

Diseño de un modelo conceptual de clima organizacional que contemple las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto

Autor No 1. (Catalina Espitia Garzón), Estudiante de Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, catalina.espitia@mail.escuelaing.edu.co

Autor No 2. (Natalia Martínez Castro), Estudiante de Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, natalia.martinez-c@mail.escuelaing.edu.co

Autor No 3. (Martha Liliana Menco Sierra), Estudiante de Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, martha.menco@mail.escuelaing.edu.co

Resumen

Con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado, Las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) han aprovechado el desarrollo de la tecnología y uso de herramientas tecnológicas para implementar cada vez de manera más acelerada y en mayor proporción, una nueva modalidad de trabajo conocida como trabajo remoto, la cual de manera directa o indirecta ha impactado sobre el estado de cada uno de los miembros de dichas PMO, y por tanto sobre su clima organizacional y rendimiento. Por lo cual, en el siguiente documento se propone el diseño de un modelo conceptual de clima organizacional que contemple las dimensiones impactadas en las Oficinas de Gestión de Proyectos por el trabajo remoto. A través de un cuestionario aplicado a expertos se obtienen 5 dimensiones y 19 variables, posteriormente verificadas cada una con su definición y con una propuesta de banco de preguntas que describen su enfoque. De esta forma se construye el modelo conceptual final como herramienta que brinda a las organizaciones y/o PMO el conocimiento adecuado para identificar, diagnosticar y gestionar el estado actual de dicho clima organizacional dentro de una modalidad remota lo que conlleve a una mejora en su rendimiento.

Abstract

In order to meet the needs of the market, Project Management Offices (PMO) have taken advantage of the development of technology and the use of technological tools to implement a new work modality known as remote work, which directly or indirectly has had an impact on the state of each of the members of the PMO, and therefore on their organizational climate and performance. The following paper proposes the design of a conceptual model of organizational climate that considers the dimensions impacted in Project Management Offices by remote work. Through a questionnaire applied to experts, 5 dimensions and 19 variables are obtained, each one with its definition and a proposed bank of questions that describes its approach. In this way, the final conceptual model is built as a tool that provides organizations and/or PMOs with the appropriate knowledge to identify, diagnose and manage the current state of the organizational climate within a remote modality, which leads to an improvement in its performance.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), Trabajo remoto, Equipo de PMO, Modelo Conceptual.

1. Introducción

El presente artículo tiene como propósito principal proponer el diseño de un modelo conceptual de clima organizacional que contemple las dimensiones impactadas en las Oficinas de Gestión de Proyectos por el trabajo remoto, buscando aportar una herramienta que permita brindar a las organizaciones y/o PMO el conocimiento adecuado para identificar, diagnosticar y gestionar dicho clima organizacional dentro de una modalidad remota, lo que conlleve a una mejora en su rendimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta el marco teórico de los conceptos que soportan el estudio: Clima Organizacional, Oficinas de Gestión de Proyectos y Trabajo Remoto, así como se identifican aquellos factores e insumos claves que servirán de base para el desarrollo del modelo.

Después se detalla la metodología utilizada durante la construcción del modelo conceptual y se proporcionan los lineamientos requeridos para guiar la investigación y comprender la determinación de dimensiones, variables, población, métodos y técnicas empleados para el desarrollo del modelo conceptual propuesto.

Posterior a ellos, se desarrolla el diseño del modelo conceptual, tomando como referencia la metodología propuesta, así como los conceptos, hallazgos y recomendaciones previamente identificados. Se expone la definición de dimensiones, variables, elementos del modelo y los procesos de verificación de este.

Finalmente, a través de los resultados obtenidos, se presentan las conclusiones.

2. Revisión de Literatura

(Alcover, 2004) menciona que el clima organizacional puede ser definido en sentido amplio como las percepciones compartidas por los miembros de una organización (o grupo) acerca del modo en que son las cosas alrededor. Este concepto, que ya era una problemática complicada de comprender, gestionar y medir dentro de las empresas y organizaciones, representa ahora un problema aún más grande con la llegada de la virtualidad y modalidad remota de trabajo, donde no se sabe en qué condiciones están laborando los individuos y donde no se tiene total certeza de sus motivaciones, gustos y disgustos ante las diversas situaciones del día a día.

Hace una década los equipos remotos se veían como un elemento a considerar, sin embargo, hoy en día son un mecanismo crítico para integrar información, tomar decisiones, abordar y gestionar proyectos de alto impacto alrededor del mundo. Por tanto, la investigación en equipos remotos es cada vez más una necesidad que una moda (Revilla, 2012), más aún cuando los miembros de las PMO son quienes se encargan de generar valor y definir estrategias de cambio de un buen gobierno corporativo. Asegurar su motivación y buen clima organizacional debería ser una prioridad para asegurar su productividad.

Si bien es cierto que la economía digital brinda ventajas, como la posibilidad de tener un equipo de trabajo multidisciplinar y multicultural, servicios más cómodos para los clientes y en muchos casos la rapidez en la gestión de proyectos, la información y su manera de gestionarse se ha convertido en un recurso de gran ventaja y estrategia para las organizaciones. “La adaptación de este modelo de trabajo sugiere la posibilidad de alcanzar grandes ventajas para todas las partes que integran una organización, desde la productividad y la flexibilidad laboral hasta la motivación y la satisfacción” (Bertel, 2019). Bertel sugiere que la tecnología puede ser de gran ayuda para el rendimiento de los trabajadores de una organización, el problema radica en saber gestionar el clima laboral para que estas condiciones sean las óptimas para que los empleados se sientan motivados.

A pesar de que la proximidad física vincula y estrecha a las personas, también hace que sea más fácil que se reúnan para trabajar en tareas o reuniones asociadas al proyecto, sin embargo, algunas investigaciones han encontrado que los equipos remotos pueden llegar a tener una comunicación más frecuente que los tradicionales (Eveland, J. y Bikson, T., 1988); ya que se sienten menos amenazados en compartir información, pueden innovar más, o bien tienen más libertad utilizando medios tecnológicos de comunicación, como repositorios o mensajes instantáneos para intercambiar información. Lo anterior sugiere que la virtualidad puede ser una ventaja competitiva si se sabe sobrellevar sus efectos secundarios y mantener en control el bienestar de los colaboradores.

Por otro lado, Ferrer expone que la comunicación en el trabajo remoto está mucho más limitada, lo que ha hecho que la figura del liderazgo se vea comprometida y requiera de muchos más esfuerzos para ser un modelo a seguir. Para que los gerentes o líderes de las organizaciones puedan obtener información suficiente para definir sus planes de acción, es necesario evaluar el clima organizacional (Ferrer, 2018), esto ha hecho que los gerentes de PMO se enfrenten a un nuevo reto, completamente desconocido y crítico, ya que no tienen herramientas suficientes para generar un diagnóstico acertado de clima organizacional y mucho menos una evaluación.

Estudios indican que el principal problema que sufren los equipos de trabajo virtuales está ligado al tecnoestrés, la sobrecarga, que aumenta la fatiga, la irritabilidad y la incapacidad de desconectar del trabajo y descansar adecuadamente, lo cual hace que su rendimiento caiga contundentemente (Organización internacional del trabajo, 2020). La resistencia al cambio ha hecho que muchos proyectos se vean afectados y los objetivos generales de las organizaciones amenazados.

