

Cultura organizacional en gestión de proyectos en el Departamento de Riesgo Minorista de una entidad financiera en Bogotá: estudio de caso*

TUTORA
MSc. IVONNE CASTRO TORRES^a
SEMILLEROS
GIOVANNY MOYANO MUÑOZ^b
CLAUDIA MILENA ARIAS^c
ALF. ALEJANDRO UPEGÜI ARANGO^d
ALF. JAIME SÁNCHEZ SALINAS^e

* Artículo corto resultado del semillero de investigación INALTE adscrito a la Facultad de Administración

a. Magíster en Administración de Proyectos. Docente de planta Universidad Piloto de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales. Asesora de investigación, Facultad de Administración Escuela Militar. Ivonne-castro@unipiloto.edu.co, ivocato@hotmail.com

b. Estudiante de octavo semestre de Economía, Universidad Piloto de Colombia. gmoyano10@hotmail.com

c. Estudiante de octavo semestre de Economía, Universidad Piloto de Colombia. mile2714@hotmail.com

d. Alférez de octavo nivel de Administración Logística, Escuela Militar de Cadetes. upegui10a@hotmail.com

e. Alférez de octavo nivel de Administración Logística, Escuela Militar de Cadetes. semilleromixto@gmail.com





RESUMEN: La disciplina en gestión de proyectos ha cobrado una gran importancia en las organizaciones, es por ello que determinar el nivel en que se encuentran en este campo se hace fundamental para su proceso de mejora. En este artículo se presenta un estudio con el objetivo de determinar el nivel en la cultura organizacional en la gestión de proyectos en el Departamento de Riesgo de una entidad financiera. Con este fin se revisaron algunos conceptos en torno a la gestión de proyectos y se realizó una encuesta estructurada, que luego de su análisis permitió establecer el nivel de cultura organizacional en gestión de proyectos en el Departamento de Riesgo de la entidad, posteriormente se presentan las conclusiones del estudio y se da una recomendación.

PALABRAS CLAVE: proyectos; cultura organizacional; madurez en gestión de proyectos.

ABSTRACT. The discipline in project management has gained great importance in organizations. That is why, determining the level in which they are in this field is fundamental for their process of improvement. This article presents a study with the objective of determining the level in the organizational culture in the management of projects in the risk department of a financial institution. To this end, some concepts were revised regarding project management and a structured survey was carried out. After its analysis, it was possible to establish the level of organizational culture in project management in the entity's risk department. Conclusions of the study and a recommendation are given.

KEYWORDS: projects; organizational culture; maturity in project management.

INTRODUCCIÓN

Debido a las preocupaciones constantes de las organizaciones por ser más productivas y competitivas dentro de sus sectores, ha surgido la disciplina de gestión de proyectos, que es considerada como un campo fundamental dentro de las compañías, ya que comprende los conocimientos, las metodologías, los procesos, las herramientas y las técnicas que, aplicadas adecuadamente, conllevan el éxito de los proyectos y de las organizaciones. En el presente trabajo se buscó y se analizó información del Departamento de Riesgo Minorista de una entidad financiera, lo cual permitió conocer algunos aspectos de su cultura organizacional en la gestión de proyectos y determinar en qué nivel se encuentra. A partir de este diagnóstico se plantearon algunas recomendaciones.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Actualmente uno de los problemas que se han identificado dentro de las organizaciones es cómo gestionar eficientemente los proyectos, pues como la competencia es cada vez mayor, se están preocupando por tener un equipo calificado que cumpla con los objetivos esperados de los proyectos. De acuerdo con Crawford (2001), los principales factores de fracaso en la gerencia de proyectos están relacionados con la pérdida de recursos y de tiempo, así como de oportunidades de negocio, que se puede atribuir a una deficiencia en la cultura de gestión de proyectos.

Cada vez más se evidencia cómo en el sector de servicios financieros las organizaciones compiten por fidelizar a los clientes y generar mayores ganancias. Así lo afirman Zapata y Valencia (2012, p. 6), quienes plantean que teniendo en cuenta la importancia del sector financiero y su oferta de productos y servicios para los consumidores, en una economía capitalista y en un contexto de alta competitividad, una de las principales estrategias para

la entidad financiera será lograr la lealtad de los clientes, lo cual puede conseguir a través de un estudio de su perfil e identidad, el conocimiento de sus preferencias y necesidades, así como de sus limitantes. Es por ello que es necesario implementar procesos más eficientes que permitan una mayor captación y fidelización de clientes, y por esta vía obtener una alta competitividad y mayores ganancias para la entidad financiera.

