Cuatro ejes de Daniel Denison



Fuente: Denison (2013:30)

Dentro de nuestros proyectos o de nuestros equipos, también es fundamental buscar gestionar cómo la cultura impacta en nuestro día a día. Según la edición del PMBOK 7, hay muchos factores que influyen en la personalización del proyecto, a saber: producto/entrega, equipo del proyecto y cultura.

También destaca que para evaluar la cultura es necesario observar las siguientes consideraciones:

- **Respaldo:** ¿Hay aceptación, apoyo y entusiasmo por el enfoque de entrega propuesto?
- **Confianza:** ¿Hay altos niveles de seguridad de que el equipo del proyecto es capaz y está comprometido con la entrega de los resultados del proyecto?
- **Empoderamiento:** ¿El equipo del proyecto es confiable, respaldado y está convencido de que tiene y puede desarrollar su ambiente de trabajo, acuerdos y decisiones?
- **Cultura Organizacional:** ¿Los valores y la cultura de la organización están en línea con el enfoque del proyecto? Esto incluye empoderamiento vs. especificación y verificación, confianza en la toma de decisiones local vs. solicitud de toma de decisiones externa, etc.



Peter Drucker, considerado el padre de la administración moderna, tiene una frase que describe a la perfección lo que es la cultura: “La cultura devora a la estrategia en el desayuno”.

A la hora de integrar o formar un equipo, ya sea fijo o de proyecto, se destaca la importancia de observar la cultura de la organización y crear formas de trabajo, ritos y artefactos que encajen y se adapten a la forma de trabajar de la organización.



Puedes perfectamente planificar tu proyecto, decidir la entrega de valor, si no conoces la estructura de la organización, su misión, sus valores, las creencias de sus empleados, y muchas veces esto no se dice ni se escribe, precisa ser percibido.

De nada sirve tener un EGP, tener una herramienta, metodología, capacitación, si los equipos y colaboradores no se adhieren a esta cultura de gestión de proyectos que se está implementando.

Para fortalecer la cultura de gestión de proyectos, los ritos y ceremonias pueden ser un aliado en este sentido, fortaleciendo las buenas prácticas, las interacciones, el involucramiento y el compromiso del equipo.

Los rituales son un elemento fundamental de la cultura de cualquier organización, a través de ellos es posible crear momentos increíbles, generar recuerdos y sentimientos que marcan la vida del colaborador.



Algunos ejemplos de ritos pueden ser:

- un momento fijo de relajación para tomar un café o discutir algún tema;
- un club de lectura, donde el equipo elige un libro para leer y luego lo discute;
- reuniones técnicas para que el equipo pueda aprender juntos;
- reunión uno a uno, donde se pueden discutir proyectos e intercambiar feedback;
- happy hours;
- juegos en grupo.



En medio de la pandemia, mantener estos rituales y una comunicación abierta y transparente con el equipo fue uno de los grandes desafíos para mantener la cultura. Las organizaciones tuvieron que adaptarse, un artículo publicado en el blog de Nubank informa algunas medidas implementadas para mantener activa la colaboración y garantizar el bienestar, entre ellas:

- transparencia de liderazgo y comunicación abierta;
- mantener los rituales;
- crear rutinas, conversación y organización;
- tener flexibilidad;
- proporcionar apoyo emocional y estructural;
- intentar, escuchar y mejorar.



Por último, finalizamos con algunas consideraciones importantes, es claro que el uso de buenas prácticas para gestionar proyectos ha ido creciendo cada vez más en el mundo, y en las organizaciones se percibe que su uso efectivo trae numerosos beneficios. La humanidad lleva muchos años trabajando con proyectos (las pirámides de Egipto son un ejemplo de ello), pero recién a partir de 1969 comenzaron a surgir las primeras entidades que profesionalizaron su gestión. Con la necesidad de adaptación cada vez más frecuente y los proyectos cada vez más complejos, aspectos como la cultura se han vuelto imprescindibles para ser identificados y gestionados.

Muchos autores han estudiado la cultura de las organizaciones durante años. Entre ellos tenemos: Schein, Robbins, Denison, Goffee, Schneider. Todos indican que la cultura, independientemente de si es fuerte o débil, buena o mala, es un camino importante para el éxito organizacional. La cultura define la forma en que las personas trabajan, se comportan y se organizan. Por lo tanto, asegúrese de considerar este aspecto tan importante en la estrategia de su organización y su proyecto.



