

# CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO GARANTE DE LA ÓPTIMA GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PROYECTOS

*Jhorquis Machado Liconá<sup>1</sup>, Zilath Romero González<sup>2</sup>*

## RESUMEN

La cultura organizacional es uno de los elementos de mayor incidencia en el éxito de los proyectos, se sabe que una cultura organizacional rígida es incapaz de observar y adaptarse a los requerimientos que pueda llegar a demandar un proyecto, por lo cual la organización con rigidez organizacional tendrá la habilidad de hacer frente a situaciones con alto grado de incertidumbre. Por lo anterior es necesario que las organizaciones que gerencian proyectos sean flexibles con alto grado de adaptabilidad que le permita hacer frente a los riesgos propios de los entornos cambiantes. El presente artículo de revisión se traza como objetivo analizar como interactúan los conceptos de cultura organizacional y gestión de riesgo, y el cómo su simbiosis se convierte en garante para el éxito de los proyectos. La metodología implementada es cualitativa, de corte no experimental y la técnica utilizada es el análisis bibliográfico mediante fuente secundarias. La principal conclusión es que la gestión de riesgos debe insertarse como un elemento propio del ambiente organizacional, soportado en la cultura organizacional.

## PALABRAS CLAVE

Organización; cultura organizacional; dimensión; gestión de riesgos.

## ABSTRACT

It is known that a rigid organizational culture is incapable of observing and adapting to the requirements that a project may demand; therefore, an organization with organizational rigidity will have the ability to face situations with a high degree of uncertainty. Therefore, it is necessary for organizations that manage projects to be flexible with a high degree of adaptability that allows them to face the risks inherent to changing environments. The objective of this review article is to analyze how the concepts of organizational culture and risk management interact, and how their symbiosis becomes a guarantor for the success of projects. The methodology implemented is qualitative, non-experimental and the technique used is the bibliographic analysis through secondary sources. The main conclusion is that risk management should be inserted as an element of the organizational environment, supported by the organizational culture.

<sup>1</sup> Magister Gerencia de Proyectos. Docente investigador CURN. Correo electrónico: jhorquis.machado@curnvirtual.edu.co ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6987-7658>

<sup>2</sup> PhD en Ciencias de la Educación. Magister en Administración. Par Minciencias. Directora Grupo de Investigación Ciencia Libre. Docente Titular de la Universidad Libre. Correo electrónico: zilathromero@yahoo.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4588-288X>

## **KEYWORDS**

Organization; organizational culture; dimension; risk management

## **INTRODUCCIÓN**

Uno de los elementos claves para comprender que es la cultura organizacional (CO) es la percepción como elemento generador de comprensión y aprendizaje del entorno, al respecto (Rousseau, 1990) define la cultura organizacional como un conjunto de cogniciones que comparten los individuos de una específica unidad social, a través de procesos de relacionamiento de los mismos con otros y con las actividades. Por su parte (Martin, 2001), conceptualiza la cultura organizacional como un lente que permite observar con exactitud la vida y el común actuar de las organizaciones; por su parte (Schein, 2010), coincide con Rousseau (1990), ya este comprende la CO, como el resultado del aprendizaje de los individuos ante la relación con los diversos retos colectivos, lo que un fin se puede entender como la forma como los individuos interpretan, perciben, piensan y se sienten frente a dichos retos colectivos. Los conceptos propuestos nos permiten ver el papel que juegan los individuos en la construcción de la cultura organizacional, ya que es la percepción de los mismo lo que permite establecer lo que en esencia es la CO. Autores como (Santana y Cabrera, 2007), aseguran que la cultura organizacional es el resultado de las diversas culturas de los individuos que confluyen en un mismo ambiente; este concepto separa la perspectiva de que la cultura organizacional también se fundamenta en elementos propios de la organización, elemento un grado alto de incidencia en los comportamientos desarrollados por los colaboradores. Para (Denison, 1990), la cultura es un elemento que se mantiene en el tiempo debido a que los valores, las creencias, supuestos y las prácticas como elementos que la componen tienen valor para los individuos de las organizaciones; la cultura organizacional está vinculada el involucramiento, la consistencia y la adaptabilidad de las organizaciones.