En la entidad objeto de estudio existe una política institucional y un manual de funciones que orientan el quehacer de los analistas, responsables de verificar la documentación y determinar el nivel de confiabilidad de los clientes. Sin embargo, el esquema de gestión no está alineado con el objetivo estratégico del área, que es mejorar el tiempo de respuesta a la solicitud de crédito. Por esta razón, la pregunta de investigación del presente estudio es la siguiente: ¿cuál es la cultura de gestión de proyectos en el Departamento de Riesgo Minorista de una entidad financiera?

OBJETIVO GENERAL

Estudiar la cultura organizacional en gerencia de proyectos en el Departamento de Riesgo Minorista de una entidad financiera.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación en que se encuentra la organización en gerencia de proyectos.
- Conocer mediante un cuestionario las herramientas y técnicas utilizadas por la organización para llevar a cabo los diferentes procesos que aplican en la gerencia de proyectos.
- Analizar los resultados de la investigación y proponer recomendaciones para mejorar la gerencia de proyectos en cuanto a tiempos de respuesta en el Departamento de Riesgo Minorista de una entidad financiera.

GESTIÓN DE PROYECTOS

Un proyecto se define como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMBOK, 2013), con un tiempo establecido para lograr los objetivos específicos y con un resultado único. Autores como Clifford F. Gray y Erik W. Larson (2009) lo definen como un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño, que se diseña para cumplir las necesidades del cliente (p. 5).

En ese orden de ideas, el éxito de los proyectos se logra a través de la *dirección de proyectos*, que se define como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir sus requisitos. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de 47 procesos de la dirección de proyectos” (PMBOK, 2013, p. 5). Estos procesos se compilan en cinco grupos, que consisten en el inicio, la planeación, la ejecución, el monitoreo y el control y cierre, los cuales se estudian en diez áreas de conocimiento: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados. Cada uno de los procesos y áreas de conocimiento representa parte importante para alcanzar el éxito en los proyectos que conllevan el cumplimiento de los objetivos, lo cual impactará directamente en la misión y la visión de las organizaciones.

La cultura de proyectos

La definición de cultura es un todo complejo que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Tyler, 1871). La cultura organizacional en proyectos es la forma como las empresas adaptan los conocimientos, metodologías y técnicas en gestión de proyectos en una forma continua, conforme a los avances de la disciplina que permanecerá dentro de la organización en un largo periodo.

Metodologías

Para lograr el éxito en los proyectos, las organizaciones utilizan distintas metodologías, las cuales se dividen en dos tipos para la gestión de proyectos: i) las que son consideradas *metodologías livianas*, aquellas que se utilizan en proyectos de baja complejidad o simples, y que en general emplean pocos procesos, y ii) *las metodologías tradicionales o estructuradas*, usadas en proyectos complejos o de larga duración. En estas últimas se utilizan prácticas y estándares como el Project Management Body of Knowledge (PMBOK), del Project Management Institute; la Capability Maturity Model Integration (CMMI), del SEI-USA para proyectos de tecnologías de información; la Norma UNE-ISO 21500:2012 y los Projects in Controlled Environment (PRINCE2®). Del mismo modo, cada una de estas metodologías conlleva la aplicación de técnicas y herramientas para la gestión de proyectos que son necesarias y empleadas para facilitar el trabajo en los diferentes procesos de un proyecto, tales como documentos, software, conocimientos y experiencias.

Madurez en gestión de proyectos

La madurez se define en términos generales como el alcance máximo de desarrollo. En el campo organizacional, la madurez se ha utilizado para referirse a la capacidad que tiene una organización, proceso o unidad para reconocer su actual punto de desarrollo en comparación con un estándar, y desarrollarse progresivamente en el tiempo hacia estadios superiores de madurez. Para ello, se han diseñado herramientas de medición, conocidas como modelos de madurez, cuyo propósito fundamental es conducir a la organización a un nivel ideal de madurez (Solarte & Sánchez, 2014, p. 6).

