

Cómo citar este artículo:

Flouret, C. G. (2023). El impacto de la cultura nacional en la gestión de proyectos en la Argentina. *Project, Design and Management*, 5(1), 7-26. doi: 10.35992/pdm.5vi1.1136.

EL IMPACTO DE LA CULTURA NACIONAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA ARGENTINA

C. Gustavo Flouret

Aden University Panamá (Argentina)

gflouret@aden.org · <https://orcid.org/0000-0002-3076-3944>

Resumen. Las organizaciones implementan sus estrategias ejecutando iniciativas llamadas proyectos. Para gestionarlos, utilizan buenas prácticas o metodologías de distintos orígenes. El encargado de dirigir los proyectos es el Director de Proyecto (DP), que por medio de su experiencia y del auxilio que le brindan estas guías lleva a cabo las acciones necesarias para obtener el objetivo. Una de las más difundidas es la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). Como consecuencia de la globalización ocurrida en los últimos 30 años, la cultura nacional ha comenzado a ser tomada en cuenta en la gestión de proyectos, pero la incorporación de este tema en el PMBOK® se ha realizado lentamente. Existen numerosos trabajos que estudian la relación entre cultura nacional y la gestión de proyectos, pero hay muy escasa literatura que incluya a la Argentina en sus investigaciones. A partir de la hipótesis "La cultura nacional impacta la gestión de proyectos, que sean dirigidos por Directores de Proyectos argentinos certificados PMP®, en la Argentina", este trabajo tiene el objetivo de llenar ese vacío. A tal efecto, se realizó una revisión de la literatura existente y a partir de ella, se efectuó una investigación cualitativa, utilizando 46 afirmaciones, desarrolladas a partir de la base teórica, que fueron presentadas a 10 DP argentinos, con certificación PMP®. Como resultado del análisis de las respuestas, se confirmó la hipótesis de investigación. Además, se identificaron cuarenta y dos consideraciones culturales de aplicación práctica para la gestión de proyectos en la República Argentina, incluyendo aspectos tales como la organización, liderazgo, relaciones y comunicación con los interesados e interacción con el equipo de proyecto, entre otros. Se espera que estos resultados puedan ser aplicados en la práctica profesional, para mejorar las oportunidades de obtener el éxito en los proyectos.

Palabras clave: Cultura nacional, gestión de proyectos, Argentina, Hofstede

THE IMPACT OF NATIONAL CULTURE ON PROJECT MANAGEMENT IN ARGENTINA

Abstract. Organizations implement their strategies by executing initiatives called projects. To manage them, they use good practices or methodologies from different sources. The person in charge of directing the projects is the Project Manager, who, through his experience and the guides' help, carries out the necessary actions to obtain the project objectives. One of the most popular guides is the "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)". Because of the globalization that has taken place in the last 30 years, the national culture has begun to be taken into account in project management, but the incorporation of this topic in the PMBOK® has been slowly carried out. There are numerous papers that study the relationship between national culture and project management, but there are very few that includes Argentina in its research. Based on the hypothesis "National culture impacts the management of projects, which are managed by PMP® certified Argentine Project Managers,

in Argentina", this work aims to fill that void. To this end, a review of the existing literature was carried out, and from it, forty six statements were developed, which, opportunely, were presented to 10 Argentine PMs, with PMP® certification, within the boundaries of a qualitative research. After the analysis of their answers, the research hypothesis was confirmed. In addition, forty-two cultural considerations of practical application for project management in Argentina were identified, including aspects such as organization, leadership, relationships and communication with stakeholders, and interaction with the project team, among others. It is expected that these results may be applied in professional practice, to improve the chances of success in projects.

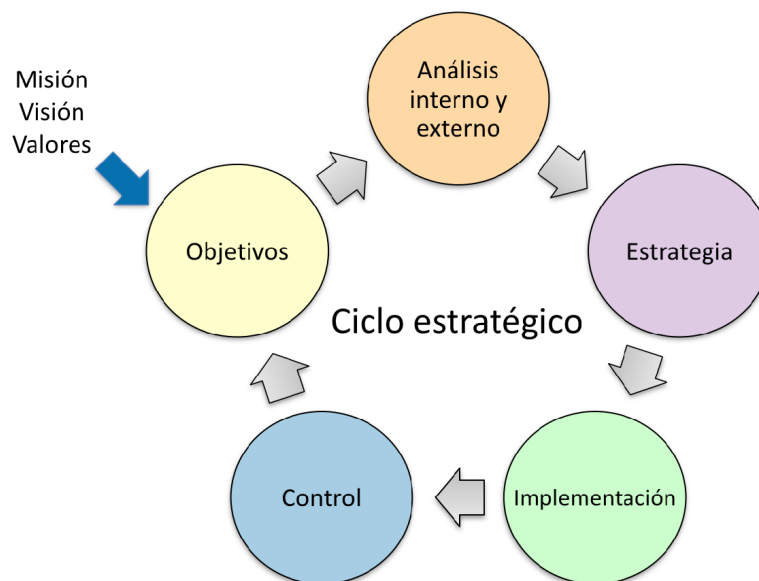
Keywords: National culture, project management, Argentina, Hofstede.

Introducción

Dentro del ciclo de planificación estratégica de las organizaciones (ver Figura 1), existe una etapa denominada "Implementación", donde se llevan a cabo las iniciativas que responden a las estrategias de la organización (Project Management Institute, 2014). Esas iniciativas se denominan proyectos.

Figura 1

Ciclo estratégico



Los proyectos son esfuerzos temporales que se realizan para lograr un producto, resultado o servicio único (Project Management Institute, 2017, p. 3) y tienen el objetivo de provocar el cambio estratégico requerido por las organizaciones (Project Management Institute, 2014). El estándar para gestionar proyectos más conocido y utilizado en el mundo es la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (Alwaly y Alawi, 2020; Project Management Institute, 2017), que incorpora metodologías predictivas y ágiles.

Las habilidades y la experiencia del Director de Proyecto (DP) junto con las buenas prácticas descritas en el PMBOK® mejoran las oportunidades de la iniciativa de tener éxito, que es medido por la consecución de los objetivos y la satisfacción del cliente.

Dada la facilidad de trabajar desde cualquier parte del mundo donde haya una conexión a internet, los proyectos, ya sean locales o internacionales, involucran a personas de distintas culturas que intervienen en ellos, por lo que sería esperable que el PMBOK® hiciera alguna referencia a los efectos de la cultura nacional en el proyecto. Sin embargo, el PMI ha desarrollado este concepto muy lentamente dado que en las versiones 5 y 6 del PMBOK®, introdujo el concepto de cultura, pero más orientado a la cultura organizacional. En la versión 7, esbozó el concepto de cultura nacional, dentro del apartado de entorno externo (Project Management Institute, 2021, p. 18), sin profundizar en el tema. Esto obliga al DP a comprender y gestionar el impacto de la cultura nacional, tanto de la organización como del país o países donde se realice el proyecto, sin apoyo del PMBOK®.

La cultura nacional no tiene una única definición por lo que los fines de este trabajo, la cultura se va a definir como “la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de un grupo o categoría de personas de otros” (G. H. Hofstede et al., 2010).