Es en este punto donde los factores del clima organizacional se desestabilizan y se crean nuevos retos, tanto para el líder y los miembros del equipo de PMO, quienes deberán adaptarse a nuevas formas de gestionar equipos y de velar por su bienestar emocional. Teniendo en cuenta la ubicación, horarios y el sistema de tecnologías de la información utilizados por el equipo, el líder de la PMO deberá tomar medidas para dar un correcto manejo al clima organizacional que se enfoque en los elementos y dimensiones ya mencionados, el cual contribuya a liderar y motivar a sus colaboradores, considerando todas las posibles herramientas, tanto como en mantenimiento y capacitación en tecnologías, así como de desarrollo de habilidades personales requeridas para no afectar la cohesión del equipo del proyecto, de manera tal que los objetivos del proyecto y de la organización se alcancen de manera exitosa.

3. Metodología

3.1 Tipo de investigación

El presente artículo se estructura por medio de una investigación de enfoque mixto, el cual resulta de la integración sistemática de los enfoques cualitativo y cuantitativo en un solo estudio, de manera que sea posible realizar inferencias producto de toda la información recaudada y con ello, obtener una perspectiva más amplia del fenómeno a estudiar, así como permitir generar un nuevo conocimiento en el área de investigación (Sampieri, 2014).

Por un lado, el objetivo de la investigación cualitativa corresponderá a facilitar la comprensión de la información recopilada a través de la búsqueda de información tanto en la revisión sistémica de literatura (documentos, libros y estándares), así como en la selección de una muestra específica para realizar aplicación de encuestas de preguntas abiertas. (Pérez, 2015).

El enfoque cuantitativo, por otro lado, permitirá llevar a cabo la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, C, & Baptista-Lucio, 2006), y los cuales en conjunto, permitirán comprender el problema de investigación planteado y así desarrollar como propuesta teórica un modelo conceptual de clima organizacional que contemple las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto.

3.2 Diseño de la investigación

De acuerdo con lo anterior, el diseño de investigación adoptado en el presente artículo es de tipo exploratorio secuencial derivativo (DEXPLOS). Este tipo de diseño implica una etapa inicial de recolección y análisis de datos cualitativos, seguido de otra donde se analizan los datos de manera cuantitativa. De acuerdo con (Sampieri, 2014), en esta modalidad de diseño de investigación, el análisis de los datos cuantitativos se hace sobre la base de los resultados cualitativos y la interpretación final es el producto de la comparación e integración de los resultados tanto cualitativos, como cuantitativos.

3.3 Fases de la investigación

En la Figura 1 se pueden observar las diferentes fases de la investigación empleadas para el diseño del modelo.

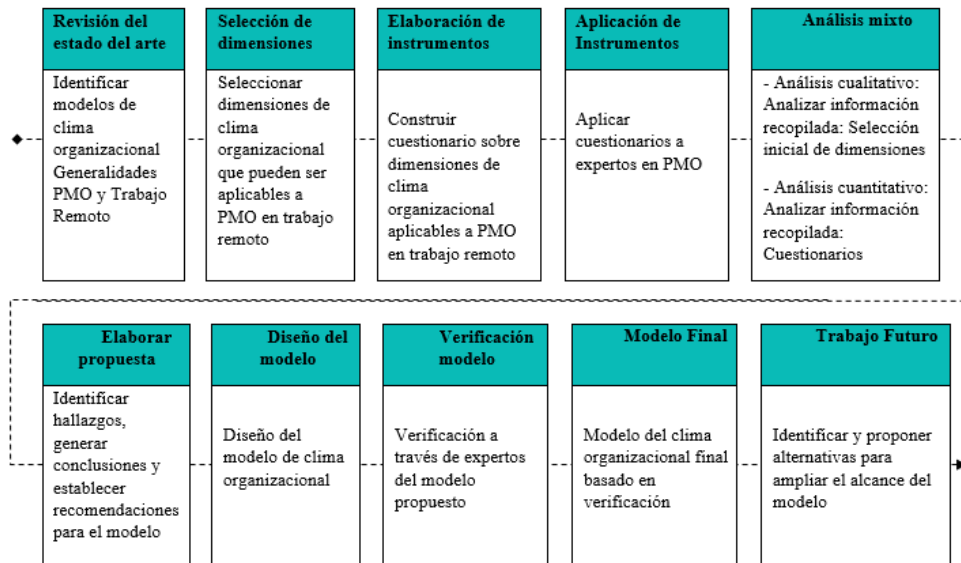


Figura 1. Fases de la investigación

Fuente: (Autores, 2021)

3.4 Población

La población a la que está enfocada el presente estudio corresponde a todos los participantes y empleados de oficinas de gestión de proyectos de todos los diferentes tipos, ya que el modelo se construirá como una base general aplicable a todo tipo de PMO; personas con conocimientos en gestión de proyectos y personal experto en recursos humanos, quienes cuentan con una visión de clima y cultura organizacional y de gestión de proyectos dentro de una compañía.

3.5 Muestra de estudio

La muestra de estudio es un subconjunto de la población con sus mismas características de la cual se recolectan datos con el fin de verificar o validar el estudio en cuestión (Sampieri, 2014). En caso del presente estudio se determina un universo finito, con una población blanca, es decir, se delimita la población según ciertas características, teniendo como subgrupo una población accesible, que se determina en función de las posibilidades o recursos que disponen los investigadores para consideraciones prácticas (Arias-Gómez, Villasís-Keeve, & Miranda-Navales, 2016).

Por lo anterior, se realizó un muestreo no probabilístico basado en un juicio subjetivo, mediante la selección cuidadosa y controlada de 25 personas con conocimientos y participación en gestión de proyectos y/o clima organizacional. Esta muestra se seleccionó teniendo en cuenta la necesidad de recopilar información a partir de la experticia de los diferentes actores en cada uno de sus ámbitos a la hora de percibir el clima organizacional en trabajo remoto dentro de la gestión de proyectos.

3.6 Técnicas e instrumentos de investigación

Buscando dar respuesta a la problemática identificada se utilizan diferentes técnicas e instrumentos de investigación, tomando como base los modelos de clima organizacional investigados como referencia para el modelo propuesto y por los cuestionarios diseñados para realizar y tomar en cuenta la opinión de expertos. Lo anterior permite la singularización del modelo en el área de gerencia de proyectos, de tal forma que el modelo sea aplicable en PMO. A continuación, se explican las técnicas e instrumentos utilizados para la construcción del modelo.

- **Revisión sistemática de literatura:** Para la contextualización de la investigación se realiza la revisión de literatura mediante la búsqueda sistemática acerca de los modelos existentes de Clima organizacional, dimensiones y elementos que los conforman de manera que se logra sintetizar los resultados de múltiples investigaciones primarias que luego se adaptan a las necesidades de las PMO. La información se obtuvo a partir de fuentes primarias, como artículos de investigación relacionados, libros, estándares internacionales en PMO y clima organizacional, monografías y tesis. En primera instancia se definieron los criterios de la búsqueda de información, se buscó información relacionada con clima organizacional, PMO y trabajo remoto para finalmente realizar una clasificación de la información.
- **Análisis cualitativo de la información:** Se adopta durante el desarrollo del presente estudio la técnica del análisis cualitativo de la información recolectada, de manera que del resultado de la exploración preliminar se logren descubrir conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema (Sampieri, 2014).
- **Cuestionario:** Con el fin de recopilar información que permita robustecer los argumentos de la investigación, el presente documento hace uso del cuestionario como herramienta para la obtención y registro de datos. En esta investigación se desarrolla un cuestionario de preguntas

abiertas y cerradas para medir y registrar la percepción de cada uno de los expertos y poder dar peso a cada una de sus respuestas. Dicho cuestionario fue inicialmente revisado y diligenciado durante una prueba piloto a un grupo de 6 expertos, y posterior a ello, según los comentarios y retroalimentación recibida, el cuestionario final fue aplicado a la muestra de grupo de expertos definida con anterioridad.