En términos generales partiendo de la abstracción en lo propuesto anterior es comprensible que la CO, parte de los elementos básicos de la organización y se hace más compleja en la medida en que las interacciones entre los individuos para la solución de conflictos y retos se hacen más profundas.

### **Abordaje teórico**

Para comprender a profundidad lo que conlleva la cultura organizacional se debe abordar los modelos más representativos al respecto como el propuesto por Schein (1988) y Hatch (1993), por solo mencionar dos, siendo quizás el modelo Schein uno de los más aceptados y referenciados por la comunidad académica.

La cultura organizacional establece algunas normas de conducta a seguir por los colaboradores en las organizaciones, estableciendo de este modo el marco conductual basado en los valores e ideales bajo los cuales se interrelacionan e integran los diversos componentes y niveles de la organización. El modelo propuesto por Schein (1988) establece tres elementos básicos para la construcción de la cultura organizacional:



Figura 1. Modelo Schein (1988)

Fuente: Elaboración a partir de Schein (1988)

- **Los supuestos básicos:** Para Schein (1988) los supuestos básicos consisten en todas creencias, percepciones, pensamientos conscientes e inconscientes, de los individuos que afectan su comportamiento dentro de la unidad social. Estos no se observan a simple vista, por lo cual solo a través del transcurrir del tiempo son apropiados por los colaboradores.
- **Valores adoptados:** Constituidos por las estrategias, metas, pensamiento y filosofía propias de las organizaciones y que los individuos adoptan. Dependen en gran medida de la educación brindada por las organizaciones, para que los colaboradores se alineen.
- **Artefactos:** Son patrones fácilmente observables por los individuos, son elementos que componen las organizaciones (como la tecnología, infraestructura, componentes, herramientas y otros)

Se puede indicar que el modelo propuesto por Schein (1988) cuanta con factores tangible e intangibles, al igual que aspectos propios de la organización, como de la personalidad de los individuos. Aun así, es un modelo simple para la explicación a profundidad de la cultura organizacional, como elemento clave del éxito en las organizaciones.

## La gestión de Riesgos

La gestión de riesgos es una parte esencial en la gestión de proyectos que coadyuva a la mitigación de los posibles riesgos que puedan sufrir los proyectos. Los riesgos se definen como eventos o condiciones inciertos que, si ocurren, tendrían un impacto negativo o positivos en una o más de las restricciones a

la cuales se ve relacionado el proyecto (costo, tiempo, calidad). Identificar y hacer frente a los riesgos en etapas tempranas del ciclo de vida de los proyectos reduciría el costo a largo plazo y aumentaría las posibilidades de éxito del proyecto. (Huynh & Nguyen, 2020)

Los riesgos deben ser evaluados constantemente, para lo cual se requiere se tomen a consideración elementos de estructura y cultura organizacional (Jerarquía de autoridad, centralización, liderazgo, gestión de recursos). Cabe aclarar que existen diversas naturalezas de riesgos desde los técnicos, internos de control y externos; todos ellos deben ser tomados a consideración (McFarlan, 1989).

Los riesgos técnicos son del contexto y se encuentran vinculados a la naturaleza y características de los proyectos. Los factores de riesgo organizacional son internos y los factores de riesgo ambiental son endógenos a las organizaciones, pero tiene un mayor impacto en las mismas, ya que no pueden ser fácilmente controlados y así mismo podrían representar una amenaza para un gerente de proyecto en el logro de los objetivos predefinidos del proyecto. Sin embargo, como ya se ha indicado el impacto de los riesgos también puede ser positivo propiciando nuevos proyectos y oportunidades comerciales. En respuesta a los cambios dinámicos en la tecnología, las regulaciones y el medio ambiente, un gerente de proyecto debe evaluar constantemente no solo el efecto adverso de esos cambios en el alcance y la planificación del proyecto, sino también en las oportunidades de nuevos proyectos. (Chen et al., 2020)

Aunque los riesgos de alto probabilidad de ocurrencia pueden resultar en un bajo rendimiento del proyecto, la aplicación efectiva de controles formales e informales para gestionar los riesgos identificados y emergentes puede mejorar el rendimiento de un proyecto (Liu y Deng, 2015). El enfoque de evaluación ex-post afirma que una práctica eficaz de gestión de riesgos del proyecto consiste en la constante evaluación mediante la recolección de información de los riesgos de diversa naturaleza o fuente logrando de este modo prever posibles cambios de los riesgos y sus impactos a lo largo de ciclo de vida de los proyectos (McFarlan, 1989).