A los efectos de esta investigación, la elección del modelo de Geert Hofstede (2003; 2010) se basa en que las citas del mismo en trabajos científicos y de divulgación sobrepasan a otros modelos por amplio margen (Beugelsdijk et al., 2017; Bing, 2004; Kirkman et al., 2006). Además, Nakata (2009) indica que la popularidad de este trabajo proviene de las siguientes razones:

- La población encuestada es enorme y los datos recolectados son de tal magnitud que se pueden obtener conclusiones sustentadas desde el punto de vista estadístico.
- Las dimensiones identificadas por Hofstede, inicialmente cuatro, con el agregado de una quinta con posterioridad¹, son capaces de describir todas las culturas nacionales y no solamente un subconjunto. Además, el marco tiene la suficiente flexibilidad para ser adaptado a diferentes necesidades de investigación.
- La teoría que sustenta el trabajo de Hofstede está apoyada en anteriores estudios antropológicos, sociológicos y psicológicos.
- La disponibilidad del cuestionario utilizado en la investigación y los valores estandarizados de las diferentes dimensiones, facilitan el uso en la investigación cuantitativa.

Este modelo consta de seis dimensiones bipolares:

- *Power Distance Index* o índice de distancia al poder (PDI). El grado con el que los miembros menos poderosos de instituciones, organizaciones y estructuras familiares, esperan y aceptan que el poder está distribuido en forma desigual.
- *Uncertainty Avoidance Index* o índice de evitación de la incertidumbre (UAI). El grado con el que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas.
- *Individualism vs. Collectivism* o individualismo vs. colectivismo (IDV). El Individualismo corresponde a sociedades en las cuales los lazos entre individuos son débiles y se espera que cada persona se cuide a si mismo y a su familia inmediata. El Colectivismo corresponde a sociedades donde las personas, desde su nacimiento en adelante, se integran en grupos cohesivos y fuertes que los cuidan durante toda su vida, a cambio de una lealtad incuestionable.
- *Masculinity vs. Femininity* o masculinidad vs. femineidad (MAS). Una sociedad es llamada masculina cuando los roles emocionales de género son claramente distintos: se supone a los hombres asertivos, duros y enfocados en el éxito material mientras que se

¹ Este trabajo no toma en cuenta la sexta dimensión, identificada por Minkov (2007).

supone a las mujeres más modestas, tiernas y preocupadas con la calidad de vida. Una sociedad es femenina cuando los roles emocionales de género se superponen: se supone que tanto hombres como mujeres son modestos, tiernos y preocupados con la calidad de vida.

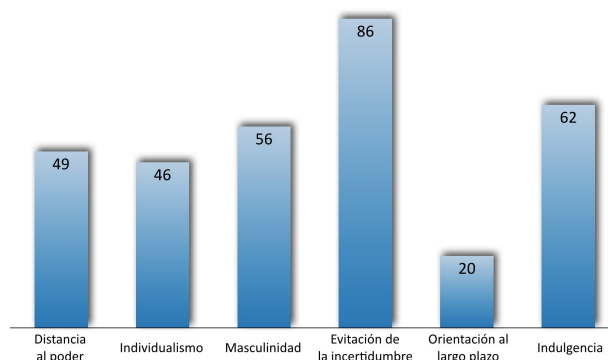
- *Long Term Orientation* u orientación al largo plazo (LTO). La orientación al largo plazo se basa en promover las virtudes orientadas a las recompensas futuras, perseverancia y ahorro. El opuesto, la orientación a corto plazo, se basa en promover las virtudes relacionadas con el pasado y el presente, en particular, respeto por la tradición, preservación de la imagen o reputación y el cumplimiento de obligaciones sociales.
- *Indulgence vs. Restrain* o indulgencia vs. contención (IVR). La indulgencia representa la tendencia de permitir la libre gratificación de los deseos humanos básicos y naturales, relacionados con disfrutar la vida y divertirse. La contención refleja la convicción de que esas gratificaciones necesitan ser frenadas y reguladas por estrictas normas sociales.

Las dimensiones antes mencionadas se utilizan para explicar el comportamiento de grupos culturales en diferentes ámbitos. Cada una de ellas tiene asociada una escala con valores que van desde 0 (bajo) a 120 (alto) †, ubicando cada país de acuerdo con un valor obtenido por el análisis estadístico de los datos respectivos. Los valores de 50-60 son considerados valores medios, mientras que por debajo de 50 son bajos y por encima de 60 son altos.

Los datos de Argentina son los siguientes:

Figura 2

Valores de las dimensiones para Argentina



Nota. Fuente: Hofstede (2018)

Como se puede apreciar en la Figura 2, la Argentina tiene valores levemente bajos en PDI (distancia al poder) e IDV (individualismo), medio-alto en MAS (masculinidad vs. femineidad), muy alto en UAI (evitación de la incertidumbre), muy bajo en LTO (orientación al largo plazo) y alto en IVR (indulgencia vs. restricción).

Existen numerosos trabajos que exploran el impacto de la cultura nacional en los proyectos como, por ejemplo, (Avison y Myers, 1995; Baumann, 2013; Binder, 2007; Bredillet et al., 2010; Chen y Partington, 2004; Chin Mei Yen y Pulatov, 2008; Eberlein, 2008; Esteves y Bohórquez, 2007; Friday y Stella, 2019; G. Hofstede, 1983b, 1983a; G. Hofstede y Bond, 1988; Loosemore y Musmani, 1999; Maruping et al., 2019; Milosevic, 2002; Müller y Turner, 2004; Newman y Nollen, 1996; Pheng y Leong, 2000; Rees-Caldwell, 2010; Rodrigues et al.,

2014; Shore y Cross, 2005; Tata, 1999; Winch et al., 1997), entre otros, pero son extremadamente escasos aquellos que lo hacen con referencia a la Argentina.

Método

El propósito de este trabajo, representado por su objetivo general, es:

Establecer si existe el impacto de la cultura nacional en la gestión de proyectos en la Argentina desde el punto de vista del PMBOK®.

A su vez, los objetivos específicos son:

- Identificar el impacto que tienen las dimensiones de la cultura nacional en la gestión de proyectos en la Argentina desde el punto de vista del PMBOK®.
- Desarrollar sugerencias culturales para la gestión de proyectos en la Argentina.
Para realizar la investigación, se desarrolla la siguiente hipótesis:
- H1: La cultura nacional impacta la gestión de proyectos, que sean dirigidos por Directores de Proyectos argentinos certificados PMP®, en la Argentina.

Para realizar este trabajo, se desarrolló un instrumento que consiste en cuarenta y seis afirmaciones, mencionadas en la Tabla 1, que fueron sometidas a la opinión de cada uno de los entrevistados en entrevistas realizadas en forma virtual.

