

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

Abril 2022

**Director Trabajo Grado:**  
Camilo Andrés Rojas

*Catalina Espitia Garzón  
Natalia Martínez Castro  
Martha Liliana Menco*



# AGENDA

1

PERFIL DE LA  
INVESTIGACIÓN

4

MODELO CONCEPTUAL

2

MARCO  
REFERENCIAL

5

LIBRO DE GERENCIA

3

METODOLOGÍA DE LA  
INVESTIGACIÓN

6

CONCLUSIONES,  
RECOMENDACIONES,  
LECCIONES APRENDIDAS

# 1 PERFIL DE LA 1. INVESTIGACIÓN

A stylized illustration in white lines on a brown background. It shows a stack of three closed books at the top, with the top one slightly offset. Below them is an open book, showing its pages and spine. The lines are thick and hand-drawn in style.

1.1 Contexto general

1.2 Justificación

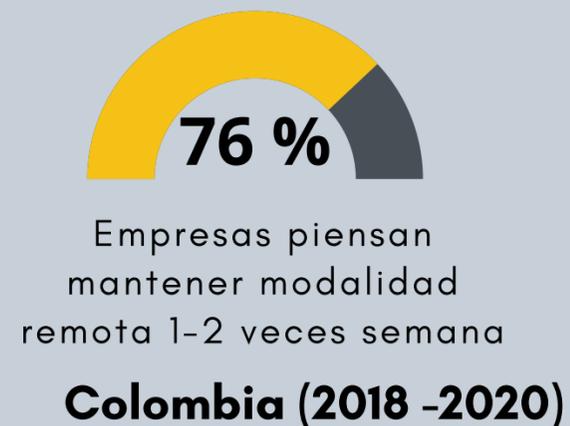
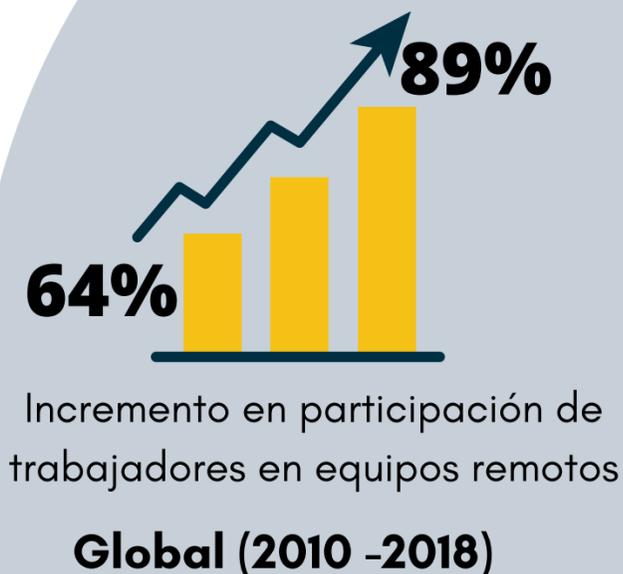
1.3 Propósito

1.4 Objetivos

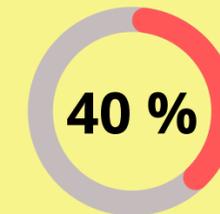
# 1.1 CONTEXTO GENERAL

- ✓ Apertura generalizada de los mercados
- ✓ Avance de la tecnología
- ✓ Expansión geográfica de las organizaciones

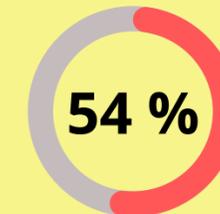
## TRABAJO REMOTO



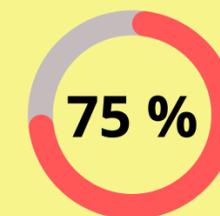
## Modalidad de trabajo remoto inesperada



