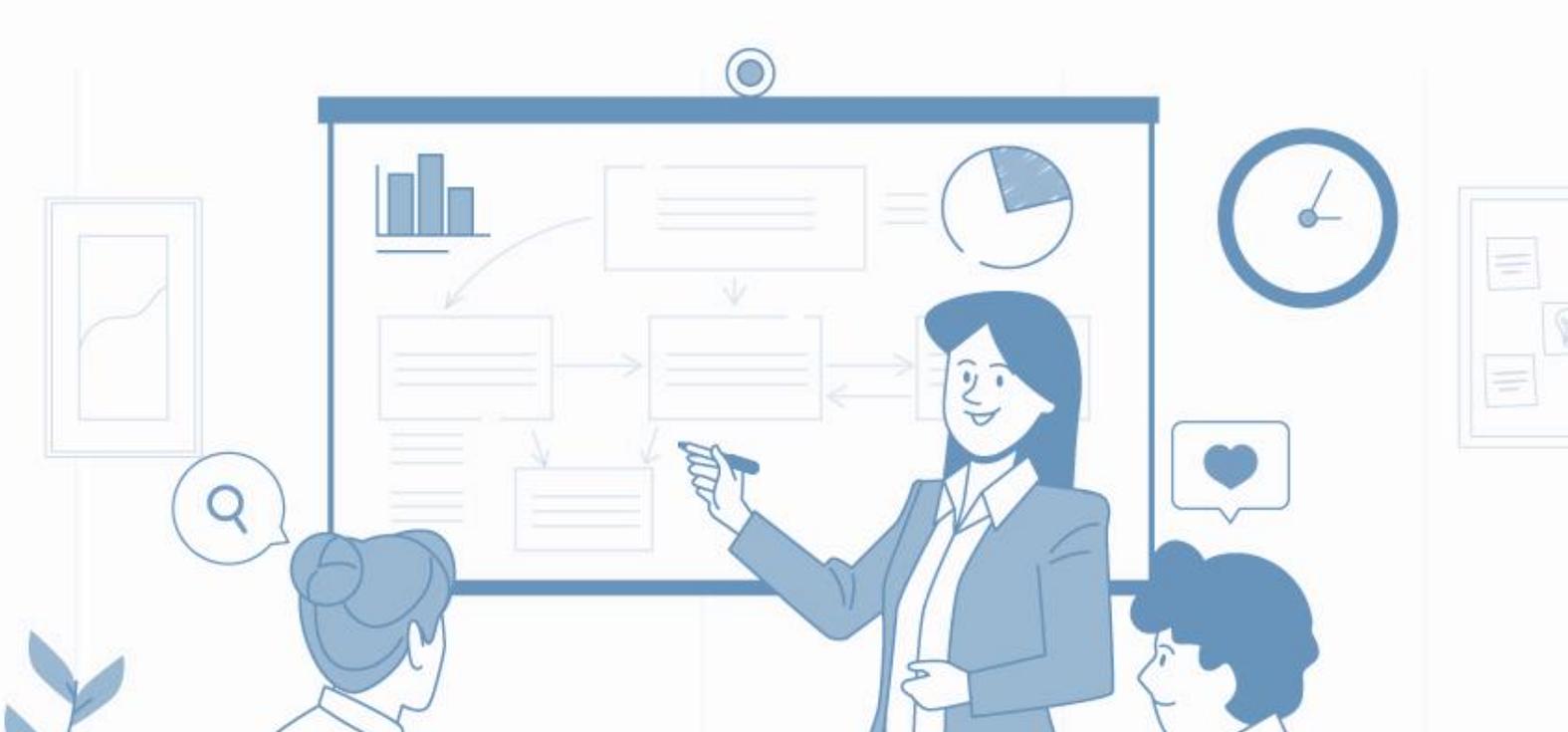


**MODELO CONCEPTUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL
QUE CONTEMPLE LAS DIMENSIONES IMPACTADAS EN
LAS OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS POR EL
TRABAJO REMOTO
(INSTRUCCIONES DE APLICACIÓN)**

CATALINA ESPITIA GARZÓN
NATALIA MARTÍNEZ CASTRO
MARTHA LILIANA MENCO SIERRA

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO
MG. CAMILO ANDRÉS ROJAS PARDO



**UNIVERSIDAD ESCUELA COLOMBIANA DE
INGENIERÍA "JULIO GARAVITO"
UNIDAD DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C**

GLOSARIO

Clima organizacional

Cualidades y características que describen el ambiente interno y externo de una organización, los cuales son experimentados por los miembros de la misma, e influyen directamente en su comportamiento, desempeño y productividad

Dimensión de clima Organizacional

Son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas

Trabajo remoto

Modalidad de prestación de servicio en las organizaciones públicas y privadas, en donde las actividades se realizan en el domicilio del trabajador, considerado un trabajo descentralizado, dependiente de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

PMO

Project Management Office - Estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

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

PROPÓSITO

Proporcionar a las Oficinas de Gestión de Proyectos – 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, y de esta manera, generar una base para facilitar el diagnóstico e identificación de su estado actual de clima organizacional bajo esta modalidad, lo que conlleve a una mejora en el rendimiento de las PMO.