La madurez implica un potencial de crecimiento de la capacidad e indica la riqueza de una organización (gestión de proyectos) y la coherencia con que se aplica en los proyectos en toda la organización (Paulk, Curtis, Chrissis & Weber, 1993).

En relación con el interés por medir el nivel de desempeño que una organización pueda alcanzar para la gestión de sus proyectos, ha surgido desde hace un par de décadas un tipo específico de herramientas de evaluación, cuya aplicación permite diagnosticar y formular planes de mejoramiento en torno a la madurez de estos sistemas de gestión. Estas herramientas son conocidas como Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos (P3M, por su sigla en inglés) (Solarte & Sánchez, 2014, p. 6).

METODOLOGÍA

En el presente trabajo se escogió como objeto de estudio el Departamento de Riesgo Minorista de una entidad financiera, en el cual se aplicó un cuestionario de entrevista estructurada que buscó recopilar información sobre la cultura y el nivel de madurez en la gestión de proyectos. Además, se aplicaron encuestas estructuradas a cinco directivos del departamento (tabla 1).

Tabla 1. Cargo de los directivos encuestados

Nombre	Cargo
Ángela Cortez	Gerente de Metodología y Tecnología
Diego Páez	Non Retail
José Mora	Retail Analytics
Jorge Medina	Risk Technology
Natalia Guerrero	Retail Digital Business

Fuente: elaboración propia.

A los directivos encuestados se les pidió responder cuatro secciones definidas para el estudio por el Seminario de Investigación Aplicada en Gerencia de Proyectos. En la primera sección, Datos Generales, las preguntas estuvieron orientadas a obtener información del encuestado sobre su rol en los proyectos, experiencia, certificación en dirección o gestión de proyectos. La segunda sección, Datos Organizacionales, indagó sobre la organización para la que trabaja el encuestado: tipo, número de empleados,

activos totales y facturación anual. En la tercera sección, Organización de Proyectos, se obtuvo información sobre la cultura de proyectos en la organización del encuestado: Project Management Office (PMO), metodología y áreas que desarrollan proyectos. En la cuarta y última sección, Normas ISO, se registró información sobre las normativas ISO y la experiencia y conocimiento del encuestado: normativas ISO, factores de implementación y beneficios.

Se utilizó una población finita de los involucrados en la organización en gerencia de proyectos con una confiabilidad del 90% y con un error del 10%.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

SECCIÓN 1. Datos generales

En la primera sección de la encuesta se hicieron tres preguntas: en la primera se buscó establecer qué rol desempeñaba cada uno de los encuestados dentro de la organización respecto a la gerencia de proyectos (tabla 2 y figura 1).

Tabla 2. Rol desempeñado en la organización

Rol	Porcentaje
Sponsor de proyecto	0%
PMO Manager	0%
Director de proyectos	0%
Coordinador de proyectos	20%
Líder de proyectos	20%
Miembro del equipo	60%
Director/Gerente funcional	0%
Otro	0%
Total	100%

Fuente: elaboración propia.

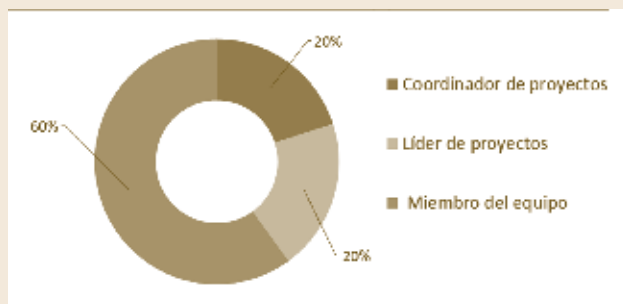


Figura 1. Porcentaje de participación según roles
Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que más de la mitad de los encuestados (60%) son miembros del equipo de proyectos, el otro 40% corresponde a personas con un nivel más alto en la empresa: el 20% son líderes de proyecto y el otro 20% son coordinadores de proyecto. Este resultado es relevante por cuanto muestra que la organización basa su trabajo mediante la conformación de equipos. Esto es importante porque coincide con la OBS Business School (2014), la cual argumenta que cada miembro del equipo, por norma general, suele encargarse de unas tareas y funciones concretas, para facilitar el seguimiento y control de los procesos y mejorar la efectividad.