Tabla 1
Afirmaciones

Número	Afirmación
1	Para dirigir un proyecto se necesita asertividad, rendimiento y objetivos claros.
2	Los proyectos requieren de una planificación muy detallada y de reglas de juego claras para que tengan éxito.
3	Ejecutar el proyecto significa obtener resultados concretos a corto plazo y terminar el proyecto. Todo lo demás es problema de la dirección de la empresa.
4	Las innovaciones dentro del trabajo del proyecto atentan contra el rendimiento y los objetivos del mismo.
5	Me siento mejor trabajando en un proyecto cuando me interesa el objetivo del mismo.
6	Los roles del proyecto deben estar claros y la autonomía debe estar limitada.
7	Ya sea en reuniones o en entrevistas personales, un miembro del equipo puede expresar su opinión o desacuerdo con el Director de Proyecto o el Patrocinador.
8	Una asignación planificada del trabajo de los miembros del equipo es preferible a los cambios en la asignación de las actividades.
9	Desde el principio del proyecto, es importante demostrar a los proveedores quien es el que manda.
10	Aunque el proyecto sea innovador e incierto, es importante contar con un organigrama bien definido para realizarlo.
11	Soy responsable por mi trabajo diario. Cuando termino me voy a casa.
12	Las reglas y normas solamente sirven para limitar la libertad de acción en un proyecto.
13	En el proyecto, es preferible enfocarse en lo que puede salir mal, para estar preparados para ese momento.

-
- 14 El patrocinador del proyecto está siempre abierto a conversar y a tomar una cerveza con el equipo, contribuyendo a crear una buena atmósfera de trabajo.
 - 15 Es importante concentrarse en el proyecto. Cualquier gratificación personal o festejo, aunque sea al final del proyecto, es una pérdida de tiempo y recursos.
 - 16 La calidad del proyecto tiene que ver con la alta gerencia. Los requerimientos de los usuarios serán considerados si me lo indican mis jefes.
 - 17 Lo importante dentro del proyecto es ser disciplinado y enfocarse en el trabajo del proyecto, anteponiéndolo a las consideraciones personales.
 - 18 Generalmente me resulta fácil armar equipos de trabajo de alto rendimiento en los proyectos.
 - 19 Prefiero un estilo de liderazgo asertivo y firme para gestionar el proyecto.
 - 20 Generalmente, las normas de la organización dificultan el armado de equipos de proyecto.
 - 21 La ayuda de un miembro del equipo a otro debe ser reconocida en un plazo relativamente breve.
 - 22 No me importa qué decisión tomen porque nunca me van a consultar.
 - 23 La autonomía que tengo es suficiente para modificar las actividades, si es necesario.
 - 24 Como Director de Proyecto no estoy cómodo cuando tengo que tomar decisiones riesgosas.
 - 25 Los costos deben ser muy detallados para cumplir con los objetivos del proyecto a largo plazo.
 - 26 La relación con los interesados requiere de autoridad, firmeza y control.
 - 27 Es fundamental el aporte del equipo de proyecto para determinar el trabajo que se va a realizar en el proyecto.
 - 28 Los empleados de más bajo nivel no deben ser tomados en cuenta para identificar los interesados. Su aporte al proyecto es limitado.
 - 29 Lo importante es la perseverancia. Los resultados se obtendrán cuando corresponda, pero no antes.
 - 30 Las decisiones del proyecto se toman en un nivel mayor al mío y es lo que prefiero.
 - 31 Los contratos con los proveedores son fundamentales para evitar riesgos en el proyecto.
 - 32 Si tengo algún problema en un proyecto, prefiero consultar a un experto en vez de consultar a un amigo.
 - 33 Las reuniones de situación e informes del proyecto son una pérdida de tiempo, por lo que prefiero comunicarme forma personal con los miembros del equipo
 - 34 Las decisiones del proyecto deben ser tomadas a nivel de equipo de proyecto.
 - 35 La recompensa por una actividad bien realizada debe ser, exclusivamente, para el individuo que la realizó.
 - 36 La calidad del proyecto requiere de normas bien definidas y de un seguimiento constante para evitar problemas en el futuro.
 - 37 La descripción de las tareas a realizar está especificada y no hay margen para discrecionalidad personal.
 - 38 La comunicación en el proyecto es amplia y a todo nivel.
 - 39 Es importante contar con un organigrama del equipo de proyecto claramente establecido para poder gestionarlo.
 - 40 Es fundamental tener todos los interesados identificados antes de comenzar la ejecución del proyecto.
 - 41 Los riesgos del proyecto deben definirse lo más certeramente posibles dejando de lado ambigüedades.
-

42	Las actividades de un paquete de trabajo pueden cambiar y eso está bien.
43	La carga de trabajo debe estar razonablemente balanceada entre los miembros del equipo sin importar sus capacidades individuales.
44	Las actividades fuera de la oficina con el equipo de trabajo del proyecto son gratificantes y ayudan a la consolidación del grupo.
45	El descanso y la libertad de elegir las tareas dentro del proyecto son totalmente secundarios.
46	La planificación de los costos del proyecto debe ser entregada en forma muy detallada.

Estas afirmaciones fueron desarrolladas a partir de la literatura relevada que detalla las relaciones entre las dimensiones de Hofstede y los distintos comportamientos o actitudes de los individuos o grupos estudiados. El objetivo es no solamente brindar un punto de partida para los comentarios de los entrevistados, sino que, además, se emplean como disparadores de comportamientos para obtener una respuesta más auténtica.

Las afirmaciones fueron presentadas a diez directores de proyecto en actividad, que obtuvieron su certificación PMP® (Project Management Professional) con actuación en diferentes zonas geográficas de Argentina. Para determinar el número total de entrevistados, se tomaron en cuenta las recomendaciones de Hernández Sampieri et al. (2014, p. 384) que consideran la capacidad operativa de recolección y análisis, el fenómeno en estudio y lo que denominan la “saturación de categorías”. Este último se produce cuando ante el agregado de nuevas respuestas, no se aportan elementos o datos nuevos. Durante el transcurso de la investigación, se observó que se producía una repetición de las respuestas entre la quinta y novena entrevista, por lo que se decidió realizar diez de ellas.

Dentro de sus actividades podemos mencionar la gestión de proyectos de diferentes tamaños y alcances, la consultoría nacional e internacional, la experiencia académica en aulas universitarias y en empresas, el coaching y la auditoría de proyectos, entre otras. Su ámbito de acción es tanto el privado como el público, en empresas, consultoras y organizaciones industriales y de servicios.

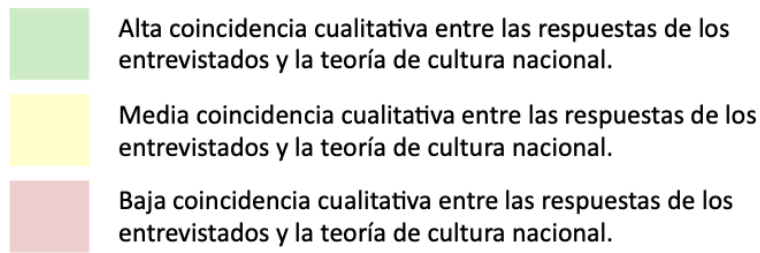
Además, varios de ellos son profesores en universidades de prestigio en Argentina y, en particular, dos de ellos son directores o miembros de comités académicos que influyen sobre los contenidos de las carreras universitarias bajo su responsabilidad.