- **Prueba de verificación:** Para verificar el modelo se tomará en cuenta el juicio de expertos, definido como un método que consiste en solicitar a una cierta cantidad de personas su opinión, valoración o juicio hacia un instrumento o aspecto concreto desarrollado durante una investigación. Su correcta aplicación constituye un indicador de validez de contenido de los instrumentos de recolección de información, siendo de utilidad para la valoración de aspectos de orden netamente cualitativo (Robles Garrote & Rojas, 2015). Para el juicio de expertos se tomará como base el instrumento de investigación de cuestionario, donde inicialmente se realizará una validación de las dimensiones y variables que se incluirán dentro del modelo, en el cual, por medio de preguntas a un grupo de expertos con experiencia en diversas áreas de interés para la investigación y el análisis de las respuestas, se filtrarán y desarrollarán a mayor profundidad dichas variables. Luego se realizará un segundo cuestionario a un grupo específico de expertos adicional, donde se verificará el modelo en su totalidad.

3. Resultados

El modelo en cuestión se estructura a partir del análisis de las dimensiones de clima organizacional encontradas en la literatura, en conjunto con las diferentes características y especificidades aplicables al trabajo remoto y las oficinas de gestión de proyectos. El alcance del modelo corresponde a proporcionar a las PMO una herramienta que permita brindar el conocimiento adecuado para llevar a cabo la gestión del clima organizacional de sus equipos dentro de una modalidad remota, más el alcance del mismo no corresponde en esta ocasión a medir el clima organizacional de ninguna PMO en particular; y el diseño del modelo sigue como base la estructura del modelo de clima organizacional adoptada por Great Place to Work.

De acuerdo con lo anterior, la estructura corresponde a un modelo definido por cuatro componentes bases dentro de las que se presentan las dimensiones y variables definidas para el modelo, un banco de preguntas diagnóstico para evaluar el comportamiento general de cada dimensión y una escala de medición asociada al nivel de desarrollo de las mismas. A partir de la estructura anterior, se plantea el proceso de desarrollo del modelo, el cual se resume en la Figura 2.

| Dimensión | Variable | Banco de Preguntas | Escala de medición |
|--|---|--|---|
| Definición de las dimensiones que se ven impactadas y deben ser consideradas para la evaluación de clima organizacional en trabajo remoto en PMO seleccionadas | Definición de las variables asociadas a cada una de las dimensiones que se ven impactadas | Banco de preguntas sugerido para ser utilizado como ejemplo o referencia durante la aplicación de un cuestionario enfocado en la medición de cada una de las variables y dimensiones a evaluar | Rango y escala de medición propuesto para evaluar las preguntas sugeridas |

Figura 2. *Diseño y contenido del modelo*

Fuente: (Autores, 2021)

3.1 Definición de Dimensiones y Variables

Las dimensiones del modelo de clima organizacional fueron determinadas inicialmente a través de un análisis de selección de las dimensiones propuestas por los diferentes autores en la literatura, en donde se identificaron aquellas dimensiones que se repetían más de una vez entre autores, además de que se incluyeron aquellas dimensiones, que según el criterio de los autores del presente artículo podrían ser relevantes para la investigación en cuestión, dentro de estas variables y según lo evidenciado en los diferentes modelos consultados, se enfoca el modelo hacia las habilidades blandas para las oficinas de gestión de proyectos.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que el modelo propuesto se construye con base en el modelo del Great Place to Work 2016 (en donde se consideran variables de clima organizacional dentro de grupos de dimensiones), las variables identificadas se clasificaron por su relación y objetivo común y se asignaron a una dimensión que engloba el propósito de cada agrupación. Esta identificación se realizó de manera cualitativa a partir del método de agrupamiento, en donde cada integrante de la investigación clasificó la lista de variables en cinco grupos principales, los cuales según su experiencia y conocimiento consideraba se relacionaban, luego por medio de discusión y debate se decantó y se llegó a un acuerdo de la clasificación final como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Consenso de dimensiones y variables seleccionadas

| Dimensión | Estructura | Orgullo | Relaciones interpersonales | Confianza y credibilidad | Bienestar |
|-----------|---|--|--|--|--|
| Variable | -Ambiente externo -Características del trabajo -Estándares -Infraestructura -Organizacional -Procesos internos -Valores | -Autonomía -Compromiso -Habilidad y desempeño -Identidad/Espíritu -Información -Integridad -Organización -Participación | -Actitud distante -Apoyo del equipo -Apoyo gerencial -Competencia -Confianza -Desempeño | -Comunicación efectiva -Desafío -Eficiencia -Liderazgo -Negociación y conflicto -Trabajo bajo presión | -Aislamiento -Atención -Consideración -Desmotivación -Herramientas -Intimidación -Motivación -Presión -Salud Psicosocial |

Fuente: (Autores, 2021)

Una vez identificado el listado de aquellas dimensiones y variables base desde la cual se va a construir el modelo, se procedió a realizar un cuestionario de 70 preguntas con el fin de verificar la relevancia y la validez de las mismas en el contexto de estudio a través de la percepción de expertos en proyectos, PMO, clima organizacional y recursos humanos, que además hayan tenido algún tipo de experiencia trabajando en ambientes remotos.

Según los resultados obtenidos del cuestionario se logró determinar que el 24% de los expertos está “Totalmente de acuerdo” y el 52% de los expertos está “De acuerdo” con que el clima organizacional se ha visto afectado debido al trabajo remoto, por lo cual es de suma importancia revisar cuales son estas afectaciones que se han visto y percibido por parte de los colaboradores trabajando de esta manera, para poder mitigar los efectos negativos y asegurar que se adapte y reevalúe el clima organizacional con los nuevos parámetros.

Por otro lado, se preguntó a este grupo de expertos acerca de su percepción sobre la afectación del trabajo remoto sobre los objetivos del proyecto, a lo que el 44% respondió estar “De acuerdo” en que los objetivos

del proyecto se ven afectados por este factor, y otro 40% afirmó estar “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. Cuando se preguntó específicamente por los objetivos de los proyectos que se han visto afectados por el trabajo remoto, se determinó que el objetivo “Calidad” era el más afectado con un resultado del 36%, el 24% coincidió con que el “Tiempo” es el más afectado, mientras que el “Costo” y el “Alcance” obtuvieron un 16% y 12% respectivamente. En este orden de ideas se puede notar que en general cuando se habla de un equipo de proyecto que trabaja bajo la modalidad remota, se afectan los objetivos del proyecto, en especial la Calidad y puede deberse a que los equipos de PMO no se encuentran alineados o motivados debido a una afectación en su clima organizacional lo que repercute en el impacto de incumplimiento de especificaciones y requerimientos de los proyectos.