ALCANCE

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, la cual puede ser modificada según los requerimientos de cada PMO con el fin de medir el estado del clima organizacional.

DESCRIPCIÓN

Modelo conceptual que permite fundamentar teóricamente un juicio de la realidad del clima organizacional en las Oficinas de Gestión de Proyectos que laboran bajo la modalidad de trabajo remoto y facilita la toma de decisiones respecto a clima organizacional en PMO.

Está estructurado por 5 dimensiones y 19 variables con un banco de preguntas propuesto para realizar la medición del clima organizacional y la lectura de los resultados del mismo.

Para lo anterior, se utiliza la escala de Likert que 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. Para el presente modelo, se propone una escala Likert de 5 niveles, los cuales se presentan a continuación.

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"/>
---	--	---	-------------------------------------	--



POBLACIÓN OBJETIVO

- Director de la organización
- Directores y Líderes de PMO
 - Gerentes de proyectos
 - Equipos de PMO remotos
- Área de recursos humanos/Talento y Cultura

FRECUENCIA DE APLICACIÓN

Se recomienda que el modelo se actualice de manera constante según la evolución de las necesidades de la organización y la PMO. Se propone que el proceso de evaluación de clima organizacional se realice en lapsos de 6 meses a 1 año.

Dicha evaluación periódica permitirá verificar que efectivamente los planes de acción propuestos y realizados han tenido efecto, o, por el contrario, no lo han tenido y un nuevo plan de mejora es requerido.



INSTRUCCIONES DE APLICACIÓN

El modelo conceptual representa una base teórica que funciona para ser consultada por cada PMO, sin embargo, esta puede ser modificada y ajustada teniendo en cuenta los enfoques y necesidades de cada organización.

Con el fin de realizar el proceso de evaluación de clima organizacional se describen las siguientes recomendaciones:

1. CAPACITACIÓN

En primera instancia, se deben realizar capacitaciones orientadas a crear conocimiento y conciencia acerca del clima organizacional y su importancia. Seguido a ello, se debe comunicar de manera oficial el inicio del proceso de medición del clima, la manera y los tiempos en cómo este proceso será llevado a cabo, las responsabilidades de cada integrante, los planes de acción y canales de comunicación que serán utilizados.

Dentro de las capacitaciones se debe determinar igualmente la importancia de que se genere el compromiso y el apoyo de todo el personal a lo largo del proceso, así como es importante definir las expectativas de cada interesado y el alcance del proceso. En estas capacitaciones y comunicaciones deben participar el personal directivo, colaboradores claves de la organización y los miembros de la PMO.

2. ENFOQUE

Seguido a ello, se debe adecuar la encuesta de clima organizacional a las necesidades de la PMO (basado en el modelo conceptual ubicado al final del documento). En este paso debe estar involucrado principalmente el equipo encargado del proceso de medición del clima organizacional y los líderes de la PMO debido a que se debe contar con un amplio conocimiento de los principales factores a tener en cuenta.

Con base en el modelo conceptual propuesto y teniendo la claridad de los temas a evaluar, se toman las preguntas modelo y se adecuan según las particularidades de la organización, de la PMO, y principalmente de aquellos aspectos de mayor impacto y prioridad tanto para los colaboradores como para la dirección. Se debe tener presente que las preguntas que se elijan y se realicen a los colaboradores están dispuestas a cambiar de acuerdo al momento particular de evaluación.

Cuando ya se cuente con el total de preguntas que se quieren incluir y éstas estén adecuadas al entorno laboral, se sugiere realizar una prueba piloto con una pequeña muestra del equipo de la PMO, de manera que sea posible verificar el entendimiento de las preguntas y de ser necesario se realicen las respectivas modificaciones, debido a que es imprescindible garantizar que las preguntas estén redactadas en términos claros y sencillos para que cualquier integrante pueda realizar la encuesta de forma adecuada.

3. APLICACIÓN

En el tercer paso, es aplicada la encuesta de clima organizacional. El equipo encargado de este proceso es el equipo que realiza la medición del clima organizacional dentro de la organización, y va diseñado para que se responda por todos los miembros de la PMO. La aplicación de la encuesta debe realizarse de manera anónima para asegurar la confiabilidad de las respuestas y resultados, para ello, se deben generar mecanismos que aseguren el anonimato.