Todos están o estuvieron involucrados con el PMI en la Argentina, conduciendo o formando parte de proyectos de los capítulos locales y de la Educational Foundation. Uno de ellos ha ganado un premio de relevancia del PMI.

Cada una de las 460 respuestas a las distintas afirmaciones fue analizada en cuanto a la concordancia con la teoría de la cultura nacional, clasificándolas como de alta, media o baja coincidencia (ver Figura 3), con un color asociado. Así, si la respuesta reflejaba un comportamiento coincidente con la teoría, se la clasificaba como alta. En cambio, si la respuesta tenía un grado de coincidencia limitado, pero se reconocían aspectos de la teoría en ella, se la clasificaba como de coincidencia media. Por último, si la respuesta reflejaba un comportamiento distinto de la teoría, se la clasificaba como de baja coincidencia.

Figura 3

Clasificación de las respuestas

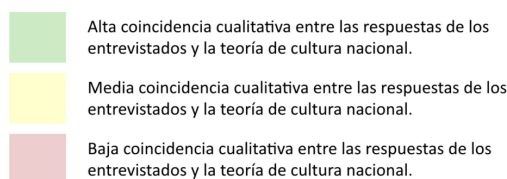
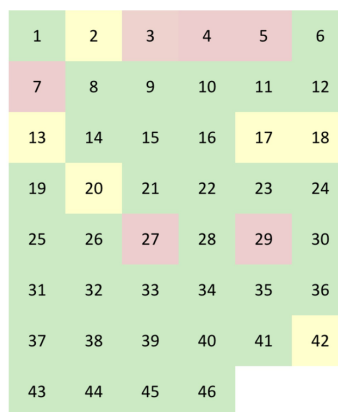


El resultado de todas las afirmaciones se puede apreciar en la Figura 4. Cada uno de los cuadrados contiene un número que representa a la afirmación en consideración y un color, que representa, de acuerdo con la Figura 3, la coincidencia de las respuestas con la teoría de la cultura nacional (TCN). Entonces, por ejemplo, el cuadrado verde, con el número 1 en el interior, debe leerse como que los entrevistados, al proponerse la afirmación 1, realizaron comentarios que tienen alta coincidencia con lo esperado de acuerdo con la TCN.

De todas ellas, 34 respuestas mostraron alta coincidencia cualitativa entre las respuestas de los entrevistados y la teoría de cultura nacional, 6 respuestas mostraron media coincidencia y 6 respuestas, baja coincidencia. Esto significa que las respuestas de los directores de proyecto entrevistados, en algunos casos, se desvían de lo esperado, de acuerdo con la teoría y la bibliografía relevada.

Figura 4

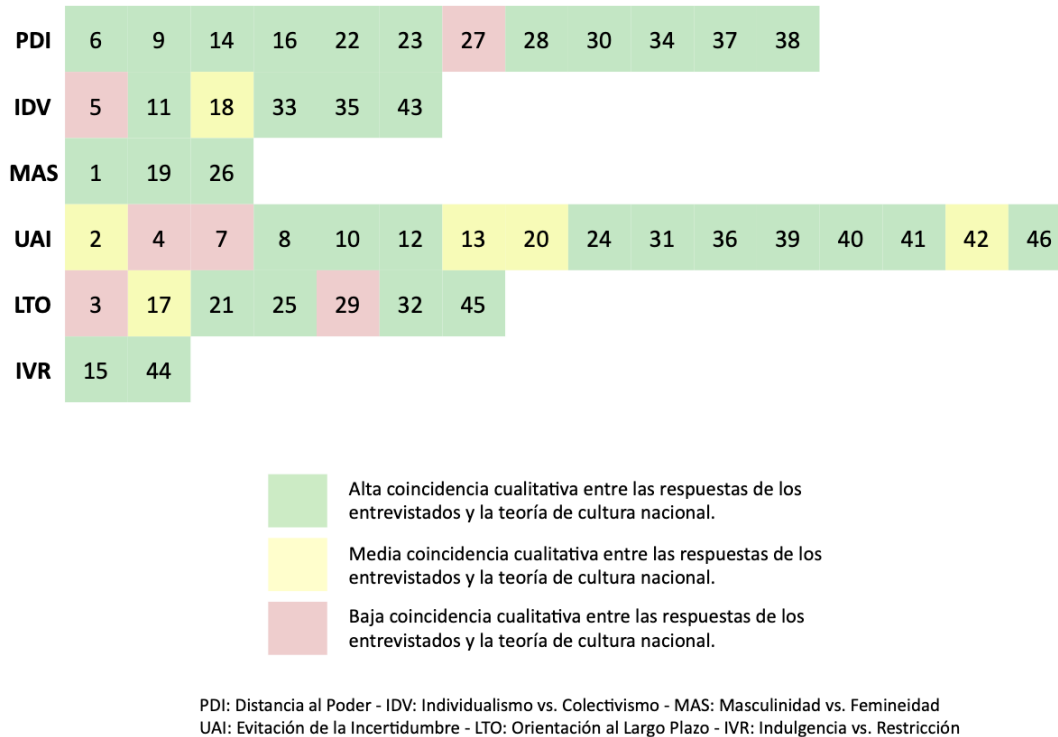
Resultados que muestran la coincidencia de las respuestas con la TCN



En la Figura 5, se puede apreciar la distribución de las respuestas en función de las dimensiones de Hofstede.

Figura 5

Resultados que muestran la coincidencia de las respuestas con la TCN distribuidos por dimensión



Resultados

Como consecuencia de la revisión de la literatura y del análisis de datos realizado, se observa que la cultura nacional influye sobre los comportamientos y opiniones de los entrevistados y, por lo tanto, se verifica que impacta, efectivamente, sobre la gestión de proyectos en la Argentina, dentro de las limitaciones especificadas para el trabajo.

Los efectos se pueden apreciar sobre múltiples aspectos, entre ellos:

- Organización, estructura jerárquica y liderazgo.
- Autonomía y toma de decisiones.
- Planificación y gestión.
- Relaciones con los interesados.
- Relación con el equipo de proyecto.
- Comunicaciones dentro del proyecto y hacia afuera del mismo.
- Gestión de los riesgos.

- Comportamiento del Director del Proyecto (DP).