La segunda pregunta de esta sección hace referencia a la experiencia que tienen los encuestados en la gestión de proyectos (tabla 3 y figura 2).

Tabla 3. Experiencia en gestión de proyectos

Experiencia	Porcentaje
Ninguna experiencia	0%
Menos de 3 años	80%
De 3 a menos de 5 años	20%
De 5 a menos de 10 años	0%
De 10 a menos de 15 años	0%
Más de 15 años	0%
Total	100%

Fuente: elaboración propia.

La entidad financiera debería aprovechar más el personal capacitado con el que cuenta y mejorar los procesos del Departamento de Riesgo Minorista, con el fin de disminuir la carga laboral de sus empleados y reducir el tiempo de respuesta en la solicitud de créditos.

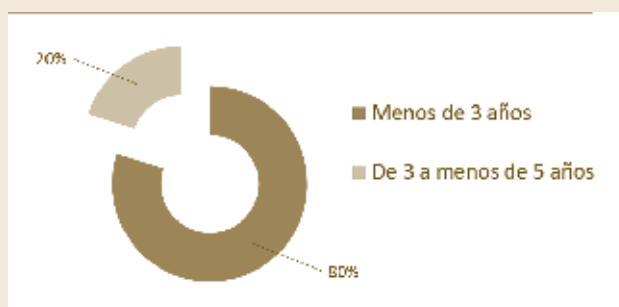


Figura 2. Porcentaje según experiencia
Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran que, en general, todos los encuestados tienen experiencia en gestión de proyectos. El 80% tienen menos de tres años y el 20% tienen de tres a menos de cinco años de experiencia. Con base en esta información se puede decir que el Departamento de Riesgo Minorista de la entidad financiera cuenta con personal que posee alguna experiencia en la gestión de proyectos, lo cual será de gran beneficio para la organización, ya que podrán aplicar los conocimientos adquiridos a través del tiempo, con márgenes de errores más pequeños en los procesos. Además estarán en la capacidad de reconocer y sugerir las buenas prácticas que conducirán al éxito de los proyectos.

Finalmente, la pregunta "Indique si posee algún título o certificación oficial en Gestión de Proyectos" evidenció que el 100% de los encuestados tienen especialidad en gerencia de proyectos (tabla 4).

Tabla 4. Certificaciones y estudios

Certificación	Porcentaje
Ninguna titulación, ni certificación	0%
Especialista en Gestión de Proyectos	100%
Magíster en Gestión de Proyectos	0%
Doctorado en Gestión de Proyectos	0%
Certificado por el Project Management Institute (PMI)	0%
Certificado por el International Project Management Associate (IPMA)	0%
Certificado por el Project in Controlled Environment (PRINCE 2)	0%
Total	100%

Fuente: elaboración propia.

La importancia de este resultado es muy significativa, ya que evidencia que la empresa cuenta con personal formado y capacitado para trabajar en equipos de proyectos, así como liderar y gerenciar los proyectos que surjan dentro de la organización con un índice de éxito muy alto. Estos profesionales podrán aplicar los conocimientos aprendidos en la especialización, así como emplear las técnicas y las herramientas que facilitarán los procesos para alcanzar el éxito en los proyectos que conllevan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

SECCIÓN 2. Datos organizacionales

La empresa se clasificó según los parámetros que se presentan en la tabla 5.

El 100% de los encuestados afirman que la organización es una asociación anónima, que se clasifica como gran empresa, ya que cuenta con más de 500 empleados, además los activos totales son de 30.000 a más SMMLV y la facturación anual es de más de 2.500 millones.

Tabla 5. Parámetros de clasificación

Tamaño	Activos Anuales (SMMLV)	Número de empleados
Microempresa	Hasta 500	Menor igual a 10
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5000	Mayor de 10 – menor a 50
Mediana	Superior a 5000 y hasta 30000	Mayor de 50 – menor a 250
Grande	Superior a 30000	Mayor a 250

Fuente: elaboración propia.

SECCIÓN 3. Organización de proyectos

En esta sección se buscó, mediante cinco preguntas, conocer la gestión de proyectos dentro de la organización en lo que se refiere a nivel de resistencia, el uso de metodologías, técnicas y/o herramientas, oficinas de gestión de proyectos y la perspectiva que tienen los encuestados en cuanto al nivel de madurez (1, 2, 3, 4 o 5) en gerencia de proyectos en que se encuentra el Departamento de Riesgo Minorista de la entidad financiera.