La gestión de riesgos es una función integradora que afecta casi todas las demás funciones de gestión de proyectos o áreas de conocimiento. Los objetivos de la gestión de riesgos incluyen no solo el triángulo habitual tiempo-alcance-costo, sino también otros objetivos igualmente importantes, como seguridad, protección, rentabilidad, ventaja competitiva, cumplimiento normativo y protección ambiental (Yeo, Ren & Ren, 2016). Para una mejor comprensión de lo implica la gestión de riesgos como función integradora se puede observar en el modelo propuesto por Yeo, Ren & Ren (2016), representado en la fig. 2.

Se puede observar que en el modelo de gestión propuesto Yeo, Ren & Ren (2016), contempla los distintos niveles de las organizaciones desde un nivel de procesos mediado por la técnica y la tecnología hasta el nivel organizacional (gobernanza). El modelo muestra que el mayor grado de madurez se encuentran en los niveles más altos de la organización, donde se gestionan y optimizan la gestión de riesgos; algo que cabe destacar es que el nivel de gobernanza de los proyectos posee la capacidad de hacer frente a la materialización de riesgos conocidos por medio del alto grado de robustez en el manejo de origen exógeno. En los niveles más operativos de las organizaciones donde solo se alcanza un nivel de madurez definido (establecido pero básico) se hace frente a los riesgos conocidos y se afrontan mediante tecnología y procesos que se enfocan en garantizar la seguridad.

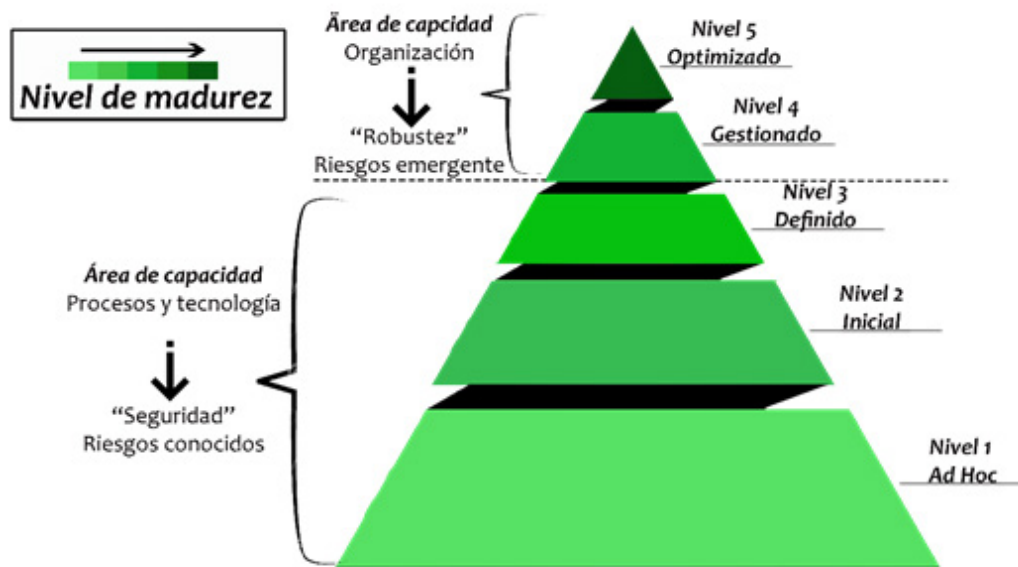


Figura 2. Modelo de gestión de riesgos  
Fuente: Elaboración a partir de Yeo, Ren & Ren (2016)

Por su parte, Chapman y Ward (2003) sugieren que los procesos integrales de gestión de riesgos tienden a ser más útiles cuando los proyectos involucran recursos sustanciales, novedad significativa, horizontes de planificación amplios (planificación estratégica), gran tamaño, complejidad, varias organizaciones y problemas políticos importantes. Si bien la postura de los autores se aleja de lo propuesto por Yeo y Ren (2009) es visible que no es del todo divergente, ya que contempla factores como la complejidad y la planificación estratégica propias de los niveles más altos de la organización.

