



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

**DESARROLLO DE UN MÉTODO PARA CORRELACIONAR LOS FACTORES DE  
ÉXITO DE UN PROYECTO Y LAS DIMENSIONES CULTURALES, EN LOS  
PROYECTOS INTERNACIONALES DE ARQUITECTURA.**

**Lara Isabel Rubio Bañuls**

**Tutor: Salvador Capuz Rizo**

Trabajo final de máster presentado en la Universidad  
Politécnica de Valencia, para la obtención del título de  
Máster oficial en Dirección y Gestión de Proyectos.

Curso 2018-2019

Valencia 25 de Julio 2019



## **AGRADECIMIENTOS.**

Quiero dar las gracias a Salvador Capuz Rizo por haber confiado en este trabajo desde el principio, por ayudarme a darle forma y por ser una fuente inagotable de recursos.

Y también a Nacho, Aitana y Bruno, por estar siempre conmigo y por el gran trabajo en equipo.



## RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo fin de máster es analizar cómo los aspectos multiculturales pueden influir en los resultados de la dirección de un proyecto. Para ello se elaborará una propuesta de matriz de correlación que conecte el éxito del proyecto con la perspectiva multicultural, que será contrastada en 4 casos de estudio en los que participó directamente la autora de la tesina, quien ha tenido la oportunidad de trabajar en proyectos internacionales de arquitectura con actores alemanes, franceses, españoles y chinos.

La primera fase del trabajo será revisar la bibliografía de factores críticos de éxito para tratar de interconectarlos con las partes implicadas o stakeholders, que posteriormente se analizarán desde la perspectiva multicultural.

Seguidamente se analizan diferentes modelos de interpretación de los factores de multiculturalidad, seleccionando como más completo y adecuado el modelo de seis dimensiones de G. Hofstede, que además permite un tratamiento semicuantitativo.

Tras ello se propondrá la construcción de una matriz de correlación entre factores críticos de éxito y dimensiones culturales, analizando cómo cada factor crítico de éxito es influido por las seis dimensiones de Hofstede. Así mismo se discute cómo el entorno cultural de los diferentes grupos de stakeholders de un proyecto influye en la relevancia que toman los distintos factores críticos, para detectar los puntos de confluencia, los posibles conflictos, y evaluar las diferentes percepciones del éxito del proyecto de los diferentes actores.

Finalmente, la matriz y su interpretación gráfica derivada, se aplicará a 4 proyectos internacionales de arquitectura, en los que se analizará los aspectos generadores de diferencia o conflicto intercultural y se relacionará con el desarrollo de cada uno de los proyectos, tras lo que se elaborarán unas conclusiones generales al modelo presentado.

Palabras clave;

Factores críticos de éxito; Partes interesadas; Stakeholders; Dimensiones culturales; Geert Hofstede.

## RESUM

L'objectiu principal d'aquest treball fi de màster és analitzar com els aspectes multiculturals poden influir en els resultats de la direcció d'un projecte. Per a això s'elaborarà una proposta de matriu de correlació que connecte l'èxit del projecte amb la perspectiva multicultural, que serà contrastada en 4 casos d'estudi en els quals va participar directament l'autora del treball fi de màster, qui ha tingut l'oportunitat de treballar en projectes internacionals d'arquitectura amb actors alemanys, francesos, espanyols i xinesos.

La primera fase del treball serà revisar la bibliografia de factors crítics d'èxit per a tractar d'interconnectar-los amb les parts implicades o stakeholders, que posteriorment s'analitzaran des de la perspectiva multicultural.

Seguidament s'analitzen diferents models d'interpretació dels factors de multiculturalitat, seleccionant com més complet i adequat el model de sis dimensions de G. Hofstede, que a més permet un tractament semiquantitatiu.

Després d'això es proposarà la construcció d'una matriu de correlació entre factors crítics d'èxit i dimensions culturals, analitzant com cada factor crític d'èxit és influït per les sis dimensions de Hofstede. Així mateix es discuteix com l'entorn cultural dels diferents grups de stakeholders d'un projecte influeix en la rellevància que prenen els diferents factors crítics, per a detectar els punts de confluència, els possibles conflictes i avaluar les diferents percepcions de l'èxit del projecte dels diferents actors.

Finalment la matriu, i la seua interpretació gràfica derivada, s'aplicarà a 4 projectes internacionals d'arquitectura, en els quals s'analitzarà els aspectes generadors de diferència o conflicte intercultural i es relacionarà amb el desenvolupament de cadascun dels projectes, després del qual s'elaboraran unes conclusions generals al model presentat.

Paraulesclau:

Factors crítics d'èxit; Parts interessades; Stakeholders; Dimensions culturals; Geert Hofstede.

## **ABSTRACT**

The main objective of this master's degree project is to analyze how multicultural aspects can influence the results of the Project Management. For that, the proposal is a correlation matrix that will connect the project success with the multicultural perspective, this matrix will be proved in 4 cases of study in which the author of the master's degree project has directly participated, she has had the opportunity to work on international architectural projects with German, French, Spanish and Chinese actors.

The first phase of the work will be the bibliography review of critical success factors to connect them with the stakeholders, which will subsequently be analyzed from a multicultural perspective.

Next, the analysis of different interpretation models of multicultural factors, selecting as the most complete and appropriate the six-dimensional model of G. Hofstede, which also allows a semi-quantitative treatment.

After this, will be proposed the construction of a correlation matrix between critical success factors and cultural dimensions, analyzing how each critical success factor is influenced by the six cultural dimensions. It also discusses how the cultural environment of the different groups of stakeholders in a project influences the relevance of the different critical factors, to detect confluence points, possible conflicts, and evaluate the different success perceptions of the project regarding to the different actors.

Finally, the matrix and its graphic interpretation, will be applied to 4 international projects of architecture, in which the aspects of difference or intercultural conflict will be analyzed and will be related to the development of each one of them, after that will be elaborated a general conclusion about the presented model.

Keywords:

Critical success factors; Stakeholders; Cultural dimensions; Geert Hofstede.





## INDICE DE CONTENIDO

1. Introducción.	7
1.1 Objetivo	7
1.2. Justificación.	7
1.3. Estructura del documento.	8
2. Factores de éxito. Revisión de la bibliografía	9
2.1. Éxito y fracaso en el proyecto.	9
2.2. Factores de éxito .	11
2.2.1 Concepto de factor de éxito (Critical success factor)	11
2.2.2 Evolución histórica del concepto de factores de éxito	11
2.3. Stakeholder en el proyecto. Concepto y taxonomía.	14
2.3.1. Definiciones de Stakeholder en las metodologías de dirección de proyectos.	14
2.3.2. Otras definiciones de Stakeholders en la bibliografía.	15
2.3.3. Gestión de Stakeholders.	16
2.3.4. Relaciones del proyecto con los Stakeholders.	17
2.4. Percepción subjetiva del éxito según los Stakeholders.	19
2.5. Listas de factores de éxito extraídas de la revisión bibliográfica.	20
2.6. CSFs y Stakeholders específicos para los proyectos de construcción.	24
2.7 Primera aportación.	27
2.7.1 Lista propuesta de Factores críticos de éxito.	28
2.7.2. Relación de los Factores críticos de éxito con los Stakeholders.	32
3. Influencia del factor cultural en el proyecto	37
3.1 Concepto de cultura y factores culturales	37
3.2 Modelos. Hofstede y otras propuestas	38
3.2.1 Edward Twitchell Hall. Culturas de alto y bajo contexto.	40
3.2.2 Modelo Iceberg Edward Twitchell Hall.	42
3.3.3 Modelo de Richard D. Lewis.	43
3.3.4 Modelo Geerd Hofstede. Teoría de las 6 dimensiones culturales.	44

3.4 Cultura de la organización, del equipo y del contexto.	55
3.5 Influencia de los factores culturales sobre las áreas de la gestión del proyecto.	57
3.6 Gestión de equipos multiculturales.	60
4. Correlación entre factores de éxito y factores culturales.	63
4.1. Objetivos y utilidad.	63
4.2. Hipótesis aceptadas.	63
4.3. Datos de partida.	64
4.4. Relación con las 6 dimensiones culturales.	65
4.4.1 Justificación de la matriz columna a columna.	67
4.4.2. Justificación de la matriz para cada Factor crítico de éxito.	73
4.5. Matriz de correlación	77
4.6. Gráfica general	78
4.7. Comentarios para la interpretación de la gráfica.	78
5. Aplicación del modelo a los casos de estudio.	81
5.1 PROYECTO A	81
5.1.1. Origen y motivación del proyecto.	82
5.1.2. Definición del alcance.	82
5.1.3. Principales Stakeholders del proyecto.	82
5.1.4. Retos y desafíos.	82
5.1.5. Tabla de valores para el proyecto.	83
5.1.6. Gráficas	84
5.1.7. Conclusiones.	88
5.2 PROYECTO B	90
5.2.1. Origen y motivación del proyecto.	90
5.2.2. Definición del alcance.	91
5.2.3. Principales Stakeholders del proyecto.	91
5.2.4. Retos y desafíos.	91
5.2.5 Tabla de valores para el proyecto B.	92
5.2.7. Gráficas.	92

5.2.8. Conclusiones	96
5.3. PROYECTO C	98
5.3.1. Origen y motivación del proyecto.	99
5.3.2. Definición del alcance.	99
5.3.3. Principales Stakeholders del proyecto.	99
5.3.4. Retos y desafíos.	100
5.3.5. Tabla de valores para el proyecto C.	100
5.3.6. Gráficas.	100
5.3.7. Conclusiones	104
5.4. PROYECTO D	106
5.4.1. Origen y motivación del proyecto.	106
5.4.2. Definición del alcance.	107
5.4.3. Principales Stakeholders del proyecto.	107
5.4.4. Retos y desafíos.	107
5.4.5. Tabla de valores para el proyecto D	108
5.4.6. Gráficas	108
5.4.7. Conclusión.	112
6. Evaluación de resultados y conclusiones.	114
6.1. Evaluación.	114
6.2. Conclusiones. Aportaciones obtenidas del estudio.	115
6.3. Líneas futuras de investigación.	116
7. Referencias y bibliografía	117
7.1. Referencias	117
7.2. Bibliografía	119

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores críticos de éxito. Fuente. Pinto y Slevin 1987	12
Tabla 2. Relación con los Stakeholders. Fuente. Mitchell, Angle y Wood, 2017	18
Tabla 3. Factores críticos de éxito. Fuente. Fortune y White,2005	21
Tabla 4. Factores críticos de éxito. Fuente. Davis, 2013	21
Tabla 5. Influencia de los Stakeholders en los factores críticos de éxito. Fuente. Davis, 2013	22
Tabla 6. características de las culturas de alto y bajo contexto. Fuente. T.Hall	41
Tabla 7. Definición de las culturas. Fuente. Richard Lewis	43
Tabla 8. Características de la alta y baja distancia al poder. Fuente. Cultures and organizations.	47
Tabla 9. Características Individualismo vs colectivismo. Fuente. Cultures and organizations.	48
Tabla 10. Características de la alta y baja masculinidad. Fuente. Cultures and organizations.	50
Tabla 11. Características de la alta y baja evitación de la incertidumbre. Fuente. cultures and organizations.	51
Tabla 12. Características de la alta y baja orientación a largo plazo. Cultures and organizations.	53
Tabla 13. Características de la indulgencia y restricción. Fuente. cultures and organizations.	54
Tabla 14. Datos de partida para la elaboración de la matriz. Fuente. Elaboración propia.	64
Tabla 15. Dos polos de las 6 dimensiones culturales. Fuente. Elaboración propia	65
Tabla 16. Reparto de valores de influencia. Fuente. Elaboración propia	67
Tabla 17. Influencias de las dimensiones sobre CSFs. Fuente. Elaboración propia.	68
Tabla 18. Relación de los factores críticos de éxito con las dimensiones culturales. Fuente. Elaboración propia.	73
Tabla 19. Matriz de correlación. Fuente. Elaboración propia	77
Tabla 20. Matriz de datos del proyecto A. Fuente. Elaboracion propia.	83
Tabla 21. Lista de CSFs tenidos o no en cuenta. Fuente. Elaboración propia	88
Tabla 22. Matriz de datos para el proyecto B. Fuente. Elaboración propia	92
Tabla 23. Lista de CSFs tenidos o no en cuenta. Fuente. Elaboración propia.	96
Tabla 24. Matriz de datos para el proyecto C. Fuente. Elaboración propia	100
Tabla 25. Lista de CSFs tenidos o no en cuenta. Fuente. Elaboración propia.	104
Tabla 26. Matriz de valores para el proyecto D. Fuente. Elaboración propia.	108
Tabla 27. Lista de CSFs tenidos o no en cuenta. fuente. Elaboración propia.	112

## INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Actualización del tradicional “Iron triangle” Fuente. APM 2010	8
Gráfica 2. Clasificación de Stakeholders. Fuente ISO 21500	14
Gráfica 3. Clasificación de Stakeholders. Fuente PMBok	15
Gráfica 4. Relaciones entre Stakeholders del proyecto. Fuente. Mitchell, Angle and Wood	17
Gráfica 5. Categorías de factores críticos de éxito. Fuente. Elaboración propia	28
Gráfica 6. Factores críticos de éxito externos. Fuente. Elaboración propia	28
Gráfica 7. Factores críticos de éxito internos, Fuente. Elaboración propia	30
Gráfica 8. Grupos de Stakeholders. Fuente. Elaboración propia	32
Gráfica 9. Factores críticos de éxito internos. Fuente. Elaboración propia	33
Gráfica 10. Factores críticos de éxito, categorías y Stakeholders. Fuente. Elaboración propia	34
Gráfica 11. Países de alto y bajo contexto. Fuente. T. Hall	42
Gráfica 12. Modelo Iceberg. Fuente. Elaboración propia a partir del modelo de T. Hall	42
Gráfica 13. Captura de pantalla de la página Compare countries. Fuente. Hofstede insights	45
Gráfica 14. Resumen de las 6 dimensiones culturales. Fuente. Elaboración propia	65
Gráfica 15. Captura de pantalla del comparador compare countries. Fuente. Hofstede insights	66
Gráfica 16. Gráfica comparativa de 4 países. Fuente. Elaboración propia	78
Gráfica 17. Puntuación para las distintas culturas. Fuente. Elaboración propia	79
Gráfica 18. Puntos de posible conflicto. Fuente. Elaboración propia	80
Gráfica 19. Puntos de confluencia. Fuente. Elaboración propia	80

## **INDICE DE IMÁGENES.**

Ilustración 1. Vista general Proyecto A. Fuente. Propiedad de la empresa 1	81
Ilustración 2. Vista general del proyecto A. Fuente. Propiedad de la empresa 1	81
Ilustración 3. Vista general del proyecto B. Fuente. Propiedad de la empresa 1	90
Ilustración 4. Vista general del proyecto B. Fuente. Propiedad de la empresa 1	90
Ilustración 5. Masterplan del proyecto C. Fuente. Propiedad de la empresa 2	98
Ilustración 6. Vista general del proyecto C. Fuente. Propiedad de la empresa 2	98
Ilustración 7. Vista general del proyecto D. Fuente. Propiedad de la empresa 3	106
Ilustración 8. Vista del proyecto D. fuente. Propiedad de la empresa 3	106

## 1. Introducción.

### 1.1 Objetivo

El objetivo de este Trabajo Fin de Máster es analizar cómo los proyectos internacionales se ven afectados por la cultura, tanto la del entorno cómo la de las personas que forman parte de el mismo.

En un mundo cada vez más globalizado, y gracias a los avances tecnológicos, es muy frecuente que los proyectos se desarrollen a nivel internacional, diseñados a kilómetros de distancia, con equipos multiculturales y comunicaciones en todas direcciones.

El objetivo final de un director de proyectos es tener éxito. Por ese motivo, dentro de IPMA, el éxito de un proyecto se define como “la apreciación por las distintas partes involucradas de los resultados del proyecto”. (AEIPRO, 2006)

Por tanto, se plantea la cuestión de cómo la percepción del éxito de los distintos Stakeholders se ve afectada por la multiculturalidad de estos.

Con este trabajo fin de máster, se pretende buscar una metodología que sirva para la consecución del éxito en los proyectos internacionales y multiculturales. Partiendo desde el enfoque de los factores críticos de éxito y la influencia cultural de las partes implicadas.

Cómo se detallará a continuación en el documento, la propuesta se apoya en la teoría de las 6 dimensiones culturales de Ger Hofstede, con la que plantea una comparativa de valores para cada país en función de las 6 dimensiones de su modelo.

Dicho modelo se aplicará para su validación, a 4 casos de estudio que forman parte del portfolio profesional de la autora de este TFM.

### 1.2. Justificación.

Este estudio tiene una doble motivación;

Por un lado, es la obtención de la titulación oficial en Dirección y Gestión de Proyectos, con los conocimientos y las competencias en el ámbito personal y profesional que dicho máster conlleva y que se finalizará mediante la defensa de este trabajo.

Por otro lado, la realización de este trabajo busca relacionar de una manera práctica, los conocimientos adquiridos con el curso de las diferentes asignaturas y su aplicación directa sobre la experiencia profesional de la autora en la gestión de proyectos.

Es una forma de plasmar lo aprendido en las experiencias vividas, haciendo así que el aprendizaje sea más eficiente y ayude no sólo en los retos profesionales futuros, sino que sirva para comprender y aprender de las experiencias previas.

### 1.3. Estructura del documento.

El documento se organiza en siete capítulos distribuidos de la siguiente manera;

Un capítulo inicial donde se definen los objetivos del Trabajo Fin de Máster y la organización del mismo.

Un segundo capítulo de revisión bibliográfica y aproximación teórica a los conceptos de; éxito y fracaso en los proyectos, factores críticos de éxito y partes implicadas en el proyecto. Al finalizar el capítulo se extraerán las primeras conclusiones, generando a modo de síntesis una lista de 25 factores críticos de éxito ordenados por categorías y a su vez relacionados con los principales grupos de partes implicadas.

El tercer capítulo aborda también desde un punto de vista teórico el concepto de cultura y algunas de las diversas teorías sobre multiculturalidad, haciendo hincapié en la de las 6 dimensiones culturales de Hofstede.

El cuarto capítulo presenta la propuesta semicuantitativa de correlación, partiendo de la lista de factores críticos de éxito, la relación de estos con los principales grupos de Stakeholders y las dimensiones culturales de Hofstede. Para ello se utilizarán 25 factores críticos de éxito, clasificados en 9 categorías, relacionados con 6 grupos de partes implicadas y las puntuaciones de 1 a 100 que otorga Hofstede a los diferentes países en el comparador de su página web, "compare countries". A partir de estos datos se genera una matriz de correlación que servirá para el análisis.

En el capítulo quinto, este modelo propuesto se ha probado en 4 proyectos internacionales de arquitectura y urbanismo donde intervienen grupos de partes implicadas de diferentes países y culturas. La validación del modelo permitirá extraer algunas conclusiones sobre la influencia cultural en el resultado del proyecto.

Por último, se expondrán las conclusiones generales, así como las líneas propuestas de futura investigación.

(Nota: En la redacción del documento se han utilizado el término, partes implicadas, así como su traducción en inglés Stakeholders, y de la misma manera director o gestor de proyectos y el término en inglés Project manager, para referirse a los factores críticos de éxito, se ha utilizado también la abreviatura CSFs.(Critical Success Factors))



## 2. Factores de éxito. Revisión de la bibliografía

### 2.1. Éxito y fracaso en el proyecto.

En general se puede considerar éxito el de un proyecto que genera un impacto positivo tanto en los clientes cómo en la organización que lo realiza; Cuando se produce una entrega cumpliendo los requisitos establecidos, y además se ha realizado un trabajo excelente que ha supuesto un aprendizaje y avance en la propia organización podemos decir que el proyecto ha resultado exitoso.

Sin embargo, no siempre sucede todo esto, en ocasiones los proyectos se desvían en plazos, o en presupuesto, debido a diversas razones. En estos casos que son la mayoría; el proyecto también se puede considerar exitoso si el balance final es positivo; Por ejemplo. Un proyecto que se desvía en costes y posteriormente genera mayores beneficios de los planteados, o un proyecto de muy alta calidad, aunque no ha cumplido todos los plazos.

Originalmente la definición de éxito en los proyectos se basaba en el llamado “iron triangle”, de tiempo, coste y calidad.

En los años 1972-1973 Martin Barnes, basándose en su experiencia profesional, explicó cómo se cita a continuación que esta nomenclatura original no era lo suficientemente ajustada.

*Martin Barnes: "Me di cuenta muy poco después de publicar mi artículo sobre el triángulo y cuando la gente comenzó a usarlo. Que estaba mal que la tercera esquina se llamara "calidad". Desde el punto de vista del cliente es ¿El desempeño es importante? ¿Hace el trabajo? Esa esquina debe llamarse 'rendimiento' porque lo que se busca en un proyecto completado, es que hace lo que se suponía que debía hacer. ¡He estado años tratando de decírselo a la gente, pero no puedo conseguir que lo cambien!"* (Association for Project Management, 2010)

Quedando por tanto el llamado “iron triangle” cómo se muestra a continuación.



Gráfica 1. Actualización del tradicional "Iron triangle" Fuente. APM 2010

En cualquier caso, esta definición de éxito se centra en los resultados externos del proyecto, la consecución de objetivos visibles y medibles, y aunque con esta actualización a tiempo-coste-alcance / rendimiento, se empieza a valorar la percepción final del proyecto, deja de lado todo lo relativo a las personas que lo realizan o las que reciben los resultados de dicho proyecto, quedando por tanto la definición algo incompleta.

A medida que se ha ido profundizando en el tema y existen muchos autores que han escrito sobre ello, se ha observado que el concepto de éxito o fracaso es mucho más sutil y depende de numerosos factores que conviene identificar.

El “Chaos report 2015” hace referencia a esta ampliación del concepto, introduciendo más premisas en su definición de éxito, lo que supone un cambio con respecto a versiones anteriores: *“Codificamos la nueva base de datos de caos con seis atributos individuales de éxito. Proyecto dentro de plazo, Proyecto dentro de presupuesto, Metas conseguidas, Objetivos cumplidos, Con valor, y con resultados satisfactorios. [...]La definición anterior se apoyaba claramente en la consecución de objetivos de Project Management, pero no en el cliente, el usuario o el producto resultante del proyecto. Por esa en esta nueva definición se combina el proceso de Project Management con los resultados finales del proyecto.”* (The Standish Group International, 2015)

La autora, Kate Davis, publicó en 2013 su estudio para el cual utilizó una revisión exhaustiva de la literatura sobre Project Management y éxito en los proyectos. Mediante este estudio probó que no existe una única definición de éxito en los proyectos. *“La evidencia se encontró cuando de los veintinueve artículos analizados se encontraron veintidós definiciones diferentes de éxito en los proyectos. [...]Esto es un buen argumento para justificar la necesidad de mejorar la percepción de los factores de éxito y los procesos que los definen.”* (Davis, 2013)

En cuanto al fracaso, resulta todavía más difícil dar con una definición ajustada en términos de Project Management, ya que en la mayor parte de los artículos se define cómo la falta de éxito.

Además del ya mencionado Chaos Report, más centrado en los proyectos de IT, en la bibliografía revisada, diversos autores escriben sobre el gran número de proyectos fracasados, o las graves consecuencias de estos para sus compañías, sin embargo, resulta más difícil establecer un marco teórico sobre los motivos exactos que llevan al fracaso.

*“Al margen de la industria o el tamaño a la que pertenezcan, todos los proyectos tienen una inaceptable ratio de fracaso, lo que genera grandes pérdidas económicas, y de recursos humanos además de perjudicar a la reputación de la profesión de Project Manager.”* (Bourne, 2006)

Por tanto, el desafío planteado es el de dar con una receta del éxito en los proyectos; por un lado, debido a que los proyectos son únicos y complejos y por otro debido a que la percepción del éxito es subjetiva y varía en función de los intereses.

## 2.2. Factores de éxito.

Fruto de la experiencia y las lecciones aprendidas en la gestión de proyectos, aparecen una serie de factores que, si se abordan adecuadamente, mejorarán significativamente las posibilidades de éxito del proyecto, deberán controlarse durante todo el ciclo de vida del proyecto y tendrán gran influencia en el resultado.

### 2.2.1 Concepto de factor de éxito (Critical success factor)

Una primera definición del concepto de CSF, lo encontramos a comienzos de los años 80, cuando se evidenciaba la necesidad de racionalizar los motivos que llevaban al éxito de los proyectos.

*“Los (CSFs) “Critical success factors” en el contexto del Project management, los definió por primera vez Rockart, en 1982, cómo el número limitado de factores que deben ser satisfechos para asegurar la realización correcta del proyecto. Desde entonces, un número considerable de investigadores se ha centrado en explorar los CSFs para los proyectos de construcción. Estos estudios han ido ganando atención porque identificar los CSFs ayuda a los profesionales a asignar sus recursos limitados a una cantidad manejable de factores que contribuyen al éxito del proyecto [...] aun así, existe una falta de consenso entre los investigadores en cuanto a cuales son los factores más críticos, y hay poca consistencia en la definición y el uso del lenguaje.” (Esmaeili, Pellicer, & Molenaar, 2014)*

### 2.2.2 Evolución histórica del concepto de factores de éxito

Partiendo de las primeras definiciones y haciendo un repaso teórico del concepto del éxito a lo largo de la historia del Project Management, se observa que la definición de partida era demasiado sencilla para abarcar todos los tipos de proyectos. Progresivamente se ha ido ampliando con respecto a los comienzos.

Otro aspecto representativo de esta evolución del concepto es que cada vez toman más importancia las partes involucradas. Si en un principio el éxito de los proyectos se medía básicamente con objetivos tangibles, con la experiencia se ha aceptado que tienen igual peso las personas directa o indirectamente afectadas por el proyecto y su percepción subjetiva del éxito.

- Década de los 70. Primeras consideraciones.

*“La medición del éxito se basaba en la parte operativa y en la fase de aplicación del proyecto e ignoraba la comunicación con clientes.”* (Davis, 2013)

*“Los Project managers a menudo se centraban en los aspectos técnicos del proyecto y se aprecia una falta de interés en examinar las comunicaciones con los clientes o consumidores.”* (Jugdev & Muller, 2005)

- Década de los 80. Nuevas partes implicadas y aparición del concepto de CSFs (factor crítico de éxito)

En estos años se desvía el foco de atención de los aspectos técnicos, adquieren más importancia las relaciones, tanto con los clientes, cómo las que se generan entre los directores de proyecto y miembros de los equipos de trabajo y se dejan de valorar puramente los aspectos técnicos para dar protagonismo a las personas. Se valora la percepción del éxito desde los diversos puntos de vista.

En la literatura, aparecen las primeras listas de factores críticos, una de las primeras y más representativas es la de los autores Pinto y Slevin entre 1987-1989.

Se trata de una lista de 10 factores, bastante generales y por tanto aplicables a diferentes tipos de proyectos.

*Tabla 1. Factores críticos de éxito. Fuente. Pinto y Slevin 1987*

<b>Factores de éxito</b>	<b>Descripción</b>
Misión del proyecto	Definir objetivos y dirección del proyecto
Apoyo directivo	Recursos, autoridad y poder para la implementación.
Calendario y “planing”	Especificación detallada del proceso de implementación.
Asesoramiento de los clientes	Comunicación y asesoramiento con todas las partes implicadas.
Recursos Humanos	Selección, contratación y preparación de personas competentes.
Tareas técnicas	Habilidades y conocimientos técnicos.
Aceptación del cliente	Venta del producto al usuario final.
Monitorización y “feed-back”	Controles periódicos y comprensivos.
Comunicación	Información periódica a los agentes clave.
Resolución de problemas	Habilidad para manejar imprevistos.

- Década de los 90. Listas organizadas por categorías.

Los conceptos están ya asentados, hay mucha más experiencia en la gestión de proyectos y en el manejo de este tipo de factores. Diversos autores proponen listas categorizadas, agrupándolos de modo que se pudieran identificar grupos. *“Sin embargo, los factores de éxito se estaban reproduciendo y no se crearon nuevos factores, lo que sugiere una brecha para crear una lista más actualizada de factores de éxito, en lugar de simplemente probar los factores actuales.”* (Davis, 2013)

- Siglo XXI. Presencia relevante de los Stakeholders.

En estos años ya son grandes protagonistas los Stakeholders, se percibe el éxito desde diversas perspectivas y se consideran determinantes las relaciones entre grupos.

El éxito de los proyectos se entiende ahora desde el cumplimiento de objetivos a corto plazo, proyecto a proyecto, mediante la satisfacción de las expectativas de los grupos implicados, especialmente proliferan las comunicaciones con promotores y clientes y se les involucra más en todo el proceso.

El autor Rodney Turner tiene una amplia bibliografía al respecto y basa sus listas de factores en las relaciones con las partes implicadas en el proyecto.

*“Turner trabaja para crear 4 condiciones del éxito de los proyectos:*

- 1. Los criterios de éxito deben ser acordados con los “Stakeholders” antes del inicio del proyecto, y se deben repasar repetidamente en las revisiones a lo largo del proyecto.*
- 2. Se debe mantener una relación de trabajo colaborativa. entre el patrocinador y el Project Manger, con ambos viendo el proyecto como una asociación.*
- 3. El Project Manager debe saber cómo hacer frente a circunstancias imprevistas, y sin desatender la opinión del promotor, saber qué es lo mejor para el proyecto.*
- 4. El propietario debe estar en todo momento interesado en el desarrollo del proyecto.”*

*Turner Citado por:* (Davis, 2013)

Con este tipo de condiciones, el autor propone un modelo para la consecución del éxito en los proyectos, la aplicación de estas medidas no implica siempre la consecución del éxito, pero sí marca un camino a seguir en lo que se refiere a la planificación y la gestión y destaca el protagonismo que adquieren Stakeholders cómo el promotor o propietario.

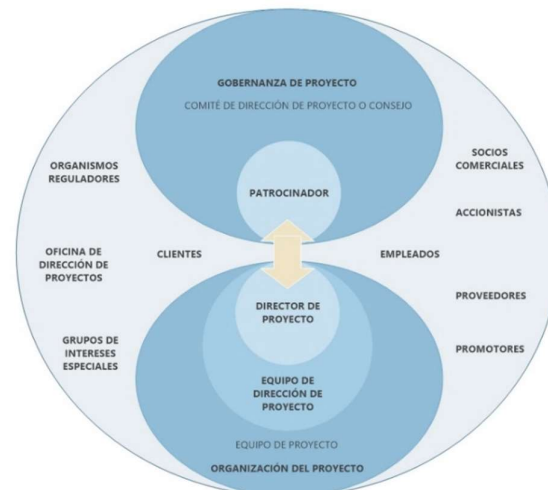
De esta manera el concepto de Stakeholders toma fuerza en relación con la idea de éxito en los proyectos, se involucran en todo el proceso y se asume que su correcta identificación, clasificación y gestión son aspectos clave del Project Management a la hora de lograr proyectos exitosos.

### 2.3. Stakeholder en el proyecto. Concepto y taxonomía.

Ahora que las partes implicadas han tomado gran presencia en el concepto de éxito y antes de continuar con el análisis, conviene hacer un repaso sobre cómo se ha definido el concepto de Stakeholders en la bibliografía y que clasificaciones encontramos en las diferentes metodologías de dirección de proyectos.

#### 2.3.1. Definiciones de Stakeholder en las metodologías de dirección de proyectos.

La ISO 21500 define los Stakeholders como “las personas, grupos u organizaciones interesadas, que pueden afectar, ser afectados o percibir que pueden ser afectados por aspectos del proyecto.” (ISO 21500:2012) Y los clasifica en grupos según la imagen siguiente.



Gráfica 2. Clasificación de Stakeholders. Fuente ISO 21500

El PMBOK ofrece una definición similar a la de la norma ISO 21500. “individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (Guía del PMBOK, 2013) A partir de su 5ª edición, el PMBOK incorpora la gestión de Stakeholders como área de conocimiento, hasta entonces figuraba dentro de la gestión de comunicaciones.

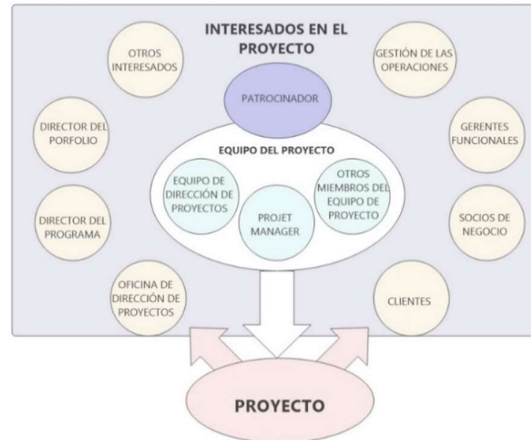
Dentro de esta área, PMBOK define 4 procesos.

13.1 Identificación de los Stakeholders.

13.2 Planificación de la gestión de los Stakeholders.

13.3 Gestión de los grupos de Stakeholders.

13.4 Control de los grupos de Stakeholders



Gráfica 3. Clasificación de Stakeholders. Fuente. PMBoK

IPMA define los Stakeholders o parte involucradas, cómo las personas o grupos que están interesados en la realización o éxito de un proyecto, o que están obligados por el proyecto. Todas las partes interesadas pueden influir en el proyecto directa o indirectamente. La dirección de proyectos debe ser diligente a la hora de mantener una perspectiva general en relación con las partes involucradas y las personas que las representen. (ICB, 2006)

2.3.2. Otras definiciones de Stakeholders en la bibliografía.

Una definición clásica del concepto de “Stakeholders” es la del autor Richard Edward Freeman en su obra *“Strategic management; a Stakeholder approach”* y lo define cómo; *“Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa.”* (Freeman, 2010)

Existe otra definición, la de Clarkson que habla de tomadores de riesgos voluntarios o involuntarios. *“los Stakeholders voluntarios asumen algún tipo de riesgo como resultado de haber invertido algún tipo de capital, ya sea humano o financiero, algún valor en la empresa. Los Stakeholders involuntarios se sitúan en la situación de riesgo como resultado de las actividades de la compañía. Pero sin la condición de riesgo no hay Stake.”*

### 2.3.3. Gestión de Stakeholders.

A partir de las diversas definiciones, se extrae que, por lo general, las partes interesadas son todas las personas u organizaciones que tienen una relación con el proyecto, o que se ven afectadas por el mismo. Por lo tanto, la correcta identificación de los grupos de Stakeholders, es una tarea clave en la gestión de proyectos, ayudará en la consecución de los objetivos y en el cumplimiento de las expectativas.