**Aumento jornada laboral**



**Aislamiento/  
Echar de menos  
Vida social en el  
trabajo**



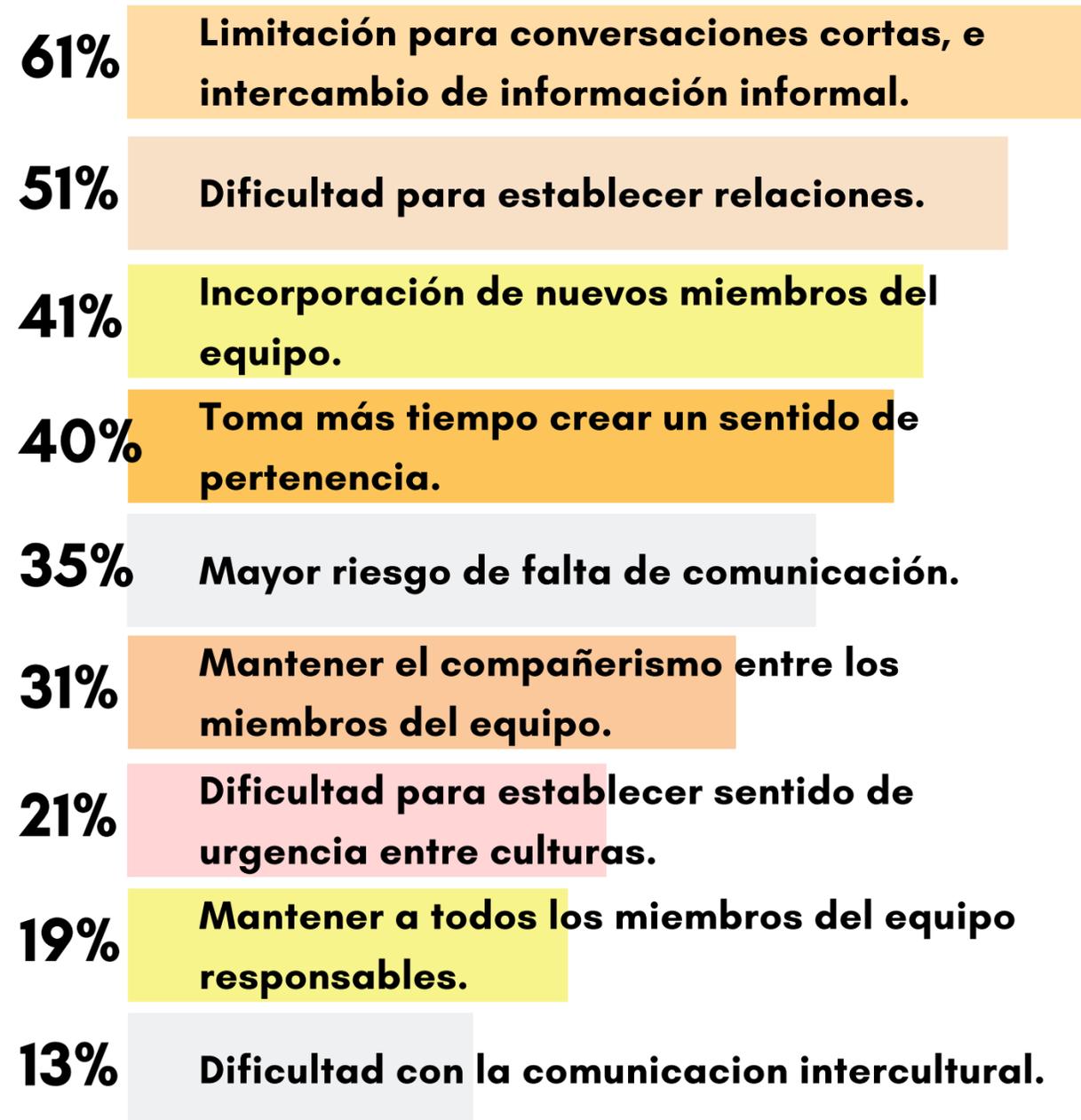
**Agotamiento crónico  
Ansiedad  
Tecnoestrés**