Como se comentó con anterioridad, hay impactos culturales que coinciden con la teoría de la cultura nacional. Con respecto a la gestión de proyectos, estos son:

- El comportamiento masculino de la cultura argentina sustenta la consideración que el DP debe tener un comportamiento asertivo, con objetivos claros, que, como consecuencia, disminuye la incertidumbre. Es lo contrario a la duda, la indecisión. Debe ser firme, entendiendo la firmeza como empatía, con sólidas convicciones, con auto-disciplina, motivador, con claridad de objetivos, dispuesto a escuchar, y con un estilo más libre de colaboración, orden y organización, donde haya lugar para el disenso y el intercambio de ideas. Por ello, rechaza el autoritarismo, representado por la imposición, el exceso de orden, el exceso de regulaciones y de reglamentos, el ser estricto, el no reconocer el error y no agradecer, entre otras cosas.
- El alto UAI de la cultura argentina está representada por la necesidad de los DP de que haya reglas de juego claras, entendiendo por este término, todas aquellas acciones que tiendan a clarificar el proyecto y a bajar la incertidumbre. Estas deben involucrar a todos los interesados, especialmente al patrocinador y al equipo y deben ser compartidas por todos ellos. Los resultados de no tener la suficiente claridad en el proyecto son la confusión, la mala comunicación, y, eventualmente, el fracaso.
- De acuerdo con una distancia al poder media, se indica que, cuando el proyecto está en marcha, las decisiones diarias son de la competencia del DP, implicando esto, la necesaria autonomía para realizarlas. Dadas las características de la gestión, existe la necesidad de tomar decisiones y aplicar discrecionalidad a las actividades y a la gestión del proyecto. Aquellas que modifiquen el plan previamente consensuado, podrán ser consultadas por los canales acordados, pero, durante el trabajo del proyecto, con el plan aprobado ejecutándose, las consultas no son necesarias. De todas maneras, se reconocen estructuras de organización, donde el patrocinador ocupa el nivel más jerárquico y toma aquellas decisiones que van más allá del plan. En este contexto, la autonomía del DP estará limitada por el objetivo del proyecto.
- Continuando con la distancia al poder media, es importante resaltar que la autonomía ya desarrollada anteriormente se aplica a la determinación de las actividades a ejecutar. Dentro del contexto del proyecto, los miembros del equipo pueden innovar, agregando valor a sus actividades. Esto implica que es posible realizar tareas técnicas de distintas formas y llegar a encontrar nuevas maneras de obtener los resultados esperados. Por otro lado, existe la imposibilidad de llegar a un 100 % de especificaciones y se destaca que las actividades tienen que ver con aspectos técnicos acerca de los cuales el DP puede no tener todo el conocimiento. Entonces, se hace necesario confiar en el sentido común de quién realiza la actividad y darle una cierta discrecionalidad. Además, es fundamental la buena comunicación dentro del equipo y con el DP y una clara visión estratégica, comunicada oportunamente, para no coartar el aporte de los miembros del equipo.
- Se evita la incertidumbre del proyecto mediante las reglas y normas que auxilien su gestión, sin confundirlas con restricciones a la libertad de acción, tema ya expuesto en párrafos anteriores. Estas ayudan a:
 - ◇ Definir comportamientos aceptables.
 - ◇ Establecer conductas que potencian la dinámica y las posibilidades del proyecto.
 - ◇ Incrementar la seguridad y la confianza en la ejecución.

- ◇ Contener y encauzar la libertad de acción.
 - ◇ Dar un marco de referencia para la gestión.
 - ◇ Alejar el caos.
 - ◇ Dejar en claro los límites.
 - ◇ Ordenar, organizar e incrementar las probabilidades de éxito del proyecto.
 - ◇ Definir el rol de las personas y focalizar la energía.
- Por último, se considera que incluso en proyectos inciertos e innovadores, mantienen un ambiente prolijo dentro del proyecto.
 - En una cultura cuyo individualismo es medio, el responsable por el proyecto es el DP y, como tal, debe liderar, desarrollar y tener en cuenta la planificación del mismo. Esta responsabilidad incluye la preocupación por los interesados en general y por los miembros del equipo en particular. Incluido en este compromiso se encuentra la generación del espíritu de equipo, no solamente para aquellos involucrados en temas técnicos, sino para con todos los interesados.
 - Coincidiendo con un valor de LTO bajo, los DP consideran que las consultas por cuestiones técnicas deben realizarse a expertos. A pesar que es posible obtener comentarios valiosos para lograr una visión introspectiva con respecto a comportamientos interpersonales, a partir de consultas con amigos, se prioriza las consultas a expertos.

Con respecto a los recursos humanos, estos son:

- La organización del proyecto puede ser impactada por comportamientos culturales correspondientes a varias dimensiones. En el caso del organigrama y de los roles y responsabilidades, por un lado, tenemos la dimensión PDI y por el otro UAI. Para la primera, la claridad de roles y responsabilidades en la estructura de gestión del proyecto es fundamental. Aclara las relaciones de poder y autoridad y permite deducir los niveles de autonomía disponible para la gestión del trabajo y la toma de decisiones. La autonomía es valorada, pero está limitada por los roles y responsabilidades, el alcance, el tipo de proyecto, la incertidumbre del objetivo, la estructura, tanto del proyecto como de la organización que lo lleva a cabo y tipo de trabajo del equipo.
- Para la segunda, el organigrama es una herramienta importante por su auxilio en ordenar el trabajo, evitar problemas por desconocimiento de los roles y responsabilidades y por permitir escalar las decisiones al nivel correcto, disminuyendo la incertidumbre. Ayuda a entender, a simple vista, la estructura de una organización, sea permanente, como una empresa establecida, o temporaria, típica de la gestión de proyectos. Representa los recursos involucrados y permite una gestión adecuada de los mismos.
- Concordando con el nivel medio de distancia al poder, existe una distancia jerárquica entre el patrocinador y el equipo de proyecto. Este valora su rol de guía, su apoyo a la iniciativa, y la mayor comunicación y claridad que su involucramiento trae. Sin embargo, se indica que su presencia constante no es necesaria para que se realice el trabajo. De hecho, la misma puede causar inconvenientes por superposición de roles con el DP y por la confusión en los reportes que puede ocurrir, aumentando el riesgo en el proyecto.
 - En una cultura con una tendencia fuerte al disfrute personal, el festejo y la gratificación son importantes. Las presiones en un proyecto son considerables y una forma de reducirlas es teniendo momentos de distensión. Estos crean un ambiente que reduce las tensiones, potencian, cohesionan y dan retroalimentación al equipo, crean clima de

colaboración y comunicación y, fundamentalmente, permiten agradecer a la gente por su trabajo.

- Las actividades pueden ser realizadas dentro o fuera de la oficina, ya sea festejando etapas, hitos y acontecimientos (cumpleaños, nacimientos y logros personales, entre otros), o realizando acciones en las que se enfatiza la construcción, mejora, consolidación y gratificación del equipo y se destaca la relación que se construye por fuera de las actividades técnicas del proyecto.
- Uno de los peligros que acechan al DP y a los miembros del equipo de proyecto, es el agotamiento físico por las exigencias a las que se enfrentan. En una cultura con una mirada de corto plazo, que busca resultados inmediatos, este peligro es claro y presente. Por ello, se considera que el descanso y libertad de elegir las tareas no son temas secundarios. Ambos generan compromiso y motivación y deben ser tomados en cuenta.

El exceso de trabajo puede existir, por razones que tienen que ver con la situación del proyecto, pero debe ser totalmente coyuntural. Si se transforma en una costumbre, el equipo de trabajo sufrirá las consecuencias con el correspondiente aumento de riesgo del proyecto y la consiguiente desmotivación.