En la gestión de los Stakeholders, se considerarán; las relaciones de estos con el proyecto y los intereses de cada uno de los grupos, con el fin de poder garantizar que todos ellos sean satisfechos al final del proyecto, además se organizará la prioridad de cada uno en las diferentes fases del proyecto.

Este orden de prioridades e intereses no es estático y variará con el desarrollo del proyecto, por lo que la identificación y clasificación de grupos se repetirá tantas veces como sea necesario.

*“El proceso de identificar y priorizar los Stakeholders clave, debe ocurrir al menos una vez en cada fase del proyecto, y el Project Manager debe ajustar sus compromisos y sus estrategias de comunicación para asegurarse de que estos los comprenden, los manejan correctamente y cumplen con las expectativas de los Stakeholders clave en cada momento.”* (Bourne, 2006)

*“La clave para formar buenas relaciones es entender que los diferentes “Stakeholders” tienen diferentes concepciones del éxito del proyecto.”* (Bourne, 2006)

Otro aspecto relevante que define a los grupos de Stakeholders es la influencia que estos grupos ejercen sobre el proyecto, y en qué momentos esta influencia es más determinante para el correcto desarrollo. Por ejemplo, en las diferentes tomas de decisiones, no en todos los casos serán los mismos grupos los que tendrán que tomar parte, y la correcta gestión de estos, puede evitar, malentendidos, reuniones demasiado largas y complicados procesos de comunicación.

*“Definir las respuestas adecuadas, requiere comprender numerosos elementos, como entender que grupo de stakeholders necesita estar más implicado en las primeras fases de definición y planificación del proyecto, que grupos necesitan más información para mitigar su oposición y cuales tienen papeles clave en todo el proceso.”*

*Los Project manager deben dar con la estrategia de; ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuándo? y ¿Cómo? para generar los mensajes para cada Stakeholder en acción, esto requiere integrar el plan de comunicación en la planificación del proyecto.”* (Bourne, 2006)



#### 2.3.4. Relaciones del proyecto con los Stakeholders.

En cuanto a las relaciones con las partes queda claro que una comunicación efectiva es muy importante a la hora de construir relaciones estables, especialmente las que implican al Project Manager y los Stakeholders. El éxito del proyecto se podría decir que está vinculado directamente con las relaciones entre todos los grupos.

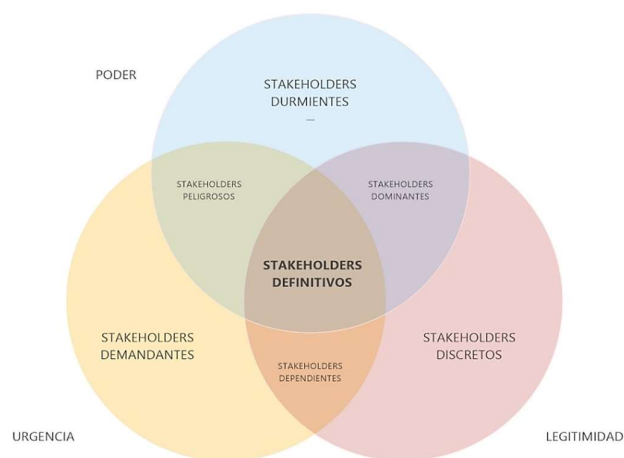
*“La utilización de los vehículos de comunicación apropiados, incluyendo reuniones, planificaciones, informes, discusiones informales y presentaciones formales... mantener las relaciones continuas en forma de sistemas de comunicación activos también proporcionará a los gerentes de proyecto los sistemas de alerta temprana necesarios que necesitan para reconocer las señales de peligro que indican que el problema posiblemente existe entre las partes interesadas.” (Bourne, 2006)*

Para ello es imprescindible conocer el grado de implicación de estos en cada fase de desarrollo del proyecto y así poder comprender sus necesidades.

Ronald K. Mitchell propone una clasificación de los grupos de Stakeholders en función del poder y la dependencia y la reciprocidad de las relaciones entre estos, de esta manera, resulta más sencillo situar a cada grupo de Stakeholder en el mapa general del proyecto.

Para comprender esta idea de forma gráfica, se puede observar el esquema a continuación. En este se sitúan los grupos de partes interesadas que poseen 1, 2 o 3 de los atributos principales, que en este caso son; Poder, urgencia y legitimidad.

Dependiendo de los atributos que posean se ubicaran en uno u otro lugar, y además el autor da un nombre específico a cada grupo, siendo los Stakeholders definitivos los poseedores de Poder, Urgencia y Legitimidad.



Gráfica 4. Relaciones entre Stakeholders del proyecto. Fuente. Mitchell, Angle and Wood. 2017

Los mismos autores y partiendo esta vez de una definición más precisa del concepto, surgen otra posible clasificación, es la que atiende a la relación tanto de poder como de dependencia que tienen los diferentes Stakeholders con el proyecto. De esta manera se pueden clasificar cada una de las partes atendiendo a su implicación, lo que facilita la gestión de sus intereses en cada una de las fases del proyecto.

Por ejemplo, un grupo de Stakeholders que es dependiente del proyecto sería el de los usuarios finales de un proyecto de construcción de infraestructuras en un país en vías de desarrollo. A su vez un grupo con poder sobre el proyecto serían las autoridades locales que deben conceder los permisos de construcción. Por tanto, la relación con estos, la satisfacción de sus expectativas y el flujo de información que cada uno necesita, son completamente diferentes, pero a la vez relevantes en diferentes puntos del proyecto.

*“Es importante reconocer el peso de algunas demandas sobre otras. El poder y la legitimidad, entonces, son necesariamente atributos centrales de un modelo integral de identificación de partes interesadas.”* (Mitchell, Angle, & Wood, 2017)

La tabla de identificación de grupos propuesta por los autores es la siguiente:

*Tabla 2. Relación con los Stakeholders. Fuente. Mitchell, Angle y Wood, 2017*

Existe Relación.

La organización y los Stakeholders tienen relación.

Los Stakeholders tienen voz con respecto a la organización.

Poder y dependencia: Los Stakeholders dominan.

La organización depende de los Stakeholders.

Los Stakeholders tienen poder sobre la organización.

Poder y dependencia: La organización domina.

Los Stakeholders son dependientes de la organización.

La organización tiene poder sobre los Stakeholders.

Poder mutuo- Relación de dependencia.

La organización y los Stakeholders tienen dependencia mutua.

Bases para la legitimidad de la relación.

La organización y los Stakeholders tienen una relación contractual.

Los Stakeholders tienen derechos sobre la firma.

Los Stakeholders tienen algún riesgo.

Los Stakeholders tienen derechos morales sobre la organización.

Intereses de los Stakeholders. Legitimidad no implícita.

Los Stakeholders tienen algún interés en la organización.

## 2.4. Percepción subjetiva del éxito según los Stakeholders.

Además de considerar quienes son los Stakeholders y su relación con el proyecto, un tercer factor necesario es el de valorar que, si bien el éxito de un proyecto es subjetivo, este será percibido de forma diferente por cada uno de los grupos. Esto se hará en base al cumplimiento de sus expectativas. Tomando como idea de partida el que cada grupo tiene una relación diferente con el proyecto, de la misma manera tienen unos criterios distintos para medir si el proyecto a resultado exitoso o no.

Esta percepción es muy relevante, ya que, dependiendo de la relación de poder sobre el proyecto, la percepción del éxito o fracaso puede tener consecuencias importantes para la organización. Así, por ejemplo, si un grupo con poder sobre el proyecto considera que este no ha cumple con las exigencias, puede tomar la decisión de cancelarlo, recortar el presupuesto o reducir el equipo entre otras.

*“Hay literatura que sugiere que los Stakeholders pueden tener percepciones diferentes sobre lo que constituye el éxito de los proyectos, en cuanto a la importancia del cumplimiento de los criterios o en cuanto al desempeño del proyecto.” (Davis, 2013)*

La autora en los resultados de sus investigaciones plantea una división por categorías, en las que se observa cómo cada grupo se posiciona en función de sus propios intereses y estos son variables. En esta clasificación aparecen también algunos rasgos comunes a diversos grupos.

- La percepción del Project Manager.

Sigue basándose en los aspectos más funcionales del proyecto, coste, tiempo y alcance, aparecen aspectos como la satisfacción de las partes interesadas, el resultado final del producto, las competencias de gestión y competencias emocionales, el éxito comercial, el apoyo de los estamentos superiores y la disponibilidad de recursos.

- Percepción de los clientes y consumidores finales.

El cliente percibe la satisfacción de los Stakeholders y las comunicaciones durante el desarrollo del proyecto como los factores más importantes, además la calidad, considerándola en cuanto al cumplimiento de las necesidades por parte del cliente final.

- Percepción de los miembros del equipo de proyecto.

Relacionan el éxito en el proyecto con el nivel de colaboración e implicación en el mismo, aparecen también factores relacionados con la misión del proyecto o el hecho de llegar a terminarlo.

- Percepción desde la ejecutiva del proyecto, “senior management”, promotor, propietario, etc.

Para este grupo de Stakeholders la identificación y cumplimiento de objetivos, son los factores más importantes.

#### 2.5. Listas de factores de éxito extraídas de la revisión bibliográfica.

En la literatura analizada, parecen numerosas propuestas de listas de CSFs, de diversos tipos, con el objetivo de extraer un listado síntesis lo más completo posible como base de la propuesta de modelo de este TFM, se han analizado algunas de las listas más representativas.

Fortune y White en su artículo *“Framing of Project critical success factors by a system model”* proponen a un listado de 26 factores a partir del análisis de 63 publicaciones sobre factores de éxito en los proyectos, la metodología que utilizan es la de organizarlos según coincidencias, de mayor a menor número de apariciones en la bibliografía a analizada.

*“Los factores; Recibir apoyo de la alta dirección, fijar objetivos claros y realistas y producir un plan de trabajo eficiente, son los 3 factores más citados, y aunque un 81% de los artículos menciona a la menos uno de ellos, sólo un 17% de los artículos citan los 3 [...] esto demuestra la falta de consenso entre los autores e investigadores sobre los factores que influyen el éxito del proyecto.”* (Fortune & White, 2005)

Por tanto, el resultado de sus estudios y la lista propuesta es la que se muestra a continuación.

*Tabla 3. Factores críticos de éxito. Fuente. Fortune y White, 2005*

Apoyo de la alta dirección.	Control y monitorización correctos.
Objetivos claros y realistas.	Presupuesto adecuado.
Plan de trabajo eficiente y debidamente actualizado.	Adaptación organizacional a la cultura.
Buenas comunicaciones.	Buenas prácticas de las subcontratas.
Participación del cliente.	Aceptación planificada de posibles fallos.
Equipo bien cualificado para el proyecto.	Provisión de formación.
Buena gestión de cambios.	Estabilidad política.
Project Manager competente.	Elección correcta de la metodología de gestión de proyectos.
Base de negocio sólida.	Influencia del entorno, contexto.
Buena asignación de recursos.	Experiencia previa.
Buen liderazgo.	Características del proyecto, tamaño, nivel de complejidad, personas involucradas y duración.
Tecnología completamente comprobada.	Apreciación de los diferentes puntos de vista.
Calendario realista.	
Correcta gestión de riesgos.	
Patrocinador del proyecto.	

La autora Kate Davis propone una lista de 9 factores de éxito algo más genéricos, pero que admiten crear una ampliación o generar grupos de factores dentro de estos, por tanto, resultan también interesantes para el estudio.

*Tabla 4. Factores críticos de éxito. Fuente. Davis, 2013*

1. Cooperación / colaboración / consulta y comunicación.
2. Plazos
3. Identificación y consenso en cuanto a objetivos y misión.
4. Satisfacción de Stakeholders.
5. Aceptación final del proyecto.
6. Presupuesto
7. Competencias del Project Manager
8. Beneficios estratégicos aportados por el proyecto
9. Apoyo de la alta dirección

Además, realiza un análisis en el que de forma muy clara se pueden identificar los grupos de factores reciben una influencia directa desde cada grupo de Stakeholders.

Tabla 5. Influencia de los Stakeholders en los factores críticos de éxito. Fuente. Davis, 2013

	Project Manager	Cliente	Promotor	Propietario	Dirección	Usuarios Finales	Equipo de proyecto
cooperación / colaboración / consulta y comunicación	1	1		1		1	1
Plazos	1	1	1			1	
Identificación y consenso en cuanto a objetivos y misión	1				1		1
Satisfacción de Stakeholders	1	1				1	
Aceptación final del proyecto.		1				1	
Presupuesto	1	1				1	
Competencias del project manager.	1		1				
Beneficios estratégicos aportados por el proyecto	1		1				
Apoyo de la alta dirección	1				1		

Otra opción analizada es la de W. Belassi y O.I. Tunkel, que proponen un nuevo sistema de clasificación de los factores que cubre todas las áreas que se ven afectadas directa o indirectamente por el proyecto.

- Factores relativos al proyecto.
- Factores relativos al Project manager y a los miembros del equipo.
- Factores relativos a la organización
- Factores relativos al entorno del proyecto.

*“Estos grupos están interrelacionados, un factor de un grupo puede influenciar a otro de otro grupo diferente, y una combinación de varios factores de varios grupos puede conducir el proyecto al fracaso.”* (Belassi & Icmeli Tukul, 1996)

Los autores proponen un método para comprender los factores divididos en 4 grupos generales, de esta manera se agrupan los que tienen características similares.

En primer lugar, se describen los Factores relativos al proyecto; *“Contemplan tamaño y costes, singularidad de las actividades a desarrollar (en contraste con la estandarización de las actividades), la densidad del proyecto (relaciones entre las actividades a desarrollar), ciclo de vida y urgencia del proyecto.”* (Belassi & Icmeli Tukul, 1996)

Un segundo grupo recoge todos los factores que tienen relación tanto con el equipo de dirección de proyecto como con el equipo técnico. Factores relativos al Project Manager y al equipo; *“Principalmente son los relacionados con las habilidades y características de estos.”* (Belassi & Icmeli Tukul, 1996)

Y por último se refiere a los Factores de la organización y del entorno del proyecto. Los primeros fundamentalmente recogen el nivel de apoyo que se le da al proyecto y en cuanto a los de entorno; *“Este último grupo consiste en factores que aun siendo externos a la organización tienen impacto en el éxito o fracaso del proyecto. Pueden ser situación política, económica y*

*social, así como lo relacionado con el desarrollo tecnológico o factores naturales pueden afectar al desempeño del proyecto.” (Belassi & Icmeli Tukul, 1996)*

*“Una de las ventajas de agrupar los factores es que, aunque puede resultar difícil identificar los factores de algunos proyectos muy específicos de algunas industrias u organizaciones; podrá ser más sencillo identificar cuando el éxito depende mayormente del Project Manager, del propio proyecto o de las condiciones externas a este.” (Belassi & Icmeli Tukul, 1996)*

Un tercer caso analizado en la bibliografía es el de los autores, Hermano, López-Paredes, Martín-Cruz, y Pajares, que se basa en la revisión sobre factores críticos de éxito y metodologías de Project Management, buscan crear un listado de referencia para proyectos del campo del desarrollo internacional, a partir del concepto de Factor crítico de éxito definido por Project Management Book of Knowledge (PMBOK®) e International Project Management Association competence Baseline (ICB®).

El resultado es la elaboración de una lista de 7 factores.

- *“Características del equipo de proyecto. El proyecto se puede llevar a cabo si se dispone del equipo preparado y con motivación suficiente.*
- *Entorno del proyecto. Los proyectos se desarrollan en un entorno único donde influyen la situación socio política y las diferencias culturales entre actores. El entorno afecta de forma directa al éxito del proyecto.*
- *Estrategias de implementación. El entorno del proyecto se considera incierto, por lo tanto, es necesario el planteamiento de diferentes escenarios y formas de tratar con ellos.*
- *Oportunidades de aprendizaje. En este tipo de proyectos, la transmisión de conocimientos a los usuarios del proyecto es uno de los objetivos más importantes.*
- *Situación política. Es fundamental entender que este tipo de proyectos se enmarcan en el nivel de planeamiento nacional, por lo que la situación política es altamente relevante.*
- *Disponibilidad de recursos. En especial en los países receptores del proyecto.*
- *Satisfacción de los Stakeholders. Los proyectos de desarrollo internacional tienen un rango muy amplio de partes implicadas. Esta red compleja es uno de los retos más importantes en estos proyectos.” (Hermano, López-Paredes, Martín-Cruz, & Pajares, 2012)*

## 2.6. CSFs y Stakeholders específicos para los proyectos de construcción.

En el caso concreto de los proyectos de construcción, la clasificación de los factores es aún más relevante, ya que aparecen gran número de Stakeholders y numerosos condicionantes externos.

Por un lado, en la construcción lo más habitual es contar con diversos equipos de profesionales que deben trabajar coordinados durante las diferentes fases del proyecto. Cada uno de ellos establecerá sus propios objetivos, y estos deben ser acordes a los del resto de equipos, en cuanto a organización, orden de prioridades, presupuestos, etc.

Por otra parte, en los grandes proyectos de construcción aparecen numerosos factores externos al mismo tiempo y pueden ser muy relevantes para la consecución o no del éxito.

*“Normalmente las listas genéricas de CSFs atienden a aspectos relacionados con el Project Management y la organización a la que pertenece el proyecto, sin embargo, parecen ignorar las características del proyecto, las de los miembros del equipo y los factores externos al proyecto. Por ejemplo, en los proyectos de construcción, las condiciones meteorológicas se pueden considerar un factor crítico para poder completar las obras dentro de plazo.”* (Belassi & Icmeli Tukel, 1996)

Por tanto, cuando se propone una clasificación de factores de éxito para proyectos de construcción, es necesario añadir la categoría referente a los factores externos al proyecto. Analizando algunos artículos dedicados específicamente a este tipo de proyectos, se plantean varias opciones.

Una clasificación interesante para grandes proyectos de construcción es la siguiente:

*Nuestro modelo consiste en 7 grupos de factores críticos de éxito; factores externos, factores institucionales, factores relativos al proyecto, factores relativos al director y al equipo de proyecto, factores relativos al Project Management, factores relativos al cliente y factores relativos al contratista del proyecto* (Gudiene, Banaitis, Banaitiene, & Lopes, 2013)

Con estas 7 categorías se puede obtener un listado muy detallado, ya que pretenden abarcar todo el espectro de factores influyentes en el éxito de los proyectos de construcción. Otra de las ventajas que ofrece esta clasificación es poder analizar las relaciones que existen entre categorías, ya que normalmente no es sólo un factor lo que resulta determinante, sino un conjunto de ellos o las influencias directas e indirectas que se establecen.



Plantea los factores externos al proyecto que son los ajenos a la empresa responsable del proyecto. *“Estos factores se atribuyen al macroentorno del proyecto, en este nivel los proyectos de construcción están influenciados por los factores económicos, sociales, tecnológicos, legales, físicos, políticos, naturales, ecológicos y culturales.”* y también los institucionales que se refieren a la normativa de obligado cumplimiento. *“que se tendrán que adaptar al lugar donde se realiza el proyecto, lo que puede resultar complicado en algunas situaciones.”* (Gudiene, Banaitis, Banaitiene, & Lopes, 2013)

Los internos son de responsabilidad directa de la organización *“reflejan el estado de esta y su disposición para el proyecto.”* Los relativos a la dirección del proyecto evalúan la competencia del equipo de Project management y los de la gestión de proyecto *“se refieren a las competencias y habilidades, así como en el desempeño de la dirección de proyectos.”* (Gudiene, Banaitis, Banaitiene, & Lopes, 2013)

Los del contratista o promotor del proyecto evalúan *“La experiencia e implicación de este juega un papel fundamental en el desarrollo del proyecto.”* Y los del cliente en función de si el cliente es público o privado se referirán a diversos aspectos; *“la experiencia del cliente, del tipo (público o privado), el tamaño, la influencia, la habilidad para la toma de decisiones, los objetivos claros y realistas, la actitud frente al riesgo, y la habilidad para participar en las diferentes fases del proyecto.”* (Gudiene, Banaitis, Banaitiene, & Lopes, 2013)

*Por último, todos los factores relativos a los Stakeholders del proyecto, que requieren ser identificados y gestionados de forma adecuada para conseguir el éxito del proyecto. Una misión importante de la dirección de proyectos es la de identificar a los “Stakeholders” que pueden afectar al proyecto y gestionar sus diferentes requerimientos mediante un buen sistema de comunicación desde las etapas iniciales del proyecto.”* (Gudiene, Banaitis, Banaitiene, & Lopes, 2013)

Son diversos los autores que han escrito sobre la importancia de la coordinación entre grupos en los grandes proyectos de construcción. *“El éxito en los proyectos de construcción depende de la colaboración efectiva de múltiples equipos especializados, cada uno de ellos aportará sus propias capacidades, experiencias, conocimientos y habilidades para la realización del proyecto completo. Pero también aportarán sus propios objetivos, metas y estilos de gestión, lo que no tiene por qué ser totalmente complementario.”* (Chen, Chen, Lu, & Liu, 2012)

*“Los miembros de los diferentes equipos pueden perseguir objetivos diferentes incluso contradictorios para el mismo proyecto. Por ejemplo, el contratista puede considerar la velocidad de la construcción y la rentabilidad como las medidas más importantes del éxito, mientras que el promotor enfatizará en el cumplimiento del presupuesto y la calidad de la construcción. Estas diferencias en los puntos de vista pueden llevar a malos resultados en el desarrollo del proyecto si las expectativas de cada grupo no están claras.”* (Esmaeili, Pellicer, & Molenaar, 2014)

Además, es muy común que las asociaciones entre grupos diferentes de trabajo se conformen de nuevo para cada proyecto, por las circunstancias especiales de cada caso, así una misma compañía, puede verse trabajando con diferentes equipos colaboradores para cada uno de los proyectos que lleve a cabo y por lo tanto es necesario establecer unas bases sólidas de gestión de partes implicadas.

*“Conocer las restricciones con las que cuenta un proyecto, eliminará trabajos previstos que pueden generar riesgos para la consecución del éxito del proyecto. Utilizar correctamente los factores de éxito concretos puede reforzar la estrategia de gestión.”* (Gudiene, Banaitis, Banaitiene, & Lopes, 2013)

Esta forma de trabajo puede llegar a ocasionar conflictos de intereses que deberían ser atajados desde las fases iniciales del proyecto. *“El éxito en los proyectos de construcción depende de la colaboración de diferentes organizaciones, que deberán trabajar juntas de manera satisfactoria. Por tanto, el éxito en este tipo de proyectos se debe examinar desde una perspectiva holística, (es decir; entendida como un conjunto) más allá del tradicional triángulo de plazo coste y calidad.”* (Gudiene, Banaitis, Banaitiene, & Lopes, 2013)

*“En general, los proyectos de construcción requieren colaboración entre múltiples grupos con objetivos, metas y culturas diferentes. Está comprobado que el choque de valores y las relaciones difíciles entre las partes implicadas tiene un impacto negativo en el rendimiento del proyecto. Por ejemplo, la poca cooperación, la falta de confianza, la comunicación ineficiente, pueden causar relaciones adversas que llevarán el proyecto a retrasos, dificultad para resolver conflictos, sobrecostes, litigios.”* (Esmaeili, Pellicer, & Molenaar, 2014)

En conclusión, la identificación correcta de Stakeholders, cómo se ha expuesto antes, es fundamental, y aún más en los proyectos de construcción donde intervienen numerosos equipos con tareas y objetivos diferentes y es importante que trabajen coordinados entre sí. Una posible clasificación de los grupos que forman parte es la que se expone a continuación.

- Autoridades y burocracia; Personal público relacionado con el proyecto, departamento de planificación y urbanismo, controles ambientales, permisos de obra, infraestructuras, normativas vigentes, colegios profesionales, etc.
- Otros departamentos implicados; Servicios legales, Marketing y comercial, Proveedores de servicios, bomberos, etc.
- Dirección administrativa del proyecto; Equipos directivos de las organizaciones involucradas.
- Técnicos; Todos los miembros de equipos técnicos involucrados en el desarrollo del proyecto. Arquitectos, Ingenieros, etc.
- Inversores; tanto públicos como privados.
- Profesionales de la construcción en todas las fases del proyecto.
- Jefe y equipo de proyecto.
- Cliente / promotor
- Usuarios finales del proyecto.

*“Una de las cuestiones que puede afectar a los proyectos de colaboración es el de las diferencias culturales. Por lo tanto, a medida que la asociación se convierte en una práctica común en todo el mundo, los investigadores intentan identificar los CSF según las características locales de un país o cultura específica.” (Esmaeili, Pellicer, & Molenaar, 2014)*

Esta última afirmación, sirve de hilo conductor hacia el siguiente capítulo del trabajo fin de máster donde además de identificar los factores de éxito determinantes de un proyecto y los Stakeholders implicados y más relevantes en cada etapa del proyecto, se analizarán los factores culturales y su influencia en la consecución del éxito en los proyectos.

## 2.7 Primera aportación.

Cómo primera aportación del trabajo fin de máster y fruto del análisis realizado a lo largo del capítulo se definirá cómo paso previo para el estudio de la correlación, una lista de 25 factores críticos de éxito, ordenados por categorías. Además, para crear un modelo más exhaustivo se planteará la relación de esta lista de factores con los distintos grupos de Stakeholders.

### 2.7.1 Lista propuesta de Factores críticos de éxito.

A partir de lo analizado en el capítulo, se han extraído los factores considerados más relevantes y que tienen especial importancia en los proyectos internacionales de construcción.

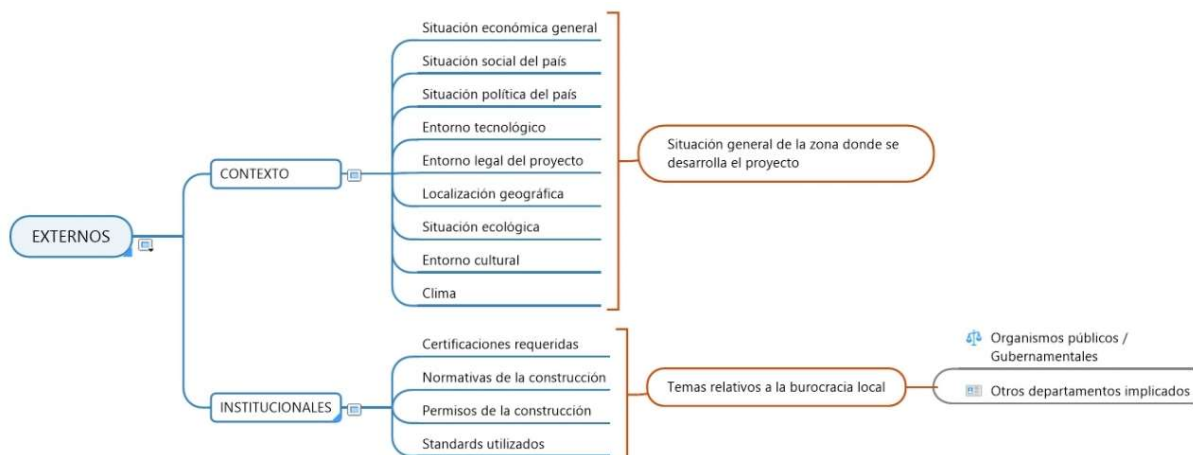
El siguiente esquema representa la clasificación de estos factores, inicialmente en 2 categorías que son factores externos e internos y en un segundo grado de detalle se dividirán en 5 categorías más.



Gráfica 5. Categorías de factores críticos de éxito. Fuente. Elaboración propia

### Los factores externos.

Son todos aquellos que no están bajo el control de la compañía, definirán el entorno en el que se va a desarrollar el proyecto y tienen gran influencia en la consecución del éxito.



Gráfica 6. Factores críticos de éxito externos. Fuente. elaboración propia

Algunos de estos factores dependen de las sociedades, la geografía, los intereses políticos, la economía, la meteorología, etc. Por lo que pueden variar incluso durante las diferentes fases del proyecto.

Los CSFs de contexto, son los que dependen del país donde se desarrolla el proyecto, será fundamental conocer las características de la zona; aunque no se puedan controlar directamente, conocerlas y comprenderlas es fundamental para el buen desarrollo del proyecto.

Actualmente es muy habitual desarrollar proyectos de construcción a kilómetros de distancia, por lo que el equipo de Project Manager y el equipo técnico se encuentran en un país diferente del país en el que se desarrolla el proyecto. Analizar desde el principio el entorno puede prevenir problemas posteriores de planificación, de comunicación, etc.

Los factores Institucionales, son todos aquellos que se refieren a temas legales y normativos, legislaciones vigentes, permisos requeridos, etc. y todo las normativas y legislaciones que el proyecto deberá cumplir y que pueden resultar muy complicadas cuando se trabaja desde un país diferente.

En algunos casos cómo, por ejemplo, en proyectos de construcción en China, desarrollados por compañías extranjeras, aparecen los llamados Institutos Locales de Diseño, donde trabajan técnicos locales de diferentes categorías que colaboran estrechamente en el proceso de diseño y se encargan de adaptarlo a las normativas chinas.

De esta manera, el instituto local de diseño puede realizar directamente las modificaciones necesarias del proyecto para que cumpla con los requerimientos del país de destino, siempre bajo la supervisión de los diseñadores.

## Los factores internos.

Son todos los que están bajo el control de la organización a cargo del proyecto, estos vendrán definidos por el estado en que se encuentre la organización, la experiencia previa, la disponibilidad de recursos y su capacidad para desarrollar el proyecto.

A partir de lo analizado en la revisión de bibliografía estos factores se han clasificado en 3 grandes grupos: Los relativos a la organización del proyecto, los relativos al proyecto en sí, y los de gestión y Project Management.



Gráfica 7. Factores críticos de éxito internos. Fuente. Elaboración propia.

### Los factores propios de la organización

Se trata de factores relativos al funcionamiento de la organización, de implicación con el proyecto, de distribución de recursos tanto humanos como materiales disponibles, etc. Son fundamentales además para la toma de decisiones, con gran relevancia en las fases iniciales del proyecto.

Incluyen además todos los factores que tienen que ver con la realización del proyecto, la formación y las capacidades del quipo, la distribución de tareas, etc. Determinarán si la compañía está preparada para la realización del proyecto con éxito.

Todos estos factores, dependen de la compañía, por lo que son responsabilidad de esta y pueden ser gestionados directamente.

### Los que se refieren al proyecto

Son los que definen las características del propio proyecto, la misión, los objetivos, el tipo de contrato y el formato de entrega, etc. Se definen al comienzo del proyecto y pueden aceptar ciertas modificaciones durante el proceso con la conformidad de las partes. Dependen tanto de la organización encargada de desarrollar el proyecto, de los clientes e inversores, de los usuarios finales, etc.

En la mayoría de los casos revisados en la bibliografía, el tamaño del proyecto es uno de los factores más relevantes, llevando en algunos casos a la división de un proyecto en varios más pequeños para facilitar su gestión.

### Los que se refieren al contratista.

Se refieren a las empresas implicadas en la construcción del proyecto, tanto internas a la organización como subcontratadas, normalmente se trata de numerosos equipos de profesionales de diferentes disciplinas, aunque en proyectos de menor tamaño podría ser una única empresa encargada de todo, como en los llamados proyectos llave en mano.

En cualquiera de los casos, los CSFs comunes pueden servir de pautas para la correcta gestión y coordinación de todos ellos. Además, cuando se trata de diferentes tipos de profesionales, una correcta planificación de los plazos y los procesos es fundamental para conseguir el éxito.

### Los que se refieren al cliente.

Hace referencia a los CSFs dependientes directamente de cliente, varían las condiciones de partida, el control durante el proceso y la implicación de este en el proceso.

Establecer un flujo correcto de información entre cliente y Project Manager puede ser decisivo para evitar modificaciones, desacuerdos, malentendidos, con los retrasos y sobrecostos que este tipo de inconvenientes implican.

### Los que se refieren a la gestión del proyecto.

Abarcan todos los aspectos referentes a Project Management, desde el equipo de gestión de proyectos hasta la metodología utilizada.

El Project manager, deberá contar con las competencias necesarias para el puesto, y desempeñar su trabajo con rigor y seriedad para poder alcanzar el éxito. En cuanto a la metodología; puede ser cualquiera de los estándares internacionales (Pmbok, prince 2, ISO21500, etc.) siempre que esta se maneje correctamente y se adapte a las necesidades específicas del proyecto.

### 2.7.2. Relación de los Factores críticos de éxito con los Stakeholders.

Por otro lado, de la revisión bibliográfica se extrae un planteamiento de grupos de Stakeholders implicados en este tipo de proyectos,

Estos grupos se organizan también por categorías, lo que permitirá relacionarlos directamente con los factores críticos de éxito, generando así una de las primeras aportaciones de este trabajo, y que posteriormente dará pie al análisis de la relación con las dimensiones culturales.



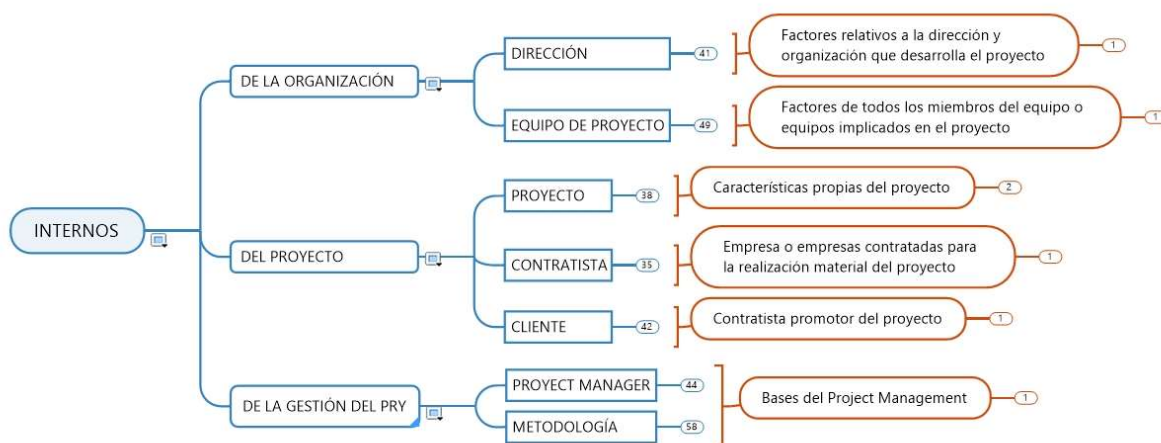
Gráfica 8. Grupos de Stakeholders. Fuente. Elaboración propia.