# 1.1

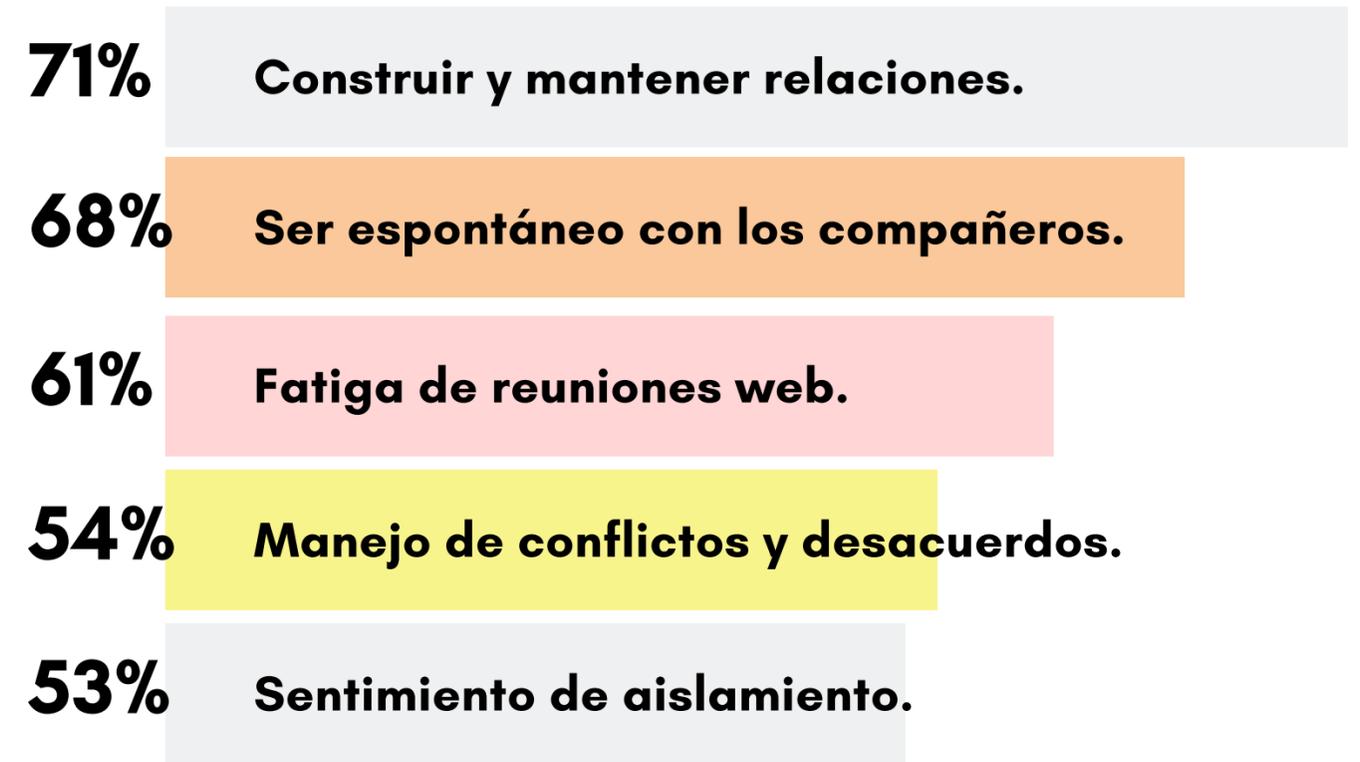
# CONTEXTO GENERAL

## EQUIPOS DE TRABAJO REMOTOS

### IMPACTOS



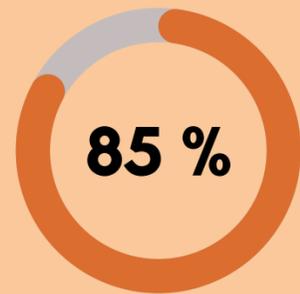
### DESAFÍOS



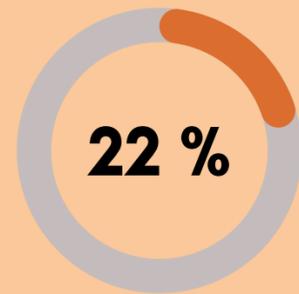
**IMPACTO DIRECTO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

# 1.1 CONTEXTO GENERAL

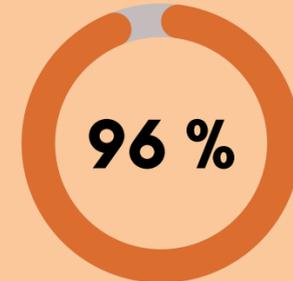
## Equipos de PMO (Remotos)



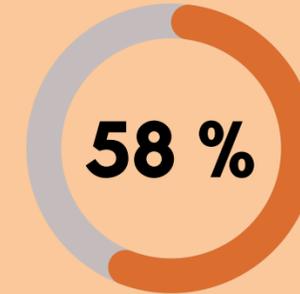
Trabajo remoto  
Componente  
Crítico



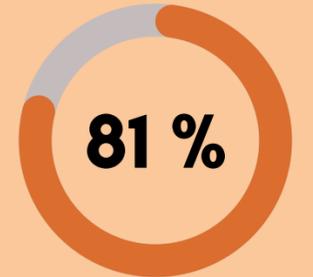
Capacitación  
en entornos  
virtuales



Líderes se ven con las  
capacidades necesarias  
para liderar equipos  
virtuales