Nivel de resistencia hacia la gestión de proyectos

En la primera pregunta de esta sección se buscó determinar cuál sería el nivel de resistencia hacia la gestión de proyectos en la organización (tabla 6), entendiendo la resistencia como la actitud que toman las empresas hacia los cambios y la forma como se adaptan a estos.

Tabla 6. Nivel de resistencia hacia la gestión de proyectos

Nivel de resistencia	Porcentaje
Alta	0%
Media	60%
Baja	40%
Ninguna	0%
Total	100%

Fuente: elaboración propia.

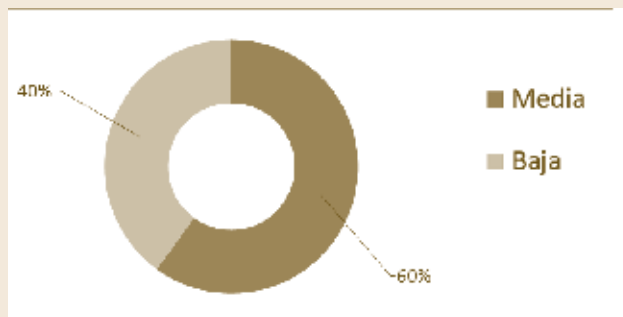


Figura 3. Nivel de resistencia
Fuente: elaboración propia.

La perspectiva que tienen los encuestados respecto al nivel de resistencia hacia la gestión de proyectos en la organización está en un nivel de resistencia media-baja (tabla 5), lo cual sugiere que la organización tiene una buena actitud hacia los cambios que se pueden producir en diferentes áreas, como son las funcionales, las unidades de negocios, algunos procesos específicos e incluso en la totalidad de la organización. Entendiendo que dichos cambios se presentan en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura (Rubiano, 2011).

De acuerdo con esta información, la organización está en cierta medida dispuesta a implementar nuevos conocimientos, metodologías, procesos, técnicas y herramientas en la gestión de proyectos. Se puede decir, en consecuencia, que la organización conoce la importancia de la profesión y los beneficios que conlleva para el éxito de los proyectos y su impacto en la competitividad.

Uso de metodologías formales en la gestión de proyectos

La segunda pregunta de esta sección trata sobre el uso de metodologías formales para la gestión de proyectos implementadas en la organización, y como se explicó anteriormente, se hace referencia a metodologías o parámetros formales basados en la guía del PMBOK del PMI, el PRINCE2, CMMI, la Information, Technology Infrastructure Library (ITIL) o en metodologías ágiles (Scrum, Kanban) (tabla 7).

Tabla 7. Metodologías de gestión de proyectos

Metodología	Porcentaje
Ninguna metodología formal	0%
Basada en la Guía PMBOK® del PMI.	20%
Basada en PRINCE2 (Project in Controlled Environments)	0%
Basada en CMMI (Capability Maturity Model Integration)	0%
Basada en ITIL (Information, Technology Infrastructure Library)	80%
Basada en metodologías ágiles (Scrum, Kanban)	40%
Otra	20%

Fuente: elaboración propia.

El 80% de los encuestados aseguraron que utilizan la metodología basada en ITIL (Information, Technology Infrastructure Library), el 40% basada en metodologías ágiles (Scrum, Kanban), y el 20% que se basan en la Guía PMBOK® del PMI. Según Garrido y Ramírez (2014), la metodología ITIL

ahonda en la operación o ejecución del servicio, con el fin de proveer una guía estructurada para garantizar la implementación eficiente de los componentes tecnológicos en un proyecto. Adicionalmente, dentro de las etapas de la gestión del servicio, se desarrolla una práctica conocida como la construcción de una Base de Conocimiento que contiene los requisitos del cliente y los cambios aprobados durante la ejecución del proyecto, que reúne y compila las lecciones aprendidas durante las etapas de planeación, ejecución y control del servicio, y que además, sirve de guía para ejecutar futuros proyectos.

Los resultados obtenidos en la encuesta muestran que se utiliza mayormente la metodología basada en ITIL, y no es de esperarse algo diferente, ya que el banco, por ser una entidad financiera reconocida a nivel mundial, maneja tecnologías de información y siempre está en la búsqueda de optimizar sus procesos, minimizar los ries-

gos, reducir costos y promover la mejora constante que no lo rezague frente a sus principales competidores. Por ello esta metodología se adapta a las estrategias y objetivos de la organización.