En lo que hace referencia a factores externos a la organización; los Stakeholders relacionados son todos los organismos públicos y gubernamentales implicados en el proceso, además de otros departamentos, cómo urbanismo, legislación, etc.

En este apartado aparecen también los colegios profesionales, organismos de certificación y normativos que tengan participación, tanto del país de destino del proyecto cómo los implicados en el país donde se desarrolle el proyecto.



En cuanto a los factores internos, el resultado de la clasificación de factores y su relación con los grupos de Stakeholders, es el que se muestra en el gráfico siguiente.



Gráfica 9. Factores críticos de éxito internos. Fuente. Elaboración propia

Lo relativo a la organización, dependerá en primer lugar del **equipo directivo**, son los principales responsables de la compañía y normalmente los primeros tomadores de decisiones. De ellos dependen los recursos disponibles para el proyecto, la gestión de recursos humanos y la dedicación de la empresa para el proyecto en concreto. En este grupo de incluyen; CEOs, directivos de la empresa, inversores, dirección administrativa, otros departamentos afectados, y el resto de las partes implicadas en la toma de decisiones importantes.

En segundo lugar, serán los miembros del **equipo de proyecto**; todas aquellas personas de la organización que toman parte en el proyecto, ya sea trabajando en un solo equipo o en varios; puede ser también que tengan presencia durante todo el proceso del proyecto o aparezcan solo en algunas fases como sería la fase de diseño.

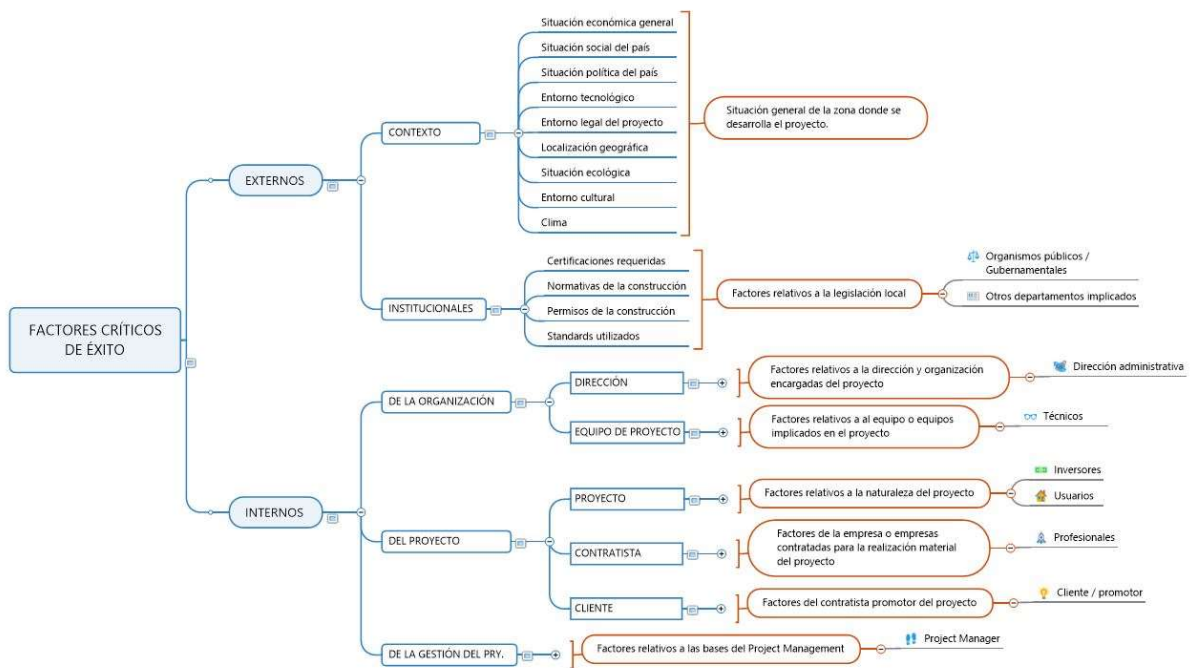
En los casos estudiados son normalmente perfiles técnicos como; Arquitectos, ingenieros, urbanistas, decoradores, paisajistas, etc. Todos ellos perfiles técnicos de diferentes ramas que trabajarán en algún punto del proceso del proyecto.

En lo que se refiere a las características del **proyecto**, estos factores afectarán a todas las partes que definen el proyecto en sí. Estos grupos de Stakeholders son los de inversores, que determinarán los presupuestos y plazos, los futuros usuarios finales que marcarán objetivos a cumplir y otros agentes que formen parte de estos procesos.

El grupo denominado **contratista** se refiere a los equipos de profesionales involucrados en la realización de las obras de construcción en todas sus fases, de ellos dependerá la correcta materialización del proyecto por lo que la experiencia previa, los recursos disponibles, la capacitación para la realización del proyecto son aspectos muy importantes que considerar.

Y por último al **cliente o promotor** en todo lo que se refiere a sus relaciones con el proyecto y principalmente el intercambio de información, desde las primeras fases hasta la finalización de todo el proceso.

Por tanto, el esquema donde se relacionan todas las categorías de factores críticos de éxito con los Stakeholders es el que se muestra a continuación.



Gráfica 10. Factores críticos de éxito, categorías y relación con los Stakeholders. Fuente. Elaboración propia.

El listado detallado de 25 factores críticos de éxito, a partir del cual se desarrollará el modelo de correlación planteado como objeto de este trabajo es el que se expone a continuación.

Apoyo directivo	Capacidad técnica contratista
Gestión adecuada de los recursos	Experiencia previa contratista
Actitud positiva frente a los cambios	Recursos materiales disponibles
Capacidad técnica equipo	Objetivos claros
Experiencia previa equipo	Capacidad para la toma de decisiones
Comunicación efectiva	Participación en el proceso
Capacidad de adaptación	Competencias en "Project management"
Gestión de los recursos humanos	capacidad de organización
Presupuesto adecuado	Resolución de conflictos
Complejidad y unicidad	Gestión de recursos humanos
Misión y objetivos claros	Reparto de responsabilidades
Calendario y planificación	Control y monitorización.
Uso de tecnología probada	



### 3. Influencia del factor cultural en el proyecto

#### 3.1 Concepto de cultura y factores culturales

En la revisión de bibliografía encontramos numerosas definiciones de cultura, que varían en cuanto a la época en la que se formularon y también según autores. Es difícil por tanto dar con una única definición para un concepto de tal amplitud.

Unas primeras definiciones de cultura y los orígenes del término;

*“Cultura significaba entre los latinos “cultivo” o “cuidado”, y Catón empleó el término en referencia al campo (“agro-cultura”). Valiéndose de la idea de “cultivo de la tierra” o agricultura, Cicerón utiliza la metáfora de cultura ánimo, es decir “cultivo del alma”, que nos aproxima un tanto al sentido que, en la actualidad, tiene el término en las lenguas occidentales. De todas formas, el sentido más característico del término en época clásica era el referido al campo.”* (Gómez Pellón, 2014)

*“Realmente, el sentido del término latino, tal como se ha explicado, continuó estando vigente hasta el siglo XVIII, sin otra significación. Pero en el siglo XVIII se gesta una significación que será corroborada con el nacimiento de las ciencias sociales en el siglo XIX, cuando el concepto pasa a tener un significado diferente, aunque inspirado por su viejo sentido de cultivo del alma o cultivo del espíritu. Los ilustrados y especialmente Rousseau utilizaron el término de cultura cómo educación del individuo.”* (Gómez Pellón, 2014)

Existe una definición más general que las anteriores es la de Edward B. Tylor citando a Kahn, donde el concepto ya se asemeja a lo que hoy entendemos por cultura si hablamos de diferencias entre pueblos.

*“La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre.”* (Tylor, 1871)

*“La cultura a menudo se define como “significado compartido” o una interpretación común a un grupo de una determinada realidad. Este concepto es difícil de encajar en una sociedad plural y compleja, incluso en un grupo homogéneo cada individuo tiene su propia percepción de la realidad.”*

*Retenemos la definición de cultura como un sistema de categorías y arbitrajes que enmarcan la interpretación de la realidad. Esta definición reconcilia la existencia de componentes estructurales (sistema político, instituciones, acción social ...) y una visión dinámica de las organizaciones y sociedades.” (De Bony, 2009)*

El filósofo Jesús Mosterín ofrece otra definición: *“La cultura es información transmitida por aprendizaje social, es decir, por imitación de los otros miembros del grupo o de los modelos sociales, por enseñanza o educación en la familia y en la escuela o por recepción de información comunicada a través de soportes artificiales como libros, discos, periódicos y otros medios de comunicación social.” (Mosterín, 1993)*

Por todo esto, no resulta sencillo dar con una única definición de la palabra cultura que englobe todos los posibles significados de un concepto tan complejo, por lo tanto, en adelante se tomará para este trabajo como referente lo que el psicólogo y antropólogo Geert Hofstede define en su propia página web.

*“La cultura es cómo te criaste. Se desarrolló mientras crecías. Con una metáfora de la informática, la cultura es el software de nuestras mentes. Necesitamos software compartido para comunicarnos. Así que la cultura es sobre lo que compartimos con los que nos rodean. En la acción en la vida social, la cultura constituye las reglas no escritas del juego social. Estas reglas no especifican ningún detalle, pero especifican la estructura básica del panorama social. Se trata de cosas como la independencia, la pertenencia, el amor, el odio, el respeto, el miedo y la lealtad. Especifican qué contrastes importan en la vida: pequeño versus grande, limpio versus sucio, hombre contra mujer. Tenga en cuenta que la cultura se trata de lo que compartimos con los demás. NO es algo así como la personalidad, que es exclusiva de un individuo ”. (Hofstede, 1991)*

Para Hofstede; *“La cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros “. El software mental.*

### 3.2 Modelos. Hofstede y otras propuestas

Analizando las teorías sobre factores culturales que se recogen en la bibliografía, encontramos varias teorías que se han ido sucediendo a lo largo de los años, desde las más genéricas atendiendo a conceptos generales de las culturas a las más concretas que incluso recogen datos por países.

Llamazares García Lomas, en su artículo sobre la influencia de la cultura en los negocios internacionales, hace un repaso por algunas de las teorías más interesantes.

Cómo primer modelo multicultural aparece en los años 60 el de Edward T. Hall, antropólogo norteamericano. Esta teoría se desarrollará en posteriores apartados. *“Es clásica su distinción entre «culturas de bajo contexto» y «culturas de alto contexto». Las primeras son aquellas en las cuales los mensajes se transmiten verbalmente, de forma clara y directa, es decir, se dice lo que se quiere decir. Por el contrario, en las culturas de alto contexto es más importante el ambiente y los mensajes no verbales que lo que se dice; prima la ambigüedad y la incertidumbre. Alemanes, holandeses o estadounidenses son ejemplos de bajo contexto, mientras que chinos, japoneses o árabes, conforman culturas de alto contexto.”* (Llamazares García-Lomas, 2011)

Hacia los años 80, parece una nueva teoría esta vez del Psicólogo holandés Geert Hofstede que plantea un modelo de 6 dimensiones, este modelo también es objeto de estudio en este TFM. *“Elaboró un estudio realmente complejo y extenso sobre las diferencias culturales en el ámbito de los negocios. Para ello, realizó más de 60.000 encuestas empleados de la empresa estadounidense IBM en cuarenta países. El estudio se basa en la identificación y análisis de cinco dimensiones culturales que van desde la distancia al poder hasta la forma de establecer compromisos. Las dimensiones culturales facilitan al negociador internacional la comprensión de las actitudes de su interlocutor y la adaptación a su cultura.”* (Llamazares García-Lomas, 2011)

En los años siguientes aparecieron diversos modelos culturales. En todos ellos se busca categorizar las culturas para poder comprenderlas y compararlas. *“Schuster y Copeland elaboran un modelo de clasificación cultural del mundo de los negocios en seis áreas. Para cada una de ellas analizan con gran profundidad, cómo se comportan sus ejecutivos en las distintas fases que forman parte de un proceso de venta internacional: red de contactos, relaciones de empresa, relaciones personales, orientación, intereses, influencia y persuasión, concesiones y compromisos, acuerdos y mantenimiento de relaciones.”* (Llamazares García-Lomas, 2011)

Fuertemente vinculados al mundo de los negocios internacionales aparecen los escritos del autor también norteamericano Jeswald Salacuse. *“Analiza la influencia de la cultura en la forma de negociar de los ejecutivos internacionales. Distingue básicamente entre aquellos ejecutivos que en la negociación buscan el beneficio común para ambas partes (enfoque win-win) frente a otros en los que prima la búsqueda del beneficio propio (win-lose). Los primeros entienden que si se llega a un acuerdo final las dos partes deben obtener un beneficio, mientras que, para los segundos, en una negociación lo que gana uno lo pierde otro.”* (Llamazares García-Lomas, 2011)

A partir de aquí podemos profundizar más en algunas de ellas para buscar su aplicación directa en el tema del Trabajo Fin de Máster.

### 3.2.1 Edward Twitchell Hall. Culturas de alto y bajo contexto.

Esta primera teoría es la más genérica, analiza rasgos generales de las culturas y explica ciertos comportamientos, es una buena base de referencia para introducirse en el tema de la diversidad cultural.

*“Hall (1959) pretende explicar cómo afecta el contexto, la administración del tiempo y el espacio en la comunicación intercultural, es decir, la comunicación entre culturas. En la comunicación interpersonal, el contexto es aquello que en una cultura se da por sobreentendido y sobre lo cual no hay necesidad de hacer alusiones explícitas. Se distinguen dos tipos de culturas: Culturas de Contexto Alto (CCA) y Culturas de Contexto Bajo (CCB) con el objetivo de explicar el modo de comunicación y para diferenciarlo de otros estilos de comunicación. Dado que el ser humano vive ante multitud de estímulos perceptivos, a los cuales es imposible prestar atención en su totalidad, la cultura actúa como pantalla que selecciona a qué estímulos prestar atención y cómo interpretarlos. En este sentido, entender el concepto de cultura de contexto alto o cultura de contexto bajo es una primera aproximación para enfocar las comunicaciones internacionales e interpersonales.” (Huang, 2015)*

*“Hall (1959) justifica que el contexto es definido como la diversificación de estímulos que rodean al evento de la comunicación, e incluye: gestos corporales, tono de voz, distancia física entre los interlocutores, hora del día, clima, normas sociales, lugar geográfico de la comunicación y otros factores externos. La diferencia esencial entre el “contexto alto” y el “contexto bajo” es la importancia que cada cultura le otorga al contexto versus el mensaje real en sí mismo.” (Huang, 2015)*

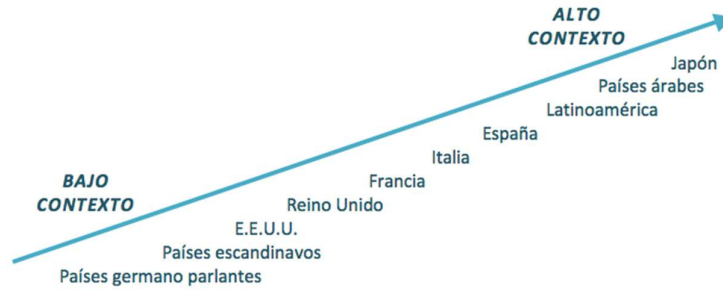


Tabla 6. características de las culturas de alto y bajo contexto. Fuente. T.Hall

ALTO CONTEXTO	BAJO CONTEXTO
Las relaciones son duraderas y estrechas	Las relaciones entre los individuos son relativamente cortas. Las relaciones personales estrechas no son muy valoradas
La comunicación es rápida, eficiente y económica ya que se comunica una enorme cantidad de información de forma rutinaria	Los mensajes deben ser explícitos, al suponerse una menor capacidad para extraer significados del contexto de la comunicación.
Se usa una amplia gama de expresiones	La autoridad está más diluida y es más difícil asignar responsabilidades
Las personas en situaciones de autoridad son personalmente responsables de las acciones de los subordinados. La lealtad es muy valorada	Los acuerdos se plasman en rígidos contratos escritos. Se confía en que el sistema legal resuelva las disputas
Muchos acuerdos son orales y sujetos a ulterior modificación	Las diferencias entre miembros cercanos y extraños son menores. Es relativamente fácil establecer contratos.
Se establece una gran diferencia entre los miembros del grupo y los que no forman parte de él. Los extranjeros tienen dificultades para penetrar en este círculo cerrado	La sociedad anónima de gran tamaño y estilo burocrático es el tipo de organización económica más característica y la que proporciona el mayor número de empleo
La empresa familiar o de tipo clan es la estructura comercial predominante	Ciertos patrones culturales pueden cambiar en un plazo no muy largo
Los patrones culturales son rígidos y sólidamente establecidos	

Esta teoría propone también una clasificación muy general de los países en función de si estos se aproximan más a las culturas de alto o bajo contexto. Es evidente que pueden aparecer grandes diferencias dentro de una misma cultura, por lo que hay que tomarla a modo orientativo, pero hay países con características reconocibles que pueden servir para visualizar el concepto. Un buen ejemplo de esto sería Japón, situado en el extremo de culturas de alto contexto. Se trata por tanto de una cultura donde se le da mucha importancia a las creencias, valores y normas establecidas, en la comunicación entre personas hay poca información y los mensajes que pueden llegar a ser muy ambiguos.

Por otro lado, en el extremo de culturas de bajo contexto, aparecen los países escandinavos y germanoparlantes, donde las relaciones son cortas y directas y las informaciones se transmiten sin rodeos y de forma clara.

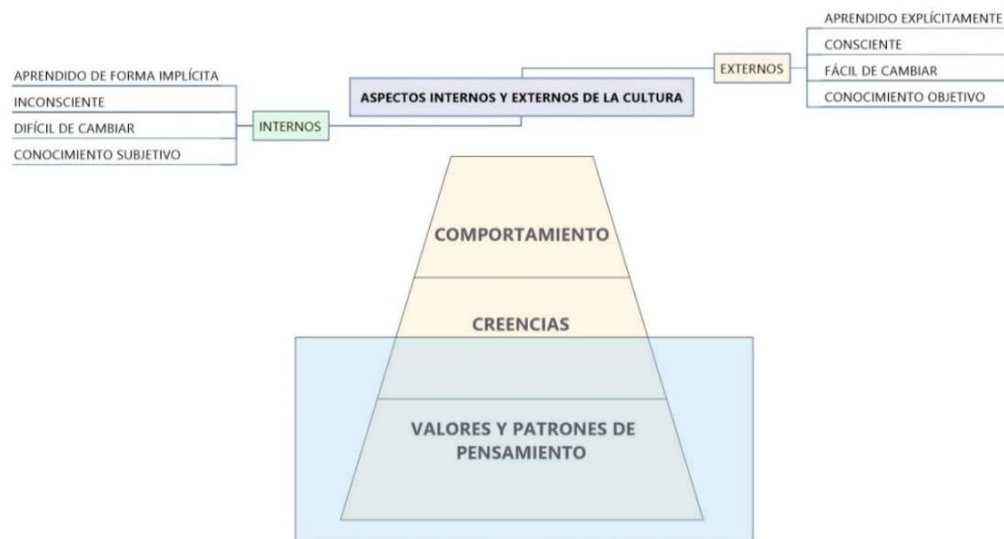


Gráfica 11. Países de alto y bajo contexto. Fuente. T.Hall

### 3.2.2 Modelo Iceberg Edward Twitchell Hall.

El modelo del Iceberg es otra de las teorías del autor, que se basa en la forma en la que se perciben las diferencias culturales, pone de manifiesto la dificultad de comprender una cultura diferente a la nuestra atendiendo únicamente a las primeras impresiones.

*“Edward T. Hall nos propone también un modelo de cultura organizacional al que denomina “modelo Iceberg” (1976). En este modelo la cultura interna comprendería el comportamiento, los ideales y los valores de nuestra propia cultura, ya que nuestra “conducta cultural” estaría más determinada por nuestros sentimientos e ideas, mientras que la cultura externa es la que actúa y tiene un choque con nuestra propia cultura y se puede obtener a través de la observación y el aprendizaje siendo fácil de aprender y cambiar.” (Domínguez González, 2008)*



Gráfica 12. Modelo Iceberg. Fuente. Elaboración propia a partir del modelo de T.Hall

Hall sugiere que el único camino para comprender la parte interna de una cultura es participar activamente de ella. Por esto cuando por primera vez nos adentramos en una cultura para nosotros desconocida, tan solo podemos percibir los aspectos más superficiales de esta.

No debemos juzgar una cultura nueva en con las primeras impresiones. Con el paso del tiempo y cuando nos vamos adentrando en el entorno, las costumbres, vamos conociendo personas, interactuando con ellas... van apareciendo los aspectos invisibles de dicha cultura, lo que nos ayuda a comprenderla mejor y entender sus comportamientos y creencias.

### 3.3.3 Modelo de Richard D. Lewis.

Richard Lewis no creía en las generalizaciones de rasgos culturales; *“Determinar las características nacionales es entrar en un campo de minas de valoraciones erróneas y excepciones sorprendentes”*, escribió Lewis. *“Hay, sin embargo, algo llamado la norma nacional”*.

Hacia el año 2006, Richard Lewis a partir de los conceptos culturales de Edwar T.Hall desarrollo su propia teoría mediante la agrupación de diversas dimensiones culturales, las contextualizó para generar 3 nuevas clasificaciones.

Activos lineales: aquellos que planifican, programan, organizan, persiguen cadenas de acción, hacen las cosas una por una. Alemanes y suizos se encuentran en este grupo.

Multiactivos: aquellas personas alegres, locuaces que hacen muchas cosas a la vez, planeando sus prioridades no teniendo en cuenta un horario de tiempo, sino una emoción relativa o la importancia que cada cita puede traer. Los italianos, latinoamericanos y árabes son miembros de este grupo.

Reactivos: aquellas culturas que priorizan la cortesía y el respeto, escuchando tranquila y calmadamente a sus interlocutores y reaccionando cautelosamente a las propuestas de la otra parte. En este grupo están chinos, japoneses y fineses.

Tabla 7. Definición de las culturas. Fuente. Richard Lewis

	Lineal-activas	Multiactivas	Reactivas
Enfocadas a	Resultados	Relaciones	Harmonía
Hablan	Intermedio	Mayoría	Poco
Tareas	Secuenciales	En paralelo	Sensibles socialmente
Planifican	Paso a paso	Esquema, contorno	Según principios
Cortesía	Mayoría	A veces	Siempre
Ante retos	Lógicos	Emocionales	Indirectos
Emociones	Ignoran	Expresivos	Sorpresivos
Forma de comunicación	Escrita	Verbal	cara a cara
Lenguaje corporal	moderado	Sin restricciones	Sutil

### 3.3.4 Modelo Geerd Hofstede. Teoría de las 6 dimensiones culturales.

Geert Hofstede nació en los Países Bajos en 1928, comenzó a trabajar como ingeniero en los años posteriores a la segunda guerra mundial. Siempre estuvo interesado en el comportamiento humano en el sistema, y se doctoró en comportamiento organizacional.

Esto le abrió las puertas de la multinacional IBM internacional donde trabajó en el departamento de investigación, el trabajo en esta gran empresa con representación en más de 90 países le brindó la oportunidad de investigar mediante encuestas acerca de los comportamientos de los trabajadores. Durante este periodo de estudio publicó su libro "Culture's Consequences" (1980 con una nueva edición en 2001).

Sus ideas sobre las dimensiones de la cultura provocaron que numerosos editores rechazaran publicar el libro hasta que finalmente un editor aceptó publicarlo. Es también autor de muchos libros, entre ellos su libro más popular, coescrito con su hijo, y traducido a más de 20 idiomas, "Cultures and Organizations: Software of the Mind" (1991, nueva edición 2010).

Hofstede desarrolló el primer modelo de dimensiones culturales, inicialmente fueron 4 que se ampliaron hasta 6.

Distancia al poder

Individualismo - Colectivismo

Masculinidad - Femenidad

Evasión de la incertidumbre

Orientación a largo plazo - Orientación a corto plazo

Indulgencia – Restricción

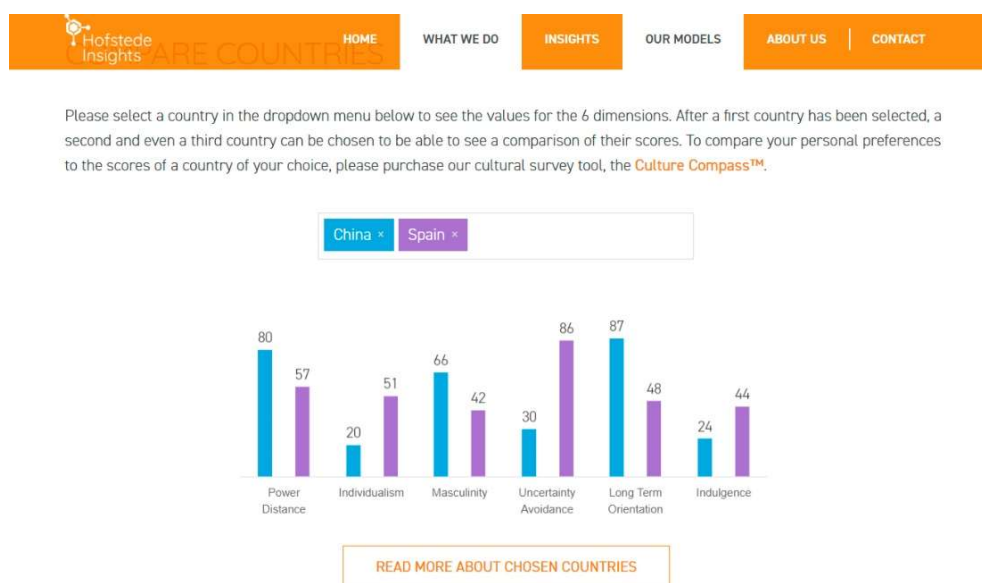
Para llevar a cabo su investigación Hofstede realizó encuestas a trabajadores de las filiales de IBM inicialmente en 39 países y posteriormente para la edición de su libro "Cultures and organizations" amplió esta muestra hasta 76.

Los encuestados debían responder una serie de preguntas, y para su posterior evaluación de datos asignó una valoración entre 0 y 120 para cada una de las dimensiones, así de esta manera podía establecer una comparación entre países mediante datos numéricos.

En su página web, Hofstede ofrece un modelo de comparación de países en el cual se evalúan las culturas y se pueden ver una gráfica comparativa en base a valoraciones de 1 a 100 en cada una de las 6 dimensiones culturales.

[\(https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/\)](https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/)

Además, añade una pequeña explicación concreta de cada dimensión y cada país a modo de ejemplo, esta herramienta puede ser de gran utilidad a la hora de compararnos a nosotros mismos con diferentes culturas.



Gráfica 13. Captura de pantalla de la página Compare countries. Fuente. [www.hofstede-insights.com](http://www.hofstede-insights.com)

Hofstede especifica que estas puntuaciones para los distintos países son relativas, porque si bien el estudio demostró que los grupos culturales nacionales y regionales afectan en el comportamiento de las sociedades y organizaciones, todos somos humanos y eso nos hace a la vez seres únicos.

Por esta razón, la valoración y comparativa entre países en cuanto a las 6 dimensiones, es una herramienta que sirve cómo guía o marco de trabajo a la hora de evaluar una cultura concreta y puede ser muy útil a la hora de comprender a los demás, comunicarse e incluso tomar decisiones.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que existen otras muchas circunstancias que influyen en los comportamientos de las personas y que también deberían tenerse en cuenta.

Este estudio sobre las dimensiones no contempla aspectos relevantes como la personalidad, el historial familiar o el patrimonio personal, por lo tanto, hay que entender los resultados cómo colectivos y en ningún caso cómo comportamientos individuales.

En el libro Culturas y organizaciones, Hofstede explica cada una de las dimensiones culturales analizadas, como se llevó a cabo la investigación y algunas explicaciones y conclusiones obtenidas.

Por lo tanto, las informaciones expuestas a continuación son todas extraídas de su libro.

## **Distancia jerárquica.**

La distancia jerárquica se ha definido cómo la medida en que los miembros menos poderosos de organizaciones e instituciones (pueden incluirse grupos sociales cómo la familia) aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual.

Es decir, representa la aceptación de la desigualdad, pero considerándola desde abajo y no desde arriba.

Sugiere que una sociedad donde se aprecian grandes desigualdades es más respaldada por los seguidores que por los líderes.

En su libro Hofstede explica que el nombre de esta dimensión proviene de una investigación realizada por Mauk Mulder, donde analizaba la distancia emocional que separa a los subordinados de sus jefes. En general se mide esto desde las personas que tienen menos poder y se valora cómo afrontan las relaciones con los que tienen más poder que ellos.

Las tres preguntas que se realizaron para evaluar esta dimensión fueron:

1. Se preguntó a empleados sin puestos de responsabilidad. Con que frecuencia, en su opinión, ocurre el siguiente problema; los empleados se cohiben al expresar a su jefe su desacuerdo (La puntuación media sigue una escala del 1 al 5, siendo 1 “muy frecuentemente” y 5 “rara vez”)
2. Según su apreciación, ¿Cuál es el estilo de su jefe en cuanto a la toma de decisiones? (Cuatro estilos posibles, entre ellos autocrático o paternalista, más la opción de ninguna de las anteriores)
3. La preferencia de los empleados al estilo de toma de decisiones de su jefe. (Estilo autocrático o paternalista, o, por el contrario, votos basados en la mayoría, pero en la que no se consulta con los empleados).

Hofstede apunta que, en el planteamiento de las 3 preguntas, 1 y 2 son más bien acerca de cómo los subordinados ven su entorno de trabajo y la tercera trata sobre cómo les gustaría que fuera este.

Sobre las puntuaciones, se aprecia que personas de un mismo puesto en distintas filiales de IBM respondieron de forma diferente a las mismas preguntas, por lo que se demuestra que los empleados sí están influenciados por el hecho de haber nacido en un país de cultura determinada.

Tabla 8. Características de la alta y baja distancia al poder. Fuente. Cultures and organizations.

Baja distancia al poder	Alta distancia al poder
El uso de poder debe ser legitimado y sujeto a criterios de bueno o malo.	El poder es un factor básico en la sociedad y su legitimidad es irrelevante.
Los padres tratan a los hijos cómo iguales.	Los padres educan a los hijos en obediencia.
Las personas mayores no se respetan ni se temen.	Las personas mayores son respetadas y temidas.
La educación se centra en los estudiantes.	La educación se centra en los profesores.
La jerarquía significa desigualdad de roles, establecida por conveniencia.	La jerarquía significa desigualdad existencial.
Los subordinados esperan ser consultados.	Los subordinados esperan a que se les diga lo que hacer.
Los gobiernos pluralistas basados en las mayorías cambian pacíficamente	Los gobiernos son autocráticos y cambian por revolución.
La corrupción aparece raramente, los escándalos acaban con las carreras políticas.	La corrupción es frecuente, y los escándalos se tapan.
Ingresos distribuidos más o menos de forma uniforme.	Los ingresos se distribuyen de manera muy desigual.
La religión promueve la igualdad en los creyentes.	La religión promueve la jerarquía de los creyentes.

### Individualismo – colectivismo.

Para Hofstede las sociedades colectivistas, son aquellas donde el interés común predomina sobre el individual, según él la mayoría de nosotros vivimos en sociedades colectivistas, lo que no hay que confundir con el que prime el poder del gobierno sobre los individuos sino el denominado “poder del grupo”. Sin embargo, las sociedades donde prima el interés del individuo sobre el del grupo son las sociedades individualistas.

Según la definición en el libro, culturas y organizaciones;

El individualismo es característico de sociedades en las que los lazos entre las personas son laxos: cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más próxima. El colectivismo, por el contrario, es característico de sociedades en las que las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolas toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable. (Hofstede, 1991)

Para Hofstede, la familia es el primer grupo al que pertenecemos, y la estructura de esta depende en gran parte de la sociedad en la que crecemos. En las sociedades colectivistas, las familias son grandes y están formadas por numerosas personas que conviven juntas, padres, abuelos, y tíos. En antropología esto se denomina familia extendida. Los niños crecen y se integran en el grupo de forma natural. El grupo, familia, se convierte así en el grupo de confianza y al que se le brinda lealtad, se crea una relación de dependencia, práctica y psicológica.

En las sociedades individualistas, los núcleos familiares están compuestos por los padres y los hijos y no se incluyen el resto de los parientes, en estos grupos, familias, los niños aprenden el yo y desarrollan más una identidad personal con sus propias características individuales.

Tabla 9. Características Individualismo vs colectivismo. Fuente. Cultures and organizations.

Individualistas	Colectivistas
Se supone que cada uno cuida de sí mismo y su familia inmediata.	Las personas nacen en familias extensivas o clanes que se protegen mutuamente a cambio de lealtad.
Conciencia del "Yo"	Conciencia del "Nosotros"
Derecho a la privacidad.	Hincapié en las posesiones.
Se dice lo que se piensa.	Se busca mantener la armonía.
Se clasifica a los demás cómo individuos.	Se clasifica a los demás con dentro o fuera del grupo.
Se espera la opinión personal. Una persona un voto.	Las opiniones y los votos están predeterminados por el grupo.
Incumplir las normas lleva a sentimientos de culpa.	Incumplir las normas lleva a sentir vergüenza.
El "Yo" en el lenguaje es indispensable.	Se evita utilizar el "Yo" en el lenguaje.
El propósito de la educación es aprender a aprender.	El propósito de la educación es aprender a hacer.
Las tareas prevalecen sobre las relaciones.	Las relaciones prevalecen sobre las tareas.

De las entrevistas que Hofstede realizó a los trabajadores de IBM, se obtuvieron una serie de características comunes en los países de cultura más colectivista y otros distintos en los más individualistas.

Los más individualistas, consideraban factores relevantes del trabajo;

1. Tiempo personal: esto implica tener un trabajo que deje espacio y tiempo para uno mismo y nuestro entorno, es decir, la vida personal y/o familiar.
2. Libertad: es tener la suficiente libertad para elegir un método de trabajo propio con el que uno se sienta bien y a gusto.
3. Reto: que nuestro trabajo nos haga sentir realizados y por lo tanto lo consideremos emocionante o simplemente nos guste llevar a cabo.

Mientras que los más colectivistas:

4. Formación: implica tener oportunidades para seguir formándose y adquirir nuevas habilidades.
5. Condiciones de trabajo: poder tener unas condiciones óptimas para realizar el trabajo, esto incluye cosas como iluminación, ventilación, etc.
6. Utilización de las capacidades: ser plenamente capaz de utilizar las habilidades propias de cada uno a la hora de llevar a cabo el trabajo.