Perciben que los  
gerentes de proyectos no  
están debidamente  
preparados



No tienen  
capacitación formal  
en liderazgo global

### Afectación de componentes claves que impactan en la productividad de equipos remotos

Comunicación efectiva

51%

Gestionar conflictos

48%

Establecer confianza y  
construir relaciones

45%



Inadecuada gestión de  
equipos de PMO



Errores en la gestión de proyectos

# 1.2 JUSTIFICACIÓN

## Necesidad por satisfacer

- PMO eficientes y competitivas

## Importancia y Relevancia

- Junto con el énfasis de competencias personales proporcionar una herramienta que permitan investigar, profundizar y desarrollar los temas planteados.

## Oportunidad por aprovechar

- PMO, trabajo remoto y clima organizacional como temas en tendencia que no se han abordado de manera conjunta.
- Actualmente no existen modelos de clima organizacional que integren estos conceptos

# PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

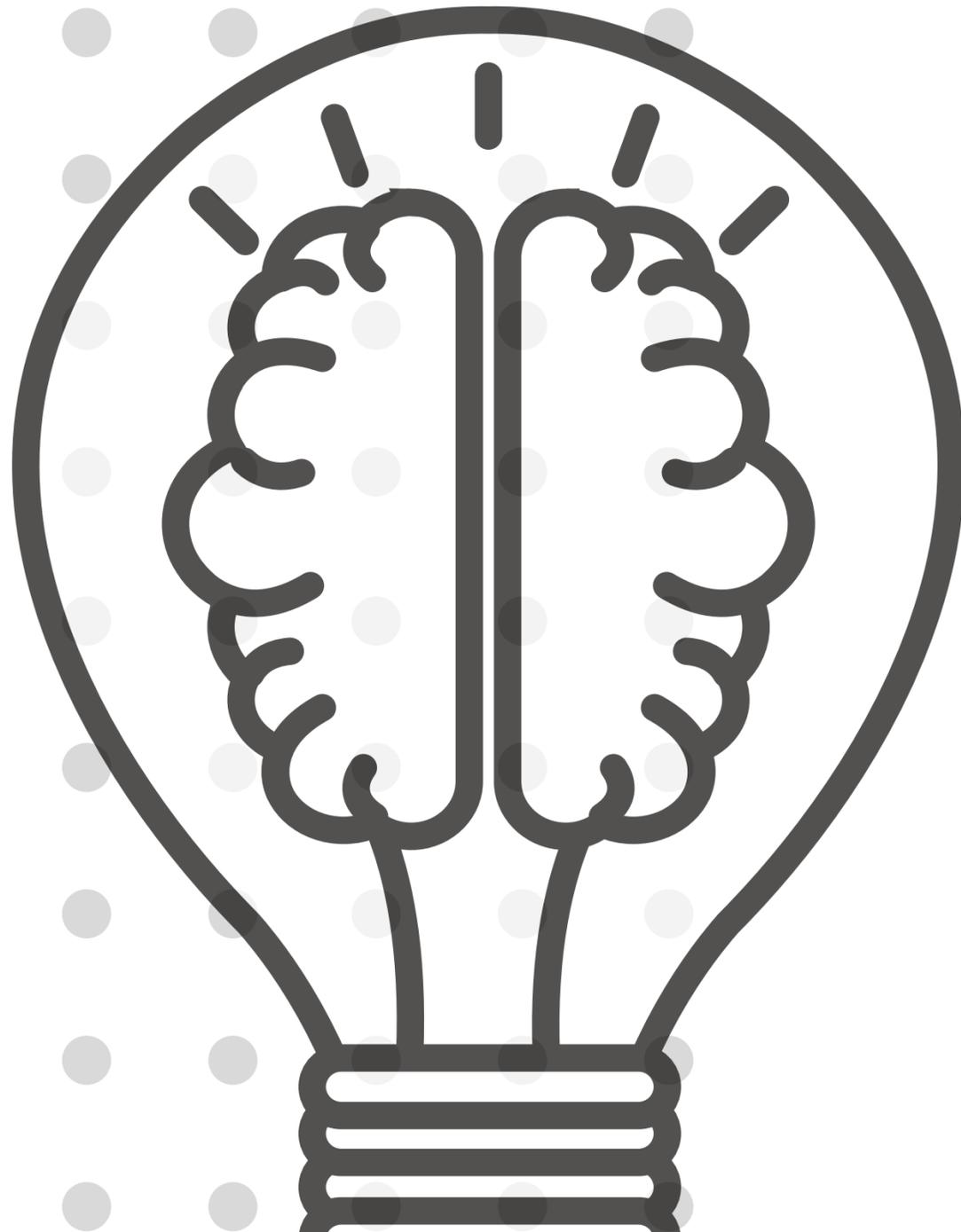
***¿Cómo reconocer las dimensiones del clima organizacional impactadas en Oficinas de Gestión de Proyectos bajo la modalidad de trabajo remoto?***