La postura de De Bakker, Boonstra y Wortmann (2010) respecto a los riesgos es bastante elemental ya que indican que los riesgos son situaciones o eventos que ocasionan el cese de la ejecución del plan, y que ponen en peligro el cumplimiento del proyecto en términos de costo tiempo y alcance.

La literatura muestra que gestionar los riesgos solo a nivel de proyectos no es suficiente porque no se considera una visión estratégica y holística del riesgo. No incluye otras consideraciones importantes sobre la gestión de riesgos en su propio entorno de cartera de proyectos, ni el efecto generado por las interdependencias entre proyectos y entre riesgos. (Guan et al., 2017; Ghasemi et al., 2018). En esa misma línea Yeo & Ren (2009) consideran que la gerencia de riesgo debe ir más allá y contemplar aspectos de la organización que gestiona los proyectos, como lo son la estructura organizacional, los procesos, la tecnología y la madurez de la organización como elementos esenciales para hacer frente a riesgos conocidos o detectado y riesgos emergentes.

## Metodología

La metodología empleada en la investigación es cualitativa, esta suele caracterizarse por poseer un diseño adaptable con el cual se pueden estudiar los fenómenos de la realidad permitiendo analizar a profundidad

las interacciones de las poblaciones estudiadas; por su adaptabilidad y flexibilidad ofrece a los investigadores la posibilidad de integrar diversos conceptos de las ciencias sociales. Es recurrente en esta metodología ser ligada con los métodos descriptivos y las estructuras teórico-conceptuales. (Tamayo, 2004) Por la naturaleza metodológica de la investigación, el método seleccionado por los investigadores es el descriptivo. Este método se enfoca en la descripción detallada de los rasgos de los fenómenos mediante el uso de registros, análisis e interpretación, observación, con la finalidad de tener un acercamiento que le permita identificar el trasfondo de las personas, grupos sociales o conjunto de objetos; sus resultados se basan en los hallazgos dominantes. (Tamayo, 2004)

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. En la actualidad es una de las técnicas más aprovechadas por los investigadores debido a los grandes flujos de información provenientes de diversas plataformas y la facilidad de acceso a repositorios, librerías y revista científicas. (Bernal, 2006)

## **Resultados y discusión**

Luego del breve recorrido teórico y posterior a la comprensión de los conceptos centrales de la investigación, se pudo observar que factores como la cultura, la madurez y los distintos niveles de la organización delimitan claramente la capacidad de ciertas áreas para afrontar los diversos retos que imponen los riesgos. Dentro de los modelos planteados el propuesto por Yeo, Ren & Ren (2016) muestra el derrotero por el cual deber transitar los gerentes de proyectos; si bien el modelo propuesto por los anteriormente mencionados autores no indica explícitamente la cultura como factor central de la gestión de riesgos, se comprende que la relación entre ambos elementos es marcada ya que diversos autores así lo corroboran, dentro de los que se destaca Montaña & Corona (2010), quienes aseguran que uno de los elementos sustanciales para medir la madurez organizacional es precisamente su cultura, ya que esta puede convertirse en un impulso o una barrera para que las organizaciones maduren.

El comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) establece un conjunto de prácticas para la gestión de riesgos al interior de la organización (ver fig. 3), dichos principios son aplicables a la gestión de proyectos y sus riesgos. En su marco establece claramente cinco componentes a tomara a consideración para la gestión del control, dentro de los cuales se puede apreciar un componente relacionado como entorno de control, en el cual se hace énfasis en los aspectos propios de la cultura organizacional como los son: los valores, responsabilidades, autoridad y liderazgo; siendo estos el componente base para para el desarrollo, establecimiento y monitoreo de las acciones de respuesta frente a riesgo detectados y materializados.