### **Masculinidad – feminidad. (Work goals)**

El título de esta dimensión tuvo gran controversia debido al título que Hofstede decidió darle, masculinidad y feminidad. En su libro explica que el cuestionario que se realizó a los trabajadores de IBM se titulaba, "Work goals" (metas laborales, podríamos traducir.) Se proponía



reflexionar sobre una serie de 14 factores que harían de su trabajo actual un trabajo ideal, y de acuerdo con los resultados se generó esta tercera dimensión.

El planteamiento era el siguiente:

- Trate de pensar en estos factores y cuáles de ellos serían los más importantes para alcanzar su trabajo ideal, sin tener en cuenta que esté o no presentes en tu trabajo actual.

La razón que llevó a nombrar esta dimensión como masculinidad versus feminidad, y no, metas laborales como se planteó en un principio, fue la diferencia sistemática en las respuestas que dieron hombres y mujeres. Con la excepción de los países del lado extremo de la feminidad, como Suecia y Dinamarca. Algo que no había sucedido antes en el resto de las encuestas. De los resultados obtenidos se extrajo la siguiente información:

Para el polo de mayor "masculinidad" los work goals más importantes eran:

Ganancias económicas: Tener la oportunidad de obtener grandes ingresos.

Reconocimiento: Tener el reconocimiento merecido por el trabajo bien hecho.

Promoción: Poder promocionar a puestos superiores con el desempeño.

Retos: que el trabajo permita a uno sentirse realizado y competente con lo que se hace.

Por el contrario, en el polo de mayor "feminidad" se da más importancia a lo siguiente:

Jefe: tener una buena relación laboral con el jefe es importante.

Cooperación: poder realizar tareas conjuntas con los compañeros sin tener conflictos.

Zona de residencia: vivir en una zona en la que uno se sienta a gusto y pueda estar con la familia.

Seguridad laboral: tener la certeza de que se podrá trabajar en la empresa y de que no se les va a despedir.

*"La masculinidad se refiere a sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos son claramente distintos (por ejemplo, el hombre debe ser fuerte y duro e interesarse por el éxito material, mientras que la mujer debe ser modesta y tierna y estar preocupada por la calidad de vida); la feminidad se refiere a sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos se solapan (tanto los hombres como las mujeres deben ser modestos y tiernos y estar preocupados por la calidad de vida)." (Hofstede, 1991)*

Analizando los datos de estas encuestas junto con otras dimensiones, cómo es la de distancia al poder, se puede observar también una relación entre ambas.

Un ejemplo que se ilustra en el libro culturas y organizaciones es el de la familia, cómo primer grupo social al que pertenecemos y en el que se ven claramente 2 tipos de relaciones, entre los adultos (padre-madre, en la mayoría de los casos) y de padres a hijos.

Las diferencias y desigualdades en las relaciones padres-hijos están estrechamente relacionadas con la dimensión, distancia jerárquica, y la distribución de roles entre “padre y madre” se refleja en la dimensión masculinidad y feminidad.

Tabla 10. Características de la alta y baja masculinidad. Fuente. Cultures and organizations.

Baja masculinidad.	Alta masculinidad.
Poca diferencia emocional y social entre géneros.	Existe una gran diferencia emocional y social entre géneros.
Hombres y mujeres son modestos y empáticos.	Hombres y mujeres deben ser asertivos y ambiciosos.
Existe un balance entre la vida y el trabajo.	El trabajo predomina sobre la familia.
Compasión hacia los débiles.	Admiración hacia los más fuertes.
Madres y padres se ocupan de echos y sentimientos.	Los padres se ocupan de los echos y las madres de los sentimientos.
Se acepta que hombres y mujeres lloren, pero nunca que peleen.	Las mujeres lloran, los hombres no
El número de hijos lo deciden en consenso.	Las mujeres no pelean y los hombres sí.
Hay muchas mujeres en cargos políticos electos.	Los padres deciden el tamaño de la familia.
La religión se basa en los seres humanos.	Hay pocas mujeres en cargos políticos electos.
La sexualidad se entiende como un hecho; una forma de relacionarse.	La religión se basa en los dioses.
	La sexualidad es una cuestión moral; el sexo es una forma de actuar.

### Evasión de la incertidumbre.

Para introducir esta cuarta dimensión Hofstede explica que la incertidumbre está siempre presente en nuestras vidas, ya que todos nos enfrentamos al desconocimiento sobre lo que nos depara el futuro. Este sentimiento común a todas las personas hace que las diferentes culturas desarrollen muchas y diferentes formas de mitigar la ansiedad producida por la incertidumbre.

*“La incertidumbre es esencialmente una experiencia subjetiva, un sentimiento. (...) El sentimiento de incertidumbre no es exclusivamente personal, sino que se comparte con otros miembros de la sociedad. Al igual que los valores estudiados en los tres capítulos anteriores, la incertidumbre se adquiere y se aprende. El sentimiento de incertidumbre y las formas de afrontarlo forman parte de la herencia cultural de una sociedad y son transmitidos y reforzados por instituciones básicas como la familia, la escuela y el Estado.”* (Hofstede, 1991)

La intolerancia a la incertidumbre indica como los miembros de una determinada cultura de enfrentan a las situaciones desestructuradas, imprevistas, desconocidas y distintas de lo habitual.

Para el análisis de esta dimensión mediante las encuestas de IMB, se utilizaron 3 preguntas:

Estrés laboral: ¿con que frecuencia se siente usted estresado en su puesto de trabajo?

Acuerdo con la siguiente afirmación: “Las normas de una empresa no deben infringirse, ni siquiera cuando el empleado piensa que es en beneficio de la empresa”.

Respondieron a la siguiente pregunta: “¿cuánto tiempo piensa usted continuar trabajando para IBM?” Las cuatro posibles respuestas a esta pregunta fueron: 1 “Dos años como máximo”, 2 “entre dos y cinco años”, 3 “más de cinco años (pero probablemente me vaya antes de jubilarme)” y 4 “hasta que me jubile”.

El estudio demostró que las personas de países con alto grado de evasión de la incertidumbre son también más emocionales, y más motivados por impulsos interiores, mientras que las personas de países con bajo grado de evasión de la incertidumbre tratan de vivir con menos normas, son más tolerantes a las opiniones diferentes, y expresan menos sus emociones.

*“En los países con fuerte control de la incertidumbre las personas tienden a ser más inquietas, emotivas, agresivas y activas. En los países con escaso control de la incertidumbre dan la impresión de ser tranquilas, calmadas, indolentes, comedidas, perezosas.*

*Estas impresiones dependen de quien la percibe, del grado de emotividad al que se ha acostumbrado el observador en su propia cultura.” (Hofstede, 1991)*

Tabla 11. Características de la alta y baja evitación de la incertidumbre. Fuente. cultures and organizations.

Débil evitación de la incertidumbre.	Fuerte evitación de la incertidumbre.
La incertidumbre en la vida se acepta y se toma cada día cómo viene.	La incertidumbre inherente a la vida se siente cómo una amenaza que debe ser considerada.
Facilidad, bajo estrés, auto control, baja ansiedad.	Alto nivel de estrés, ansiedad y neurotismo.
Alto grado de salud subjetiva y bien estar.	Baja percepción de la salud objetiva y el bien estar.
Gran tolerancia a las ideas diferentes a las propias.	Intolerancia a las ideas de otros. Lo diferente es peligrosos
Comodidad frente a la ambigüedad y el caos.	Necesidad de claridad y estructura en todo.
Los profesores pueden decir; no lo sé	Se espera que los profesores tengan todas las respuestas.
No es un problema cambiar de empleos.	Se mantienen los empleos, aunque no gusten.
Desagrado hacia las normas, escritas o no.	Emocionalmente dependientes de las normas, aunque no se obedezcan.
En política, los ciudadanos se perciben cómo competentes hacia las autoridades.	En política, los ciudadanos se perciben cómo incompetentes con respecto a las autoridades.
En religión, filosofía y ciencias; relativismo y empirismo.	En religión, filosofía y ciencia: creencia en verdades absolutas y grandes teorías.

Para finalizar con este cuarto punto, encontramos otra definición de Hofstede en lo que a la se refiere, en su propia página web:

*“La dimensión; Evasión de la incertidumbre expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. El problema fundamental aquí es cómo una sociedad se enfrenta con el hecho de que el futuro nunca puede conocerse: ¿debemos tratar de controlar el futuro o simplemente dejar que suceda? Los países que exhiben una fuerte evasión de la incertidumbre mantienen códigos rígidos de creencias y comportamientos y son intolerantes con los comportamientos e ideas poco ortodoxos. Las*

*sociedades débiles de la evasión de la incertidumbre mantienen una actitud más relajada en la que la práctica cuenta más que los principios.” (Hofstede, 2017)*

En un primer momento las dimensiones planteadas por Hofstede fueron sólo 4, fruto de su investigación en las diferentes sedes de IBM entre 1967 y 1973. Sin embargo, a partir de 1980 y con la colaboración del investigador canadiense Michael Harris Bond, crearon una nueva dimensión, la quinta.

### **Orientación a largo plazo.**

Esta quinta dimensión surge inicialmente de un estudio desarrollado por investigadores chinos con un cuestionario desarrollado por ellos mismos, y probado en 23 países en el mundo, los resultados obtenidos situaron a la cabeza a los países más estrechamente relacionados con la historia de Confucio, por lo que en un principio el autor del estudio Michael Harris Bond, la denominó “Confucian Work Dynamism” y esta dimensión resultó estar estrechamente vinculada con el reciente crecimiento económico de los países a la cabeza de las puntuaciones.

Ninguna de las dimensiones de Hofstede tenía relación con el crecimiento económico, y además existía cierto sesgo cultural, al haber sido todas elaboradas por expertos de los países occidentales. por lo que, con el permiso del autor, Bond en 1988 se integró en el modelo de las dimensiones de Hofstede inicialmente con el mismo nombre, pero unos años después se renombró cómo Orientación a largo plazo, ya que algunas de las personas encuestadas y procedentes de países occidentales principalmente, no conocían las enseñanzas de Confucio.

Aunque los valores que se observan en esta dimensión inicialmente en los estudios de IMB se pasaron por alto, pueden ser perfectamente reconocibles por los occidentales. Los valores que se refieren al plano de la orientación a largo plazo son las siguientes:

Perseverancia, Ordenación de las relaciones por posición social, Austeridad y Vergüenza

Por otro lado, en el plano de la orientación a corto plazo los correspondientes valores serían las siguientes: Seriedad y estabilidad personal, Dignidad; conservar “la cara”, Respeto de la tradición, Reciprocidad de saludos, favores y regalos.

1	China	118
2	Hong Kong	96
3	Taiwán	87
4	Japón	80
5	South África	75
6	Brasil	65
7	India	61
8	Tailandia	56
9	Singapur	48
10	Países Bajos	44

Algunos factores concretos que se reconocen en las sociedades con una clara orientación a largo plazo y en las que no la tienen, se recogen en la siguiente tabla.

Diez diferencias entre sociedades de orientación a alargo o a acorto plazo.

*Tabla 12. Características de la alta y baja orientación a largo plazo. Cultures and organizations.*

Orientación a corto plazo	Orientación a largo plazo
Los eventos más importantes de la vida ocurrieron en el pasado o están ocurriendo en este momento.	Los eventos más importantes de la vida ocurrirán en el futuro.
Personas estables: Una buena persona es siempre igual.	Las buenas personas se adaptan a las circunstancias.
Existen reglas universales sobre lo que es bueno y malo.	Lo bueno y lo malo dependen de las circunstancias.
Las tradiciones son intocables.	Las tradiciones son adaptables y cambiantes con las circunstancias.
La vida familiar se rige por imperativos.	La vida familiar se basa en el reparto de tareas.
Se presupone a las personas orgullosas de sus países.	Se puede aprender de otros países.
Ayudar a los demás es un objetivo importante.	El ahorro y la perseverancia son objetivos importantes.
Alto gasto social y sociedad de consumo.	Grandes cuotas de ahorro, fondos disponibles para inversión.
Los estudiantes asocian el éxito o el fracaso a la suerte.	Los estudiantes asocian el éxito o el fracaso a la cantidad de esfuerzo empleado.
Crecimiento económico lento o nulo en países pobres.	Crecimiento económico rápido hasta alcanzar el nivel de prosperidad.

### **Indulgencia y restricción.**

En cuanto a esta última dimensión, se añadió al modelo en el año 2010 y a partir de un estudio del Búlgaro Michael Minkov. Realizada entre 1995 y 2004 y con datos nuevamente de 93

países, es más o menos complementaria a la dimensión anterior, pero en este caso más enfocada hacia el sentimiento subjetivo de la felicidad, otro concepto que no aparecía contemplado en las 4 primeras dimensiones planteadas por Hofstede.

Las culturas de alto grado de indulgencia son más permisivas a la hora de hacer lo que uno quiera, las personas se sienten libres de utilizar su tiempo libre para el ocio, las relaciones sociales, el deporte...sin sentirse mal o culpables por ello, y por supuesto sin dejar de cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.

En general estas sociedades tienen la sensación de mayor felicidad y mejor estado de salud, cuando se les pregunta.

Por otra parte, en los países de cultura más restrictiva las personas actúan con menos libertad, siguen estrictas normas sociales y tienen más prohibiciones, además de un sentimiento de culpa o de pérdida de tiempo al disfrutar de actividades de ocio, estas sociedades tienen en una sensación de menos felicidad y peor estado de salud, cuando se les pregunta, aunque este no tiene por qué ser objetivo.

Diez diferencias entre sociedades indulgentes o restringidas.

*Tabla 13. Características de la indulgencia y restricción. Fuente. cultures and organizations.*

<b>Indulgentes</b>	<b>Restringidas</b>
Alto porcentaje de gente que se considera feliz.	Poca gente muy feliz.
Percepción de control de la vida personal.	Sensación de desamparo: Lo que me ocurre no es culpa mía.
Libertad de expresión altamente valorada.	La libertad de expresión no es una preocupación principal.
Se le concede gran importancia al ocio, placer.	Se le concede poca importancia al ocio, placer...
Predisposición a recordar las emociones positivas.	Poca predisposición a recordar las emociones positivas.
En países con población educada, altas tasas de natalidad.	En países con población educada, baja tasa de natalidad.
Personas activamente involucradas en los deportes.	Personas poco involucradas en los deportes.
En países desarrollados, altas tasas de obesidad.	En países desarrollados, bajas tasas de obesidad.
En países desarrollados, reglas sexuales indulgentes.	En países desarrollados, reglas sexuales restringidas.
Mantener el orden de la nación no tiene mucha importancia.	Alto ratio de policías en proporción a la población.

### 3.4 Cultura de la organización, del equipo y del contexto.

La cultura organizacional, es la manera de hacer, los valores, la misión y visión de una organización que marcará un camino a seguir para hacer las cosas, y que deberían conocer todos los miembros de esta. La cultura de la organización según Lawrence V. Suda. Es la manera que tiene una organización de hacer las cosas para lograr el éxito.

*Cada organización formula he implementa su propio camino para hacer las cosas, y es necesario que los Project Managers la entiendan para conseguir el éxito en los proyectos. (Suda, 2007)*

Otra premisa propuesta por este autor es la que considera que la eficacia de un Project Leader se puede medir con el grado en que su gestión se alinea con la cultura interna de la organización.

*Cada cultura tiene su propia forma de aprender, conocer y decidir. La cultura de la organización es también una serie de creencias compartidas, normas, símbolos, valores y actitudes que son permeables a todas las partes de la organización. Sin embargo, una cultura organizacional muy estricta puede crear barreras a la hora de obtener resultados en un entorno altamente competitivo.*

*Project Leaders muy centrados en su propia cultura organizacional suelen ser también más sensibles y adaptables a la hora de interactuar con otros tipos de culturas. (Suda, 2007)*

La cultura de la organización es por tanto un patrón de funcionamiento de una empresa, una serie de principios, estrategias y sistemas, que representan a la organización y a su forma de hacer las cosas. Es el conjunto de valores definidos por la propia organización y que establecen un camino a seguir por los miembros de esta. Puede ser muy fuerte y restrictiva o débil, pero en cualquier caso es representativa de la organización y es importante que todos sus miembros la conozcan y acepten a la hora de desarrollar su trabajo.

Además de la teoría del modelo de las 6 dimensiones culturales; Hofstede plantea un modelo también de dimensiones, pero enfocado a la comprensión de la cultura organizacional. En su caso define la cultura organizacional cómo la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre sí y con su entorno. Y cómo este tipo de relaciones puede colaborar u obstaculizar la estrategia de la organización.

Propone de nuevo una serie de dimensiones, que sirven como herramienta de evaluación, y que dan un mapa de situación del equipo de la organización a la hora de enfocarla a una dirección estratégica concreta.

Las dimensiones son:

Orientación a los medios o a los objetivos.

Está muy relacionada con la forma de trabajar, si se enfoca al “que” se desea conseguir o al “cómo” conseguirlo.

Impulso externo o interno.

Tiene que ver con el enfoque a la hora de trabajar; si se entiende la ética empresarial y se busca la mejor opción posible o si se cumplen al pie de la letra las exigencias del cliente sin valorar otras posibles opciones.

Alta o baja disciplina de trabajo.

Se refiere a la estructura interna de la organización; existen normas muy estrictas donde todos son conocedores de los costes, o la estructura es más libre y flexible y cada uno se centra en su desempeño sin muchas restricciones.

Organización local o profesional.

Los trabajadores se pueden identificar con sus superiores y considerarse parte de un grupo, o trabajar más centrados en sus propias habilidades y desarrollar de forma más o menos independiente la que es su profesión.

Sistema abierto o cerrado.

La organización es hermética y tarda en integrar a los nuevos miembros o por el contrario es muy abierta y accesible.

Orientado a los empleados o al trabajo.

Está más orientado a la filosofía de la propia organización y cómo establece sus prioridades. Y la atención que se presta por parte de la organización a los asuntos personales o si tan solo se presta atención al trabajo.

Esta teoría aparece más desarrollada en la página web del autor. (Hofstede, 2019)

Todos estos aspectos pueden ayudar a los Project Managers a conocer más a fondo la situación de la organización y plantear su propia cultura de equipo.

Por lo tanto, igual que las organizaciones deben transmitir su cultura a todos sus miembros, es tarea del Project Manager crear su propia cultura de equipo, y transmitirla a todo el grupo. Esto ayudará en la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la confianza y comunicación efectiva del grupo.



Esta cultura de equipo es mucho más concreta, dependerá del Project Manager y del equipo en sí, y no necesariamente será la misma para todos los equipos. Puede estar directamente alineada con la cultura de base de la organización lo que facilitará la consecución de algunos objetivos, sin embargo, puede ser diferente y establecer sus propios valores y creencias y, en cualquier caso, si es clara y compartida por todos sus miembros facilitará el trabajo, la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

*“El Project Manager debe asegurar que el equipo del proyecto entiende la naturaleza y los puntos fuertes de la cultura de base de la organización y así ayudarles a desarrollar un equilibrio adecuado entre las dos culturas. (la de la organización y la del propio equipo)”* (Suda, 2007)

*“En los últimos años han sido muchas las investigaciones sobre los factores de éxito de los proyectos, y los resultados demuestran que los proyectos de mejor rendimiento han sido en los que todo el equipo está completamente integrado y alineado con los objetivos comunes.”* (Ochieng & Price, 2009)

Hasta este momento nos hemos referido a los aspectos estáticos de las culturas, sin embargo, no podemos ignorar el componente dinámico, existen numerosos factores cambiantes que afectan a los proyectos en situaciones determinadas, ya que vivimos en una época de evolución rápida y constante, esto hace que cualquier dimensión o característica definida debe estar en constante adaptación al cambio.

### 3.5 Influencia de los factores culturales sobre las áreas de la gestión del proyecto.

Después de la exposición teórica del modelo de las 6 dimensiones culturales, podemos llevar los conceptos de una manera más práctica al área del Project Management, mediante su aplicación directa en las áreas de la gestión del proyecto.

Las relaciones más importantes aparecen en las siguientes áreas.

**Gestión de la integración.** Implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, balancear objetivos y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento.

Es fundamental saber cuáles son los recursos con los que se cuenta y cómo hay que distribuirlos, son especialmente importantes los recursos humanos sin dejar de prestar atención al resto. Cuando se trata de equipos multiculturales, o en colaboraciones entre compañías de diferentes países, una aproximación utilizando las dimensiones culturales, puede servir como herramienta para el reparto de tareas.

Aunque el modelo de las 6 dimensiones de Hofstede no puede predecir el comportamiento de todas las personas, sí que nos puede orientar a la hora de comprender las diferentes formas de trabajar.

**Gestión del alcance.** El objetivo principal de esta área es definir y controlar qué se incluye y qué no, en el proyecto.

Para trabajar en esta área, será de gran utilidad conocer cómo determinados países entienden dimensiones como la evitación de la incertidumbre o la indulgencia vs restricción.

Lo que aportará una información acerca de cómo determinada cultura se rige por normas estrictas y siempre puestas por escrito o actúan de manera más libre.

También podría ser de utilidad la teoría de T.Hall de las culturas de alto y bajo contexto.

El contexto es el conjunto de estímulos que rodean al evento de la comunicación incluyendo: gestos corporales, tono de voz, distancia física entre los interlocutores, hora del día, clima, normas sociales, lugar geográfico de la comunicación y otros factores externos. Se trata por tanto de lo que se sobreentiende en una comunicación.

En culturas de alto contexto, se sobreentienden muchas cosas, y es muy común llegar a acuerdos de palabra y susceptibles de sufrir modificaciones, por el contrario, en las culturas de bajo contexto los acuerdos se plasman siempre por escrito y se confía en los recursos legales para resolver los conflictos.

Por tanto, a la hora de definir el alcance de un proyecto, comprender cómo determinadas culturas aceptan los acuerdos de palabra o la predisposición a cumplir las normas, así como identificar si se trata de culturas de alto y bajo contexto, puede ser fundamental para el buen funcionamiento del proyecto.

**Gestión del tiempo.** Definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos de las actividades, estimar la duración de las actividades, desarrollar y controlar el cronograma.

Valorar si existe un contrato escrito o un acuerdo de palabra, además de analizar las formas de trabajar de los miembros del equipo y hacer un reparto de tareas conforme a estos datos, será un concepto importante que, junto a los aspectos técnicos y productivos del proyecto, ayudará a crear una planificación realista y ajustado del proyecto.

**Gestión de los costes.** Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

De los 4 procesos implicados en la gestión de costes según PMBok; Planificación, Estimación, Determinación del presupuesto y Control de costes. Los 3 primeros se llevan a cabo en las primeras fases del proyecto, mientras que el control de costes se realizara durante las fases de seguimiento. Especialmente en proyectos internacionales, que se planifican y diseñan lejos del lugar donde se realizan, será primordial comprender las características culturales donde se desarrolla el proceso, para poder llevar a cabo el control efectivo y sobre todo fiable.

**Gestión de los recursos humanos.** Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto.

Comprender la cultura de las personas que forman parte del proyecto, facilitará la integración y el trabajo en equipo. No se trata de crear estereotipos sino de comprender las diferentes formas de trabajar y sacar lo mejor de cada uno de ellos. En el trabajo en equipos multiculturales un ejercicio de autoconocimiento y conocimiento del resto de personas puede prevenir de la aparición de conflictos durante el desarrollo del proyecto.

**Gestión de las comunicaciones.** Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.

Hablar un idioma común, no siempre implica que la comunicación sea efectiva, no sólo es necesario conocer la lengua sino también comprender que parte del mensaje que queremos transmitir se está sobreentendiendo, en este caso, de nuevo la clasificación de las culturas según alto y bajo contexto puede ser de gran ayuda a la hora de plantear reuniones, informes de progreso, presentaciones internas o a cliente y saber qué es lo que los demás esperan de esta.

**Gestión de las adquisiciones.** Incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra.

Para la gestión de contratos y cambios durante el desarrollo del proyecto, una de las dimensiones culturales clave, es la distancia al poder, esta define la aceptación de las diferentes culturas de la jerarquía, de esta manera, culturas de bajo índice de distancia al poder se apoyan en estructuras planas, donde la toma de decisiones está descentralizada. Mientras que, en culturas con índice muy alto, las jerarquías son estrictas y el poder de la toma de decisiones recae sobre un grupo concreto de personas.

Esto repercutirá directamente en la gestión de cambios ya que, en el primer caso, su pueden resolver rápidamente los conflictos y en el segundo, requerirá de un proceso más largo.

**Gestión de los interesados.** Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.

Este es el aspecto más relacionado con las dimensiones culturales, ya que las partes interesadas o Stakeholders, cómo se ha visto en el capítulo 2 son todas aquellas personas que tienen una relación ya sea directa o indirecta con el proyecto. Especialmente cuando nos referimos a proyectos internacionales, en la mayoría de los casos, estos interesados suelen pertenecer a diferentes países y culturas. La elaboración de un mapa cultural que nos permita

comprender las diferentes visiones más allá de los intereses en el proyecto facilitará mucho la comunicación, el trabajo en equipo, la gestión de las expectativas.

### 3.6 Gestión de equipos multiculturales.

La gestión de equipos multiculturales es cada vez más común en el Project Management, y es uno de los nuevos retos que deben afrontar los directores de proyecto.

Un equipo multicultural que trabaje de forma efectiva depende en gran parte de un buen sistema de comunicaciones entre cliente, Project Manager y equipo de proyecto. Con la globalización, cada vez más los Project managers necesitan ser grandes conocedores de la diversidad cultural de sus equipos y a su vez ser capaces de trabajar con grandes distancias físicas, ya sea entre miembros del equipo o entre el equipo y el proyecto en sí.

*“El aumento en el uso de las comunicaciones electrónicas en todo el mundo hace cada vez más posible, que grandes proyectos de construcción e ingeniería se desarrollen lejos de su lugar de construcción real. Además, en los últimos años hay una tendencia por parte de las empresas y clientes a emprender este tipo de proyectos en asociación con empresas locales situadas en los territorios donde se construirán los activos. Esto tiene como resultado más equipos multiculturales con diferentes orígenes y culturas trabajando juntos.”* (Ochieng & Price, 2009)

La multiculturalidad aporta grandes beneficios a la hora de ofrecer nuevas ideas, en especial en cuanto a aportar nuevas ideas, resolver conflictos y encontrar soluciones innovadoras a posibles problemas que pudieran aparecer. *“El reto para los Project Manager está por tanto en aprender a entender la diversidad cultural y ser capaces de sacar el máximo beneficio de esta.”* (Ochieng & Price, 2009)

El artículo; “Different worlds, different ways?” De Wassem Hussein, expone a partir de su experiencia como mánager de proyectos deslocalizados y subcontratados en la India, 3 modelos de colaboración entre empresas occidentales y socios indios.

Un primer modelo, sería el que prepara el terreno de ambas partes; se genera un amplio paquete de actividades y propuestas que se da a conocer a las personas implicadas y facilita el trabajo en equipo multicultural, requiere un gran trabajo previo, pero ahorra así mucho tiempo de discusión y malentendidos. *“Dichas preparaciones deben abordar el modelo operacional y la dimensión intercultural de la asociación.”* (Hussein, 2014)

Un segundo caso, es cuando la empresa que va a subcontratar prepara unas cuantas sesiones internacionales sobre cómo debería ser la colaboración, define básicamente quien es responsable de que y quien es la empresa subcontratada.

Muchas veces las presentaciones sobre la empresa subcontratada, su localización, su sistema político, su cultura las realizan miembros de esta misma empresa tratando de hacer llegar los aspectos más importantes a sus compañeros, sin embargo, el autor cuestiona este método: “*¿Está claro que son ellos quien mejor conocen su país, pero tienen la habilidad de ver su propia cultura a través de los ojos de la empresa socia extranjera?*” (Hussein, 2014)

Y aparece un tercer tipo, donde los proyectos internacionales se abordan únicamente desde el punto de vista técnico, organizativo y económico, sin hacer ningún caso a los factores culturales, ni la preparación de los equipos, en estos casos cuando los responsables consideran lo que se llama “soft factors” es sólo cuando los conflictos graves ya han aparecido. “*Curiosamente, la ineficiencia y la insatisfacción se mantienen durante bastante tiempo hasta que estallan repentinamente.*” (Hussein, 2014)

Estas 3 situaciones se refieren a casos particulares, pero podrían definir los que ocurre en muchas organizaciones de diferentes países que trabajan con equipos multiculturales. Por tanto, es importante que los Project Managers tengan unas herramientas que les permitan afrontar este tipo de trabajos con éxito.

El manejo de la interculturalidad no es sólo tarea del gestor de proyecto, sino que se convierte en un factor determinante, y que deberían manejar con soltura todas las partes implicadas en el mismo.

Desarrollar estrategias de identificación y comprensión de las diferencias entre los propios valores culturales y los de los demás. Nos sólo conocer las culturas con las que estamos trabajando, sino también comprender las nuestras propias, para así identificar los puntos fuertes y los posibles puntos críticos en las relaciones interculturales.

Potenciar las habilidades de comunicación multicultural. Plantear comunicaciones desde una visión amplia, dejando de lado los estereotipos y tratando de comprender los diversos puntos de vista.

Desarrollar habilidades de trabajo en equipos multiculturales. Fomentar la cooperación y comprensión de ideas por diferentes que sean a las propias, fomentar el respeto entre colaboradores, establecer sistemas de trabajo integradores y no diferenciadores.

Capacitar para gestionar los conflictos derivados de las relaciones multiculturales. Proporcionar metodologías adecuadas para la resolución de conflictos, y si fuera designar mediadores para estas tareas.

Por todo esto, la teoría de las 6 dimensiones culturales de Hofstede es una buena herramienta a la hora de plantear una metodología para la gestión de estos equipos.



## 4. Correlación entre factores de éxito y factores culturales.

En los capítulos iniciales de este trabajo se han analizado 3 conceptos relevantes del Project Management; los factores críticos de éxito (CSFs), los Stakeholders y las dimensiones culturales, todos ellos ampliamente conocidos y utilizados en la gestión de proyectos. A partir de este punto se profundizará en el análisis y la relación entre estos, con el fin de obtener un esquema de correlación que permita su aplicación en modelos prácticos y ejemplos reales.

Con este planteamiento se busca dar respuestas a las preguntas; ¿El éxito de los proyectos, desagregado a través de los CSFs, es percibido de igual manera por los Stakeholders de diferentes culturas? ¿Cómo influyen en el éxito del proyecto las principales variaciones culturales entre países?

### 4.1. Objetivos y utilidad.

Para afrontar estos retos la propuesta planteada es la construcción de una matriz de correlación que cuantifique el efecto de la variación entre culturas en la percepción del éxito a través de los CSFs.

Con su utilización, se busca obtener una herramienta, que a partir de una lista de factores críticos de éxito y mediante una valoración diferente entre países, atendiendo a las 6 dimensiones culturales de la teoría de Hofstede, genere como resultado, valores numéricos para los factores, que se diferenciará en función de la cultura de procedencia de los diferentes grupos de Stakeholders.

Esta correlación semi cuantitativa permitirá comparar el peso de los diferentes factores e identificar puntos de posible conflicto entre culturas.

### 4.2. Hipótesis aceptadas.

A partir de la revisión de bibliografía del capítulo 2, sea llegado a una lista propuesta de 25 factores prioritarios de éxito, que además se han estructurado en base a los diferentes grupos de Stakeholders, lo que resulta fundamental para el enfoque multicultural.

Además, se acepta la validez de la teoría de las 6 dimensiones culturales de Geerd Hofstede y la validez del esta en su aplicación a la gestión de proyectos internacionales. Tomando su definición de cultura, como “el software mental” y utilizando los valores numéricos de la herramienta para comparar países de su página web “compare countries”.

#### 4.3. Datos de partida.

Cómo se ha explicado anteriormente, para elaborar las filas base del análisis, se utilizará la tabla siguiente donde se exponen los tipos de factores organizados por categorías, la relación de estas con los diferentes grupos de Stakeholders y los 25 factores críticos de éxito

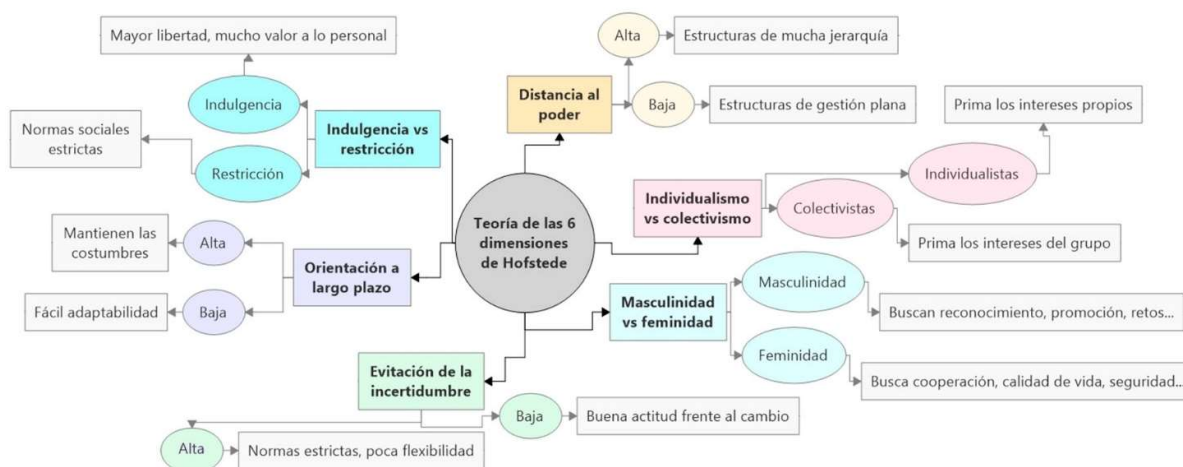
Tabla 14. Datos de partida para la elaboración de la matriz. Fuente. Elaboración propia.