Uso de técnicas y/o herramientas para gestionar los proyectos

De las técnicas y/o herramientas que se sugirieron para que fueran seleccionadas por los encuestados, los resultados dicen que solo se utilizan el 55%, distribuidas como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Herramientas para gestionar los proyectos

Herramientas	Porcentaje
Documento de definición del proyecto (Acta de Constitución del Proyecto)	80%
Identificación formal de los interesados (<i>stakeholders</i>)	80%
Técnica formal de recolección de requisitos	80%
EDT – Estructura de Desglose del Trabajo (WBS)	40%
Técnica de Revisión de la Evaluación de Programas: PERT	20%
Análisis de Camino Crítico Ruta Crítica (CPM, Critical Path Method)	100%
Gestión formal de riesgos	80%
Gestión formal de cambios	80%
Gestión de las comunicaciones	80%
Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI Responsible, Accountable, Consulted, Informed)	20%
Cronograma (Gantt, Chart)	100%

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos en el uso de técnicas y herramientas en la gestión de proyectos indican que se utilizan solo el 55% de estas dentro del Departamento de Riesgo Minorista. Las que utilizan el 100% de los encuestados son Análisis de Camino Crítico Ruta Crítica (CPM, Critical Path Method) y el cronograma (Gantt, Chart), luego están

las que utilizan el 80% de los encuestados: Documento de definición del proyecto (Acta de Constitución del Proyecto), Identificación formal de los interesados (*stakeholders*), Técnica formal de recolección de requisitos, Gestión formal de riesgos, Gestión formal de cambios y Gestión de las comunicaciones. Por último, las que se usan con menor frecuencia son EDT – Estructura de Desglose del Trabajo (WBS), la Técnica de Revisión de la Evaluación de Programas: PERT y la Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI Responsible, Accountable, Consulted, Informed) (tabla 6). Estos resultados sugieren que dado el trabajo específico que realiza el Departamento de Riesgo Minorista —los créditos personales y a pequeñas empresas—, las técnicas y herramientas que utilizan para la gestión de proyectos son adecuadas, aunque en una indagación más profunda los encuestados mencionan que podrían implementarse otras técnicas que mejorarían los procesos en lo concerniente a los tiempos de respuesta debido a la elevada carga de trabajo que se da en la organización.

Oficina de gestión de proyectos

A la pregunta “¿Su organización cuenta con una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)?”, el 100% de los encuestados afirman que sí, y agregan que esta cuenta con más de tres años de antigüedad. Esto hace suponer que la entidad entiende la importancia de las PMO en la gestión de sus proyectos, como lo comprueba un estudio realizado por Stanleigh (2006) dentro de 750 organizaciones, en las cuales preguntó por qué implementan una PMO. Las respuestas fueron las siguientes:

- Los proyectos son más exitosos (82 %).
- Las herramientas de las PMO son reutilizables y están basadas en diferentes técnicas y procesos (74 %).
- Representa mejoras en la organización (66 %).
- Ayuda a construir una cultura de gestión orientada a proyectos (64 %).
- Aumenta el personal certificado en gestión de proyectos (48 %).

Según este estudio, se puede evidenciar que implementar una PMO en la organización la hará más eficiente, productiva y competitiva. Los resultados son concluyentes y develan que dado el gran tamaño del banco y la cantidad de proyectos que maneja, la entidad financiera cuenta con una PMO para lograr el éxito en sus objetivos.

Nivel de madurez en la gestión de proyectos

En la pregunta sobre el nivel de madurez de la organización, los encuestados tienen la siguiente perspectiva (tabla 9 y figura 4).

Tabla 9. Niveles de madurez

Nivel	Porcentaje
Nivel 1	0%
Nivel 2	80%
Nivel 3	20%
Nivel 4	0%
Nivel 5	0%
Total	100%

Fuente: elaboración propia.