La propuesta de COSO, combina los cinco aspectos relevantes para la gestión de los riesgos en la organización, afrontando los pilares que permiten la gestión efectiva dentro de las organizaciones.



Figura 3. Prácticas COSO para la gestión de riesgos al interior de la organización  
Fuente: Elaboración a partir de COSO (2017)

## Conclusión

Es necesaria una mejor sincronía entre la cultura organizacional y la gestión de riesgos, siendo la primera la base para que la segunda logre establecerse como parte fundamental de la ideología de las organizaciones y sus líderes. El desarrollo de una cultura organizacional propicia, demanda la participación de la gobernanza y del principio de desglose de los fundamentos y estrategias de alto nivel, con fin último de hacer comprensibles en todos los niveles los cambios en materia de cultura organizacional.

En cuanto al éxito en los proyectos, este se ve mediado en gran medida por las estrategias y planes que se desarrollen para la detección, análisis, mitigación de impactos negativos y maximización de impactos positivos, y de la efectividad de los mismos. Por ello es importante que las organizaciones ya sean funcionales o proyectizadas, dedique esfuerzos en apropiarse de la gestión de riesgos como parte fundamental de su cultura.

## Bibliografía

Bernal, T. C. A. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson educación.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.

Chapman, C. and Ward, S. (2003) Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights, 2nd ed., Wiley, Chichester, UK

Chen, C. C., Nakayama, M., Shou, Y., & Charoen, D. (2020). Increasing Project Success in China from the Perspectives of Project Risk, Methodology, Tool Use, and Organizational Support. In Start-Ups and SMEs: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (pp. 1267-1287). IGI Global.

De Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2010). Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. International Journal of Project Management, 28(5), 493-503. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.07.002>

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.2307/258997>

Ghasemi, F., Sari, M., Yousefi, V., Falsafi, R., & Tamošaitienė, J. (2018). Project Portfolio Risk Identification and Analysis, Considering Project Risk Interactions and Using Bayesian Networks. *Sustainability*, 10(5), 1609. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su10051609>

Guan, D., Guo, P., Hipel, K. W., & Fang, L. (2017). Risk reduction in a project portfolio. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 26(1), 3-22. <https://doi.org/10.1007/s11518-016-5296-2>

Huynh, Q. T., & Nguyen, N. T. (2020). Probabilistic method for managing common risks in software project scheduling based on program evaluation review technique. *International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*, 11(3), 77-94. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2020070105>

Liu, S., & Deng, Z. (2015). How environment risks moderate the effect of control on performance in information technology projects: Perspectives of project managers and user liaisons. *International Journal of Information Management*, 35(1), 80-97. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.003>

Martin, J. (2001). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage publications.

McFarlan, F. W. (1989). Portfolio approach to information systems. In *Software Risk Management* (pp. 17-25).

Montaño, A. O., & Corona, A. J. C. (2010). Metodología para identificar la madurez de una organización CASO: Pequeña Empresa Manufacturera. de” El Rol de las ciencias Administrativas en el Desarrollo Social”, Monterrey. <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C15P34C.pdf>

Ricardo, R., & Gómez, I. (2008). Perfil cultural y desempeño organizacional en empresas bogotanas. *Revista: GESPYE-Gestión pública y empresarial*, (12). <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/171>

Rousseau, D. M. (1990). Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations: Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses. *Group & Organization Studies*, 15(4), 448-460. <https://doi.org/10.1177/105960119001500408>

Santana, P. J., & Cabrera, Y. A. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 19). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.



Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa.

Yeo, K.T. & Ren, Y. (2009) Risk management capability maturity model for complex product system (CoPS) projects, *Systems Engineering*, 12 (4), 275–294. <https://doi.org/10.1002/sys.20123>

Yeo, K. T., Ren, Y., & Ren, Y. (2016). Risk management maturity in large complex rail projects: a case study. *International Journal of Project Organisation and Management*, 8(4), 301-323. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2016.081674>