TIPOS DE FACTORES	CATEGORÍAS	STAKEHOLDERS	CSFs
ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	Dirección administrativa	Apoyo directivo Gestión adecuada de los recursos Actitud positiva frente a los cambios
	EQUIPO DE PROYECTO	Equipo de técnicos y profesionales que diseñan el proyecto	Capacidad técnica equipo Experiencia previa equipo Comunicación efectiva Capacidad de adaptación Gestión de los recursos humanos
PROYECTO	PROYECTO	Promotor del proyecto	Presupuesto adecuado Complejidad y unicidad Misión y objetivos claros Calendario y planificación Uso de tecnología probada
	CONTRATISTA	Equipo profesional encargado de la realización del pry.	Capacidad técnica contratista Experiencia previa contratista Recursos materiales disponibles
	CLIENTE	Cliente y usuarios finales	Objetivos claros Capacidad para la toma de decisiones Participación activa en el proceso
DE LA GESTIÓN DE PROYECTO	PROJECT MANAGEMENT	Equipo de gestión de proyectos	Competencias en project management capacidad de organización Resolución de conflictos Gestión de recursos humanos Reparto de responsabilidades Control y monitorización



#### 4.4. Relación con las 6 dimensiones culturales.

Como modelo cultural se utiliza la ya mencionada teoría de las 6 dimensiones de Geerd Hofstede, a modo de resumen se muestran los rasgos principales de cada una de ellas en el esquema siguiente.



Gráfica 14. Resumen de las 6 dimensiones culturales. Fuente. Elaboración propia a partir de Cultures and Organizations.

En esta teoría aparecen siempre 2 polos, alto vs bajo, Individualista vs colectivista, etc. Para poder llevar a cabo el análisis mediante la matriz propuesta y utilizar los valores numéricos de comparación, se toma uno de los polos como referencia, entendiéndose el otro como el opuesto, es decir; cuando se trata de distancia al poder; en la matriz de correlación se analizará cómo interfiere en cada uno de los factores críticos de éxito, la ALTA distancia al poder. Por tanto, las dimensiones tal y como se introducen en la matriz son las que aparecen en el lado izquierdo de la tabla.

Tabla 15. Dos polos de las 6 dimensiones culturales. Fuente. Elaboración propia a partir de Cultures and Organizations.

Alta distancia al poder	Baja distancia al poder
Individualismo	Colectivismo
Masculinidad	Feminidad
Alta evitación de la incertidumbre	Baja evitación de la incertidumbre
Alta orientación a largo plazo	Baja orientación a largo plazo
Indulgencia	Restricción

La elección de estas dimensiones en lugar de las opuestas se fija en las que utiliza el propio autor en la herramienta comparador de países “compare countries” de su página web, donde

asigna valores absolutos entre 0 y 100 en cada una de las dimensiones, a los diferentes países.

Estos valores obtenidos mediante el comparador se introducen en la matriz de en forma de vectores numéricos.

## COMPARE COUNTRIES

Please select a country in the dropdown menu below to see the values for the 6 dimensions. After a first country has been selected, a second and even a third country can be chosen to be able to see a comparison of their scores.

To compare your personal preferences to the scores of a country of your choice, please purchase our cultural survey tool, the **Culture Compass™**.



Gráfica 15. Captura de pantalla comparador compare countries. Fuente. [www.hofstede-insights.com](http://www.hofstede-insights.com)

Para el trabajo con estos valores, hay que puntualizar que; cómo se indica en la página web, los valores son una generalización y se deben tener entender así, cómo una serie de valores a grandes rasgos que nos sirven para hacer comparaciones entre culturas.

*“Tenga en cuenta que la cultura se define como la programación mental colectiva de la mente humana que distingue a un grupo de personas de otro. Esta programación influye en los patrones de pensamiento que se reflejan en el significado que las personas atribuyen a los diversos aspectos de la vida y que se cristalizan en las instituciones de una sociedad.*

*Esto no implica que todos en una sociedad dada estén programados de la misma manera; Hay diferencias considerables entre los individuos. Bien puede ser que las diferencias entre individuos en la cultura de un país sean más grandes que las diferencias entre todas las culturas del país. No obstante, podemos seguir utilizando dichos puntajes de país basados en la ley de los grandes números, y en el hecho, la mayoría de nosotros estamos fuertemente influenciados por el control social. Tenga en cuenta que las declaraciones sobre una sola cultura en el nivel de "valores" no describen la "realidad"; tales afirmaciones son generalizaciones y*

*deberían ser relativas. Sin comparación, la puntuación de un país no tiene sentido.* (Hofstede, 2019)

El siguiente paso en la construcción de la matriz es el de cuantificar las influencias que las 6 dimensiones ejercen sobre cada uno de los factores analizados. Para ello, existen 3 valoraciones a considerar; en primer lugar, se valorará si existe o no influencia de cada dimensión, después, si dicha influencia sobre el valor en concreto es negativa o positiva y por último la medida en que esta lo modifica.

Los diferentes valores son los que se muestran en la siguiente tabla.

*Tabla 16. Reparto de valores de influencia. Fuente. Elaboración propia*

La dimensión no afecta al factor	
La dimensión afecta al factor muy positivamente	3
La dimensión afecta al factor de manera bastante positiva	2
La dimensión afecta al factor	1
La dimensión no afecta al factor	0
La dimensión afecta al factor de manera negativa	-1
La dimensión afecta al factor de manera bastante negativa	-2
La dimensión afecta al factor muy negativamente	-3

Para explicar cómo se ha hecho la asignación numérica hay que tener en consideración la subjetividad en la valoración basada principalmente en dos ejes, por una parte, la revisión de la bibliografía desarrollada en los capítulos anteriores y por otro la experiencia profesional de la autora.

En futuras líneas de la investigación, dicha asignación se podría plantear mediante la consulta a diferentes expertos en Project Management internacional.

#### 4.4.1 Justificación de la matriz columna a columna.

Una primera aproximación es la justificación global de cada una de las dimensiones culturales (organizadas en las columnas de la matriz) con respecto a los factores críticos de éxito (que son las filas de la matriz).

Para ello se revisarán de nuevo las ideas fundamentales de las 6 dimensiones desde un punto de vista más práctico y mediante su aplicación en casos reales.

Tabla 17. Influencias de las dimensiones sobre CSFs. Fuente. Elaboración propia.

CSFs	ALTA DISTANCIA AL PODER	INDIVIDUALISMO	MASCULINIDAD	ALTA EVITACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE	ALTA ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO	INDULGENCIA
Apoyo directivo						
Gestión adecuada de los recursos						
Actitud positiva frente a los cambios						
Capacidad técnica equipo						
Experiencia previa equipo						
Comunicación efectiva						
Capacidad de adaptación						
Gestión de los recursos humanos						
Presupuesto adecuado						
Complejidad y unicidad						
Misión y objetivos claros						
Calendario y planificación						
Uso de tecnología probada		1	1	3	3	1
Capacidad técnica contratista		3				2
Experiencia previa contratista		2	2		1	
Recursos materiales disponibles			3		-2	
Objetivos claros	2		1	-2		
Capacidad para la toma de decisiones	-1			-3	1	
Participación activa en el proceso	-2					3
Competencias en project management		-2	-2		-1	
capacidad de organización		2		2		1
Resolución de conflictos	-2	-1	-1		1	
Gestión de recursos humanos		3	1			1
Reparto de responsabilidades	1	3	1			
Control y monitorización				2	1	-2

### Alta distancia al poder.

**Es la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual.**

Por tanto, en países con alta puntuación en la distancia al poder, existe una dependencia de los subordinados con respecto a sus superiores, y además los primeros aceptan esta situación. Este comportamiento hace que aparezcan dos tipos de reacciones, por un lado, la preferencia de esta relación de autoridad incluso la necesidad de recibir órdenes directas sobre lo que se tiene que hacer y por el otro el rechazo absoluto, pero sin el atrevimiento a manifestarlo, a esta última situación se le llama contra dependencia y genera malestar en los trabajadores, con las consecuencias que esto conlleva.

Un ejemplo que deja ver esta diferencia en cuanto al trabajo conjunto de países con alta y baja distancia al poder es el que se expone a continuación:

*“Cuando se les preguntó a los equipos que dijeran sin adornos cual era el problema del trabajo con los socios, estas fueron algunas de sus respuestas:*

*Socios Europeos y Americanos.*

- Los socios indios, necesitan la aprobación de sus superiores, para todo lo que les pedimos.
- Cuando hacemos reuniones de progreso con el equipo indio, sólo uno de ellos habla y el resto se sienta, escucha y asiente. (Deseen Hussein. Different worlds, different ways?)

*En China, el sentido de autoridad patriarcal es el prototipo de autoridad oficial. El gobierno toma toda clase de medidas, desde leyes formales hasta recompensas para reforzar la autoridad patriarcal. El chino tiende a ser muy sensible y aquiescente con todo tipo de autoridad.* (Amat Royo, 2016)

Es por esto por lo que la alta puntuación en esta dimensión genera estructuras muy rígidas donde los rangos superiores son poco accesibles, donde se dan órdenes y se espera que sean acatadas sin oposición, por tanto, se crean también complicadas redes de comunicación. La información pasa por numerosos intermediarios en lugar de directamente a los interesados y no todas las personas están autorizadas para expresar sus opiniones. Todas estas distancias entre miembros de la organización dificultan también la resolución de conflictos.

De manera positiva, la estructura muy jerarquizada establece objetivos claros y fijos, que son difíciles de alterar a lo largo del proceso del proyecto, y definen el reparto de responsabilidades, lo que hace que la estructura sea clara. Cada uno es responsable de una parte del proyecto y esto es inalterable.

### **Individualismo.**

**Se refiere al grado de interdependencia que la sociedad mantiene entre sus miembros. Y cómo las personas se definen a sí mismas. Utilizando el “Yo” o el “Nosotros” En el caso del individualismo predomina el YO.**

Una cultura con puntuación baja en individualismo la define cómo cultura fundamentalmente colectivista, con gran sensación de pertenencia a grupo. Para Hofstede el primer grupo social al que pertenecemos es la familia y en este caso, las familias son grandes y priman el beneficio del grupo frente al propio.

En una cultura predominantemente colectivista los empleados tienden a cambiar ellos mismos para adaptarse a las diferentes situaciones o entornos en los que deben realizar sus tareas. Tratarán de mantener relaciones armoniosas con el grupo, aunque les suponga sacrificios personales, y preferirán enfoques de cooperación como la negociación, la mediación y el consenso en la resolución de conflictos. (Triguero- Sánchez & Peña Vincés, 2013)

En el caso de China, por ejemplo, existe una relación entre esta dimensión y la anterior; Sí a la distancia al poder, le sumamos el sentimiento de grupo y la dependencia de los superiores, es difícil obtener propuestas o planteamientos novedosos, cuando se trata de la resolución de conflictos ya que toda idea requiere de la aprobación del grupo y de los superiores. Esta circunstancia en ocasiones genera conflictos con los equipos de mentalidad más individualista y una distancia más corta al poder.

*“Los directivos españoles, de perfil individualista, se enfrentan directamente a los problemas y plantean las discrepancias y situaciones conflictivas de forma clara. Cuando surgen incidencias o problemas con otros, son reacios a invertir tiempo y esfuerzos necesarios para conseguir la ayuda de otras personas. Por el contrario, los directivos chinos, debido a su fuerte orientación colectiva y bajo nivel de aversión a la incertidumbre, utilizan formas indirectas de influencia que involucran la ayuda de un tercero, es decir, introducen la figura del mediador o intermediario para que facilite la resolución de conflictos.” (Hofstede, 1991)*

La alta puntuación en individualismo, afecta principalmente a los factores críticos relacionados con la gestión de recursos humanos y reparto de tareas, y a las comunicaciones, en general a todo lo que tenga que ver con el trabajo en equipo, ya que a la hora de gestionar un grupo de personas es muy importante saber si nos enfrentamos a un grupo donde predomina el “yo” y tenderá a trabajar cómo grupo de fuerzas separadas o por el contrario predomina el “nosotros” y resultará más sencillo generar una fuerza común.

De manera negativa, el alto individualismo de los miembros del equipo afectará en la definición de objetivos, ya que cada uno puede trabajar por los suyos propios en lugar de buscar los objetivos comunes, en la capacidad de adaptación a situaciones nuevas, ya que cada uno defiende su manera de hacer las cosas y a las competencias en “Project Management” ya que resultará más difícil la formación de equipo para la consecución de objetivos comunes.

### **Masculinidad.**

**Esta dimensión realmente se refiere a las motivaciones personales de la sociedad, la de ser competitivos y destacar (Cultura de alta Masculinidad) o la de hacer lo que a uno de verdad le gusta y hace bien y tener calidad de vida (Cultura de alta Feminidad)**

Una puntuación alta en Masculinidad indica que se trata de una cultura motivada principalmente por la competitividad, la consecución de objetivos y el éxito. Y la baja puntuación implica que las motivaciones principales se basan en las buenas relaciones con los demás y la calidad de vida.

En culturas de alta masculinidad este sistema de valores se implanta desde la escuela y continua a lo largo de la vida. Ya en el colegio se les inculca un altísimo grado de competitividad. Se buscan los buenos resultados y es conocida la dificultad de sus exámenes de acceso a la universidad, además durante los años desde la primaria hasta finalizados los estudios superiores, los estudiantes apenas disfrutaban de tiempo libre ya que su sistema educativo ocupa prácticamente la totalidad del día.

Por otro lado, se puede observar la rapidísima evolución de países como China y su integración en la economía global que lo posicionan entre los desarrollos económicos más importantes de las últimas décadas.

La alta puntuación en masculinidad, (competitividad) afecta de forma directa a la disponibilidad de recursos, la inversión y el esfuerzo por diferenciarse, por tratar de ser los primeros y obtener buenos resultados.

Se buscarán los equipos mejor preparados, con experiencia previa y se utilizarán nuevas tecnologías y en general todo lo que garantice la obtención de buenos resultados.

De forma negativa, puede afectar a la capacidad de adaptación, y a la resolución de conflictos. Además, en cuanto a las competencias En Project Management, una alta masculinidad puede afectar a las relaciones humanas en el equipo y al liderazgo.

### **Evitación de la incertidumbre.**

**La intolerancia a la incertidumbre indica como los miembros de una determinada cultura de enfrentan a las situaciones desestructuradas, imprevistas, desconocidas y distintas de lo habitual.**

*“La dimensión; Evasión de la incertidumbre expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. El problema fundamental aquí es cómo una sociedad se enfrenta con el hecho de que el futuro nunca puede conocerse: ¿debemos tratar de controlar el futuro o simplemente dejar que suceda? Los países que exhiben una fuerte evasión de la incertidumbre mantienen códigos rígidos de creencias y comportamientos y son intolerantes con los comportamientos e ideas poco ortodoxos. Las sociedades débiles de la evasión de la incertidumbre mantienen una actitud más relajada en la que la práctica cuenta más que los principios.” (Hofstede, 2017)*

Las culturas con baja puntuación en esta dimensión no tienen la necesidad de conocer el futuro, no requieren normas estrictas, los contratos no necesariamente se hacen por escrito, cuentan más los acuerdos de palabra y los favores.

China es un ejemplo de país con baja evitación de la incertidumbre. *“La ética de los negocios en china se basa en los “Guanxi” que son los contactos, lo que sitúa las relaciones entre personas por encima de otras consideraciones, a veces incluso por encima de los códigos de conducta de los trabajadores o incluso las leyes.” (Khor & NanPhin, 2009)*

Muchos acuerdos en China se hacen de palabra y son susceptibles de múltiples modificaciones, en alguna ocasión hasta las dimensiones del terreno donde se está diseñando un proyecto de urbanismo, pueden cambiar a lo largo del mismo. Esto nunca es bien recibido por el

equipo por los cambios que implica en el trabajo, pero es todavía más difícil de asimilar por trabajadores cuyas culturas tienen alto valor en evitación de la incertidumbre y están más acostumbrados a que los contratos son por escrito y siempre deben cumplirse.

*“En los negocios en China el pensamiento ambiguo está aceptado y los conflictos se tratan de resolver desde la perspectiva del balance y el equilibrio en lugar de los conceptos absolutos de bien y mal, como ejemplo, se puede observar en muchos casos que un miembro del equipo o socio chino nunca da una respuesta definitiva a una pregunta, prefieren dejar espacio a la ambigüedad.”* (Khor & NanPhin, 2009)

La alta evitación de la incertidumbre afecta negativamente a la gestión de los cambios, las modificaciones una vez arrancado el proyecto son mal recibidas y no hay buena capacidad de adaptación a situaciones nuevas.

Además de aparecer grandes problemas a la hora de tomar decisiones de última hora.

De manera positiva facilita la definición de objetivos y alcance del proyecto. También es más fácil la planificación y monitorización de todo el proceso al sentarse todas las fases, entregables y definición de los objetivos por escrito.

### **Orientación a largo plazo.**

**Esta dimensión describe cómo las culturas mantienen sus propias tradiciones mientras se enfrentan a los retos del presente y el futuro.**

En sociedades con una orientación pragmática, las personas creen que la verdad depende mucho de la situación, el contexto y el tiempo. Muestran una habilidad para adaptar las tradiciones fácilmente a las condiciones cambiadas, una fuerte propensión a ahorrar e invertir, la capacidad de ahorro y la perseverancia para lograr resultados.

*“China se caracteriza por esta dimensión, donde la persistencia y la perseverancia son atributos que se valoran muy especialmente. Fomenta las virtudes que están orientadas a conseguir recompensas futuras, entre ellas el ahorro. La orientación a largo plazo en China indica el “horizonte de tiempo” de la sociedad china y la importancia atribuida al futuro, que se caracteriza por la lentitud de los procesos y el establecimiento de relaciones, buscando el conocimiento y experiencia con empresas e interlocutores.”* (Amat Royo, 2016)

Por el contrario, algunos países europeos como España y Francia, puntúan menos en esta dimensión, lo que implica la toma de decisiones rápida y la búsqueda de resultados inmediatos, se vive más al día y existe poca conciencia del futuro.



## Indulgencia.

**Esta dimensión mide el grado en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, en función de la forma en que fueron criados.** El control relativamente débil se llama "Indulgencia" y el control relativamente fuerte se llama "Restricción".

Las culturas con baja puntuación en esta dimensión tienen tendencia al cinismo y al pesimismo. Además, a diferencia de las sociedades indulgentes, las sociedades restringidas no ponen mucho énfasis en el tiempo libre y controlan la satisfacción de sus deseos. Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse a sí mismos es algo erróneo.

Se basa en la percepción de la felicidad o la percepción de esta, el control sobre la vida, la sensación de libertad y la importancia que se le concede al ocio y el tiempo libre.

Existe también una relación, en el caso concreto de China de alta masculinidad y baja indulgencia; lo que se traduce en una cultura donde las personas tienen objetivos claros, son muy competitivos y buscan resultados exitosos a la vez que hacen pocas concesiones a ellos mismos, al estado de bienestar y la no le dan importancia al ocio ni al tiempo libre.

### 4.4.2. Justificación de la matriz para cada Factor crítico de éxito.

En una segunda valoración, se analizará cómo cada uno de los factores críticos de éxito son dependientes o no de las 6 dimensiones culturales.

Tabla 18. Relación de los factores críticos de éxito con las dimensiones culturales. Fuente. Elaboración propia.

CSFs	ALTA DISTANCIA AL PODER	INDIVIDUALISMO	MASCULINIDAD	ALTA EVITACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE	ALTA ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO	INDULGENCIA
Apoyo directo	-3		2			1
Gestión adecuada de los recursos	1	3		1		
Actitud positiva frente a los cambios				-2	3	
Capacidad técnica equipo			2			1
Experiencia previa equipo		2	2		1	
Comunicación efectiva	-3	-2				
Capacidad de adaptación		-1		-1	3	
Gestión de los recursos humanos	-1	3				1
Presupuesto adecuado				3	2	
Complejidad y unicidad				2	3	
Misión y objetivos claros	2	1		2		
Calendario y planificación				3	-1	1
Uso de tecnología probada			1		3	
Capacidad técnica contratista		3				2
Experiencia previa contratista		2	2		1	
Recursos materiales disponibles			3		-2	
Objetivos claros	2		1	-2		
Capacidad para la toma de decisiones	-1			-3	1	
Participación activa en el proceso						3
Competencias en project management		2	-2		-1	
capacidad de organización				2		1
Resolución de conflictos		-1	-1		1	
Gestión de recursos humanos		3	1			1
Reparto de responsabilidades	1	3	1			
Control y monitorización				2	1	-2

**Apoyo directivo.** Se ve afectado de manera negativa por la alta distancia al poder ya que en estructuras muy jerarquizada es difícil acceder a los altos directivos. Se ve afectada también por la masculinidad en este caso de forma positiva ya que se buscan los buenos resultados, el éxito y el reconocimiento. Por último, se ve afectada de manera positiva por la indulgencia.

**La gestión adecuada de los recursos.** Está influenciada en primer lugar por el individualismo ya que esto determinará la forma en que los recursos humanos se involucran en el proyecto en segundo lugar por la distancia al poder ya que nuevamente determina cómo son las relaciones entre estratos de la compañía. Además, la evitación de la incertidumbre ya que esto generará que se utilicen contratos escritos y una clara distribución de tareas.

**Actitud positiva frente a los cambios.** Es un factor que se ve principalmente influenciado por la alta orientación a largo plazo, será muy fácil adaptarse a los cambios, además de esto recibe la influencia negativa por la evitación de la incertidumbre ya que esto requiere de mucho burocracia y procesos lentos para la toma de decisiones.

**La capacidad técnica del equipo de proyecto.** Influenciado en primer lugar por el individualismo ya que determina si las personas trabajan de forma individual o como grupo y en segundo lugar por la masculinidad que principalmente define la motivación por el éxito y los resultados positivos.

**Experiencia previa del equipo.** Las influencias son similares a las del factor anterior, a lo que se suma la orientación a largo plazo, en lo que se refiere a la capacidad de adaptación.

**La comunicación efectiva del equipo.** Tiene una gran influencia negativa la distancia al poder, es decir, cuanto más jerarquizada sea la estructura más difícil van a ser las comunicaciones. Sucede lo mismo con el individualismo es una influencia negativa que puede afectar a la forma de trabajar en equipo.

**La capacidad de adaptación.** La principal influencia es la de la orientación a largo plazo lo que implicará buena predisposición para los cambios y se verá afectado de forma negativa tanto por el individualismo que hace que cada persona funcione de manera independiente, y la evitación de la incertidumbre que forzarán que todo quede por escrito sin dar lugar a muchos cambios.

**Gestión de los recursos humanos.** De nuevo es el individualismo el factor que más afecta de forma negativa ya que afecta a la predisposición para el trabajo en equipo, además de la indulgencia que determinará la actitud de las personas frente al trabajo. De forma negativa afecta también la alta distancia poder, en lo que respecta a la relación entre miembros de la empresa.

**El presupuesto adecuado.** Viene principalmente influenciado por la evitación de la incertidumbre, cuando se establezcan las normas y bases del proyecto todo quedará por escrito y

se debe cumplir, esto facilita que el proyecto cumpla con lo pactado, además la orientación a largo plazo facilita la resolución de conflictos sobre la marcha.

**Complejidad y unicidad del proyecto.** Está principalmente determinada por la orientación a largo plazo en cuanto a la adaptabilidad para afrontar proyectos únicos y la evitación de la incertidumbre que influirá en la clara definición del alcance.

**Objetivos claros del proyecto.** Tiene una gran influencia la evitación de la incertidumbre que fijará las normas por escrito, desde el alcance a los recursos disponibles. Por otro lado, la alta distancia al poder que será decisiva en las fases iniciales del proyecto y el individualismo que definirá las formas de trabajar de las personas.

**Calendario y planificación.** Influenciado básicamente por la evitación de la incertidumbre ya que esto definirá unas bases difíciles de incumplir y como influencia negativa la alta orientación a largo plazo en que es propensa a aceptar los cambios una vez arrancado el proceso. Además, puede tener influencia la indulgencia sensación de libertad de las personas que trabajan.

**Uso de la tecnología probada.** Está influenciado por la orientación a largo plazo, la masculinidad y el individualismo todas estas dimensiones enfocadas hacia la motivación la obtención de resultados positivos.

**Capacidades técnicas del contratista.** Son las del profesional que desarrollará el proyecto principalmente el factor que más influencia será el individualismo y la forma de trabajar, la masculinidad y la ambición por lograr el éxito y la orientación a largo plazo y la adaptabilidad.

**Experiencia previa del contratista.** Las influencias son muy similares a las del factor descrito antes, todas las que buscan conseguir resultados notables.

**Recursos materiales disponibles.** Es principalmente la masculinidad la que influencia la implicación para conseguir buenos resultados y de forma negativa la orientación a largo plazo que tiene cierta predisposición al ahorro y controla las inversiones.

**Objetivos claros del cliente.** Se ven afectados de manera positiva por la alta distancia al poder y la organización muy estructurada donde los objetivos se fijan con claridad, por la masculinidad y la búsqueda de distinción entre el resto y negativamente por la alta evitación de la incertidumbre, que ralentiza los procesos de gestión de cambios e imprevistos.

**Capacidad para la toma de decisiones del cliente.** Igual que en la dimensión anterior, muy negativamente le afecta la alta evitación de la incertidumbre y en cuanto a la distancia al poder, por lo contrario, ya que en estructuras muy jerárquicas se alargan los procesos de toma de decisiones, de manera positiva la alta orientación a largo plazo presupone una cierta capacidad de adaptación.

**Participación en el proceso.** Recibe gran influencia positiva de la indulgencia o sensación de libertad de las personas y tiene una influencia negativa de la alta distancia al poder, por la difícil accesibilidad entre grupos.

**Competencias en Project Management.** Están influenciadas positivamente por el individualismo y la masculinidad, ambas buscan el reconocimiento propio e implican una motivación por ser mejor que los demás, así un Project Manager buscará mejorar en cuanto a sus propias competencias. Tiene una influencia negativa la alta orientación a largo plazo.

**Capacidad de organización.** Influencia positiva de la evitación de la incertidumbre, ya que no se dejarán cabos sueltos, influencia también positiva del individualismo y la indulgencia en cuanto a la forma de trabajar con actitud positiva.

**Resolución de conflictos.** Recibe influencias negativas de alta distancia al poder, individualismo y masculinidad, todas ellas desvían la atención que requiere el buen funcionamiento del equipo, y la influencia positiva es la de la orientación a largo plazo por la predisposición para adaptarse a las situaciones complicadas.

**Gestión de los recursos humanos.** Influenciada de manera positiva por el individualismo y la masculinidad, que se orientan a los buenos resultados y distinción personales, además de la indulgencia. Si bien estas dimensiones afectan negativamente a la formación de equipo, son positivas cuando se trata de la formación de las personas que forman parte de él y los procesos de selección.

**Reparto de las responsabilidades.** En este caso son nuevamente influencias positivas la distancia al poder, la masculinidad y el individualismo, centrándose en las capacidades y motivaciones de cada uno de los miembros de los equipos y generan un esquema claro del reparto de tareas y responsabilidades.

**Control y monitorización.** Tiene influencia negativa de la indulgencia y libertad individual para trabajar cada uno a su modo y sin reportar a superiores, y se apoya en dimensiones que facilitan la estructura y cumplimiento de las normas como son la evitación de la incertidumbre y orientación a largo plazo.

#### 4.5. Matriz de correlación

Con todo lo expuesto se genera la matriz completa con reparto de las puntuaciones, y que en adelante servirá para la obtención de valores numéricos de los diferentes factores críticos de éxito, en función de los países de procedencia de los Stakeholders.

DP. Distancia al poder

INV. Individualismo

MS. Masculinidad

EI. Evitación de la incertidumbre

OLP. Orientación a largo plazo

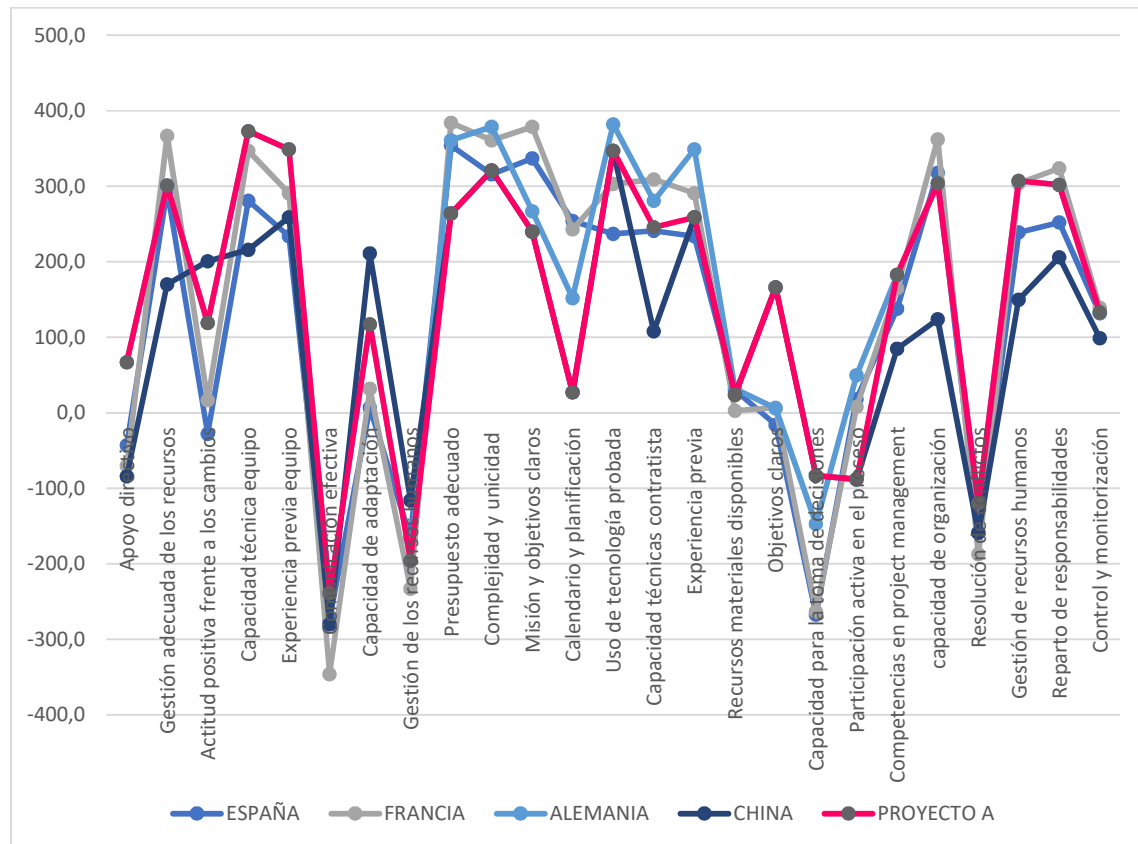
IND. Indulgencia

Tabla 38. Matriz de correlación. Fuente. Elaboración propia

TIPOS DE FACTORES	CATEGORÍAS	STAKEHOLDERS	CSFs	DP	INV	MS	EI	OLP	IND	
ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	Dirección administrativa	Apoyo directivo	-3		2			1	
			Gestión adecuada de los recursos	1	3		1			
			Actitud positiva frente a los cambios				-2	3		
	EQUIPO DE PROYECTO	Equipo de técnicos y profesionales que diseñan el proyecto	Capacidad técnica equipo		3	2				1
			Experiencia previa		2	2		1		
			Comunicación efectiva	-3	-2					
Capacidad de adaptación				-1		-1	3			
			Gestión de los recursos humanos	-1	3				1	
PROYECTO	PROYECTO	Promotor del proyecto	Presupuesto adecuado				3	2		
			Complejidad y unicidad				2	3		
			Misión y objetivos claros	2	1		2			
			Calendario y planificación				3	-1	1	
			Uso de tecnología probada		1	1		3		
	CONTRATISTA	Equipo profesional encargado de la realización del pry.	Capacidad técnica contratista		3					2
			Experiencia previa		2	2		1		
			Recursos materiales disponibles			3		-2		
			Objetivos claros	2		1	-2			
CLIENTE	Cliente y usuarios finales	Capacidad para la toma de decisiones	-1			-3	1			
		Participación activa en el proceso	-2					3		
DE LA GESTIÓN DE PROYECTO	PROJECT MANAGEMENT	Project manager	Competencias en project management		2	2		-1		
			capacidad de organización		2		2		1	
			Resolución de conflictos	-2	-1	-1		1		
			Gestión de recursos humanos		3	1			1	
			Reparto de responsabilidades	1	3	1				
			Control y monitorización				2	1	-2	

#### 4.6. Gráfica general

Generada a partir de la matriz de correlación y con los vectores numéricos de 4 países, en este caso los 4 que aparecerán posteriormente en la aplicación a los casos prácticos.



Gráfica 16. Comparativa de 4 países. Fuente. Elaboración propia

#### 4.7. Comentarios para la interpretación de la gráfica.

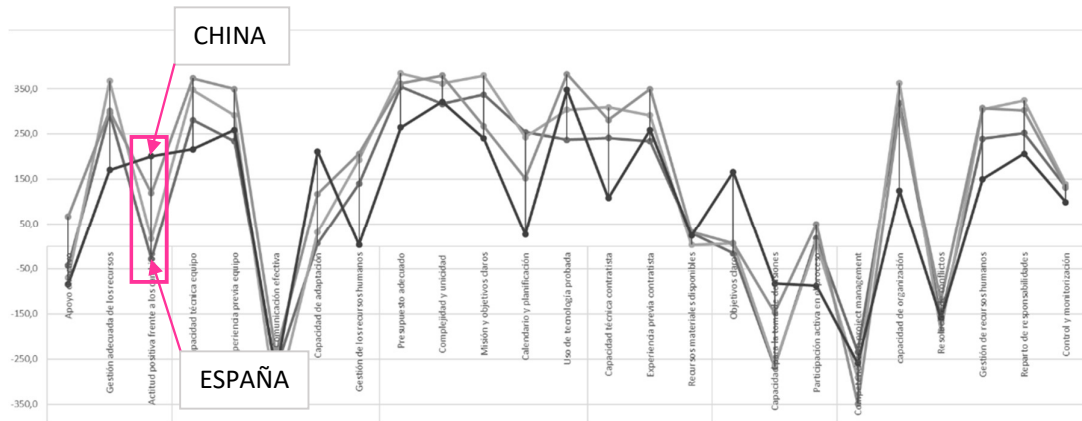
Mediante la utilización de la matriz y a partir de los valores numéricos, se pueden generar diversas gráficas que serán de gran ayuda para el análisis de los resultados.

En la gráfica que se muestra se están comparando las valoraciones para los diferentes factores críticos de éxito, matizados por las culturas de 4 países en concreto; en este caso; España, Francia, Alemania y China, países que aparecen representados en los 4 casos de estudio propuestos a continuación.

Mediante la observación de la gráfica, obtenemos información de 2 tipos.