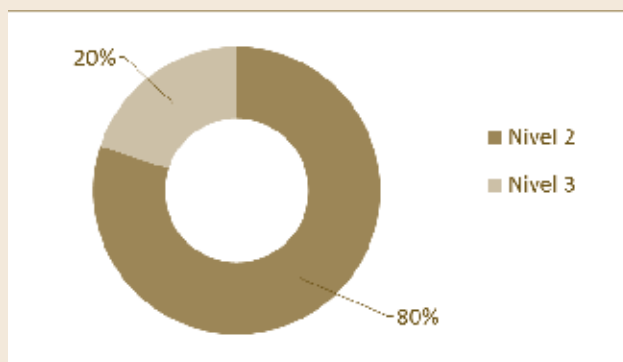


Figura 4. Nivel de madurez de la entidad
Fuente: elaboración propia.

Para el 80% de los encuestados, el Departamento de Riesgo Minorista se encuentra en el nivel 2, lo cual sugiere que existen diversos procesos de gestión de proyectos

en la organización, pero no son considerados como modelos o patrones organizacionales.

Según las sugerencias del CP3M®, las interpretaciones a los resultados de las encuestas dan a entender que en el Departamento de Riesgo Minorista de la entidad financiera se aplican diversos procesos dados en las diferentes metodologías para la gestión de proyectos, aunque no son considerados como modelos. Sin embargo, dados los resultados de las preguntas anteriores, se puede deducir que en otros departamentos de la organización sí se aplican modelos metodológicos, ya que la entidad cuenta con personal calificado y con una PMO.

SECCIÓN 4. Normas ISO (International Standardization Organization)

En esta sección se buscó información sobre las normativas ISO y la experiencia y conocimiento de los encuestados acerca de las normativas ISO, factores de implementación y sus beneficios en la organización.

El 100% de los encuestados afirman que la organización cuenta con la normativa ISO 9001, con tres años a más de implementada, y que el factor de decisión más importante para que la entidad implementara la normativa fue la mejora continua.

Según los resultados, la organización en su proceso de mejora continua entiende la importancia de las normas internacionales, como lo plantea la International Organization for Standardization, la cual asevera que las normas ISO ayudan a aplicar las nuevas tecnologías a la vida diaria de la empresa y a gestionar adecuadamente sus recursos. Es por esta razón que a las empresas les resulta de especial utilidad implementar las normas ISO que mejor se adapten a su caso (ISO, 2008).

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos de un sistema de gestión de la calidad que las organizaciones pueden aplicar para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad

para satisfacer los requisitos del cliente (ISO, 2008). En consecuencia, se puede afirmar que la entidad financiera cuenta con la certificación ISO 9001, lo cual muestra que se preocupa por la calidad en los servicios que ofrece, que adopta un enfoque basado en procesos para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos (ISO, 2008) y que es consciente de que tiene que mejorar constantemente.

Beneficios en la implementación de la norma ISO

Se escogieron el 72,6% de las opciones posibles, distribuidas como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Beneficios de implementar la norma ISO

Satisfacción del cliente	Porcentaje
Estandarización de los procesos de negocio	80%
Mayor compromiso en la gestión	40%
Uso eficaz de los datos como herramienta de gestión empresarial	80%
Revisiones más eficaces por parte de la administración	100%
Mejorar la comunicación con cliente	40%
Mejorar la comunicación con el proveedor	80%
Dar reconocimiento a la empresa	80%

Fuente: elaboración propia.

Respecto a las dos últimas preguntas de esta sección se puede afirmar que el factor de éxito más relevante para los encuestados (80%) fueron los lineamientos claros para lograr la implementación. Sin embargo, se debe agregar que según la información de uno de los autores de este trabajo, que es empleado de la entidad y que formó parte de este proceso, este no fue el único factor de éxito, sino que también se deben tener en cuenta varios procesos de gestión de proyectos que contribuyeron al éxito en la implementación de la norma (tabla 11).

Tabla 11. Factor de éxito de la ISO

Factor de éxito	Porcentaje
La comunicación constante del equipo que lideró el proyecto	0%
El compromiso de la organización y sus directores/gerentes	0%
Tener claros los objetivos y los beneficios que se obtendrían	0%
Capacitación adecuada y constante	20%
Lineamientos claros para lograr la implementación	80%
Total	100%

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la tabla 10 es relevante mencionar que los resultados obtenidos no tienen la significación suficiente, pues se considera que todos estos elementos fueron y aún son beneficiosos para el banco, así fueran unos más relevantes que otros en relación porcentual. Al respecto, Psomas, Pantouvakis y Kafetzopoulos (2013) plantean que la eficacia de la norma ISO 9001, evaluada por el grado de consecución de los objetivos del estándar, es decir, la prevención de no conformidades, mejora continua y enfoque en la satisfacción del cliente, revela una importante significancia en cuanto a la contribución y al rendimiento de las empresas de servicios.