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

# 1.3 PROPÓSITO



Contribuir con el diagnóstico del clima organizacional en Oficinas de Gestión de Proyectos, a través del diseño y construcción de una herramienta que permita identificar su estado actual bajo la modalidad remota, y desde el ámbito del clima organizacional aportar a la mejora en el rendimiento de las PMO.



Diseñar un modelo conceptual de clima organizacional que analice las dimensiones impactadas por el trabajo remoto en PMO.

## 1.4 OBJETIVOS

01

Desarrollar una revisión bibliográfica que permita identificar las dimensiones de los modelos existentes del clima organizacional

02

Identificar a través de revisión bibliográfica y encuesta a expertos las habilidades blandas y técnicas que pueden impactar el clima organizacional en PMO por el trabajo remoto

03

Seleccionar las dimensiones del clima organizacional aplicables a trabajo remoto en PMO

04

Construir un modelo conceptual a partir de los componentes de clima organizacional analizados y seleccionados

05

Verificar con expertos el diseño del modelo de clima organizacional bajo la modalidad de trabajo remoto

# 2. MARCO CONCEPTUAL

- 2.1 Clima organizacional
- 2.2 Oficinas de Gestión de Proyectos
- 2.3 Trabajo remoto
- 2.4 Clima Organizacional, Trabajo Remoto y PMO

# 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

"Cualidades y características que describen el ambiente interno y externo de una organización, las cuales son experimentadas por los miembros de esta, e influyen directamente en su comportamiento, desempeño y productividad"

## DIMENSIONES

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

### PERCEPCIÓN

Corresponde a la sensación que percibe la persona de su lugar de trabajo u organización

### CARÁCTER DESCRIPTIVO

Se basa en las descripciones que realiza la persona de dichas sensaciones percibidas.

# 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

## 9 MODELOS

Modelo organizacional de Litwin y Stringer

Modelo organizacional de Great Place to Work

Modelo Estructura Factorial de la Escala de Clima Social Organizacional (Work Environment Scale, WES)