Por un lado, la posición de los puntos en la gráfica; valores más altos o bajos y valores por encima y por debajo de 0. Nos dan una visión general de cómo ese país en concreto reacciona frente a dicho factor. De manera que altas puntuaciones en un factor indican una alta relevancia de este y puntuaciones muy bajas indican lo contrario.

Por ejemplo; La capacidad de adaptación frente a los cambios de la alta directiva, obtiene puntuación muy diferente en China con respecto a España.

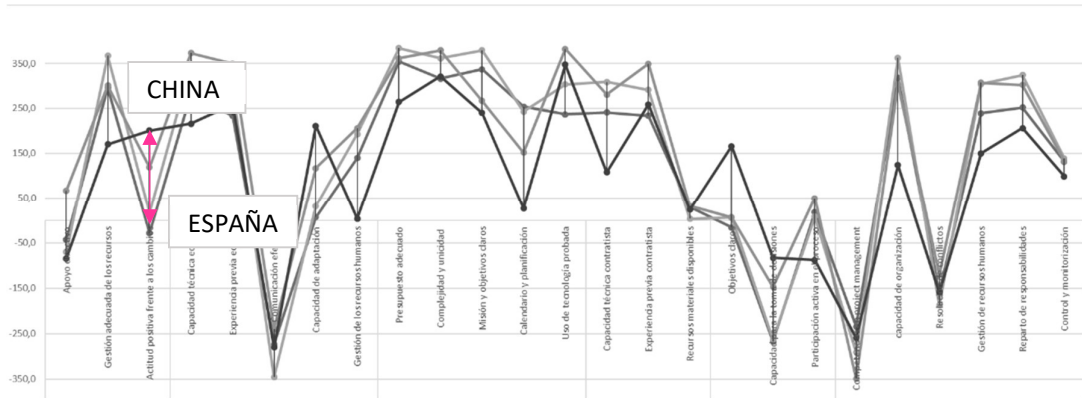


Gráfica 17. Puntuación en diferentes culturas. Fuente. Elaboración propia

Los directivos chinos, tienen una alta puntuación en la orientación a largo plazo, las culturas de esta orientación entienden que para crecer y evolucionar hay que aceptar rápidamente a los cambios, si se quiere avanzar y crecer es esencial la innovación y adaptarse a lo nuevo. Por el contrario, España es un país más arraigado a las tradiciones, con poca previsión para el ahorro y peor predisposición a los cambios.

El segundo tipo de información que se puede extraer de la observación de la gráfica es la distancia entre los puntos; las posiciones cercanas entre 2 países indican que los Stakeholders de estos tienen una percepción similar de la importancia de ese factor, por el contrario, distancias muy alejadas entre países indican posibles puntos de conflicto, ya que las culturas lo perciben de manera muy distinta.

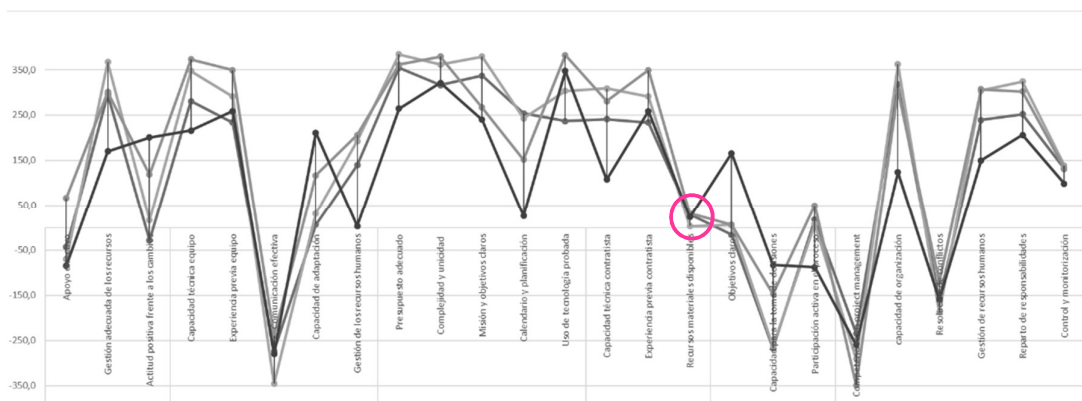
Volviendo al ejemplo anterior, en cuanto a la capacidad de adaptación a los cambios de la dirección, la percepción es muy diferente entre directivos de compañías españolas y directivos de compañías chinas, por tanto, en un proyecto multicultural, será determinante comprender que, en aspectos relacionados con este, pueden surgir grandes conflictos motivados entre otras razones, por la diferencia cultural de las partes implicadas.



Gráfica 18. Puntos de posible conflicto. Fuente. Elaboración propia

Por otro lado, puntos que confluyen o son muy cercanos, indican que ese factor de éxito es entendido de manera similar por los grupos de Stakeholders de culturas diferentes.

Por ejemplo, recursos materiales disponibles de la empresa contratista, es un factor suficientemente objetivo cómo para ser interpretado de manera similar por la mayoría de los países, lo que puede indicar que no existe gran riesgo de conflicto al respecto.



Gráfica 19. Puntos de confluencia. Fuente. Elaboración propia

Atendiendo a lo expuesto en este capítulo, se aplicará el modelo a 4 proyectos reales para su validación y obtención de conclusiones.



## 5. Aplicación del modelo a los casos de estudio.

Se exponen a continuación cuatro proyectos reales de arquitectura y urbanismo, con carácter internacional desarrollados en tres empresas diferentes y con resultados también distintos entre sí.

### 5.1 PROYECTO A

Este proyecto se ha seleccionado, en primer lugar, por su complejidad y porque, pese a ser un tipo de proyecto en el que la empresa tenía gran experiencia, el resultado fue su cancelación después de un año de trabajo.

Se tratará de comprender mediante la aplicación del modelo de correlación, las posibles causas del fracaso, cuáles fueron los factores determinantes y si estos se tuvieron en cuenta o no.



*Ilustración 1. Vista general del proyecto A. Fuente. propiedad de la empresa 1*



*Ilustración 2. Masterplan del proyecto A. Fuente. propiedad de la empresa 1*

#### 5.1.1. Origen y motivación del proyecto.

Se llevó a cabo en la empresa 1 por asignación directa del cliente. En China, la mayoría de los acuerdos comerciales están influenciados por los “Guanxi”, término que se refiere a los contactos. Además, es conocido su interés por tener “réplicas” de monumentos o zonas de interés de otros países, es por esto por lo que surge el encargo.

#### 5.1.2. Definición del alcance.

El objeto del proyecto es el diseño y construcción por fases de un parque temático, réplica de uno diseñado por la misma empresa y que se inauguró hace ya 30 años.

En China, aun habiendo gran oferta de parque temáticos, no hay muchos de estas características, busca ser un proyecto único e innovador, tanto por la temática cómo, por la arquitectura futurista y espectacular utilizada en todos los pabellones. Además, la zona en la que se ubicará el proyecto es totalmente virgen por lo que requerirá del diseño urbano básico que defina los accesos principales y las comunicaciones con las ciudades próximas.

#### 5.1.3. Principales Stakeholders del proyecto.

<b>Organismos públicos.</b>	Gobierno Chino. Representantes Locales del Partido.
<b>Otros departamentos.</b>	Departamentos equivalentes a medio ambiente y turismo en la región. Gobiernos locales de la región.
<b>Dirección administrativa.</b>	Agencia 1. Sede principal en París, Francia
<b>Técnicos.</b>	Equipo de 6 arquitectos en Valencia, España Responsable de temática y marketing en París, Francia
<b>Inversores.</b>	Inversor privado, China.
<b>Profesionales.</b>	(el proyecto no llegó a las fases de construcción)
<b>Project Manager.</b>	Project Manager, China.
<b>Cliente / Promotor.</b>	Promotor privado, China.
<b>Usuarios finales.</b>	Público en general asistente al parque.
<b>Otros grupos representativos.</b>	Residentes locales con posibles expropiaciones. Propiedad intelectual del parque de origen en Francia.

#### 5.1.4. Retos y desafíos.

La zona en la que se plantea el proyecto no cuenta con ningún tipo de infraestructura ni trazado urbano, tan solo la previsión de algunas conexiones por carretera con los núcleos urbanos más cercanos.

El presupuesto y los plazos son estimados, ya que de partida no existe una definición clara del alcance del proyecto.

En cuanto a la forma de trabajar; se partió de la idea general, y algunos documentos donde se explica la idea del cliente, no existe ningún contrato firmado y tan solo acuerdos parciales por entrega de fases.

Por todo esto, los equipos se pusieron a trabajar después de la primera reunión en China, con la intención de ir fijando objetivos sobre las propuestas presentadas y no al contrario como suele ser lo habitual.

#### 5.1.5. Tabla de valores para el proyecto.

Utilizando los valores obtenidos de la matriz de correlación se pueden extraer los datos según países de cada grupo de Stakeholders, para generar una nueva columna que será única para este proyecto concreto.

Tabla 46. Matriz de datos del proyecto A. Fuente. Elaboración propia.

STAKEHOLDERS	CULTURA	CSFs	ESPAÑA	FRANCIA	ALEMANIA	CHINA	PROYECTO A
Dirección administrativa	FRANCIA	Apoyo directivo	-43,0	-70,0	67,0	-84,0	-70,0
		Gestión adecuada de los recursos	296,0	367,0	301,0	170,0	367,0
		Actitud positiva frente a los cambios	-28,0	17,0	119,0	201,0	17,0
Equipo de técnicos y profesionales que diseñan el proyecto	ESPAÑA	Capacidad técnica equipo	281,0	347,0	373,0	216,0	281,0
		Experiencia previa equipo	234,0	291,0	349,0	259,0	234,0
		Comunicación efectiva	-273,0	-346,0	-239,0	-280,0	-273,0
		Capacidad de adaptación	7,0	32,0	117,0	211,0	7,0
		Gestión de los recursos humanos	-166,0	-233,0	-196,0	-116,0	-166,0
Promotor del proyecto	CHINA	Presupuesto adecuado	354,0	384,0	361,0	264,0	264,0
		Complejidad y unicidad	316,0	361,0	379,0	321,0	321,0
		Misión y objetivos claros	337,0	379,0	267,0	240,0	240,0
		Calendario y planificación	254,0	243,0	152,0	27,0	27,0
		Uso de tecnología probada	237,0	303,0	382,0	347,0	347,0
Equipo profesional encargado de la realización del pry.	CHINA	Capacidad técnica contratista	241,0	309,0	281,0	108,0	108,0
		Experiencia previa contratista	234,0	291,0	349,0	259,0	259,0
		Recursos materiales disponibles	30,0	3,0	32,0	24,0	24,0
Cliente y usuarios finales	CHINA	Objetivos claros	-16,0	7,0	6,0	166,0	166,0
		Capacidad para la toma de decisiones	-267,0	-263,0	-147,0	-83,0	-83,0
		Participación activa en el proceso	18,0	8,0	50,0	-88,0	-88,0
Project manager	FRANCIA	Competencias en project management	138,0	165,0	183,0	85,0	165,0
		capacidad de organización	318,0	362,0	304,0	124,0	362,0
		Resolución de conflictos	-159,0	-187,0	-120,0	-159,0	-187,0
		Gestión de recursos humanos	239,0	304,0	307,0	150,0	304,0
		Reparto de responsabilidades	252,0	324,0	302,0	206,0	324,0
		Control y monitorización	132,0	139,0	133,0	99,0	139,0

#### 5.1.6. Gráficas

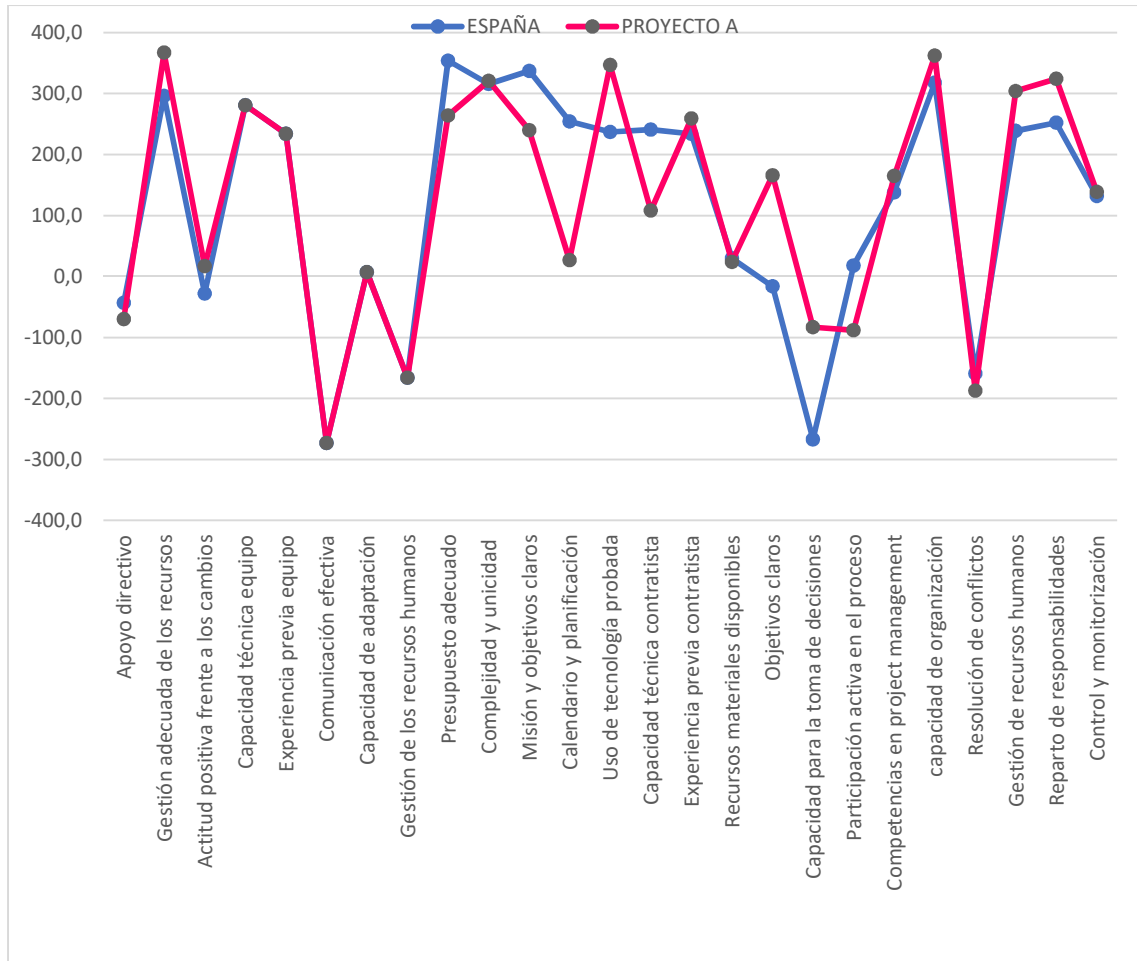
La gráfica es comparativa, en ella se dibuja la línea de valores exclusivos de este proyecto, lo que nos permite compararla con las líneas de cada uno de los grupos de Stakeholders dependiendo de su cultura de procedencia. Esta comparativa nos permitirá obtener mucha información.

Por un lado, observamos la puntuación obtenida en cada uno de los factores críticos de éxito con valores entre -400 y 400, este posicionamiento, cómo se ha explicado en el capítulo anterior, indica la relevancia del factor para ese grupo de Stakeholders.

Y por otro lado y lo que es más determinante para el análisis, son las distancias entre puntos, lo que permite identificar posibles puntos de confluencia o de conflicto, es decir, puntos muy alejados en cuanto a puntuación, indican diferencias en la percepción de cada uno de los grupos, cada país percibe este factor de una manera, sin embargo, los puntos cercanos o confluyentes, indican que los Stakeholders perciben este factor de manera similar y será más fácil el acuerdo.

A continuación, se plantean 3 gráficas comparativas, de la línea del proyecto en concreto con respecto a uno de los grupos de Stakeholders.

Gráfica comparativa de la línea de proyecto y la percepción por parte de los Stakeholders españoles.

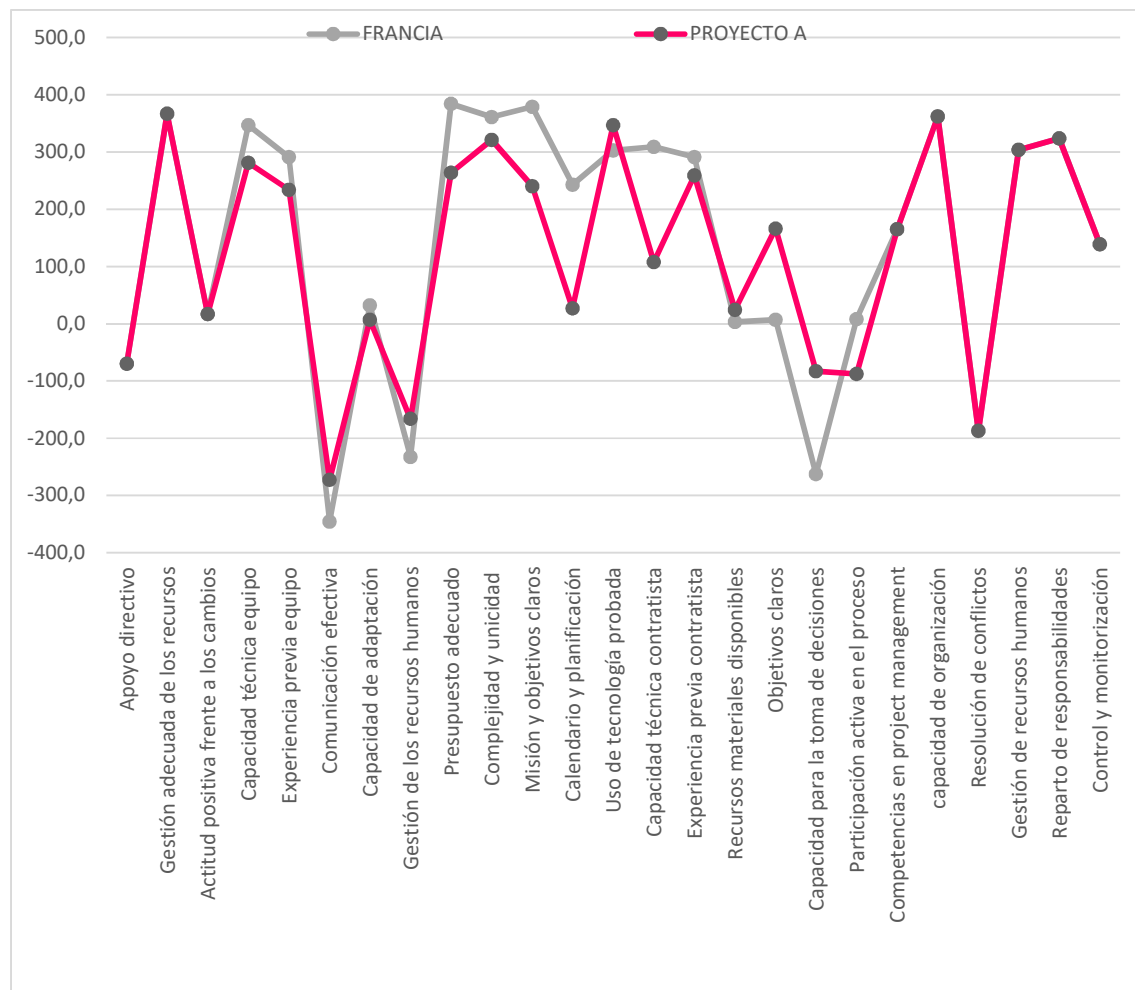


Visualizando el punto de vista de los grupos de Stakeholders españoles , en este caso el equipo técnico y de diseño, en relación con la línea general del proyecto, se puede observar que algunos de los puntos de mayor diferencia son; Calendario y planificación, Objetivos claros del cliente, capacidad para la toma de decisiones del cliente, participación en el proceso por parte del cliente, además de presupuesto adecuado y misión y objetivos claros del proyecto.

Aparecen por tanto las primeras diferencias con la implicación del cliente en el proceso y algunas de las características definitorias del proyecto en sí.

Por otra parte, hay puntos de confluencia que los grupos entenderán de manera similar, cómo son la complejidad y unicidad del proyecto, los recursos materiales disponibles del contratista o la capacidad para la resolución de conflictos del Project Manager, que en general son puntos con enfoque más objetivo.

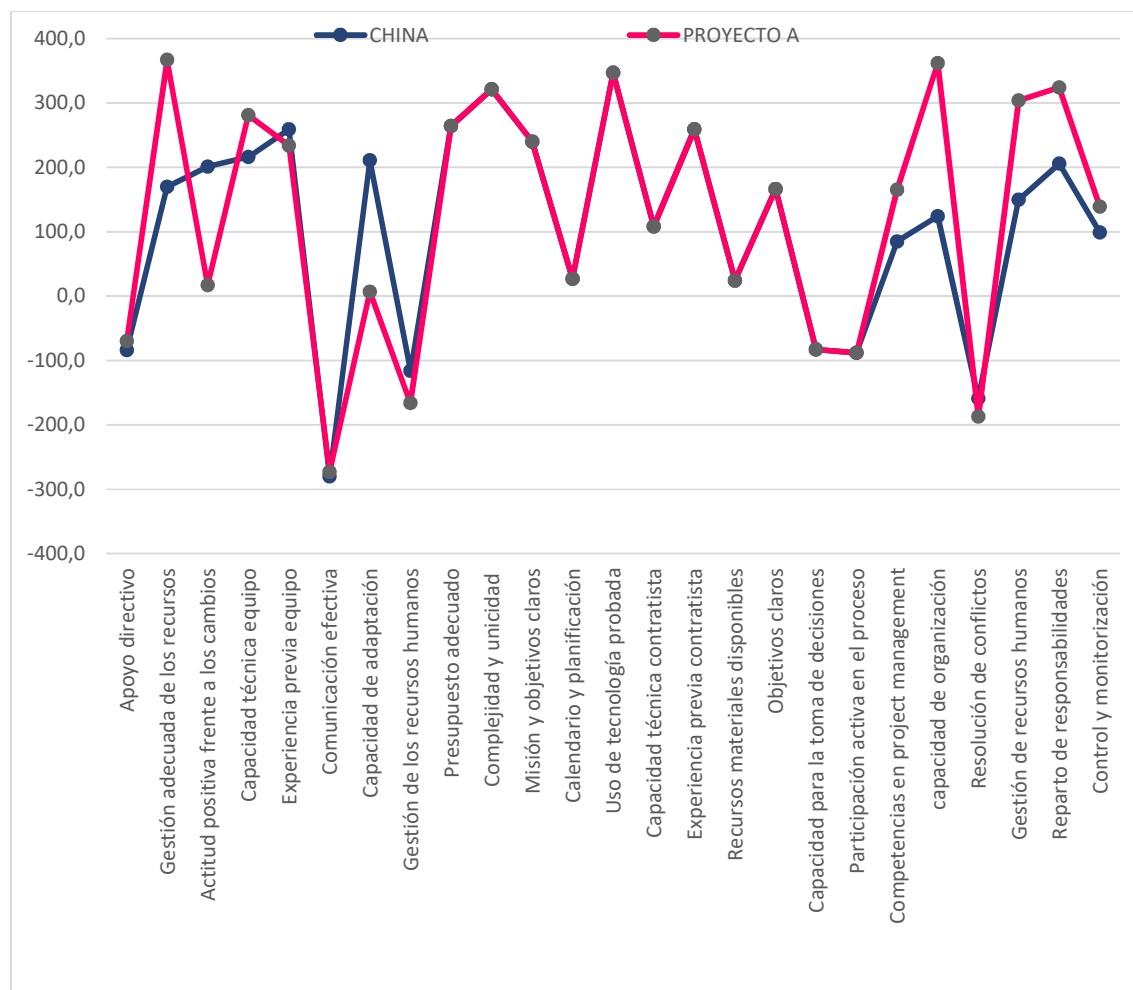
Gráfica comparativa de la línea de proyecto y la percepción por parte de los Stakeholders franceses.



Si atendemos a la percepción de los grupos de Stakeholders franceses, en este caso la dirección administrativa y el equipo de Project management, en cuanto a las diferencias representativas, se aprecia que los puntos más alejados están nuevamente, en los factores que tienen que ver con el promotor del proyecto y la definición del proyecto en sí, por ejemplo; El calendario y la planificación, la misión y objetivos claros y el presupuesto adecuado, además aparecen de nuevo diferencias en la percepción del papel del cliente, cómo en los objetivos claros o la capacidad para la toma de decisiones.

Como puntos de convergencia encontramos los relativos a las capacidades técnicas y materiales, capacidad técnica suficiente del equipo de proyecto, capacidades técnicas del contratista o recursos materiales disponible.

Gráfica comparativa de la línea de proyecto y la percepción por parte de los Stakeholders chinos.



En cuanto a la percepción por parte de los Stakeholders chinos, las mayores diferencias se aprecian en los factores organizacionales; cómo la gestión de recursos, la actitud frente a los cambios de la directiva, la capacidad de adaptación y gestión de recursos del equipo y factores relacionados con el “Project Management”.

Algunos puntos cercanos son el apoyo directivo, la comunicación efectiva y aspectos relevantes de Project management, como son las competencias en dirección de proyectos y la capacidad para la resolución de conflictos.

### 5.1.7. Conclusiones.

El proyecto fue cancelado después de un año de trabajo, donde se realizaron numerosas propuestas y reuniones tanto presenciales como a distancia, sin embargo, no hubo una propuesta aceptada que permitiera continuar con las fases de anteproyecto detallado.

A modo de lecciones aprendidas se plantea un análisis para determinar cuáles de los factores se tuvieron en cuenta o no y los motivos que llevaron a esto.

Tabla 47. Lista de CSFs tenidos o no en cuenta. Fuente. Elaboración propia

	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		PROYECTO A
DIRECCIÓN	Apoyo directivo	X	No hubo mucha implicación de la alta dirección ya que al mismo tiempo estaba en construcción otro proyecto que suponía ingresos directos.
	Gestión adecuada de los recursos	X	El equipo disponible trabajaba parcialmente en el proyecto, compaginando con otro.
	Actitud positiva frente a los cambios	X	La gestión de cambios requería mucho tiempo y largas reuniones.
EQUIPO DE PROYECTO	Capacidad técnica equipo	X	El equipo estaba suficientemente capacitado para la realización del proyecto.
	Experiencia previa equipo	V	Experiencia, por el diseño de un parque similar
	Comunicación efectiva	X	Comunicaciones muy complejas, por la falta de planificación las informaciones viajaban en todas direcciones y esto ocasionó grandes malos entendidos.
	Capacidad de adaptación	V	Buena predisposición y adaptabilidad de todos.
	Gestión de los recursos humanos	X	Algunos miembros del equipo trabajaban solo de forma parcial en este proyecto.
PROYECTO	Presupuesto adecuado	X	No existe un presupuesto de partida
	Complejidad y unicidad	V	Gran complejidad del proyecto; por la localización, por el tamaño y en cuanto al contenido y la temática.
	Misión y objetivos claros	X	Se parte de unas ideas básicas y un proyecto de referencia, nada más.
	Calendario y planificación realistas	X	No existe un calendario fijo.
CONTRATISTA	Uso de tecnología probada	X	Sí, la compañía cuenta con la experiencia de otro proyecto de similares características.
	Capacidad técnica contratista		
	Experiencia previa contratista		No se llegó a fases de construcción, por haberse cancelado antes.
CLIENTE	Recursos materiales disponibles		
	Objetivos claros	X	El cliente parte de unas ideas básicas, pero no depuradas.
	Capacidad para la toma de decisiones	V	Gran cantidad de decisiones se tomaron sobre las propuestas ya realizadas.
GESTIÓN DE PROYECTO	Participación activa en el proceso	V	Participación muy activa, requiriendo información casi en tiempo real. El no tener un programa definido generaba la necesidad de recibir numerosos informes y presentaciones de avance del proyecto.
	Competencias "Project Management"	X	Poca experiencia por parte de la Project Manager, y sobre todo en proyectos internacionales
	Buena capacidad de organización	X	La organización se basa principalmente en el envío semanal de informes de avance, y no se pactan entregas completas.
	Resolución de conflictos	X	Poca predisposición.
	Gestión de recursos humanos	V	Al ser una oficina pequeña, todos las personas trabajan en todos los proyectos.
	Reparto de responsabilidades	V	Esquema de responsabilidades claro.
	Control y monitorización	X	No se planteó un modelo de seguimiento y monitorización.

Analizando cuales fueron los principales conflictos, se observa que la dirección administrativa no dedico ni la atención ni el apoyo suficiente al proyecto esto pudo deberse a la falta de definición del alcance, el no saber exactamente hasta donde tenía que llegar el proyecto. Aunque tenían buena predisposición para ser flexibles y dedicar tiempo y esfuerzo, el no tener



un presupuesto claro ni los objetivos marcados, hizo que se desviara la atención hacia proyectos más realistas y rentables desde el punto de vista económico. Además, la relación con él cliente era costosa y con pocos resultados, ya que se invirtió gran cantidad de dinero en viajes y reuniones a distancia, pero la sensación era de partir de 0 cada vez.

El equipo técnico, fue consciente desde el primer momento de la falta de definición del proyecto sin embargo partieron de su experiencia previa en proyectos similares para afrontar las primeras propuestas. Una vez presentadas varias opciones y con frecuentes cambios pedidos por el cliente, el ánimo de los técnicos empeoró, hasta un momento en que las ideas eran escasas. Además, el trabajo simultáneo en varios proyectos restó fuerza al equipo.

La posición del cliente fue mal entendida por el resto de las partes, es muy habitual con clientes chinos, que la mayor parte de los acuerdos sean de palabra, que los contratos escritos sean inexistentes o si existen no se les da la importancia que entendemos en Europa. Además, los Stakeholders chinos están muy acostumbrados a cambiar y adaptarse si con ello consiguen mejoras significativas, y tienen una gran distancia jerárquica, por lo que entienden que quien trabaja para ellos está a su completa disposición. Esta situación es difícil de comprender para los europeos, que buscan tener contratos estables que deben ser cumplidos y que además quieren ser capaces de expresar su desacuerdo incluso a rangos superiores si lo consideran necesario.

Inicialmente, en este proyecto, todos estuvieron de acuerdo en el planteamiento de similitud con el parque construido en Francia, pero los constantes cambios sobre propuestas presentadas demostraron la falta de ideas claras por parte del cliente. Y se interpretaron como desprecio del trabajo realizado por parte del equipo técnico.

Un aspecto para destacar fue la gran implicación del cliente durante todo el proceso, el cliente no descuidó el avance del proyecto planteando reuniones semanales y con feedback casi inmediato, pero esto de nuevo exigía una gran capacidad de adaptación por parte del equipo de proyecto que debía preparar presentaciones semanales y modificar los planos constantemente.

En cuanto a la gestión del proyecto, funcionó bien con el equipo técnico, la distribución de tareas y responsabilidades, la organización interna y la forma de trabajar fueron bien entendidas, sin embargo, los conflictos surgieron nuevamente con la poca definición del proyecto y la cambiante opinión del cliente.

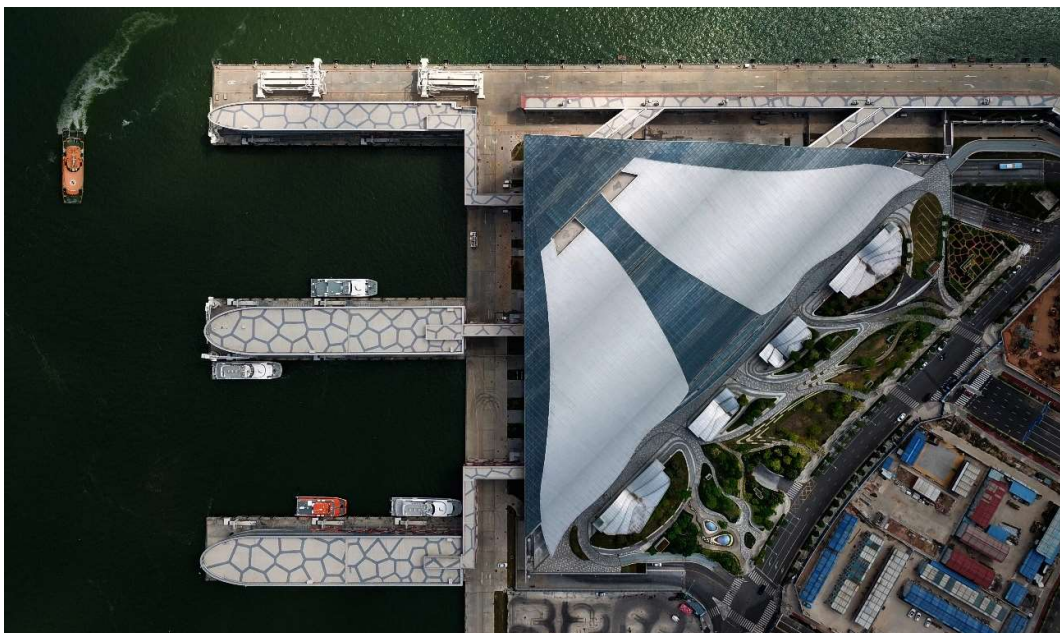
Por tanto, y a pesar de la buena intención, después de mucho esfuerzo por parte de todos los grupos, se decidió cancelar el proyecto hasta nueva orden.

## 5.2 PROYECTO B

La selección de este proyecto de la misma empresa se basa en el éxito conseguido, la distribución cultural de los grupos de Stakeholders es similar a la del proyecto anterior, sin embargo, los resultados fueron radicalmente distintos.



*Ilustración 3. Vista general del proyecto B. Fuente. propiedad de la empresa 1*



*Ilustración 4. Vista general del proyecto B. Fuente. Propiedad de la empresa 1*

### 5.2.1. Origen y motivación del proyecto.

El proyecto B. se llevó a cabo en la empresa 1 por asignación directa del cliente. La sede central de la compañía está en París (Francia) y hay socios en Shenzhen (China) y Valencia (España)

Se trata del diseño y construcción de una nueva estación marítima para la ciudad, que absorba la actividad de la actual y además permita ampliar el flujo de barcos y pasajeros.

La zona es parte de una gran intervención urbana que tendrá además de la estación otros equipamientos y edificios de viviendas. Para el proyecto de urbanismo se convocó un concurso internacional de arquitectura. El edificio de la estación, en concreto, se asignó directamente a la agencia 1, por no encontrar una opción adecuada entre las propuestas del concurso.