CONCLUSIONES

De manera general se puede concluir que la entidad financiera estudiada tiene un nivel medio-alto en cultura organizacional en gerencia de proyectos, ya que entiende que debido a su tamaño y a la cantidad de proyectos que gestiona aplica diferentes conocimientos para su adecuada gestión. Así logra el éxito de sus objetivos y al mismo tiempo genera ventajas competitivas con respecto a sus competidores, con lo cual aumenta su rentabilidad y la de sus accionistas.

En el caso concreto del Departamento de Riesgo Minorista de la entidad, se puede concluir que no se aplican modelos específicos en la gestión de proyectos. Esta conclusión hace necesario indagar a qué se debe este hecho, ya que en este departamento se cuenta con personal que tiene formación y experiencia en la gestión de proyectos. Estos profesionales podrían aportar al logro de los objetivos propuestos y llevar de forma más eficiente y rápida los procesos que dan respuesta a la solicitud de crédito de los clientes, lo cual conllevaría una mayor captación y fidelización.

Asimismo, se puede decir que en el Departamento de Riesgo Minorista se utilizan con mayor frecuencia metodologías basadas en el ITIL, dado que la organización emplea varias tecnologías de información para llevar a cabo sus procesos y el logro de sus objetivos.

Se puede concluir que la cultura en gerencia de proyectos para la organización objeto de estudio es importante, por cuanto contribuye a que se adapten los conocimientos de la gestión de proyectos de una forma constante y a que prevalezca en la organización por un largo periodo, aspecto que contribuye al éxito en los proyectos que emprende.

Finalmente, se recomienda que la entidad financiera aproveche más el personal capacitado con el que cuenta y mejore los procesos del Departamento de Riesgo Minorista, con el fin de disminuir la carga laboral de sus empleados y reducir el tiempo de respuesta en la solicitud de créditos.

REFERENCIAS

- Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Univ. Psychol.*, 5 (1), 163–174.
- Andersen, E., & Jenssen, S. A. (2003). Project Maturity in Organizations. *International Journal of Project Management*, 21, 457–461.
- Arce, L. S. (16 de enero de 2015). *Introducción a la gerencia de proyectos*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Crawford, J. K. (2002). *Project Management Maturity Model Providing a Proven*.
- Figueroa, V. M. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec. Empresarial*, 30–31.
- Garrido, D. A. & Ramírez, M. C. (2014). *Análisis comparativo de metodologías de proyectos en una empresa de tecnología*. Bogotá. Recuperado de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745279/V2N2_3.pdf
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de proyectos*. Oregon: Mc Graw Hill.
- International Organization for Standardization (ISO). (2008). Norma ISO 9001. Ginebra, Suiza.
- Simplifique la gestión de sus proyectos. (2015). Notas Financieras.
- OBS Business School. (2014). Importancia del equipo de trabajo en el proyecto integrado [documento en línea]. Recuperado de <http://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/herramientas-esenciales-de-un-project-manager/importancia-del-equipo-de-trabajo-en-el-proyecto-integrado>
- Project Management Body of Knowledge (PMBOK). (2013). Guía de PMBOK.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*.
- PRINCE2. (2012). Projects in Controlled Environments.
- QRP Developing Professional. (5 de agosto de 2012). ¿Qué es PRINCE2? [documento en línea]. Recuperado de <http://www.qrpinternational.es/index/prince-2/what-is-prince2>
- Solarte, L., & Sánchez, A. F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en gestión de proyectos CPM3 V5.0. *Innovar*, 24 (52), 5–18.
- Stanleigh, M. (3/4 de 2006). From Crisis to Control: New Standards for Project Management [documento en línea]. Recuperado de <http://iveybusinessjournal.com/publication/from-crisis-to-control-new-standards-for-project-management/>
- Zapata, C. I. & Valencia, C. F. (2012). Estrategias comerciales del Banco BBVA para aumentar su participación en el mercado. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 6.