- La ayuda entre los miembros del equipo debe reconocerse. En una cultura que espera que todo suceda de inmediato, ese reconocimiento debe realizarse a la brevedad posible. Esto ayuda a la mayor integración y formación del equipo.
- La definición e implementación de los reconocimientos y recompensas forman parte de la responsabilidad del DP. El aspecto levemente colectivista de la cultura nacional influye en el sentido que se prefieren las recompensas grupales, a pesar de que sea un miembro del equipo el que haya desarrollado la actividad que provoca el reconocimiento. Este comentario se fundamenta en que no es posible obtener logros sin la ayuda del equipo.
- La forma en que se toman las decisiones está muy relacionada con la distancia al poder. Con un valor medio, los DP consideran deseable el consenso y destacan que existen diferentes alternativas para lograrlo, pero coinciden en que el último responsable es el DP.
- De acuerdo con un leve colectivismo, se considera que la carga de trabajo debe tomar en cuenta las capacidades individuales, pero esto no debe ser utilizado como excusa para sobrecargar a un miembro del equipo, dado que esto generaría agotamiento, desmotivación e incremento de los riesgos del proyecto.

Con respecto a los interesados, estos son:

- La identificación temprana de los interesados es considerada como muy importante o fundamental por su impacto en la disminución de la incertidumbre y del riesgo del proyecto. Para una cultura que busca ambos objetivos, esta actividad requiere la suficiente dedicación tanto en inicio como en planificación. Las ventajas son la verificación del impacto de las decisiones del proyecto en ellos, evitar volver a realizar actividades ya finalizadas y la mitigación de riesgos y cambios que pudieran originarse en interesados no identificados.
- Es importante tener en cuenta que existen proyectos en que los interesados pueden ser muy difíciles de identificar o formar parte de un grupo muy numeroso de personas donde la individualización de cada una de ellas es virtualmente imposible. En estos casos, es importante no considerar grandes conglomerados de interesados como uniforme y buscar mecanismos de separación en grupos más pequeños y gestionables.

- De acuerdo con una distancia al poder media, se considera que todos los empleados de la organización, sin tener en cuenta su nivel, deben ser tomados en cuenta como interesados. Como razones, indican la cercanía a la operación y al cliente, el impacto en el proyecto si no se cumplen sus requerimientos, los interesados insospechados que se detectan al evitar usar el organigrama como filtro, el aporte que puedan tener para con el proyecto, y la disminución de riesgo de boicot.
- En concordancia con un valor medio de MAS, se considera que la relación con los interesados debe tener en cuenta la firmeza en proteger el alcance del proyecto, en la comunicación, sin dudas ni vacilaciones y en el momento y lugar de la participación del interesado. También es importante saber discernir el momento en ser flexible para adecuarse a sus requerimientos o demandas.
- El liderazgo autoritario no es aceptado por una cultura con un PDI medio. Con respecto a esto, se comenta que, con respecto a los proveedores, se buscan reglas de juego claras y se destaca que la colaboración es muy importante.

Con respecto a los costos, estos son:

- Desde el punto de vista de LTO, se considera que los costos deben ser detallados en función de la duración del proyecto y del control a realizar. Una posible guía se encuentra en el CAPEX² del mismo, que determinará la discriminación de los costos.
- Ahora bien, desde el punto de vista de la incertidumbre, se busca el mayor detalle posible, que genere claridad, entendiendo que la información puede estar impactada por el plazo, el tamaño y la incertidumbre del proyecto.

Con respecto a la calidad, estos son:

- La calidad en un proyecto implica la satisfacción del cliente. En una cultura con una distancia al poder medio, se considera que este objetivo debe involucrar a todos los interesados, escuchando a los usuarios, relevando sus necesidades y requerimientos, priorizando en función de los parámetros establecidos por la estrategia del proyecto y los comentarios del patrocinador e interesados clave y acordando el alcance final. Los requerimientos construyen el valor del proyecto, por lo que es fundamental gestionarlos.
- La disminución de la incertidumbre en la gestión de la calidad se refleja en la necesidad de definir las normas y realizar la planificación de la calidad. De esta manera se va a dotar al proyecto de una guía y de los mecanismos necesarios para realizar su seguimiento.

Con respecto a la comunicación, estos son:

- Con un PDI medio, se considera a la comunicación un tema relevante. Las comunicaciones deben ser específicas, precisas y claras, con responsables establecidos y destinatarios identificados. Se debe desarrollar un plan de comunicaciones que permita gestionar la diseminación de datos e información del proyecto, basado en las necesidades de los interesados.
- Para una cultura con un individualismo medio, tanto las reuniones de proyecto como los reportes de situación son importantes. Las primeras se deben planificar y gestionar, evitando caer en sesiones improductivas. Son importantes la agenda e invitar a las personas adecuadas. Las ventajas que se pueden citar son:

² Capital Expenditure - Inversión de capital

- ◇ El intercambio de opiniones de los participantes, luego de la presentación del tema.
- ◇ El contrapunto entre los miembros del equipo.
- ◇ La aparición de problemas ocultos.
- ◇ Los distintos puntos de vista sobre la misma situación.
- ◇ La participación de todos los miembros del equipo.
- ◇ Las interacciones que no se dan en el día a día.

En consecuencia, con respecto a los reportes, y teniendo en cuenta los comentarios del anterior ítem, se sugiere al DP desarrollar e implementar un proceso de creación y distribución de la información en reportes, cuyo contenido sea consensuado con los interesados que lo van a recibir.

- Con respecto a las reuniones, se sugiere al DP desarrollar e implementar un protocolo de reuniones, conteniendo, entre otros, los siguientes puntos:
 - ◇ Desarrollo y envío de la agenda con anticipación a la reunión.
 - ◇ Invitación a los interesados correspondientes.
 - ◇ Desarrollo y aplicación de reglas de conducta, incluyendo el tema de la puntualidad.
 - ◇ Identificación de responsables de las acciones, con fecha de cumplimiento.
 - ◇ Realización y distribución de la minuta.
 - ◇ Además, se sugiere gestionar y conducir la reunión y el uso de la técnica “parking lot”³, para registrar asuntos fuera de agenda, que deben ser considerados en otra oportunidad.
- Se considera que resulta incómodo tomar decisiones riesgosas en el proyecto. Si bien inevitable y parte de la profesión, no deja de ser un tema de preocupación. El DP debe estar preparado para afrontar estas situaciones y el patrocinador debe construir un ambiente que lo apoye.
- Es importante la identificación y definición sin ambigüedades de los riesgos del proyecto. Esto implica que estos deben definirse en forma específica, dejando de lado generalidades (Project Management Institute, 2019). Por ejemplo, no es lo mismo declarar un “riesgo de enfermedad”, donde una enfermedad puede ir desde un resfrío hasta un trastorno muy serio de salud, como declarar “Existe el riesgo de una epidemia de gripe por las condiciones climatológicas esperadas durante el transcurso del proyecto”. Esto disminuye la incertidumbre del proyecto.
- Los contratos deberían servir para disminuir la exposición al riesgo en una relación comercial. Para ello, deben fijar un marco claro en el que el contratado desarrollará su actividad, incluyendo su responsabilidad, el alcance de la tarea, el plazo y los entregables. Además, se requiere una buena gestión del contrato y del proveedor para ayudar al éxito del proyecto.

³ Técnica desarrollada para anotar temas importantes que surgen en una reunión, pero que no están incluidos en la agenda. Estos pueden ser tratados con posterioridad en reuniones ad-hoc.