De igual manera en la Figura 3, se presentan las diferentes variables de clima organizacional que pueden verse afectadas por el trabajo remoto en las Oficinas de Gestión de proyectos evaluadas a través de la encuesta a expertos, en donde se solicitó al encuestado calificar en una escala de 1 al 10 (Donde 1 es “Nada relevante” y 10 es “Muy relevante”), ¿Qué tan relevante considera tener en cuenta cada una de las siguientes variables con el fin de propiciar un buen clima organizacional en PMO bajo la modalidad de trabajo remoto? Y de acuerdo con los resultados obtenidos, se procedió a seleccionar como relevantes para el análisis aquellas variables que durante la encuesta contaron con un puntaje superior o igual a 8 puntos, eligiendo así las variables: Aislamiento, Apoyo del Equipo, Características del trabajo, Compromiso, Comunicación efectiva, Confianza, Desempeño, Eficiencia, Herramientas, Información, Infraestructura, Integridad, Liderazgo, Motivación, Organización, Participación Salud Psicosocial y Trabajo bajo Presión y Valores.

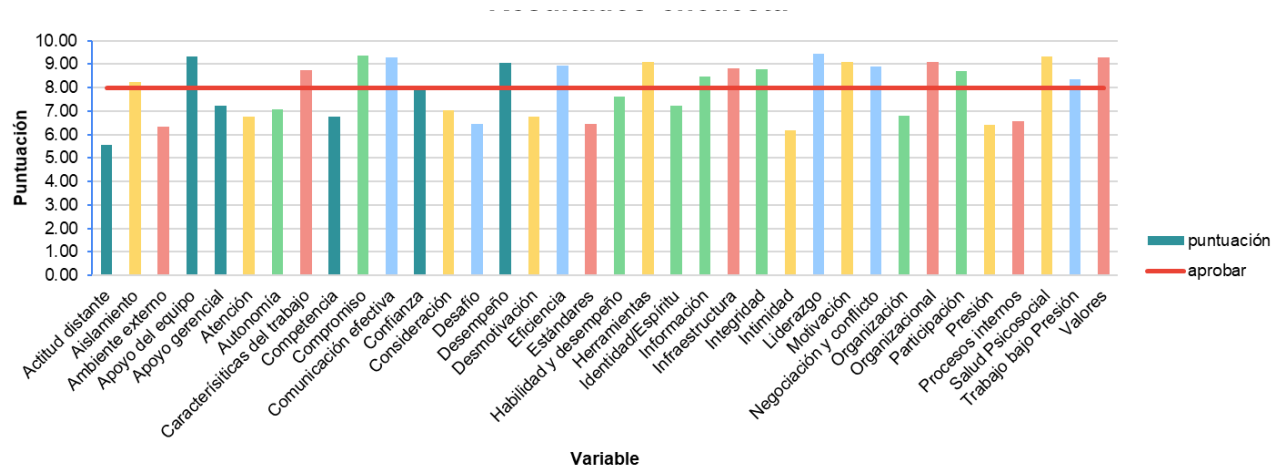


Figura 3. Puntaje de relevancia de las variables obtenido a través de encuesta a expertos

Fuente: (Autores, 2021)

3.2 Banco de preguntas

De igual manera, teniendo en cuenta la encuesta realizada, se pudo concluir que en las organizaciones el 56% de los participantes mide el clima organizacional a través de encuestas, medio idóneo de medición de clima organizacional debido a que se puede conocer la opinión de los colaboradores mediante una comunicación imparcial.

De acuerdo con lo anterior, para cada variable de clima organizacional definida, se desarrolla un banco de preguntas que tiene como fin proporcionar un cuestionario base para las PMO, el cual permita medir su clima organizacional basado en las dimensiones propuestas. Dicho banco de preguntas es construido a través de cuestionarios de clima organizacional encontrados en la literatura asociados a cada dimensión, y es integrado como parte de los componentes del modelo final.

Igualmente, según los resultados de la encuesta a cerca de la frecuencia con la que se debe aplicar la medición del clima organizacional, los resultados muestran una opinión del 40% que se debería realizar cada año y otro 40% opina que se debería realizar de forma semestral. Finalmente se concluye que efectivamente la encuesta de clima organizacional debe realizarse en un lapso de 6 meses a 1 año, con el fin de monitorear la percepción de cada integrante del equipo de proyectos bajo la modalidad de trabajo remoto, condición que hace aún más crítico el tema de clima dentro de las PMO.

3.3 Escala de medición

Con el fin de estandarizar los resultados de las preguntas diagnóstico presentadas dentro del modelo, se propone el uso de la Escala de Likert, la cual corresponde a una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración, la cual es ideal para medir reacciones, actitudes, opiniones y comportamientos de una persona (Maldonado Luna, 2012).

La escala de Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto, va desde un “Totalmente de acuerdo” a un “Totalmente desacuerdo”, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas. Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, permitiendo escalas de 5, 7 y 9 elementos configurados previamente. Siempre se debe tener un elemento neutral para aquellos usuarios que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Para el presente modelo, se propone entonces una escala Likert de 5 niveles, los cuales se presentan en la Figura 4.

| | | | | |
|--|--|---|-------------------------------------|---|
| Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> | En desacuerdo <input type="radio"/> | Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo <input type="radio"/> | De acuerdo <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo <input type="radio"/> |
|--|--|---|-------------------------------------|---|

Figura 4. Escala Likert 5 niveles utilizada en el modelo

Fuente: (Maldonado Luna, 2012)

3.4 Verificación del modelo

Se comprueba hasta qué punto los parámetros anteriormente propuestos reúnen los criterios de calidad: Coherencia, Relevancia y Claridad esperados y definidos por (Caparó, García, & Duffaut, 2016) como aquellas características con las que un instrumento debe contar, el modelo obtenido es verificado a través de juicio de expertos mediante los siguientes apartados:

- **Definición del objetivo del juicio de experto:** Se define la finalidad del juicio de expertos.
- **Selección de los jueces:** Realizar una selección de jueces considerando la formación académica de los expertos, su experiencia y reconocimiento. Se propone un mínimo de cinco jueces, en donde dos de ellos, deben ser expertos en medición y evaluación de instrumentos (Escobar & Cuervo, 2008), estos expertos cuentan con experiencia en investigación y 4 expertos cuentan con reconocida experiencia en los campos de la Gestión de Proyectos y Clima Organizacional en la empresa de GPTW.
- **Contextualización de la temática a evaluar:** Definir y contextualizar las variables, dimensiones e indicadores que están midiendo cada uno de los enunciados.
- **Descripción de parámetros:** Se especifica la forma de evaluar el modelo. en donde cada juez califica considerando para cada criterio, si el enunciado cumple o no cumple.

Espitia C., Martínez N. y Menco M. (2022). Diseño de un modelo conceptual de clima organizacional que contemple las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto

- **Determinación de la concordancia entre jueces e interpretación de resultados:** Se propone un resultado para cada parámetro del 80% o mayor respecto a la calificación promedio proporcionada por cada uno de los jueces. En caso de ser un valor inferior a este límite de validez, el enunciado debe ser reformulado y sometido nuevamente a juicio de expertos.

Del proceso anterior, se obtiene para todas las variables y dimensiones un porcentaje de evaluación de cada parámetro mayor al 80%, por lo que se concluye que todas las dimensiones, variables y banco de preguntas son coherentes, relevantes y claras. De igual manera, se obtienen comentarios y sugerencias de expertos con el fin de perfeccionar algunos detalles de redacción y concordancia. Con base en ello se realizaron los respectivos ajustes al modelo inicial, el cual es presentado a continuación.