Modelo organizacional de Stringer

Modelo organizacional de Edgar Schein

Modelo organizacional de Schneider y Barlett

Modelo organizacional de James y sus colegas

Modelo organizacional de House y Rizzo

Modelo organizacional de Friedlander y Margulies

### Medir o evaluar el comportamiento:

- Líderes
- Compañeros de trabajo
  - Roles y tareas
  - Metas y objetivos

### Buen liderazgo fundamental para:

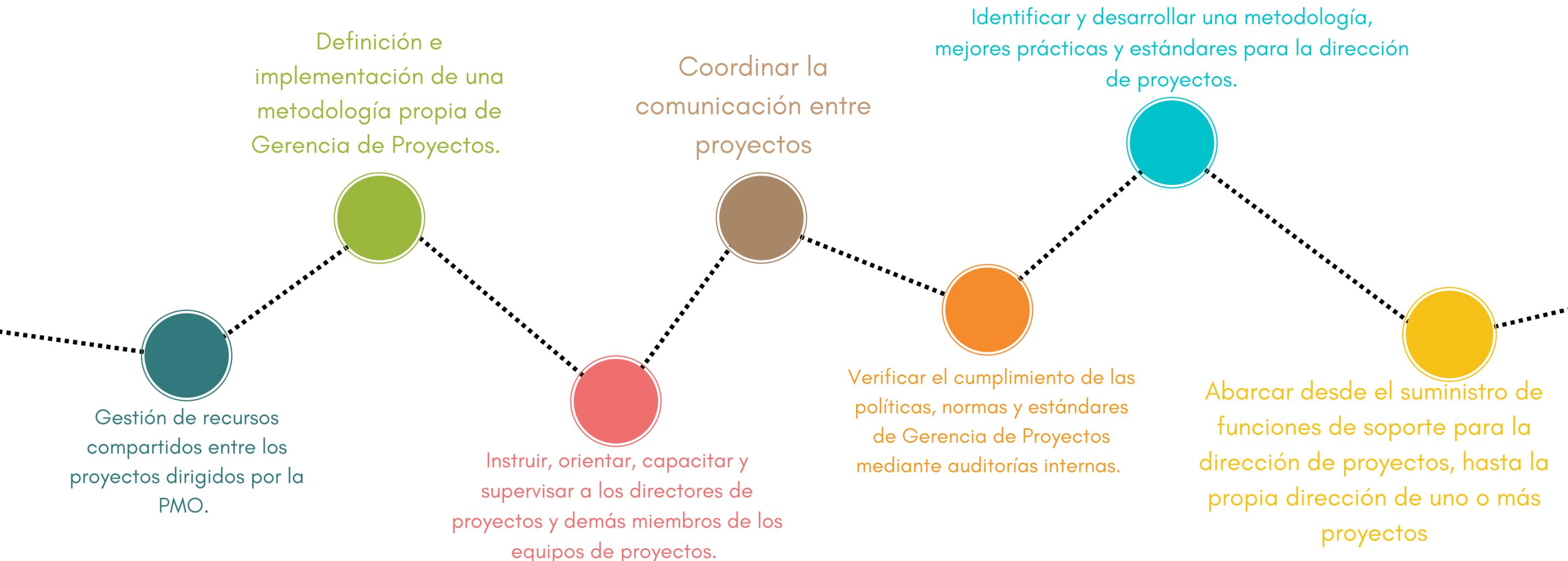
- Mantener las metas y objetivos claros
- Mantener la motivación de estos

### Referencia:

**Estructura del modelo del Great Place to Work**

# 2.2 OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO)

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



# 2.2 HABILIDADES DE GERENTES DE PROYECTOS

- 
- Liderazgo
  - Compromiso y Motivación
  - Autocontrol
  - Asertividad
  - Relajación
  - Apertura
  - Creatividad
  - Orientación
  - Eficiencia
  - Consulta
  - Negociación
  - Conflicto
  - Confiabilidad
  - Valores
  - Ética
  - Manejo de emociones
  - Confianza
  - Comunicación
  - Motivación
  - Influencia
  - Conciencia cultural
  - Gestión de equipos
  - Talentos de la gente
  - Características personales

## 2.3 TRABAJO REMOTO

- **Trabajo a Domicilio:** Permite al empleado laborar desde su propio domicilio, solo, o con ayuda de sus familiares.
- **Teletrabajo:** Corresponde a una modalidad de trabajo remoto que busca generar empleo mediante las tecnologías de la información y la comunicación.
- **Home-Office:** Consiste en el trabajo desempeñado desde el domicilio del trabajador. Creada por coyuntura sanitaria.

**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)**

### Fortalezas

- Generación de más información.
- Mayor exactitud.
- Mayor diversidad de opiniones.
- Mayor aceptación de soluciones.

### Debilidades

- Menor eficiencia.
- Mayor consumo de tiempo.
- Ocasional conformidad ante presiones del grupo.
- Responsabilidad ambigua sobre las tareas o los resultados.

## 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL, TRABAJO REMOTO Y PMO

### Clima Organizacional

Representa un factor clave en el desarrollo.

de cualquier empresa

- Desarrollo de funciones del personal.
- Cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

### Trabajo remoto

- Desconocimiento de condiciones laborales.
- Desconocimiento de motivaciones, gustos y disgustos ante las diversas situaciones del día a día.
- Mecanismo crítico para integrar información, tomar decisiones, abordar y gestionar proyectos de alto impacto alrededor del mundo.