La fecha en la que se realice la encuesta es un factor clave, pues se debe tener en cuenta una fecha donde no haya variables que puedan perjudicar o interrumpir la obtención de los resultados.

Por último, se recomienda que dentro de la encuesta se realice una segmentación que permita obtener resultados globales y por equipos de proyectos dentro de la PMO, para poder determinar planes de acción específicos a cada grupo.

4. RESULTADOS

Una vez aplicada la encuesta se sigue al paso de los resultados, donde el equipo encargado de la medición debe procesar los resultados a nivel general y a nivel segmentado, para este tipo de procesamiento de datos se sugiere realizarlo por la técnica de referenciamiento a un valor mayor, para obtener resultados representativos tanto para toda la oficina de gestión de proyectos, así como para cada equipo para cada uno de los criterios de evaluación.

5. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La puntuación y los resultados obtenidos por cada dimensión y variable dentro de la PMO pueden ser interpretadas de la siguiente manera:

“Totalmente de acuerdo”

La variable tiene una percepción completamente favorable. Se recomienda mantener las acciones y planes de trabajo implementadas hasta el momento.

“De acuerdo”

La variable tiene una percepción favorable. Se recomienda incluir planes de acción sencillos, que puedan implementarse al mediano plazo, los cuales no requieran de una inversión considerable de recursos y los cuales permitan alcanzar una percepción completamente favorable.

“Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo”

La variable presenta una percepción neutral. Se recomienda realizar planes de acción detallados, que puedan ser ejecutados de manera rápida y efectiva.

“En desacuerdo”

La variable presenta una percepción desfavorable. Se recomienda implementar planes de acción, estructurados, detallados, que deben ser aplicados en el corto plazo. Para ello, se recomienda realizar un análisis de causa raíz a partir de comunicaciones abiertas con cada uno de los miembros y líderes de la PMO.

“Totalmente en desacuerdo”

La variable presenta una percepción completamente desfavorable. Se recomienda implementar planes de acción de manera inmediata. Los planes deben ser estructurados en conjunto con cada uno de los miembros y líderes de la PMO así como con la alta gerencia y dirección de la organización.

6. PRIORIZACIÓN

Por último, se procede a la priorización, donde se establecen los planes de acción, en este paso es de vital importancia que se involucren a todos los miembros de la PMO. Debido a que la encuesta no proporciona un detalle minucioso de donde se deberían enfocar los planes de acción, se debe primero realizar técnicas de entrevistas o reuniones de grupos focales o brainstorming, donde se pueda profundizar sobre qué se considera relevante por parte de los colaboradores. Por medio de estas técnicas se recopilará información acerca de problemas reales, situaciones que se hayan vivido, entre otras, así como con base a estas experiencias se contabilizará la frecuencia por cada aspecto y de allí si se priorizará cada uno de los planes de acción.

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 	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. 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. 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
	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 protocolos y diseña estrategias de mejoramiento.	<ul style="list-style-type: none"> -En su organización está claramente definida la Misión y Visión -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 	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. Esto representa un factor muy importante dado que en la virtualidad se hace más complicado realizar la transferencia e identificación de esta información

Dimensión	Variable	Definición	Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos)	Objetivo de las preguntas
	Características del trabajo	Representa los desafíos, la autonomía, la importancia y la variedad de las actividades y carga laboral de las tareas en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> -Tiene claridad respecto a las funciones y responsabilidades que desempeña dentro de la PMO -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. 	Se busca conocer a cabalidad si los colaboradores tienen claridad sobre lo que se 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.

Dimensión	Variable	Definición	Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos)	Objetivo de las preguntas
	Información	La organización y sus líderes mantienen 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"> -La organización lo mantiene informado acerca de los acontecimientos relevantes. -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. 	El cuestionario pretende saber si dentro de la PMO se está compartiendo la información 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 -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 	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, 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.

Dimensión	Variable	Definición	Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos)	Objetivo de las preguntas
	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.
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.

Dimensión	Variable	Definición	Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos)	Objetivo de las preguntas
	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 -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 	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 los programas de mejora que se hayan ido implementando para responder a las carencias detectadas.

Dimensión	Variable	Definición	Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos)	Objetivo de las preguntas
	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 - Ocurre 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

Dimensión	Variable	Definición	Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos)	Objetivo de las preguntas
	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 desfavorablemente en el ambiente de trabajo	<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 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 	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 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	<ul style="list-style-type: none"> -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.

Dimensión	Variable	Definición	Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos)	Objetivo de las preguntas
	Herramientas	En relación con el uso de TICs y la adaptación continua a los nuevos equipos y sistemas	<ul style="list-style-type: none"> -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.