MODELO CONCEPTUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTEMPLE LAS DIMENSIONES IMPACTADAS EN LAS OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS POR EL TRABAJO REMOTO

| Dimensión | Variable | Definición | Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos) | Objetivo de las preguntas |
|------------|-----------------------------|---|---|---|
| Estructura | Infraestructura | Condiciones físicas en las que trabaja el colaborador: Hace referencia a la distribución física, el puesto de trabajo, la ergonomía, mobiliario y herramientas que se necesitan en un ambiente de trabajo para que funcione de manera correcta. | <ul style="list-style-type: none"> -Las condiciones físicas de su puesto de trabajo remoto cuentan con la iluminación adecuada -Las condiciones físicas de su puesto de trabajo remoto cuentan con la temperatura adecuado -Las condiciones físicas de su puesto de trabajo remoto cuentan con el espacio adecuado -Las condiciones físicas de su puesto de trabajo remoto cuentan con la ventilación adecuada -Las condiciones físicas de su puesto de trabajo remoto cuentan con un volumen de ruido adecuado -Las condiciones físicas de su puesto de trabajo remoto cuentan con niveles de limpieza, higiene y salubridad adecuados -Las condiciones físicas de su puesto de trabajo remoto cuentan con niveles de limpieza, higiene y salubridad adecuados -Las condiciones ergonómicas de su puesto de trabajo remoto son adecuadas -Cuento con el mobiliario y recursos (materiales, herramientas e infraestructura) necesarios para el desarrollo de mi trabajo remoto | <p>Se busca revisar si los recursos de trabajo son suficientes para cumplir con los objetivos propuestos, además de evidenciar las debilidades a nivel de recursos y de infraestructura en el área de trabajo que pueden dar paso a la desmotivación y a la falta de compromiso.</p> <p>Igualmente, con estas preguntas se pretende descubrir si los colaboradores se sienten cómodos en las instalaciones remotas o si hay algo que les hace falta.</p> <p>Es importante que al formular estas preguntas no solo se centre en conocer si el estado es adecuado, sino que es recomendable conocer sobre la perspectiva en general que tiene el colaborador con respecto a las condiciones físicas necesarias para realizar su trabajo</p> |
| | Organizacional | Hace referencia al modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y administración de sus actividades. A través de la estructura organizacional la empresa fija roles, funciones y responsabilidades; establece objetivos; crea procesos y define estrategias de mejoramiento. | <p>En su organización está claramente definida la Misión y Visión</p> <ul style="list-style-type: none"> -En su organización está claramente definida la estructura organizacional de la PMO -En su organización están claramente definidos los roles, funciones y responsabilidades de la PMO -En su organización están claramente definidos los protocolos y procesos a seguir en el desarrollo de un proyecto -Siente que sus funciones dentro de la PMO contribuyen a lograr los objetivos organizacionales | <p>El objetivo de las preguntas hace referencia a que tan claro tienen los colaboradores los roles, las funciones y la jerarquía, para determinar por parte de la organización cuales falencias hay en la transferencia de este conocimiento o si no está claramente estructurado y definido.</p> <p>Esto representa un factor muy importante dado que en la virtualidad se hace más complicado realizar la transferencia e identificación de esta información</p> |
| | Características del trabajo | Representa los desafíos, la autonomía, la | -Tiene claridad respecto a las funciones y responsabilidades que desempeña dentro de la PMO | Se busca conocer a cabalidad si los colaboradores tienen claridad sobre lo que se |

| Dimensión | Variable | Definición | Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos) | Objetivo de las preguntas |
|-----------|-------------|--|--|---|
| | | importancia y la variedad de las actividades y carga laboral de las tareas en el trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> -Cuenta con la autonomía necesaria para tomar decisiones que le permitan llevar a cabo el cumplimiento de sus responsabilidades -La PMO cuenta con planes y acciones específicas destinadas a mejorar su trabajo de manera constante -Siente que a diario en su trabajo se enfrenta a retos y desafíos que lo impulsen a mejorar como profesional en proyectos -Considera que la cantidad de trabajo asignada es justa. | espera de ellos y cómo es medido su rendimiento. El objetivo es identificar cuál es la percepción del empleado en relación con la planificación y delegación de las tareas que debe realizar y como se vincula con la estructura organizacional. |
| | Valores | Hace referencia a los principios y pautas que guían el actuar de la persona dentro de la organización, donde se definen estándares, metas y la cultura. | <ul style="list-style-type: none"> -Considera que la organización es un buen lugar para trabajar -Se identifica con la cultura organizacional que se vive dentro de la PMO - Conoce y comparte los valores definidos por la organización -Se identifica con los valores organizacionales -Considera que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común | Dentro de estas preguntas se busca lograr evidenciar si se vive la cultura organizacional, además de verificar que los valores personales empaten con los organizacionales. Se pretende saber si los objetivos de la empresa están alineados con los de los colaboradores. Es importante determinar el grado de identificación de un miembro del equipo con la empresa y la PMO; ya que, a mayor afinidad y pertenencia, más vigor y compromiso para alcanzar los resultados. |
| Orgullo | Compromiso | Es el sentido de pertenencia de los empleados por la compañía. La identificación y creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo con el fin de cumplir con los objetivos y metas de la organización. Además, se entiende como la lealtad y vinculación de los empleados con su organización | <ul style="list-style-type: none"> -La dirección de la PMO manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros. -Considera que está comprometido con el cumplimiento de objetivos y metas de la PMO. -Cuando le encargan un reto, dedica todo su tiempo y esfuerzo para superarlo. -Considera que las funciones que desempeña en la PMO son importantes para el crecimiento de la organización. -Se presenta un nivel de compromiso alto para apoyar el trabajo de los demás en la organización - Siento que las personas aquí dan lo mejor de sí para cumplir las metas propuestas. | Las preguntas en cuestión buscan evaluar el grado de compromiso del colaborador con respecto a sus tareas, compañeros e incluso la organización misma. Revisar si el trabajador está comprometido con dar mejores resultados y se esfuerza constantemente por crear un excelente clima laboral con condiciones que incentiven la felicidad en el trabajo. |
| | Información | La organización y sus líderes mantienen | -La organización lo mantiene informado acerca de los acontecimientos relevantes. | El cuestionario pretende saber si dentro de la PMO se está compartiendo la información |