Los resultados reflejaron comportamientos que no coinciden con la teoría de la cultura nacional. Con respecto a la gestión de proyectos, estos son:

- Al contrario de lo esperado, teniendo en cuenta un leve colectivismo informado por la dimensión IDV de Hofstede, los DP analizan la posibilidad de no participar en el proyecto si los objetivos no coinciden con sus intereses particulares. Por lo tanto, desde el punto de vista de la organización, patrocinador o cliente, es conveniente buscar una alineación entre los objetivos personales del DP y los objetivos del proyecto. Los resultados indican que dada esa coincidencia, hay una mayor sensación de bienestar, mayor compromiso y mayor interés.
- En contradicción con la necesidad de evitar la incertidumbre y tener todos los aspectos del proyecto bajo control, los DP, dentro del marco general de la iniciativa, consideran la innovación como un elemento a fomentar. Opinan que esta elección potencia el rendimiento, dota de riqueza al proyecto, aporta ideas creativas para la solución de problemas y ayuda a adaptarse y a confluir hacia objetivos cambiantes. Recomiendan tener en consideración la planificación, la capacitación del equipo, la evaluación de riesgos, el soporte a las actividades de innovación, la etapa del proyecto en que se produzca y la metodología utilizada. En general, se considera que las metodologías ágiles y las etapas iniciales de un proyecto son las más proclives a innovar.

Con respecto a la planificación, estos son:

- En oposición a la necesidad de controlar y planificar en detalle para evitar la incertidumbre, la preferencia generalizada es trabajar con una planificación no muy pormenorizada, de más alto nivel, con mayor flexibilidad. Sin embargo, esta decisión depende del objetivo y tipo de proyecto. Los factores que afectan son la metodología a utilizar, el alcance, los recursos con los que se cuenta, el dinamismo de la organización y el contexto de la iniciativa.
- Las presiones de los interesados para obtener resultados de inmediato o en el corto plazo, comportamiento coincidente con la dimensión LTO, son contraproducentes. Los DP enfatizan que deben ser obtenidos en función de la planificación, ya sea en el corto, mediano y largo plazo y la responsabilidad de lograrlos es del DP. Es importante que exista una congruencia entre ellos y el objetivo final del proyecto. Un aspecto fundamental es la perseverancia, entendiendo que los objetivos deben ser alcanzados en el momento apropiado.
- A pesar que la cultura argentina valora la previsibilidad y evita la incertidumbre, las modificaciones en el proyecto son aceptadas, con algunas consideraciones. Los DP entienden que existen elementos que pueden afectar el proyecto y, como consecuencia, impactan sobre las actividades del mismo. Se citan, en general, lo incierto del objetivo del proyecto, el ambiente externo y cuestiones internas de la organización que afectan el devenir del mismo. Sin embargo, agregan que los cambios no pueden ser anárquicos, sino que deben seguir un proceso de control y justificación y deben contribuir a mejorar el objetivo del proyecto, reducir riesgos, satisfacer al usuario y al patrocinador y bajar plazos y costos.

Con respecto a los recursos, estos son:

- Si bien los procesos estrictos son preferidos en culturas con un alto UAI, como la argentina, en general, los DP indican que a los equipos lo forman la gente y el líder. Aceptan que las normas pueden ayudar dado que generan un estándar de las vinculaciones

entre personas, pero que la construcción de los equipos depende de las personas que lo dirigen y componen.

- A pesar de ser una cultura con un cierto grado de colectivismo, que favorece la conformación de los equipos, los DP coinciden en que existe una gran dificultad en armar aquellos de alto rendimiento. Las causas son variadas y comentan que, para lograrlo, se requiere tiempo, sacrificio, comunicación, paciencia, persistencia, encontrar las personas adecuadas y lograr la sinergia entre ellas.
- A pesar de ser una cultura donde existe una distancia al poder media, los DP coinciden en que es fundamental la participación del equipo de proyecto para determinar el trabajo a realizar. Esto se debe no solamente a cuestiones técnicas tales como el conocimiento técnico, la mejor estimación técnica de la duración de las actividades y una mejor gestión de los riesgos, sino por el mayor compromiso del equipo con algo que ayudaron a definir, la mejor comunicación entre los miembros y una mejor gestión del equipo de proyecto.
- En una cultura con un UAI alto, la tolerancia de opiniones diferentes es baja. Sin embargo, la mayoría de los DP concuerdan que la libertad de expresión para con el patrocinador o el DP es fundamental para lograr acuerdos, obtener mejores ideas y tomar mejores decisiones y evitar tanto pensamientos grupales como callar lo que a los jefes les disgusta. Explican que la responsabilidad para lograr esta libertad corresponde al DP. Algunos proponen que debe haber algunas limitaciones, aunque es importante poder expresarse libremente, teniendo en cuenta que la retroalimentación es muy importante. Proponen que la entrevista personal es la mejor herramienta para lograr esto y que el destinatario debería ser el DP, coincidiendo con un PDI medio. En cualquier caso, la forma en que se exprese esa opinión es importante de modo de enriquecer el trabajo en equipo y no generar conflicto.

Con respecto a los riesgos, estos son:

- El enfoque en lo que puede salir mal del proyecto es parte de las características de una cultura con alto UAI. Sin embargo, los DP coinciden en que se debe tener una visión positiva enfocándose en lograr los objetivos y protegiendo el valor del proyecto para lograr el éxito, sin descuidar, mediante la gestión de los riesgos, lo que puede salir mal.

Discusión y conclusiones

A partir de las entrevistas desarrolladas y de los resultados obtenidos, se verifica que la cultura nacional tiene impacto sobre los proyectos en Argentina desde el punto de vista del PMBOK®, de acuerdo con lo expresado por la teoría de la cultura nacional.

Además, se comprueba la H1: La cultura nacional impacta la gestión de proyectos, que sean dirigidos por Directores de Proyectos argentinos certificados PMP®, en la Argentina, dentro de los límites especificados para el trabajo.

A partir de esa validación, se observa que los resultados del análisis de las respuestas de 36 afirmaciones coincide con lo esperado, de acuerdo con la teoría de la cultura nacional. Esto significa que los comportamientos de los DP responden a los descriptos en la literatura consultada.

Para resto de las afirmaciones, las respuestas muestran un panorama diferente. En efecto, 6 de ellas tienen media coincidencia y otras 6, baja coincidencia con la TCN. Esto significa que los comportamientos de los DP no coinciden con lo indicado por la literatura

consultada. Las razones de esta divergencia no se han investigado, por lo que pueden ser tema para un futuro trabajo de investigación.

Es importante resaltar que los resultados destacan determinados aspectos específicos de la gestión de proyectos, tales como la organización y estructura jerárquica del proyecto, el tipo de liderazgo que es factible utilizar, incluyendo a la autonomía y a la toma de decisiones, las relaciones con los interesados desde varios puntos de vista, la gestión del equipo de proyecto, las comunicaciones, tanto internas como externas, la gestión de los riesgos, la calidad y los costos y el comportamiento del DP.