### PMO

- Estandariza los procesos de gobernanza.
- Facilita el intercambio de recursos, metodologías y técnicas.
  - Toma de decisiones.
  - Alinear y gestionar proyectos.
- Medir el éxito y avance de proyectos.
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

**Asegurar su motivación y buen clima organizacional debería ser una prioridad para asegurar la productividad de la PMO en ambientes remotos**



# **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## Tipo de investigación

Enfoque Mixto: Cualitativo y Cuantitativo

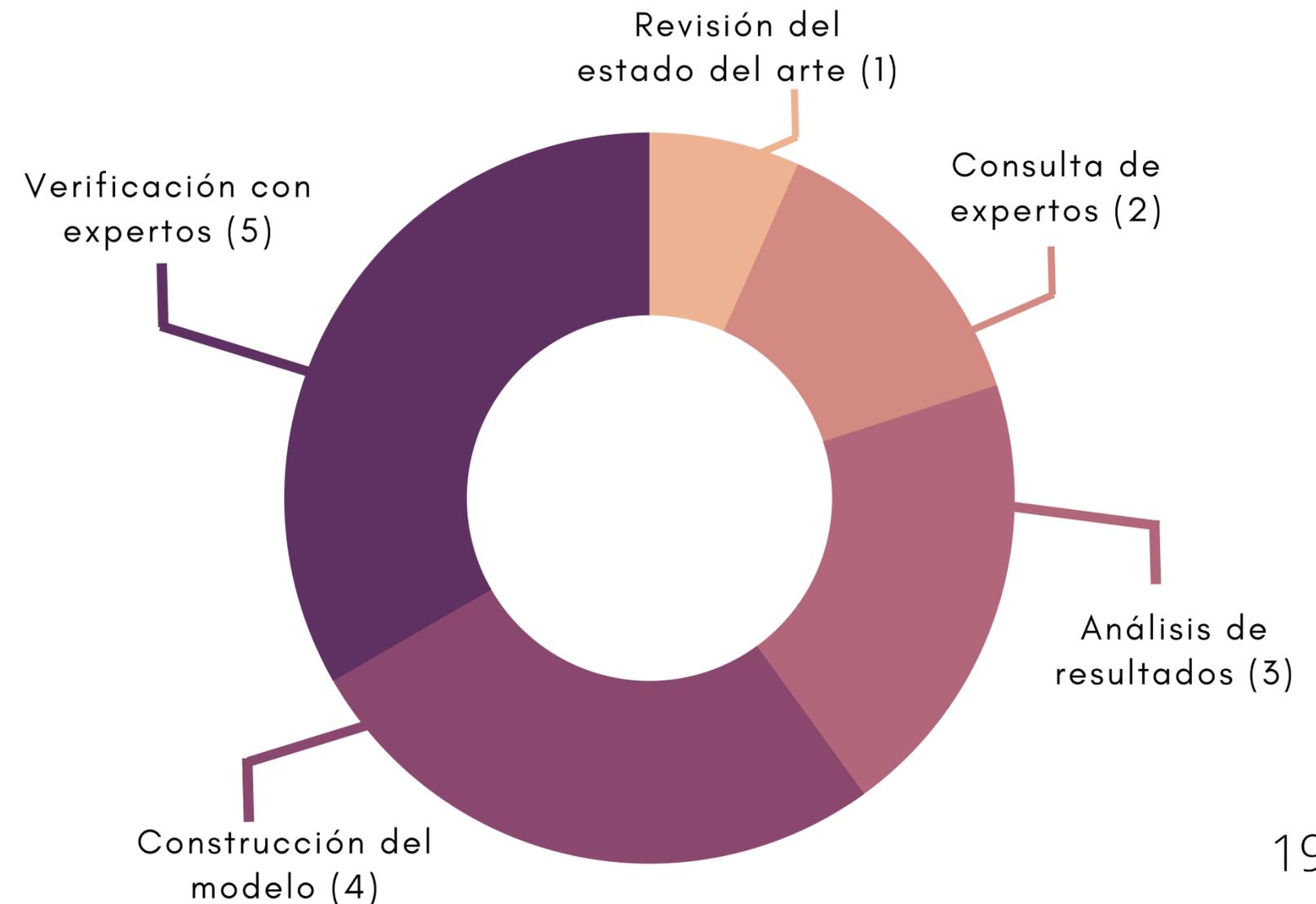
## Población

- Miembros de oficinas de gestión de proyectos
- Personas con conocimientos en gestión de proyectos
- Personal experto en recursos humanos