| Dimensión | Variable | Definición | Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos) | Objetivo de las preguntas |
|----------------------------|------------------|--|--|--|
| | | informados a las personas sobre asuntos importantes que afectan su trabajo y se implementan distintos espacios tales como reuniones periódicas para comunicar cambios o noticias relevantes. | <ul style="list-style-type: none"> -En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo - Las personas saben lo que otros departamentos necesitan de ellos y comparten la información correcta en el momento adecuado. | necesaria para poder trabajar de forma segura, continua, correcta y teniendo en cuenta todas las aristas que intervienen en los canales de comunicación. |
| | Integridad | La integridad implica un buen grado de madurez en el nivel ético y espiritual, que conducen a la persona a actuar lo mejor posible en todas las circunstancias pues este valor afecta positivamente a todo su entorno. | <ul style="list-style-type: none"> -Los objetivos de la organización están alineados con mis intereses. - Actúo bajo los principios éticos de mi organización. - Percibo coherencia entre lo que los colaboradores y líderes, dicen y hacen -Puede desenvolverse con naturalidad cuando está en el trabajo y no tiene que fingir ser alguien que no es. -Los líderes cumplen sus promesas. | El cuestionario pretende saber si tanto los colaboradores como los líderes actúan y toman decisiones siguiendo un nivel ético y espiritual correcto, se busca revisar si operan de la mejor manera posible, sin importar el entorno (en este caso remoto) en el que se encuentren. |
| | Participación | Incorporación de cualquier mecanismo diseñado para incrementar la contribución del empleado al proceso decisorio en la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> -El director de la Oficina de proyectos consulta al equipo antes de tomar una decisión importante. -Todos los integrantes de la PMO pueden participar en la toma de decisiones que afecten su trabajo. -Cuándo hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato. -Cuenta con oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la organización. | El objetivo es evidenciar cuales son las oportunidades reales de participación y crecimiento en el interior de una organización para determinar la productividad del equipo de trabajo. El cuestionario pretende descifrar si los colaboradores se sienten participativos dentro de la empresa, que tan autoritario es el modelo laboral y la jerarquía dentro de la PMO y si hay oportunidad de intervenir en las decisiones para evitar la hostilidad entre los miembros del equipo. |
| Relaciones interpersonales | Apoyo del Equipo | Es el sentimiento que tiene el empleado en cuanto a la confianza de sentirse parte de un equipo que funciona de manera correcta | <ul style="list-style-type: none"> -Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo -Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo -Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo -Participa de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza con el fin de generar ambientes de integración -Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento -Siento que puedo contar con la ayuda de mis compañeros | Esta variable está directamente vinculada con la calidez y la cordialidad entre las personas que trabajan en el equipo de trabajo. El objetivo es medir cómo son las relaciones interpersonales entre los miembros de un equipo y, también, ofrecer datos sobre cómo se percibe el colaborador dentro de su entorno laboral con los demás colaboradores y líderes. Adicionalmente, |

| Dimensión | Variable | Definición | Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos) | Objetivo de las preguntas |
|-----------|------------|--|---|--|
| | | | -Dentro de su organización existe sincronización entre los equipos de proyectos teniendo en cuenta los horarios y la ubicación geográfica de cada miembro del equipo | al hacer esta clase de preguntas se busca evaluar si los colaboradores tienen el nivel de confianza adecuado con sus compañeros y líderes, y cómo participa cada miembro del equipo dentro de la virtualidad para completar las actividades dentro del plazo del proyecto. |
| | Desempeño | El énfasis que se promueve en hacer un buen trabajo, así como las iniciativas organizacionales y la contribución de los líderes para impactar positivamente el desempeño de los colaboradores. Es la importancia de metas implícitas y explícitas para lograr los estándares de desempeño por medio de indicadores y del seguimiento a los mismos. | <ul style="list-style-type: none"> -Se evalúa la calidad de Las decisiones que se toman internamente. -la organización le provee herramientas para continuar desarrollándose de manera efectiva En sus labores - Recibe retroalimentación periódica sobre Las labores que realiza -es responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento. -Conoce Las exigencias de su trabajo. -su líder Conoce sus puntos fuertes y se los hace notar. | En esta variable se busca demostrar cuáles son los niveles de satisfacción dentro de las PMO, también se buscan indicios acerca de la apreciación personal y de la autocrítica por parte de los miembros de la PMO. De esta forma es posible identificar la confianza o la desconfianza que pueden tener sobre sí mismos y sobre su valoración en su desempeño, y determinar que recursos ayudan a mejorar las debilidades visibles. |
| | Motivación | Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben con base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que incentiven al trabajador a realizar un mejor desempeño | <ul style="list-style-type: none"> -Considera que su esfuerzo ha tenido retribuciones justas. -Recibe recompensa por el cumplimiento de metas. -El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje -Las promociones se las dan a quienes se las merecen - Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución -Su líder le hace saber que valora sus esfuerzos y aportaciones en su trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado -La organización realiza actividades sociales como actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión. | Las preguntas son enfocadas no solo a la retribución monetaria, sino a revisar si las recompensas adicionales como lo son aspectos de flexibilidad, la generación de incentivos y el fomento del balance entre vida laboral y familiar, contribuyen a mejorar los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores. |
| | | | | |

| Dimensión | Variable | Definición | Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos) | Objetivo de las preguntas |
|--------------------------|-----------------------|---|---|--|
| Confianza y credibilidad | Comunicación efectiva | Hace mención a la comunicación efectiva, conversaciones informales, explorar el punto de vista de los demás antes de tomar decisiones. Las comunicaciones son abiertas y accesibles (comunicación en doble vía) | <ul style="list-style-type: none"> -Existe buena comunicación con su líder -Existe una buena comunicación entre los compañeros de la PMO -Existe una buena comunicación entre superiores y el equipo ejecutivo -Están establecidos canales de comunicación entre las diferentes áreas de la organización -Están establecidos canales digitales de comunicación adecuados que propicien comunicaciones efectivas, abiertas y accesibles en doble vía -La comunicación con los miembros de la organización es espontánea y libre | Estas preguntas ayudan a la PMO a rastrear si no hay mala comunicación entre los colaboradores, es muy importante desde la perspectiva del equipo y del proyecto, ya que ayudará a la PMO a identificar la falta de comunicación dentro del equipo (si la hay), que puede afectar tanto a los plazos de los proyectos como a los beneficios empresariales. |
| | Liderazgo | Entendida como el apoyo, el énfasis en las metas y objetivos, el desarrollo, la influencia ascendente y la facilitación del líder hacia sus colaboradores. Así como la competencia del líder para coordinar recursos físicos, humanos y tecnológicos. | <ul style="list-style-type: none"> -El líder toma decisiones justas basadas en información confiable -En su líder encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades -Su líder le proporciona autonomía y motivación para cumplir con su trabajo -Su líder tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones - Su líder orienta al equipo a lograr los objetivos organizacionales - Su líder garantiza que se tenga una idea clara de las metas establecidas dentro de la PMO - Su líder dirige eficazmente el trabajo en equipo | Es indispensable integrar algunas preguntas en la encuesta laboral para conocer la perspectiva de los integrantes del equipo sobre el desempeño de los líderes, este tipo de preguntas deben ser expresadas de forma muy objetiva, ya que lo que se busca es conocer cuál es la opinión que tiene un integrante del equipo sobre su líder, esto se logra mediante preguntas que tienen como objetivo descubrir qué piensan de su capacidad de comunicarse, la competencia para liderar, su forma de tomar decisiones y su interés con relación a las acciones y las propuestas de los integrantes de su equipo, no solo se necesita saber si cuenta con la experiencia en su área sino también las aptitudes de liderazgo, que ayude a revisar si hay problemas en los equipos de trabajo. |
| | Eficiencia | Se refiere a la asignación y explotación eficiente de todos los recursos disponibles para el proyecto. | <ul style="list-style-type: none"> -Si tiene alguna dificultad en su trabajo, lo comunica para recibir apoyo ya que lo más importante es poder alcanzar los objetivos propuestos -Son delegadas claramente las responsabilidades al interior de la PMO -Dentro de la PMO le brindan las herramientas y recursos necesarios para optimizar su trabajo de manera remota | Hay que enfocarse en revisar si los recursos humanos, físicos y económicos están siendo utilizados adecuadamente, se busca evidenciar si hay una subutilización o sobreutilización de los recursos que se están asignando a cierta actividad. Adicionalmente se debe encontrar información en tiempo real sobre la eficacia de |