Se busca con este proyecto combinar la funcionalidad del edificio y a la vez crear un edificio de referencia para la ciudad.

#### 5.2.2. Definición del alcance.

La nueva estación deberá cumplir con los requerimientos funcionales de la estación existente además de ampliar el programa para poder recibir grandes cruceros. Cuenta con zonas de libre acceso, tiendas, restaurantes y otros usos relacionados.

La conexión con Hong Kong requiere fronteras, por lo que se definen zonas nacionales e internacionales, controles de policía, etc. Además, para la llegada de grandes cruceros la estación debe tener capacidad suficiente, salas de espera zonas de chek-in, salas de espera, y otros servicios para los pasajeros.

#### 5.2.3. Principales Stakeholders del proyecto.

<b>Organismos públicos y gubernamentales.</b>	Gobierno Chino. Representantes Locales del Partido.
<b>Otros departamentos implicados.</b>	Autoridades portuarias, gobiernos locales de la región.
<b>Dirección administrativa.</b>	Agencia 1. Sede principal en París, Francia
<b>Técnicos.</b>	Equipo de 4 arquitectos en Valencia, España
<b>Inversores.</b>	Inversor público, China.
<b>Profesionales.</b>	Numerosos equipos de construcción. China
<b>Project Manager.</b>	Project Manager, España.
<b>Ciente / Promotor.</b>	Promotor privado, China.
<b>Usuarios finales.</b>	Usuarios de la estación, Ferris a Hong Kong y grandes cruceros.
<b>Otros grupos representativos.</b>	Empresas concesionarias para prestar servicios a la estación. Compañías navieras de ferris y cruceros.

#### 5.2.4. Retos y desafíos.

El programa de la estación es muy complejo y además tiene controles de aduanas ya que conecta directamente con Hong Kong, para resolver todo lo referente a funcionalidad se colaboró con expertos portuarios locales.

La arquitectura busca ser además de espectacular, sostenible, por lo que se desarrollaron numerosos estudios de sostenibilidad y se contactó con proveedores internacionales que pudieran trabajar en China a partir de directrices europeas.

Trabajaron diferentes equipos profesionales desde las fases de diseño. Y se realizaron 3 viajes a la zona para simplificar las comunicaciones y tomar las decisiones más importantes. La última de ellas una vez finalizado el diseño.

El plazo es muy ajustado, en primer lugar, por el retraso que supuso la convocatoria del concurso y en segundo lugar por la urgencia debida a la mala situación de la estación existente.

### 5.2.5 Tabla de valores para el proyecto B.

Utilizando los valores obtenidos de la matriz de correlación se pueden extraer los datos según países de cada grupo de Stakeholders, para generar una nueva columna que será única para este proyecto concreto.

Tabla 48. Matriz de datos para el proyecto B. Fuente. Elaboración propia

STAKEHOLDERS	CULTURA	CSFs	ESPAÑA	FRANCIA	ALEMANIA	CHINA	PROYECTO A
Dirección administrativa	FRANCIA	Apoyo directivo	-43,0	-70,0	67,0	-84,0	-70,0
		Gestión adecuada de los recursos	296,0	367,0	301,0	170,0	367,0
		Actitud positiva frente a los cambios	-28,0	17,0	119,0	201,0	17,0
Equipo de técnicos y profesionales que diseñan el proyecto	ESPAÑA	Capacidad técnica equipo	281,0	347,0	373,0	216,0	281,0
		Experiencia previa equipo	234,0	291,0	349,0	259,0	234,0
		Comunicación efectiva	-273,0	-346,0	-239,0	-280,0	-273,0
		Capacidad de adaptación	7,0	32,0	117,0	211,0	7,0
		Gestión de los recursos humanos	-166,0	-233,0	-196,0	-116,0	-166,0
Promotor del proyecto	CHINA	Presupuesto adecuado	354,0	384,0	361,0	264,0	264,0
		Complejidad y unicidad	316,0	361,0	379,0	321,0	321,0
		Misión y objetivos claros	337,0	379,0	267,0	240,0	240,0
		Calendario y planificación	254,0	243,0	152,0	27,0	27,0
		Uso de tecnología probada	237,0	303,0	382,0	347,0	347,0
Equipo profesional encargado de la realización del pry.	CHINA	Capacidad técnica contratista	241,0	309,0	281,0	108,0	108,0
		Experiencia previa contratista	234,0	291,0	349,0	259,0	259,0
		Recursos materiales disponibles	30,0	3,0	32,0	24,0	24,0
Cliente y usuarios finales	CHINA	Objetivos claros	-16,0	7,0	6,0	166,0	166,0
		Capacidad para la toma de decisiones	-267,0	-263,0	-147,0	-83,0	-83,0
		Participación activa en el proceso	18,0	8,0	50,0	-88,0	-88,0
Project manager	FRANCIA	Competencias en project management	138,0	165,0	183,0	85,0	165,0
		capacidad de organización	318,0	362,0	304,0	124,0	362,0
		Resolución de conflictos	-159,0	-187,0	-120,0	-159,0	-187,0
		Gestión de recursos humanos	239,0	304,0	307,0	150,0	304,0
		Reparto de responsabilidades	252,0	324,0	302,0	206,0	324,0
		Control y monitorización	132,0	139,0	133,0	99,0	139,0

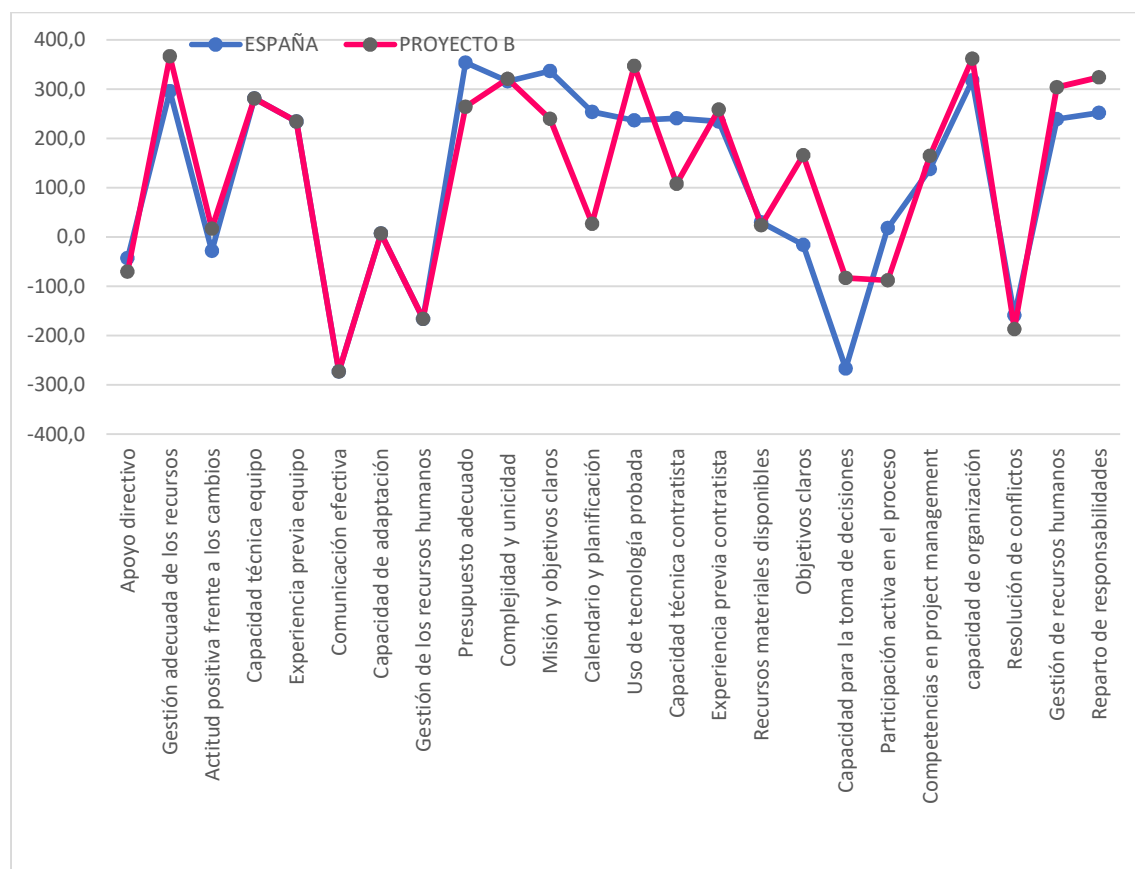
### 5.2.7. Gráficas.

En la gráfica siguiente se muestra la comparativa de valores de cada país o en su caso, Stakeholders de una determinada cultura, en relación con la línea de la gráfica del proyecto concreto, nos permite extraer mucha información.

Por un lado, la puntuación obtenida en cada uno de los Factores críticos de éxito con valores entre -400 y 400, y por otro y más determinante, son los puntos de confluencia o de conflicto,

es decir, puntos muy alejados en cuanto a puntuación, generaran diferencias en los grupos, cada país percibe este factor de una manera diferentes, sin embargo, los puntos cercanos o confluyentes, indican que los Stakeholders perciben la relevancia de este factor de manera similar.

Gráfica comparativa de la línea de proyecto y la percepción por parte de los Stakeholders españoles.



La percepción por parte del equipo técnico, en este caso Stakeholder españoles es similar al caso anterior, se puede observar que algunos de los puntos de mayor diferencia son los relativos a la organización del propio proyecto y la implicación del cliente.

Por otra parte, los puntos de confluencia son la complejidad y unicidad del proyecto, los recursos materiales disponibles del contratista o la capacidad para la resolución de conflictos del Project Manager.

Gráfica comparativa de la línea de proyecto y la percepción por parte de los Stakeholders franceses.



Las apreciaciones en cuanto a diferencias y similitudes con los grupos de Stakeholders franceses son las mismas que en el proyecto anterior, sin embargo, el buen trabajo de la Project manager ayudó a subsanar muchas de las diferencias.

Las diferencias representativas, se aprecian en lo que tiene que ver con el promotor del proyecto y la definición del proyecto en sí, por ejemplo; El calendario y la planificación, la misión y objetivos claros y el presupuesto adecuado, además aparecen de nuevo diferencias en la percepción del papel del cliente, cómo en los objetivos claros o la capacidad para la toma de decisiones.

Como puntos de convergencia surgen nuevamente los relativos a las capacidades técnicas y materiales, capacidad técnica suficiente del equipo de proyecto, capacidades técnicas del contratista o recursos materiales disponibles.

Gráfica comparativa de la línea de proyecto y la percepción por parte de los Stakeholders chinos.



Las diferencias con los Stakeholders chinos, son las que derivan de la organización; cómo la gestión de recursos, la actitud frente a los cambios de la directiva, la capacidad de adaptación y gestión de recursos del equipo y factores relacionados con el “Project Management”.

Algunos puntos cercanos son el apoyo directivo, la comunicación efectiva y aspectos relevantes de Project management, como son las competencias en dirección de proyectos y la capacidad para la resolución de conflictos.

## 5.2.8. Conclusiones

Las obras de este proyecto finalizaron con éxito en diciembre de 2017, a posteriori y para realizar el análisis de correlación, se recogen a continuación los factores críticos de éxito tenidos en cuenta o no.

Tabla 49. Lista de CSFs tenidos o no en cuenta. Fuente. Elaboración propia.

	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		PROYECTO B
DIRECCIÓN	Apoyo directivo	V	Gran implicación de toda la compañía.
	Gestión adecuada de los recursos	V	Todos los recursos disponibles en el momento se dedicaron a este proyecto.
	Actitud positiva frente a los cambios	V	No aparecieron grandes cambios a lo largo del proyecto
EQUIPO DE PROYECTO	Capacidad técnica equipo	X	Ninguno de los miembros del equipo había trabajado en esta tipología de edificios anteriormente.
	Experiencia previa equipo	X	poca experiencia en este tipo de proyectos. Las técnicas cómo cálculo de estructuras se realizaron a través de empresas externas.
	Comunicación efectiva	V	Gran trabajo de la coordinadora China estableciendo una red sólida de comunicaciones y numerosas reuniones presenciales.
	Capacidad de adaptación	V	Buena predisposición del equipo.
PROYECTO	Gestión de los recursos humanos	V	Todos los recursos disponibles en el momento se dedicaron a este proyecto.
	Presupuesto adecuado	V	Presupuesto realista pero generoso.
	Complejidad y unicidad	V	Gran complejidad y vocación de convertirse en un edificio representativo.
	Misión y objetivos claros	V	Buena definición del alcance del proyecto.
	Calendario y planificación realistas	V	Sí.
CONT RATIST A	Uso de tecnología probada	X	Sí.
	Capacidad técnica contratista		La construcción se gestionó y realizó desde China, requiriendo tan solo de la supervisión en algunos puntos concretos, por parte del equipo de proyecto.
CLIENTE	Experiencia previa contratista		
	Recursos materiales disponibles		
	Objetivos claros	V	El proyecto tenía unos objetivos claros y definidos.
GESTIÓN DE PROYECTO	Capacidad para la toma de decisiones	V	Decisiones basadas principalmente en la experiencia de la estación marítima antigua. Participaron activamente en las etapas iniciales del proyecto, sin embargo, no se tuvieron en cuenta las opiniones de los usuarios finales.
	Participación activa en el proceso	V	
GESTIÓN DE PROYECTO	Competencias "Project Management"	V	La Project Manager china, demostró grandes capacidades para el liderazgo y la gestión de equipos de 3 culturas y manera de hacer muy distintas. En concreto gran experiencia en el trabajo Francia-China
	Buena capacidad de organización	V	Sí, aunque muy ajustada, se utilizaron muchas horas extra de trabajo para cumplir con los plazos.
	Resolución de conflictos	X	No surgieron grandes conflictos durante el proceso
	Gestión de recursos humanos	V	Buena gestión
	Reparto de responsabilidades	V	Esquema claro de responsabilidades
	Control y monitorización	X	No se planteó un modelo de seguimiento y monitorización, se resolvió con numerosas reuniones presenciales o vía Skype.

Al analizar los resultados, que en este caso fueron positivos, destaca la gran implicación de la dirección, el proyecto fue una asignación directa y esto motivó a la empresa a dedicar todos sus recursos al mismo.

En cuanto al equipo técnico, algunos conflictos aparecieron en las comunicaciones con el cliente, pero al tratarse de un proyecto de gran complejidad y con unas funciones muy específicas, la definición estaba clara de antemano y ante situaciones de duda, se podía acudir a



la estación existente para comprender aspectos relevantes del funcionamiento, de programa o de organización interna.

Cómo se ha explicado en capítulos anteriores, para poder construir en China es imprescindible la participación de un instituto local de diseño, equipo técnico chino, encargado de la ejecución de los planos de ejecución de acuerdo con la normativa local.

En este aspecto el equipo técnico español tuvo problemas para aceptar algunos de los cambios significativos que se realizaron en el diseño, en concreto aspectos cómo la fachada del edificio se vio modificada sin la aprobación del equipo de diseño. Esto está provocado de nuevo por la falta de rigurosidad a la hora de seguir contratos o normas escritas.

El proyecto en sí era de enorme complejidad debido a las funciones que albergaba, pero al mismo tiempo muy definido, en este caso no es un proyecto normal, ya que las autoridades portuarias y las necesidades de establecer fronteras no permiten ser alteradas por decisiones de última hora o cambios de opinión del cliente.

La empresa contratista fue gestionada íntegramente desde china, se alteraron aspectos fundamentales del proyecto sin el consentimiento de los responsables de diseño, pero sin embargo sí se recurrió al equipo técnico para la solución de problemas técnicos y estructurales. En general la ejecución fue aceptable, aunque los requerimientos de calidad son muy diferentes en los distintos países.

El cliente tuvo una implicación aceptable pero no excesiva, los plazos ajustados forzaron que las presentaciones se realizaran periódicamente y no se exigieron grandes cambios durante el proceso.

La gestión del proyecto funcionó muy bien, se partía de un equipo sólido, con experiencia trabajando juntos y una Project manager con amplia experiencia multicultural, lo que facilitó las comunicaciones entre grupos y la calidad del trabajo y las presentaciones.

En resumen, este proyecto por su rigidez en el planteamiento subsanó los posibles conflictos derivados del trabajo en proyectos chinos desarrollados desde Europa.

### 5.3. PROYECTO C

Este tercer proyecto se ha seleccionado por reunir un grupo de Stakeholders diferente, se trata de un concurso internacional de arquitectura donde las principales críticas se basaron en el marcado carácter europeo del mismo.



*Ilustración 5. Vista general del proyecto C. Fuente. propiedad de la empresa 2*



*Ilustración 6. Masterplan C. Fuente. propiedad de la empresa 2*

### 5.3.1. Origen y motivación del proyecto.

El proyecto C. Es uno de los proyectos realizados en el equipo de concursos de la empresa 2, Sede central en Colonia (Alemania) y oficina representativa en Beijing (China) Buscaba propuestas de ampliación y remodelación del parque tecnológico de una compañía aeronáutica China. La oficina representativa lleva abierta en China más de 10 años, por lo que el equipo y la directiva, aunque procedentes de diferentes países europeos está muy familiarizado con la forma de hacer en este país.

### 5.3.2. Definición del alcance.

En los terrenos recientemente adquiridos se mantendrán algunos de los edificios, se plantearán nuevos edificios de oficinas y se construirá una universidad, el proyecto pretende también convertirse en punto de referencia arquitectónico con una imagen moderna y de alta tecnología.

El equipo se compone de 5 arquitectos, 3 españoles 2 chinos y un Project manager alemán, todos ellos trabajando en la oficina de Beijing y con más de 2 años de experiencia en China.

### 5.3.3. Principales Stakeholders del proyecto.

<b>Organismos públicos y gubernamentales.</b>	Gobierno Chino. Representantes Locales del Partido.
<b>Otros departamentos implicados.</b>	Departamentos equivalentes a urbanismo
<b>Dirección administrativa.</b>	Despacho 2. Sede principal en Colonia, Alemania
<b>Técnicos.</b>	Equipo de 5 arquitectos en Beijing, China 3 españoles y 2 chinos.
<b>Inversores.</b>	Empresa de aviación china
<b>Profesionales.</b>	No se llegó a la fase de construcción.
<b>Project Manager.</b>	Project Manager, Alemania.
<b>Cliente / Promotor.</b>	Promotor privado, empresa de aviación China.
<b>Usuarios finales.</b>	Empleados de la compañía de aviación, futuros estudiantes y residentes en la zona.

### 5.3.4. Retos y desafíos.

Cuando una empresa europea participa en este tipo de proyectos, se busca dar un enfoque occidental a la vez que se cumple con los principales requerimientos del país, no sería entendida una propuesta occidental que no se pudiera diferenciar claramente de las propuestas locales, a su vez, para conseguir el éxito es necesaria la aceptación tanto del diseño como del programa por parte de los expertos chinos.

El programa no es demasiado complejo y los objetivos y los plazos están pactados de antemano en la convocatoria del concurso.

### 5.3.5 Tabla de valores para el proyecto C.

Utilizando los valores obtenidos de la matriz de correlación se pueden extraer los datos según países de cada grupo de Stakeholders, para generar una nueva columna que será única para este proyecto concreto.

Tabla 50. Matriz de datos para el proyecto C. Fuente. Elaboración propia

STAKEHOLDERS	CULTURA	CSFs	ESPAÑA	FRANCIA	ALEMANIA	CHINA	PROYECTO A
Dirección administrativa	ALEMANIA	Apoyo directivo	-43,0	-70,0	67,0	-84,0	-70,0
		Gestión adecuada de los recursos	296,0	367,0	301,0	170,0	367,0
		Actitud positiva frente a los cambios	-28,0	17,0	119,0	201,0	17,0
Equipo de técnicos y profesionales que diseñan el proyecto	ESPAÑA	Capacidad técnica equipo	281,0	347,0	373,0	216,0	281,0
		Experiencia previa equipo	234,0	291,0	349,0	259,0	234,0
		Comunicación efectiva	-273,0	-346,0	-239,0	-280,0	-273,0
		Capacidad de adaptación	7,0	32,0	117,0	211,0	7,0
		Gestión de los recursos humanos	-166,0	-233,0	-196,0	-116,0	-166,0
Promotor del proyecto	CHINA	Presupuesto adecuado	354,0	384,0	361,0	264,0	264,0
		Complejidad y unicidad	316,0	361,0	379,0	321,0	321,0
		Misión y objetivos claros	337,0	379,0	267,0	240,0	240,0
		Calendario y planificación	254,0	243,0	152,0	27,0	27,0
		Uso de tecnología probada	237,0	303,0	382,0	347,0	347,0
Equipo profesional encargado de la realización del pry.	CHINA	Capacidad técnica contratista	241,0	309,0	281,0	108,0	108,0
		Experiencia previa contratista	234,0	291,0	349,0	259,0	259,0
		Recursos materiales disponibles	30,0	3,0	32,0	24,0	24,0
Cliente y usuarios finales	CHINA	Objetivos claros	-16,0	7,0	6,0	166,0	166,0
		Capacidad para la toma de decisiones	-267,0	-263,0	-147,0	-83,0	-83,0
		Participación activa en el proceso	18,0	8,0	50,0	-88,0	-88,0
Project manager	FRANCIA	Competencias en project management	138,0	165,0	183,0	85,0	165,0
		capacidad de organización	318,0	362,0	304,0	124,0	362,0
		Resolución de conflictos	-159,0	-187,0	-120,0	-159,0	-187,0
		Gestión de recursos humanos	239,0	304,0	307,0	150,0	304,0
		Reparto de responsabilidades	252,0	324,0	302,0	206,0	324,0
		Control y monitorización	132,0	139,0	133,0	99,0	139,0

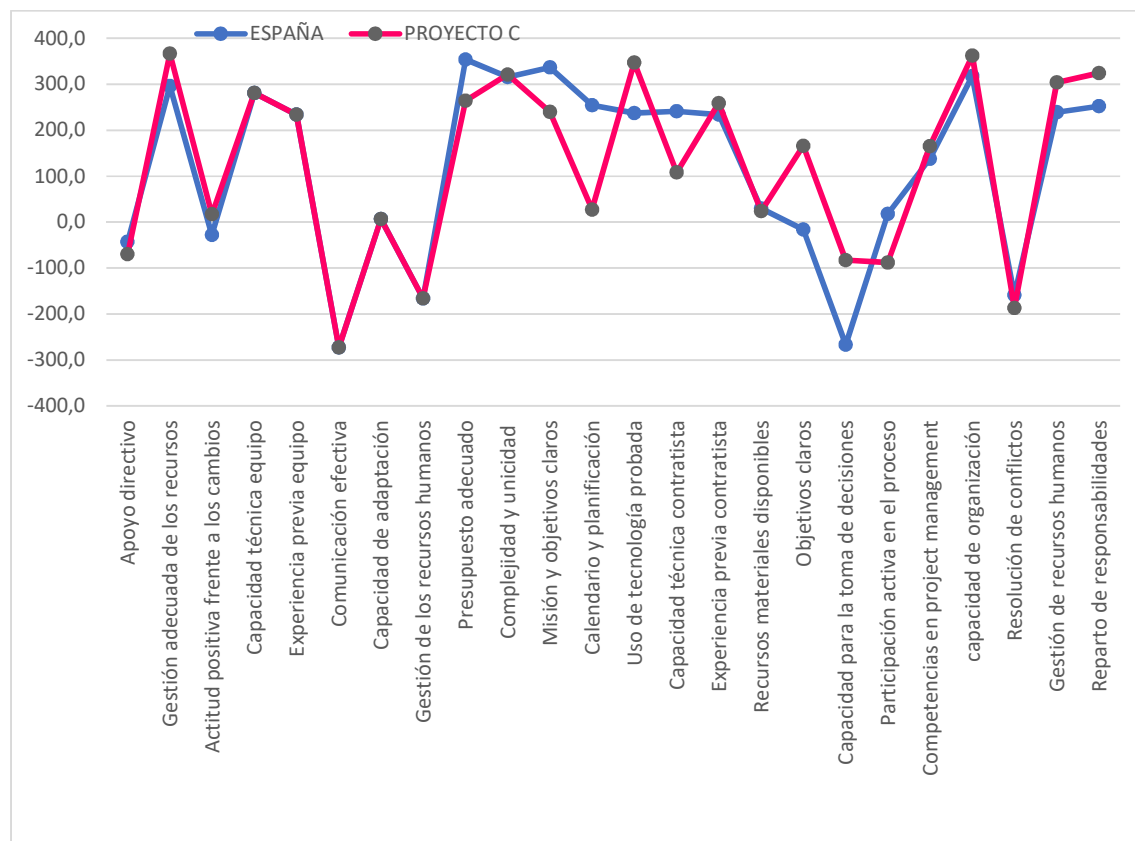
### 5.3.6. Gráficas.

En la gráfica siguiente se muestra la comparativa de valores de cada país o en su caso, Stakeholders de una determinada cultura, en relación con la línea de la gráfica del proyecto concreto, nos permite extraer mucha información.

Por un lado, la puntuación obtenida en cada uno de los Factores críticos de éxito con valores entre -400 y 400, y por otro y más determinante, son los puntos de confluencia o de conflicto, es decir, puntos muy alejados en cuanto a puntuación, generaran diferencias en los grupos,

cada país percibe este factor de una manera diferentes, sin embargo, los puntos cercanos o confluyentes, indican que los Stakeholders perciben la relevancia de este factor de manera similar.

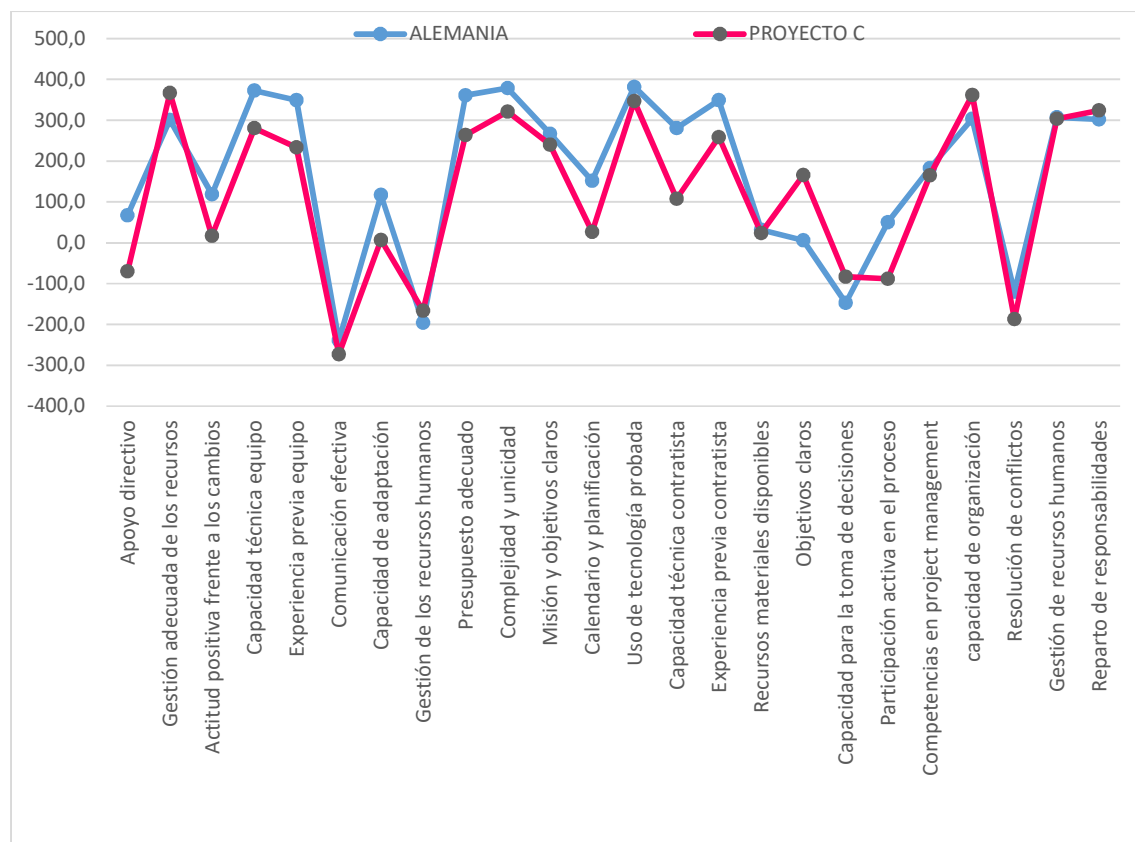
Gráfica comparativa de la línea de proyecto y la percepción por parte de los Stakeholders españoles.



De la comparativa de con la percepción de los Stakeholders españoles, en la gráfica se aprecian los principales puntos de diferencia en algunos aspectos de la dirección administrativa, cómo el apoyo directivo o la actitud positiva frente a los cambios, en aspectos generales de la organización del proyecto y cómo viene siendo habitual en la implicación del cliente en el proyecto.

Por el contrario aparecen puntos de confluencia en la gestión de recursos, en la definición en cuanto a complejidad y unicidad del proyecto, en el Project Management en cuanto a capacidad de organización y gestión de los recursos humanos.

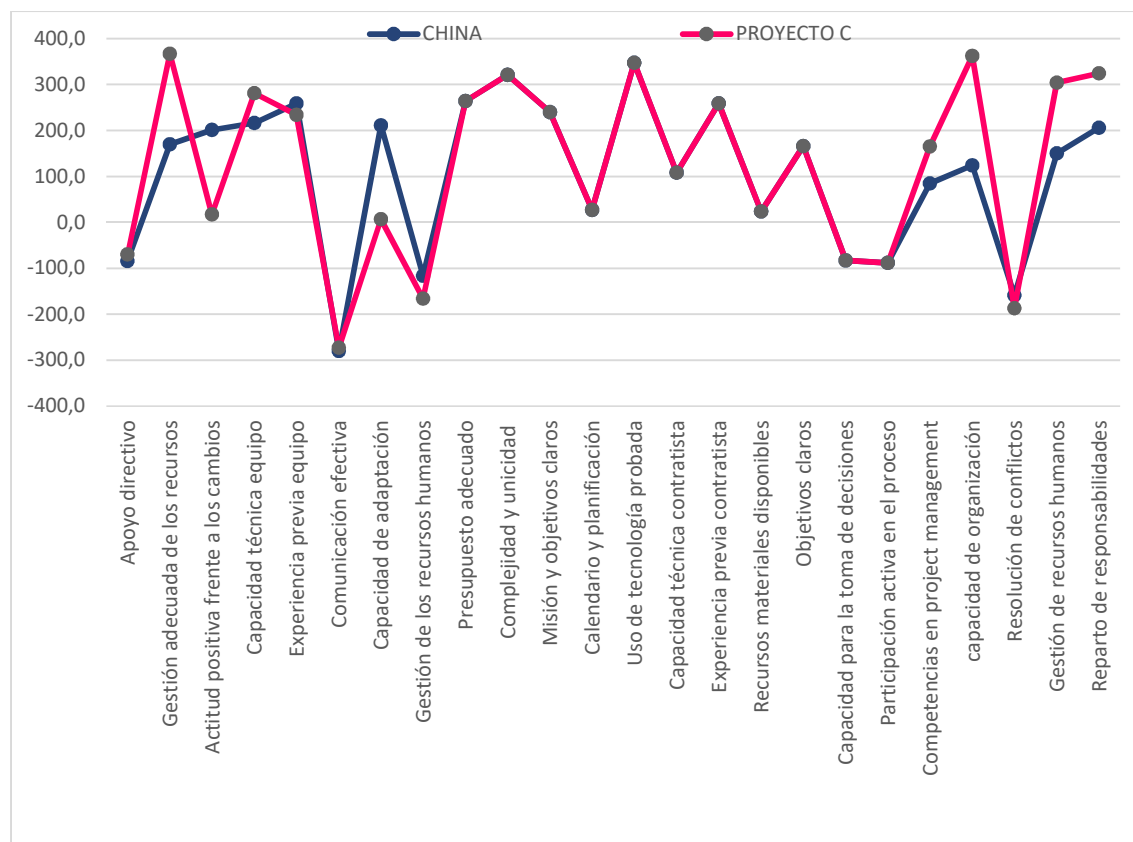
Gráfica comparativa de la línea de proyecto y la percepción por parte de los Stakeholders alemanes.



Al tratarse de alta dirección y director de proyecto alemanes, las diferencias fundamentales aparecen en prácticamente la totalidad de factores dependientes del resto de grupos, si bien es cierto que no se aprecian grandes puntos de conflicto.

La forma de hacer alemana difiere en aspectos importantes como los relativos al equipo de diseño del proyecto, los dependientes de la empresa constructora y la implicación del cliente, como sucede en los otros proyectos con cliente chino.

Gráfica comparativa de la línea de proyecto y la percepción por parte de los Stakeholders chinos.



En cuanto a los grupos de Stakeholders chinos, llama la atención la diferencia en los aspectos organizacionales, en especial referidas a los cambios o la capacidad de adaptación, en concreto los Stakeholders chinos tienen buena predisposición a cambiar aspectos relevantes sobre la marcha del proyecto, sin embargo, la directiva de procedencia alemana es más reticente a las modificaciones. Además, la capacidad de organización del equipo de Project management alemán es muy diferente a la de las partes implicadas chinas.

Destaca también la confluencia en el factor de comunicación efectiva, donde china y Alemania puntúan de forma similar. Y el peso de factores relativos a la gestión de proyectos, como las competencias o la capacidad para la resolución de conflictos.

### 5.3.7. Conclusiones

Cuando el resultado de un concurso no es satisfactorio, y se ha invertido gran cantidad de tiempo y esfuerzo resulta fundamental analizar cuáles han sido los motivos del fracaso, si la propuesta no era la adecuada o si se han descuidado algunos aspectos fundamentales.

Por este motivo se realiza el análisis a posteriori de factores tenidos o no en cuenta.

Tabla 51. Lista de CSFs tenidos o no en cuenta. Fuente. Elaboración propia.