La aplicación de estos resultados puede darse en forma inmediata en proyectos que estén en curso y pueden utilizarse para análisis post-mortem de los mismos, de forma tal de incorporar los hallazgos en las lecciones aprendidas. Asimismo, es posible incorporar, dentro de la planificación del proyecto, aspectos de la cultura nacional que puedan ser tomadas en cuenta para cada una de las áreas de conocimiento del PMBOK®. Por ejemplo, si se toma en cuenta el bajo LTO de la cultura argentina, es esperable que los interesados quieran obtener resultados en el menor tiempo posible, incluso dejando de lado la planificación. El DP, al conocer esta tendencia puede preparar estrategias que permitan responder a estos requerimientos sin aumentar la presión sobre el equipo de trabajo. Además, el equipo de trabajo puede sentirse motivado al observar la protección que el DP brinda a sus miembros.

Por otro lado, las limitaciones identificadas son las siguientes:

- La investigación se concentró en directores de proyecto certificados como PMP, por el PMI. Si bien no existe una profesión que sea Director de Proyecto, existen numerosos profesionales que, con mayor o menor apego a las buenas prácticas del PMI o a otras metodologías, dirigen proyectos en la Argentina. Estos no fueron considerados y podrían llegar a producir resultados diferentes en este estudio.
- El PMI indica que existen más de 1800 profesionales certificados en la Argentina, por lo que la cantidad de entrevistados es muy limitada, lo que abra la posibilidad de expandir esta investigación para confirmar o modificar los resultados de este trabajo.
- Debido a que la entrevista es una herramienta que requiere un contacto entre el entrevistador y el entrevistado, existe la posibilidad de que la respuesta esté influida por esta interacción.

Por último, se espera que estos resultados puedan ser aplicados en la práctica profesional, tanto para DP argentinos como para DP extranjeros que deben desarrollar proyectos en Argentina, para mejorar las oportunidades de obtener el éxito en las iniciativas a llevar a cabo. Cuanto más éxito se logre en ellas, mayor será la posibilidad de construir un futuro mejor para la Argentina.

Referencias

- Alwaly, K. A. & Alawi, N. A. (2020). Factors Affecting the Application of Project Management Knowledge Guide (PMBOK® GUIDE) in Construction Projects in Yemen. *International Journal of Construction Engineering and Management*, 9(3), 81-91. <https://doi.org/10.5923/j.ijcem.20200903.01>
- Avison, D. E. & Myers, M. D. (1995). Information systems and anthropology: And anthropological perspective on IT and organizational culture. *Information Technology & People*, 8(3), 43-56. <https://doi.org/10.1108/09593849510098262>

- Baumann, L. (2013). *The impact of national culture on project management in the Middle East* [Tesis doctoral, Loughborough University]. <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/handle/2134/12274>
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, 48(1), 30-47. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0038-8>
- Binder, J. (2007). *Global project management: Communication, collaboration and management across borders*. Gower Publishing Limited.
- Bing, J. W. (2004). Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. *Academy of Management Executive*, 18(1), 80-87. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.12689609>
- Bredillet, C., Yatim, F., & Ruiz, P. (2010). Project management deployment: The role of cultural factors. *International Journal of Project Management*, 28(2), 183-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.10.007>
- Chen, P. & Partington, D. (2004). An interpretive comparison of Chinese and Western conceptions of relationships in construction project management work. *International Journal of Project Management*, 22(5), 397-406. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.09.005>
- Chin Mei Yen, A. & Pulatov, B. (2008). *International differences in project planning and organizational project planning support in Sweden, Japan, Israel, and Malaysia* [Tesis de Maestría, Handelshögskolan vid Umeå universitet]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:141241/FULLTEXT01.pdf>
- Eberlein, M. (2008). Culture as a critical success factor for successful global project management in multi-national it service projects. *Journal of Information Technology Management*, XIX(3), 27-42.
- Esteves, J. & Bohórquez, V. (2007). El impacto de la cultura nacional en la implantación de sistemas ERP. *Revista de Empresa*, 21, 46-64.
- Friday, P. & Stella, M. (2019). Culture and management philosophy practice in Nigeria. *Online Journal of Arts, Management and Social Sciences (OJAMSS)*, 4(1), 139-149.
- Hofstede, G. (1983a). Cultural dimensions for project management. *International Journal of Project Management*, 1(1), 41-48. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(83\)90038-8](https://doi.org/10.1016/0263-7863(83)90038-8)
- Hofstede, G. (1983b). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46-74.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences* (2.^a ed.). Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. (2018). Country Comparison—Argentina. *Hofstede Insights*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3.^a ed.). McGraw-Hill.

- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). Culture—A critical review of concepts and definitions. *Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology*, XLVII(1), 223.
- Loosemore, M. & Muslmani, H. S. Al. (1999). Construction project management in the Persian Gulf: Inter-cultural communication. *International Journal of Project Management*, 17(2), 95-100. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00030-1)
- Maruping, L. M., Venkatesh, V., Thong, J. Y. L. & Zhang, X. (2019). A Risk Mitigation Framework for Information Technology Projects: A Cultural Contingency Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 36(1), 120-157. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1550555>
- Milosevic, D. Z. (2002). Selecting a culturally responsive project management strategy. *Technovation*, 22(8), 493-508. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00054-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00054-2)
- Minkov, M. (2007). *What makes us different and similar: A new interpretation of the world values and other cross-cultural data*. Klasika i Stil Publishing House.
- Müller, R. & Turner, J. (2004). *Cultural Differences Project Owner Manager Communication*. PMI® Research Conference: Innovations, London, England. <https://www.pmi.org/learning/library/cultural-differences-project-owner-manager-communication-8329>
- Nakata, C. (2009). *Beyond Hofstede: Culture frameworks for global marketing and management* (1.ª ed.). Palgrave Macmillan.
- Newman, K. L. & Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.
- Pheng, L. S. & Leong, C. H. Y. (2000). Cross-cultural project management for international construction in China. *International Journal of Project Management*, 18(5), 307-316. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00027-7)
- Project Management Institute. (2014). *El alto costo de un bajo desempeño*. Project Management Institute. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2014.pdf?sc_lang_temp=es-ES
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* (6ta ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2019). *The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs and Projects*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* (7.ª ed.). Project Management Institute.
- Rees-Caldwell, K. (2010). *Project Management and National Culture: Arab and British Project Planning* [Master, British University in Dubia]. <http://bspace.buid.ac.ae/handle/1234/327>

- Rodrigues, J. S., Costa, A. R., & Gestoso, C. G. (2014). Project Planning and Control: Does National Culture Influence Project Success? *Procedia Technology*, 16, 1047-1056. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.059>
- Shore, B. & Cross, B. J. (2005). Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects. *International Journal of Project Management*, 23(1), 55-64. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.05.009>
- Tata, J. (1999). The cultural context of teams: An integrative model of national culture, work team characteristics, and team effectiveness. *Academy of Management Proceedings*, 1999, I1-I5.
- Winch, G., Millar, C., y Clifton, N. (1997). Culture and Organization: The Case of Transmanche-Link. *British Journal of Management*, 8(3), 237-249. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00063>

Fecha de recepción: 24/02/2022

Fecha de revisión: 07/06/2022

Fecha de aceptación: 06/09/2022