| Dimensión | Variable | Definición | Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos) | Objetivo de las preguntas |
|-----------|-------------------------|--|---|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> -Dentro de la PMO las cargas de trabajo están bien repartidas -Cualquier incidencia sobre el desempeño de sus labores (mantenimiento, informática, etc.) es solucionada con rapidez | los programas de mejora que se hayan ido implementando para responder a las carencias detectadas. |
| | Negociación y conflicto | Se establecen los medios por los cuales las partes involucradas pueden resolver los desacuerdos hacia una solución mutuamente satisfactoria durante un momento de gran dificultad, que exige un análisis de riesgos y una planificación de escenarios para manejar estos obstáculos. | <ul style="list-style-type: none"> -Dentro de los equipos de proyectos solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable -Se buscan los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan -Son solucionados de manera satisfactoria los problemas laborales que se presentan dentro del equipo de trabajo - Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización - Ocorre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial se sabe quién debe resolverlo - Los problemas que se presentan dentro del entorno laboral se discuten de manera constructiva. - Cuando hay un problema todo el equipo del proyecto participa activamente en la solución | El objetivo es conocer si los conflictos que se presentan dentro de los equipos de proyectos se solucionan de la manera adecuada, si se cuenta con las habilidades y aptitudes para realizar negociaciones asertivas. Adicionalmente si el equipo y los líderes están preparados y saben manejar en el entorno laboral los conflictos venideros. |
| Bienestar | Aislamiento | Hace referencia a cuando un individuo mantiene poca o nula interacción con los demás y que conlleva a consecuencias psicológicas como la ansiedad o el estrés. | <ul style="list-style-type: none"> Ha experimentado estrés o ansiedad producto del aislamiento con las personas o instalaciones física de su trabajo -Siente que desde su condición de trabajo remoto no es posible cumplir con los objetivos de su organización -El aislamiento con sus compañeros de trabajo ha implicado dificultades en su desempeño laboral -Se han visto afectados los objetivos de los proyectos debido a su gestión remota | El cuestionario busca sentimientos, actitudes, y respuestas negativas, distantes y frías hacia otras personas que puedan estar motivando al aislamiento. Se busca evidenciar si hay un incremento en la irritabilidad y una pérdida de motivación en los miembros de la PMO. Se trata de revisar si los colaboradores tienden a distanciarse, no sólo de las personas destinatarias de su trabajo sino también de los miembros del equipo con los que trabaja, mostrándose cínico, irritable, irónico y desarrollando altos niveles de ansiedad, a causa del contexto remoto en el que se trabaja |
| | Trabajo bajo Presión | El grado en que las demandas del trabajo son altas y el tiempo de respuesta es corto lo que genera presión e influye | <ul style="list-style-type: none"> -La distribución de tareas es regular de manera que no se presente represión de trabajo -Considera que la carga de trabajo es adecuada y tiene el tiempo necesario para realizarlo -Considera que su organización es un lugar relajado para trabajar -Dentro de su organización se respetan los horarios de trabajo | El cuestionario pretende encontrar algún sentimiento de bajo logro o realización profesional y/o personal. Determinar si las demandas que se le hacen a los miembros de la PMO exceden su capacidad para atenderlas de forma competente. Evidenciar si hay respuestas |

| Dimensión | Variable | Definición | Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos) | Objetivo de las preguntas |
|-----------|-------------------|--|--|--|
| | | desfavorablemente en el ambiente de trabajo | establecidos -Considera que el nivel de exigencia en el trabajo dentro de la PMO es adecuado -Para desempeñar las funciones de su puesto tiene que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo | negativas hacia ellos mismos y hacia su trabajo, evitación de las relaciones personales y profesionales, bajo rendimiento laboral, incapacidad para soportar la presión y una baja autoestima. |
| | Salud Psicosocial | Se muestra interés en cuanto a las condiciones propias del ser humano y de su estilo de vida, del medio laboral y del entorno extra-laboral, que influyen en la salud, en el desempeño, la satisfacción y la productividad de los trabajadores | -Considera que su organización es un buen lugar para trabajar -Considera que su trabajo, en general, mantiene un equilibrio emocional adecuado. -Considera que su trabajo requiere que limite sus emociones -El horario de trabajo le permite atender sus necesidades personales - Considera que dentro del trabajo se siente realizado profesionalmente. - La organización cuenta con protocolos en caso de acoso sexual - La organización se preocupa por atender los riesgos psicosociales -En su organización NO se ha evidenciado que alguna persona debido a sus características personales haya recibido un trato inferior o de burla -La organización apoya un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada | El cuestionario pretende detectar una pérdida progresiva del idealismo, energía, y motivación por parte de los colaboradores producto de la rutina laboral y/o como resultado de las condiciones de trabajo. |
| | Herramientas | En relación con el uso de TICs y la adaptación continua a los nuevos equipos y sistemas | -Se cuentan con las herramientas y equipos digitales necesarios para realizar el trabajo de manera remota -Las herramientas y equipos que utiliza son mantenidos de forma adecuada -Se proporcionan las capacitaciones correctas cuando se introducen nuevos equipos/procesos/software -Las herramientas y tecnologías internas que se utilizan en la organización son tan buenas como las que utilizan los competidores -Se proporcionan capacitaciones periódicas de las herramientas tecnológicas y ofimáticas utilizadas en su trabajo -La PMO provee herramientas para su desarrollo y aprendizaje continuo | El cuestionario pretende conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a dotación tecnológica y si la compañía ha realizado acompañamiento para su adaptación a esta. |

Fuente: (Autores, 2021)

4. Conclusiones

El objetivo fundamental del presente artículo correspondió a elaborar un Modelo conceptual de clima organizacional que contemplara las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto. Lo anterior con el fin de proporcionar a las PMO una herramienta que permita brindar el conocimiento adecuado para llevar a cabo la gestión del clima organizacional de sus equipos dentro de una modalidad remota, la cual, además de permitir ajustarse a las necesidades del contexto mundial actual, permita adaptarse también a las necesidades propias de una PMO directamente, de manera que éstas sean cada día mucho más competitivas y eficientes.

Tomando en consideración la investigación y los resultados obtenidos de las encuestas llevadas a cabo se plantean las siguientes conclusiones:

- Numerosos estudios han examinado cómo el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, resultados académicos de los estudiantes en las escuelas y en el desempeño financiero de la empresa.
- El clima organizacional es identificado a través de dimensiones, las cuales corresponden a características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Actualmente no existe un consenso sobre las verdaderas dimensiones del clima, más sin embargo, las diferentes dimensiones propuestas por los autores se enfocan en la medición y el comportamiento de los líderes, compañeros de trabajo, los roles y tareas como sus metas y objetivos en su entorno laboral.
- La forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima organizacional corresponde a utilizar un sistema de medición de calidad para diagnosticar como varios elementos del clima están operando y según los resultados obtenidos, implementar un proceso que comprometa a los empleados a contribuir en el diagnóstico sobre el clima, y en el diseño de acciones a seguir.
- Investigaciones sobre el clima organizacional han encontrado que este incide de manera directa sobre el rendimiento de los trabajadores y por tanto sobre los resultados de los proyectos, impactando de esta manera sobre los objetivos estratégicos y los resultados de la organización. Haciendo referencia a la PMO, se tiene que estos resultados la impactan directamente pues una de sus funciones corresponde al suministro de soporte para la dirección de proyectos, e incluso la propia dirección de uno o más proyectos.
- El clima organizacional se puede evaluar en una amplia gama de entornos de trabajo, incluyendo las Oficinas de Gestión de Proyectos.
- Los equipos de trabajo remotos, los cuales interactúan y se conectan diariamente a través de un medio electrónico, tienen importantes diferencias con los grupos de trabajo “físicos”. Los empleados manifiestan estar satisfechos con el trabajo remoto, sin embargo, declaran que es importante tener en cuenta factores como la comunicación, el aislamiento, el liderazgo de equipos virtuales, la motivación, el tecnoestrés, y la sobrecarga, pues, dependiendo de cómo estos son manejados pueden impactar de manera positiva o negativa sobre el clima organizacional y por tanto sobre los resultados de la organización.
- Con el modelo de clima organizacional y la aplicación de la guía que la acompaña, se les proporciona a las PMO una base para facilitar el diagnóstico e identificación de su clima organizacional bajo trabajo remoto. Esta base permitirá gestionar el clima organizacional mejorando la motivación de los equipos de PMO y por ende el rendimiento de la misma. Lo anterior se evidencia teniendo en cuenta que el 48% de los encuestados afirma que el clima organizacional cuenta con una relevancia dentro de la PMO “muy importante” y el 52% considera

que es “importante”, y al no ser gestionado de manera adecuada el 100% de los encuestados afirma que se afecta algún objetivo de los proyectos.

- De los expertos encuestados, el 44% resultó estar “De acuerdo” respecto a si consideran que los objetivos del proyecto que se han visto afectados por el trabajo remoto. El 36% manifestó que el objetivo “Calidad” era el más afectado, el 24% coincidió con que es el “Tiempo” corresponde a ser el siguiente más afectado, mientras que el “Costo” y “Alcance” obtuvieron un 16% y 12% respectivamente. De lo que se puede evidenciar que en general se afectan los objetivos del proyecto, en especial la calidad cuando se habla de un equipo de proyecto que trabaja bajo la modalidad remota y puede deberse a que no están alineados ni motivados por una afectación en su clima organizacional, y por lo que realizar su adecuada gestión es imprescindible para garantizar la correcta ejecución de los proyectos.
- Respecto a la investigación realizada se puede concluir que aquellas dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto corresponden a: Estructura, Orgullo, Relaciones, Confianza y Credibilidad, y Bienestar, mientras aquellas variables para consideración, las cuales se abarcan dentro de las dimensiones mencionadas corresponden a: Aislamiento, Apoyo del Equipo, Características del trabajo, Compromiso, Comunicación efectiva, Confianza, Desempeño, Eficiencia, Herramientas, Información, Infraestructura, Integridad, Liderazgo, Motivación, Organización, Participación Salud Psicosocial y Trabajo bajo Presión y Valores.
- Cada una de las dimensiones y variables mencionadas son entonces factores claves a tener en cuenta para propiciar un excelente clima organizacional en PMO remotas, y deben ser medidas, evaluadas y monitoreadas, de manera frecuente (lapsos de 6 meses a 1 año).
- De acuerdo con los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional, es indispensable generar los respectivos planes de acción, y evaluarlos de manera constante para determinar la efectividad de los mismos, o realizar ajustes de ser necesario.

5. Recomendaciones y Trabajo futuro

Se hace relevante hacer extensiva la investigación en cuestión. Para ello, se proponen las siguientes recomendaciones para ser abordadas durante un trabajo futuro:

- El modelo requiere ser sometido a una prueba experimental a través de una muestra probabilística caracterizada por una población previamente definida (PMO), con el objetivo de realizar la validación pertinente e identificar oportunidades de mejora, haciendo referencia a un contexto práctico en lugar de únicamente teórico.
- El alcance del modelo puede ser ampliado con la implementación de instrumentos o técnicas de medición adicionales, el cual no únicamente funcione como referencia para la gestión del clima, sino que permitan realizar el diagnóstico actual real del clima organizacional en una PMO.
- Realizar la adaptación del modelo con el fin de que sea posible hacer el énfasis y distinción de la evaluación del clima organizacional remoto entre los diferentes tipos de PMO, teniendo en cuenta las diferentes características y especificidades de las mismas.
- Aumentar el número de personas expertas en temáticas relacionadas con la Gerencia de Proyectos, Programas, Portafolio, directores y miembros de PMO, Líderes de Proyectos remotos y/o mayor experiencia en el gremio, con el fin de generar una matriz de relacionamiento de variables y características con un mayor grado de confiabilidad.

Referencias

1. Alcover, C. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. España: McGraw Hill.
2. Arias-Gómez, J., Villasís-Keeve, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Alergia México*, 63(2), 201-206.
3. Bertel, L. (2019). Una mirada al teletrabajo como respuesta al surgimiento de las economías digitales en Colombia: creación, implementación, e impacto. *Universidad eafit Escuela de derecho . Medellín*.
4. Caparó, E., García, V., & Duffaut. (2016). *Validación de cuestionarios*. Oactiva. UC Cuenca . Vol. 1, No. 3, 75-80.
5. Díaz, R., & Zavala, G. (2006). *Diagnóstico de clima organizacional: un análisis conceptual y metodológico*. Retrieved from https://www.u-cursos.cl/icei/2009/1/PER75/1/material_docente/bajar?id_material=492334
6. Escobar, & Cuervo. (2008). *Structure of 3,4-(cis-1,4-)trans-1,4-polyisoprene by 13C n.m.r.*
7. Escobedo, A. (2020). Diferencias entre «teletrabajo» y «trabajo remoto». *Pasión por el derecho*
8. Ferrer, R. (2018). El comportamiento organizacional y su relación en los procesos de innovación tecnológica. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales Humanidades. (Asunción)* 5(2), 169-178.
9. Friedlander, F., & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
10. García, A., Ortega, P., & Reyes, I. (2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1370-1384.
11. GPTW. (2016). *Dimensiones del Clima Organizacional definidas por Great Place to Work*. Retrieved from Great Place to Work Official Web Site: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/somos-gptw/quienes-somos>
12. Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio. (2006). *Metodología de la investigación*.
13. House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
14. Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. *Division of Research, Harvard Business School*.
15. Maldonado Luna, S. M. (2012). Manual Práctico Para El Diseño De La Escala Likert. *Xihmai*, 2(4). <https://doi.org/10.37646/xihmai.v2i4.101>.
16. OIT. (2019). *Digitalization and Decent Work: Implications for Pacific Island Countries*. Retrieved from Suva, Oficina de País de la OIT para los Países Insulares del Pacífico.
17. Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar. *Clío América*, 9(17), 17-25.
18. Pérez, E. (2015). Siete acciones que generan mal clima laboral. *Alto nivel*.
19. Revilla, M. (2012). Clima de equipo, virtualidad y rendimiento. *(Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España)*.
20. Robles Garrote, P., & Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en. *Nebrija de Lingüística Aplicada*.
21. Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. Mc Graw Hill Education.
22. Schneider, B., & Bartlett, C. (1970). Individual differences and organizational climate II: Measurement of organizational climate by the multitrait-multirater matrix. *Personnel Psychology*, 23, 493-512.
23. Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate*. New Jersey: Prentice Hall, 1.