	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		PROYECTO C
DIRECCIÓN	Apoyo directivo	X	El equipo de concursos desarrolla varios proyectos simultáneamente, al no generar beneficios económicos inmediatos, la alta dirección no tienen gran implicación en ellos, con algunas excepciones.
	Gestión adecuada de los recursos	V	Asignación del proyecto a un equipo de trabajo estable y con experiencia en concursos.
	Actitud positiva frente a los cambios	X	No
EQUIPO DE PROYECTO	Capacidad técnica equipo	V	Equipo bien capacitado
	Experiencia previa equipo	V	Buena experiencia en concursos de arquitectura y urbanismo.
	Comunicación efectiva	V	Buena comunicación
	Capacidad de adaptación	V	Buena capacidad de adaptación
	Gestión de los recursos humanos	V	Equipo estable de 5 personas
	Presupuesto adecuado	X	Fase de concurso
PROYECTO	Complejidad y unicidad	V	Proyecto complejo combinando diversas tipologías y con necesidades específicas.
	Misión y objetivos claros	V	Buena definición en las bases del concurso
	Calendario y planificación realistas	V	Calendario ajustado pero realista
	Uso de tecnología probada	V	No se utilizaron tecnologías novedosas
	Capacidad técnica contratista		Solo fase de concurso
Experiencia previa contratista			
Recursos materiales disponibles			
CLIENTE	Objetivos claros	V	Sí, definición clara de las necesidades basada en la experiencia previa
	Capacidad para la toma de decisiones	X	Al ser un concurso, el cliente sólo recibe las diferentes propuestas completas una vez finalizado el plazo.
	Participación activa en el proceso	X	Sin participación del cliente hasta la fase de presentación final.
GESTIÓN DE PROYECTO	Competencias "Project Management"	V	Profesional altamente cualificado
	Buena capacidad de organización	V	Buena organización y distribución de tareas
	Resolución de conflictos	V	Buena
	Gestión de recursos humanos	V	El equipo al mando del PM ya había trabajado antes en proyectos de similares características.
	Reparto de responsabilidades	V	Bueno
	Control y monitorización	V	Bueno

El planteamiento de este concurso fue de partida el de presentar una propuesta con carácter europeo, tanto en el estilo como en la forma de hacer y la construcción.

La directiva no dedicó especial atención a esta convocatoria ya que se trataba de un equipo estable y con gran experiencia en concursos el que se dedicó a este proyecto a tiempo completo.

La definición del proyecto fue adecuada, ya que las bases de los concursos suelen estar bien definidas y contemplan todos los aspectos fundamentales que se deben cumplir.



En este caso concreto, el proyecto se desarrolló en China, pero con un equipo 100% europeo, un proyecto de carácter muy marcado puede ser exitoso o un completo fracaso, dependiendo de los requerimientos y gustos del cliente.

Los concursos tienen ese factor de riesgo añadido y es que no hay feedback del cliente hasta la presentación final.

Se tomaron decisiones cómo si se hubiera hecho en Alemania, el programa expuesto en el concurso se siguió al pie de la letra, se utilizaron medios conocidos sin tomar grandes desafíos, referentes arquitectónicos muy conocidos y una imagen representativa para la marca.

El resultado no fue satisfactorio para el cliente, ni se aceptó la propuesta, en parte debido a que el modelo no “era el resultado buscado”, esta situación es habitual en proyectos sin feedback, sin embargo, las propuestas mejor aceptadas no cumplían al pie de la letra con el programa del concurso o alteraban algunos aspectos fundamentales.

Atendiendo a la influencia de las dimensiones de multiculturalidad en los proyectos, podríamos concluir que algunos aspectos cómo la evitación de la incertidumbre o la orientación a largo plazo, con altas puntuaciones en China, son fundamentales para comprender que su cultura tiene buena predisposición a los cambios, que son adaptables y que los contratos escritos no son de obligado cumplimiento para ellos.

Desde el punto de vista de un equipo principalmente europeo, es difícil comprender que cosas se pueden modificar y que cosas no, y cuál es la justificación para el incumplimiento de las normas, por lo que los proyectos con mucha implicación del cliente, aunque requieran de más trabajo en cuanto a comunicaciones, presentaciones intermedias y muchas modificaciones, en general obtienen resultados más positivos.

#### 5.4. PROYECTO D

Sí en el proyecto C, se expone un caso de proyecto para concurso, el Proyecto D se ha seleccionado para este análisis ya que resultó ganador en la fase de concurso, sin embargo, las complicaciones aparecieron en las fases de ante proyecto detallado. Por tanto, para el análisis se estudiará esta segunda fase una vez concluido el concurso de ideas.



*Ilustración 7. Vista general del proyecto D. Fuente. propiedad de la empresa 3.*



*Ilustración 8. Vista del proyecto D. Fuente. Propiedad de la empresa 3.*

##### 5.4.1. Origen y motivación del proyecto.

El proyecto D. Pertenece a la empresa 3, de sede central en Stuttgart (Alemania) y oficina en Beijing (China).

Se presentó una propuesta a concurso diseñada íntegramente por el equipo de arquitectos alemanes de la oficina de Stuttgart, y con ella se obtuvo el primer premio.

Una vez concluido el concurso y adjudicado el encargo a la empresa 3, la Project Manager alemana se trasladó temporalmente a Beijing donde se trabajó en la propuesta final, con el equipo de arquitectura localizado en China.

#### 5.4.2. Definición del alcance.

El proyecto consistía en construir una torre de viviendas, oficinas y servicios, en una localización estratégica, muy cerca del puerto, por lo que la mayoría de los espacios tendrán vistas largas, y a la vez el edificio resaltaré sobre los demás convirtiéndose en punto de referencia.

El programa es relativamente sencillo, con división horizontal por funciones, con plantas residenciales, plantas de oficinas y un hotel con restaurante en las últimas plantas, buscaba ser un edificio representativo en cuanto a sostenibilidad y arquitectura.

Tras la primera fase de concurso donde se proponía la idea principal y un diseño innovador, se realizó la fase de ante proyecto detallado desde las oficinas de Beijing.

#### 5.4.3. Principales Stakeholders del proyecto.

<b>Organismos públicos y gubernamentales.</b>	Gobierno Chino. Representantes Locales del Partido.
<b>Otros departamentos implicados.</b>	Departamentos equivalentes a urbanismo
<b>Dirección administrativa.</b>	Despacho 3. Oficinas centrales en Stuttgart, (Alemania) y oficina representativa en Beijing (China)
<b>Técnicos.</b>	Equipo de 3 arquitectos en Beijing, China 2 alemanes y 1 chino.
<b>Inversores.</b>	Promotor privado, China.
<b>Profesionales.</b>	Diversas empresas constructoras chinas.
<b>Project Manager.</b>	Project Manager, Alemania.
<b>Cliente / Promotor.</b>	Promotor privado, China.
<b>Usuarios finales.</b>	Futuros usuarios de la torre.

#### 5.4.4. Retos y desafíos.

La propuesta de concurso tuvo buena aceptación del cliente, sin embargo, una vez se arrancó el proyecto para su construcción; surgieron numerosos cambios a petición del este que cambiaron mucho el proyecto de partida. Es habitual con clientes privados chinos, que las bases del concurso se definan de forma clara, sin embargo y una vez asignado el proyecto aparezcan contratos verbales, acuerdos no firmados y muchas modificaciones.

Se decidió trasladar el equipo a Beijing para acortar tiempos, resolver el cambio horario y facilitar las reuniones con el cliente.

El equipo constaba de 2 arquitectos, y Project Manager, todos ellos en la oficina de Beijing, aun así, se mantuvo estrecha comunicación con el equipo que se encargó del diseño original del proyecto en la oficina de Stuttgart, con el fin de no introducir grandes alteraciones en la propuesta inicial. Además, los arquitectos que tomaron parte en esta segunda fase no habían trabajado en la primera, por lo que las comunicaciones eran fundamentales.

#### 5.4.5. Tabla de valores para el proyecto D

Utilizando los valores obtenidos de la matriz de correlación se pueden extraer los datos según países de cada grupo de Stakeholders, para generar una nueva columna que será única para este proyecto concreto.

Tabla 52. Matriz de valores para el proyecto D. Fuente. Elaboración propia.

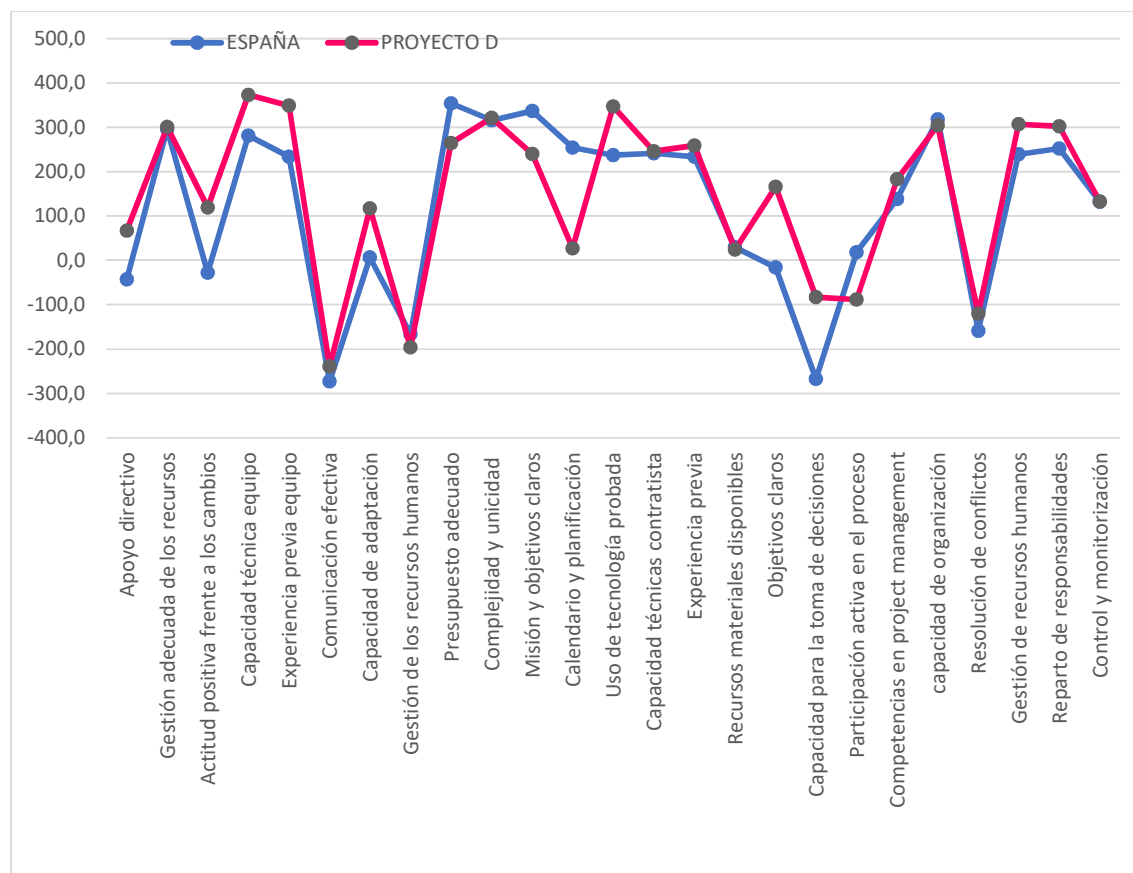
STAKEHOLDERS	CULTURA	CSFs	ESPAÑA	FRANCIA	ALEMANIA	CHINA	PROYECTO A
Dirección administrativa	ALEMANIA	Apoyo directivo	-43,0	-70,0	67,0	-84,0	67,0
		Gestión adecuada de los recursos	296,0	367,0	301,0	170,0	301,0
		Actitud positiva frente a los cambios	-28,0	17,0	119,0	201,0	119,0
Equipo de técnicos y profesionales que diseñan el proyecto	ALEMANIA	Capacidad técnica equipo	281,0	347,0	373,0	216,0	373,0
		Experiencia previa equipo	234,0	291,0	349,0	259,0	349,0
		Comunicación efectiva	-273,0	-346,0	-239,0	-280,0	-239,0
		Capacidad de adaptación	7,0	32,0	117,0	211,0	117,0
		Gestión de los recursos humanos	-166,0	-233,0	-196,0	-116,0	-196,0
Promotor del proyecto	CHINA	Presupuesto adecuado	354,0	384,0	361,0	264,0	264,0
		Complejidad y unicidad	316,0	361,0	379,0	321,0	321,0
		Misión y objetivos claros	337,0	379,0	267,0	240,0	240,0
		Calendario y planificación	254,0	243,0	152,0	27,0	27,0
		Uso de tecnología probada	237,0	303,0	382,0	347,0	347,0
Equipo profesional encargado de la realización del pry.	CHINA	Capacidad técnicas contratista	241,0	309,0	281,0	108,0	246,0
		Experiencia previa	234,0	291,0	349,0	259,0	259,0
		Recursos materiales disponibles	30,0	3,0	32,0	24,0	24,0
Cliente y usuarios finales	CHINA	Objetivos claros	-16,0	7,0	6,0	166,0	166,0
		Capacidad para la toma de decisiones	-267,0	-263,0	-147,0	-83,0	-83,0
		Participación activa en el proceso	18,0	8,0	50,0	-88,0	-88,0
Project manager	ALEMANIA	Competencias en project management	138,0	165,0	183,0	85,0	183,0
		capacidad de organización	318,0	362,0	304,0	124,0	304,0
		Resolución de conflictos	-159,0	-187,0	-120,0	-159,0	-120,0
		Gestión de recursos humanos	239,0	304,0	307,0	150,0	307,0
		Reparto de responsabilidades	252,0	324,0	302,0	206,0	302,0
		Control y monitorización	132,0	139,0	133,0	99,0	133,0

#### 5.4.6. Gráficas

En la gráfica se muestra la comparativa de valores de cada país o en su caso, Stakeholders de una determinada cultura, en relación con la línea de la gráfica del proyecto concreto.

Por un lado, la puntuación obtenida en cada uno de los Factores críticos de éxito con valores entre -400 y 400, y por otro y más determinante, son los puntos de confluencia o de conflicto, es decir, puntos muy alejados en cuanto a puntuación, generaran diferencias en los grupos, cada país percibe este factor de una manera diferentes, sin embargo, los puntos cercanos o confluyentes, indican que los Stakeholders perciben la relevancia de este factor de manera similar.

Gráfica comparativa de la línea de proyecto y la percepción por parte de los Stakeholders españoles.

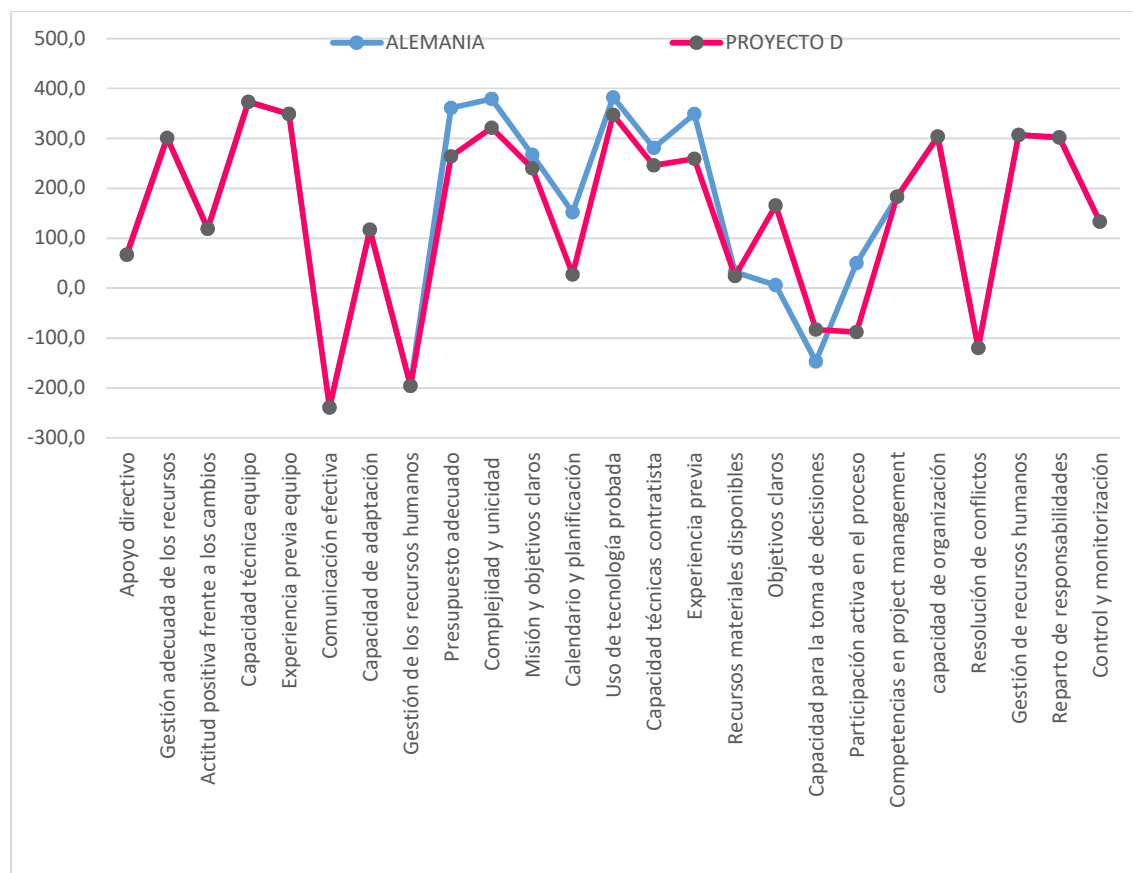


En este proyecto, la autora de este TFM fue la única arquitecta española miembro del equipo de diseño en Beijing, aunque se ha considerado el equipo técnico alemán, es interesante la observación del proyecto desde este punto de vista concreto.

La forma de hacer entre técnicos españoles y alemanes es más similar de los que consideraríamos a priori, destacan confluencias en factores cómo la comunicación efectiva, y la gestión de los recursos y diferencias notables en cuanto a cumplimiento de plazos, definición de objetivos y procesos para la toma de decisiones.

Sin embargo, hay una cierta flexibilidad y capacidad de adaptación en las culturas del sur de Europa que nos siempre son bien entendidas por las partes implicadas alemanas.

Gráfica comparativa de la línea de proyecto y la percepción por parte de los Stakeholders alemanes.



En este caso la directiva el equipo y la Project Manager, todos tenían la misma procedencia, por tanto, solo se pueden detectar puntos de conflicto en lo relativo a la construcción y a la implicación del cliente en el proyecto, destaca cómo viene siendo habitual con clientes chinos los objetivos claros y la participación durante la fase de anteproyecto.

En cuanto a puntos más cercanos y tal vez por ser factores de mayor objetividad, hay más similitudes en la gestión de los recursos, tanto humanos como materiales.

Gráfica comparativa de la línea de proyecto y la percepción por parte de los Stakeholders chinos.



Las principales diferencias percibidas por los Stakeholders chinos aparecen en aspectos organizativos, cómo la implicación de la directiva o nuevamente, como ya ha aparecido en otras ocasiones en esta exposición de casos, la diferente predisposición hacia los cambios, muy aceptados por parte de los Stakeholders chinos y de peor aceptación en culturas europeas.

La alta distancia al poder de los chinos, tanto clientes como trabajadores, implica una aceptación de las órdenes dadas, y a su vez una sensación de disponibilidad del equipo para hacer tantas modificaciones como se estimen necesarias, este fue tanto en este proyecto como en otros uno de los puntos de mayor discusión, entre Stakeholders chinos y europeos.

#### 5.4.7 Conclusión.

El proyecto se desarrolló en 2 fases, por una parte, el concurso y por la otra la fase de ante-proyecto detallado desarrollado desde China en colaboración con la oficina de Alemania.

Para una primera aproximación se plantea la tabla de factores tenidos o no en cuenta y los motivos de cada uno.

Tabla 53. Lista de CSFs tenidos o no en cuenta. fuente. Elaboración propia.

	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		PROYECTO D
DIRECCIÓN	Apoyo directivo	X	Gran implicación, en especial desde Stuttgart
	Gestión adecuada de los recursos	V	El equipo alemán fue suficiente, el equipo en Beijing demasiado pequeño
	Actitud positiva frente a los cambios	V	Buena
EQUIPO DE PROYECTO	Capacidad técnica equipo	V	Equipo muy capacitado
	Experiencia previa equipo	V	Amplia experiencia en residenciales
	Comunicación efectiva	V	Buen sistema de comunicaciones, en especial entre oficinas sacando partido al desfase horario.
	Capacidad de adaptación	V	Muy buena capacidad de adaptación por parte de ambos equipos
	Gestión de los recursos humanos	V	Equipo en Beijing insuficiente para el volumen del proyecto
PROYECTO	Presupuesto adecuado	V	Presupuesto generoso
	Complejidad y unicidad	V	Gran complejidad y programa muy variado, además de la vocación de convertirse en edificio representativo de la zona.
	Misión y objetivos claros	V	Muy claros en la fase de concurso y apenas definidos durante el desarrollo del proyecto
	Calendario y planificación realistas	V	Calendario ajustado pero suficiente.
	Uso de tecnología probada	X	No se introdujeron nuevas tecnologías.
CONTRATISTA	Capacidad técnica contratista		
	Experiencia previa contratista	V	Selección de empresas constructoras locales competentes.
	Recursos materiales disponibles		
CLIENTE	Objetivos claros	X	Tras la fase de concurso, surgieron numerosas dudas y propuestas de cambio
	Capacidad para la toma de decisiones	X	Escasa capacidad para la toma de decisiones y grna numero de personas impl
	Participación activa en el proceso	V	Participación muy activa, con presentaciones casi semanales.
GESTIÓN DE PROYECTO	Competencias "Project Management"	X	Project Manager con poca experiencia
	Buena capacidad de organización	V	Buen sistema dorganizativo y de estandarización
	Resolución de conflictos	V	Buena predisposición
	Gestión de recursos humanos	X	Se distribuyeron acorde con la disponibilidad de ambas oficinas
	Reparto de responsabilidades	V	Bueno
	Control y monitorización	V	Adecuado

Cómo se ha mencionado antes, la fase de concurso de este proyecto resultó exitosa, sin embargo, los problemas surgieron a partir de la asignación del proyecto.

Parte del equipo alemán se trasladó temporalmente a las oficinas de Beijing, para gestionar esta fase del proyecto, lo que demuestra experiencia por parte de la compañía 3 en este tipo de colaboraciones, donde las fases posteriores requieren de gran implicación del cliente, presentaciones de avance semanales y muchas horas de reunión con las partes implicadas.



De nuevo se observó del análisis de este proyecto cómo la rigidez de los contratos escritos no se entiende de la misma manera dependiendo de las culturas de origen de las partes implicadas.

Para el equipo recién formado en Beijing, ser fieles a la propuesta ganadora del concurso y definir con claridad el alcance del nuevo proyecto eran aspectos muy importantes a la hora de empezar a trabajar.

Por el contrario, para el cliente chino, la asignación del concurso a la compañía 3 supuso tan solo una forma de elegir el equipo encargado del proyecto, pero no se adquirió ningún tipo de compromiso con la propuesta presentada. Esto supuso grandes discusiones sobre todo en las fases iniciales del proyecto.

La gestión de los recursos disponibles también se entendió de manera muy diferente. Los directivos alemanes entendieron que la propuesta de concurso era firme y el proyecto se podía desarrollar a partir de un punto bastante avanzado, por lo que el cambio de equipo no suponía un problema contemplando el traslado de la Project manager a las oficinas de Beijing.

Por el contrario, para los clientes chinos, este paso significaba un comienzo desde cero, por lo que el nuevo equipo, que además contaba con menos personas, tuvo que enfrentarse a lo mismo que habían hecho sus compañeros en Stuttgart unos meses antes.

De haberse considerado este aspecto, por parte de la empresa 3, el equipo completo se hubiera trasladado a Beijing, evitando muchas horas de trabajo y reuniones internas.

Se planificaron reuniones semanales tanto con el cliente cómo con las empresas constructoras seleccionadas para la realización material de la torre, sin embargo, los primeros meses el avance fue casi nulo, debido al gran número de modificaciones y a la lentitud y complejidad de los procesos para la toma de decisiones.

Aun así, la solidez en las comunicaciones, la implicación de la dirección y de los socios alemanes, hizo que el proyecto se pudiera desarrollar en un plazo que superaba el planteado, pero con la consideración final de exitoso por todas las partes.

## 6. Evaluación de resultados y conclusiones.

### 6.1. Evaluación.

A la vista de lo analizado en los capítulos anteriores de este trabajo fin de máster, se pueden hacer varias observaciones.

Basado en el análisis de casos, se observa cómo las dimensiones culturales, sí ejercen una influencia tanto positiva como negativa en el desarrollo de los proyectos internacionales.

Dichas influencias no siempre se manifiestan de forma evidente, pueden ser aspectos que pasan desapercibidos o se interpretan como complicaciones normales de los proyectos. Sin embargo, una correcta identificación puede facilitar el entendimiento entre las partes y puede anticiparse a los posibles conflictos o dificultades.

El buen manejo de las dimensiones culturales puede ser de gran ayuda a la hora de tomar decisiones estratégicas como, por ejemplo, la colaboración con compañías locales, la movilidad de equipos y la definición del sistema de comunicaciones fiable durante toda la duración del proyecto.

Por otra parte, volviendo al planteamiento de partida de la matriz de correlación, originalmente no se ha asignado un peso diferente entre las 6 dimensiones, considerándolas todas importantes por igual en lo que se refiere a su influencia sobre los factores críticos de éxito. Sin embargo, a la vista de los 4 casos analizados, y teniendo en cuenta, que todos tratan de proyectos realizados en China, podemos observar que dimensiones como, distancia al poder, orientación a largo plazo y evitación de la incertidumbre, han sido protagonistas en la mayor parte de los conflictos que han surgido.

De esta idea, se extrae también, que la relevancia de los diferentes factores críticos de éxito es variable y puede cambiar dependiendo de la cultura o culturas con las que estemos trabajando.

A la vista de los 4 casos analizados de forma global, sería interesante remarcar que el conocimiento en muchas áreas de la gestión de proyectos es internacional y aplicable en la mayor parte de los países del mundo, sin embargo, la aproximación cultural, no recibe todavía la atención que requiere para el buen funcionamiento de los proyectos multiculturales.

## 6.2. Conclusiones. Aportaciones obtenidas del estudio.

El primer resultado obtenido de este estudio consiste en la síntesis de una lista de 25 factores críticos de éxito y su estructuración por categorías y relacionados directamente con los principales grupos de Stakeholders que forman parte de los proyectos internacionales en el sector de la construcción.

Esta lista de factores críticos de éxito, puede ser una forma de plasmar y comprender las lecciones aprendidas una vez finalizado el proyecto, sin embargo, su utilización en las fases iniciales puede poner de manifiesto algunas características especiales y hacer visibles los puntos de posible conflicto, lo que evitará problemas futuros surgidos en el desarrollo del proyecto.

Por otra parte, la importancia de la participación de las partes implicadas en el proyecto es evidente, y cuando se vinculan con los factores críticos de éxito, la gestión de stakeholders es mucho más precisa y acertada.

Otro segundo aporte es la elaboración de la matriz de correlación presentada en el apartado 4.7. que vincula los CSFs antes presentados con las seis dimensiones de Hofstede. Si bien es posible mejorar la calibración de la matriz, el diseño de la misma puede constituir una herramienta interesante para mejorar la dirección de proyectos multiculturales.

Esta teoría ofrece una imagen general de los países, lo que resulta de gran ayuda para la comprensión de culturas diferentes. Es una buena forma de aproximación para enfrentarse a proyectos multiculturales, y además el carácter cuantitativo que ofrece el sistema de puntuaciones, permite comparar países entre sí.

Otro aspecto importante es el que la comparación entre países no solo sirve para relacionarse con los demás, sino que también es una forma de comprender la cultura propia.

Por todo esto, la influencia cultural en el éxito de los proyectos a través de los factores críticos de éxito y relacionada directamente con los de Stakeholders, hace que el manejo de la matriz de correlación propuesta sea de gran ayuda para los profesionales del Project management a la hora de dirigir proyectos internacionales, tal como se ha presentado en los cuatro casos de estudio analizados.

### 6.3. Líneas futuras de investigación.

En cuanto a las posibles líneas de mejora, se plantean varias posibilidades, entendidas como posible continuación de este trabajo final de máster a una futura tesis doctoral.

Una posible mejora sería, el planteamiento de la correlación mediante la utilización de un modelo de multiculturalidad distinto, que permita también evaluar las influencias a partir de características de las culturas. Posteriormente se podrían contrastar ambos modelos y seleccionar la teoría de multiculturalidad más apropiada para su aplicación en la dirección y gestión de proyectos.

Además, se propone una posible mejora en el reparto de valores de influencia dentro de la matriz, partiendo de la misma escala numérica entre -3 y 3 pero en este caso a obteniendo los valores de la consulta a expertos en dirección de proyectos internacional.

Se elaboraría una serie de cuestionarios que, respondidos por una muestra suficientemente amplia de expertos, podrían ser utilizados para la reformulación de la matriz, buscando así obtener unos resultados de mayor precisión.

## 7. Referencias y bibliografía

### 7.1. Referencias

- 21500:2012, I. (2012). Guidance on project management. *ISO 21500*.
- AEIPRO. (2006). NCB Bases para la competencia de dirección de proyectos. Versión 3.0. En AEIPRO.
- Amat Royo, J. (2016). La distancia de la cultura empresarial con China, Una aproximación para el empresario español. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Pompeu Fabra*.
- Association for Project Management. (2010). En M. Barnes, *A History of the Association for project management 1972-2010*.
- Belassi, W., & Icmeli Tukul, O. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*.
- Bourne, L. (2006). Project Relationships and the Stakeholders circle. *Mosaic Project Services Pty Ltd*.
- Chen, W., Chen, T., Lu, C. S., & Liu, S. S. (2012). ANALYZING RELATIONSHIPS AMONG SUCCESS VARIABLES OF CONSTRUCTION PARTNERING USING STRUCTURAL EQUATION MODELING. *JOURNAL OF CIVIL ENGINEERING AND MANAGEMENT*.
- Davis, K. (2013). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*.
- De Bony, J. (2009). Project management and national culture. *International journal of Project Management*.
- Esmaeili, B., Pellicer, E., & Molenaar, K. R. (2014). Critical success factors for construction projects. *18th International Congress on Project Management and Engineering*.
- Fortune, J., & White, D. (2005). Framing of project critical success factors by a systems model. *International journal of project management*.
- Freeman, R. (2010). Strategic Management; a Stakeholder approach. En R. Freeman.
- Gómez Pellón, E. (2014). Introducción a la antropología social y cultural. Tema 2. El concepto de cultura. *Universidad de Cantabria*.

- Gudiene, N., Banaitis, A., Banaitiene, N., & Lopes, J. (2013). Development of a Conceptual Critical Success Factors Model for Construction projects: a Case of Lithuania. *Procedia Engineering. MBMST 2013*.
- Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N., & Pajares, J. (2012). How to manage international development project successfully. Is the PMD Pro 1 Guide going to the right direction? *International Journal of Project Management*.
- Hofstede, G. (2019). *Hofstede Insights*.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. Software of the mind*.
- Huang, Y.-T. (2015). Las dimensiones culturales aplicadas a la enseñanza. Un análisis del caso entre la cultura española y la cultura china. *Revista de didáctica del español cómo lengua extranjera*.
- Hussein, W. (2014). Different worlds, different ways? *outsourcemagazine.co.uk*.
- Jugdev, K., & Muller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project management Journal*.
- Khor, S., & NanPhin, L. (2009). East meets west; project stakeholder and conflict management in action: "delivering successful projects in China". *PMI global congress 2009 Asia Pacific*. Malaysia.
- Llamazares García-Lomas, O. (2011). La influencia de la cultura en los negocios internacionales. *Boletín económico del ICE N°3011*.
- Mitchell, R. K., Angle, B. R., & Wood, D. J. (2017). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the principle of Who and What really counts. *ACADEMY of Management*.
- Mosterin, J. (1993). Filosofía de la cultura. En *Filosofía de la cultura*.
- Ochieng, E., & Price, A. (2009). Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. *International journal of Project Management*.
- Suda, L. V. (2007). The meaning and Importance of culture for project success. *Paper presented at PMI® Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary*.
- The Standish Group International, I. (2015). *Chaos report*.
- Triguero- Sánchez, R., & Peña Vincés, J. (2013). La cultura colectivista como determinante del desempeño organizativo mediante las prácticas de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Tylor, E. B. (1871). La ciencia de la cultura. En E. B. Tylor.

## 7.2. Bibliografía

- Bértholo, J. (2012). The Shadow in Project Management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
- Calabrese, A. (2012). Master in Strategic Project Management (European), a Worldwide Experience. *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
- Chao, M. M., Kung, F. Y., & Jingdan Yao, D. (2013). Understanding the divergent effects is multicultural exposure. *International Journal of Intercultural Relations*.
- Dimitrov, K. (2014). Geert Hofstede et al's Set of National Cultural Dimensions - Popularity and Criticisms. *Economic Alternatives, Issue 2*.
- Gonzalez Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders, un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS, vol II, nº17*.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures; The Hofstede Model in Context. *Online readings in psychology and culture*.
- Jugdev, K., & Muller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project succes. *Project Management Journal*.
- Lieberman, D. A., & Gamst, G. (2015). Intercultural communication competence revisited; Linking the intercultural and multicultural fields. *International Journal of intercultural Relations*.
- McGowan, H. (2017). Immigration: We Simply Cannot Afford This. *Economy, Editor's Picks, Law & Governenment, US Politics*.
- Muller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects; Pinto, Slevin and Prescott - the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Phyanthamilkumaran, Z. S., & Fernando, Y. (s.f.). The Role of cultural change in relationships between critical factors with success of statistical process control (SPC) Projects.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (2015). Critical success factors across the project life cycle. *Project management journal*.
- Pinto, j. K., & Slevin, D. P. (s.f.). Critical Success factors in Effective project Implementation. En j. K. Pinto, & D. P

- Polkovnikov, A. V. (2014). The reality of project Management Practice in Russia: Study Results. *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
- Rodrigo Alsina, M. (1997). Elementos para una comunicación intercultural. *Afers Internacionals*.
- Saidoum, A. (2015). Successful project management in North Africa with intercultural competence. *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
- Soto Reyes, O. I. (2015). A bridge crossover story: Opportunities from cooperative multi-cultural exchange. *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
- Toor, S.-u.-R., & Ogunlana, S. O. (2009). Construction professionals perception of critical success factors for large-scale construction projects. *Construction Innovation*.
- Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict, multiple perspectives by multiple Stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*.
- Vlahov, R. D., Mistic, S., & Radujkovic, M. (2015). The influence of cultural diversity on project management competence development - The mediterranean experience. *Procedia Social and behavioral Sciences*.
- Wai Kuen, C., Zailani, S., & Fernando, Y. (2009). Critical factors influencing the project success amongst manufacturing companies in Malaysia. *African Journal of Business Management Vol.3*.