Referências

DENISON, Daniel, et al (2013). A força da cultura organização nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. Rio de Janeiro: Elsevier.

HOFSTEDE, Geert (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. Academy of Project Management Review, 1984, vol. 9, no. 3, p. 389-398.

NUBANK, 09 de abril 2020.
<https://blog.nubank.com.br/nubank-cultura-trabalhar-de-casa/> .

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI (2021). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK). 7 ed. Newton Square, PA: Project Management Institute.

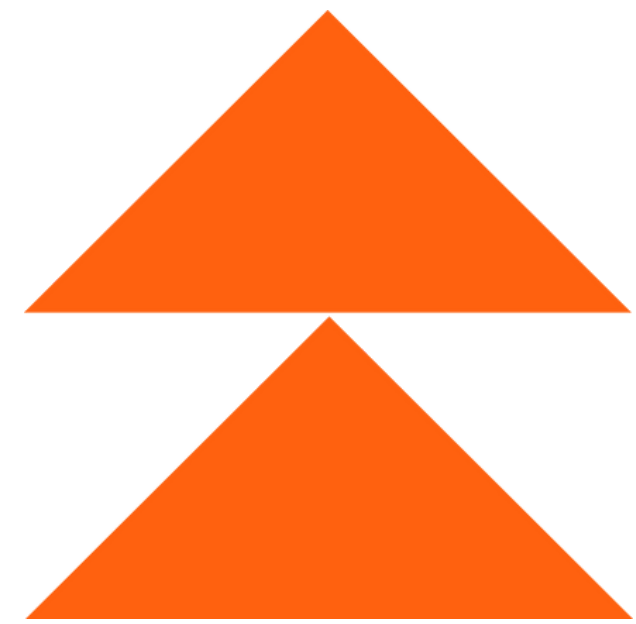
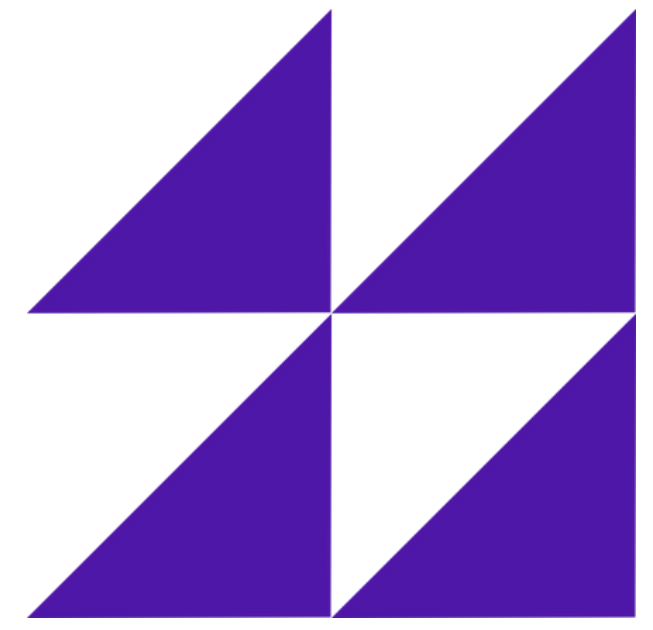
ROBBINS, Stephen P (2002). Comportamento Organizacional. 9 eds. São Paulo: Prentice Hall do Brasil.

SCHEIN, Edgar H (1982). Psicologia organizacional. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Autora

Nathália Kwirant Tatagiba

Soy una persona apasionada y motivada con ganas de desarrollarme y aprender. Hice una maestría en administración de empresas en Uruguay y estudié cómo la cultura organizacional influye en la gestión de proyectos.



Tengo la suerte de estar trabajando en Magazine Luiza como Coordinadora de Investigación y Desarrollo. Tengo mucha experiencia en gestión de proyectos, gestión de relaciones, liderazgo, gestión del cambio, creación de equipos y cultura en varios clientes e industrias.

Fui la primera mujer en ser elegida en el PMI-DF (Project Management Institute – Capítulo Distrito Federal) como Presidenta en 20 años. Me apasionan los proyectos, y creo que pueden cambiar el mundo. En 2021, durante mi gestión 2020 en PMI-DF fue considerado el mejor capítulo del mundo.