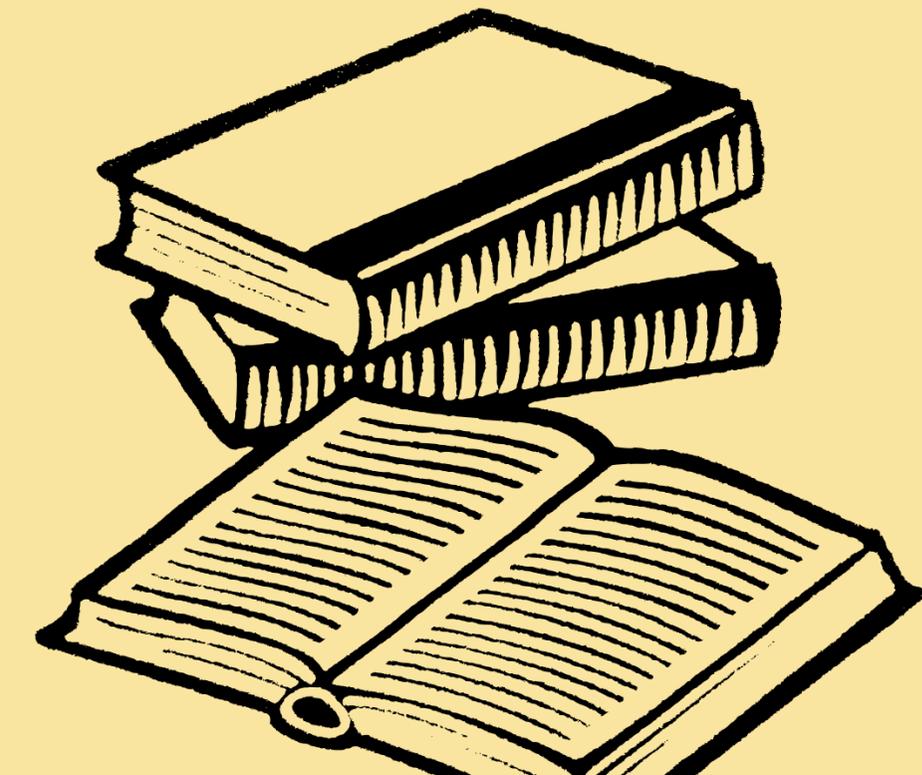
## Diseño de la investigación

Tipo exploratorio secuencial derivativo (DEXPLOS)

## Fases de la investigación



# 3.1 REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE



→ **9 Modelos de clima organizacional**

→ **Buscadores de información EBSCO HOST, Google Avanzado, Google Académico, JSTOR, PMI Journal, Science Direct y SRINGERLINK**

28 artículos  
7 Libros  
6 Tesis  
4 Estándares  
3 Revista  
2 Guías  
2 Página web

# 3.2 CONSULTA CON EXPERTOS

## Objetivo

Obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación

## Preguntas

Preguntas de selección única, múltiple y preguntas abiertas

**70**

Preguntas

**Población 25**

Encuestados

PERFIL	CANTIDAD
Estudiantes en gestión de proyectos	11
Experiencia en gestión de proyectos	21
Experiencia en recursos humanos	7
Profesional en clima organizacional (GPTW)	4
Experiencia en trabajo remoto	25

Se determina un universo finito, con una población blanca: 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

Parámetro evaluado	Hallazgo
• Medición	72% miden el clima organizacional
• Método	56% encuestas, 8% entrevistas, 4% análisis de indicadores y 4% tercero o empresa externa.
• Frecuencia	40% Anual y 40% semestral
• Importancia de la gestión del clima organizacional en PMO	48% "Muy importante" y 52% "Importante"
• Afectación del clima organizacional debido al trabajo remoto	24% "Totalmente de acuerdo" 52% "De acuerdo"
• Afectación de los objetivos de los proyectos debido al trabajo remoto	44% "De acuerdo" 40% "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo"
• Objetivos afectados	36% "Calidad"    16% "Costo" 24% "Tiempo"    12% "Alcance"
• Factores críticos dentro de los proyectos y las PMO afectados por el clima organizacional y el trabajo remoto	- Conocimiento - Experiencia en manejo de herramientas tecnológicas - Acceso a la información oportuna - Cooperación, cohesión, alineación, calidad y compromiso del equipo.

## 3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

- La medición es fundamental para facilitar la toma de decisiones
- Se afectan los objetivos del proyecto debido a que los equipos no se encuentran alineados o motivados por afectación del clima organizacional.
- Se impactan a las PMO 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.

# 3.4 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

## DEFINICIÓN DE DIMENSIONES Y VARIABLES



**DIMENSIÓN**

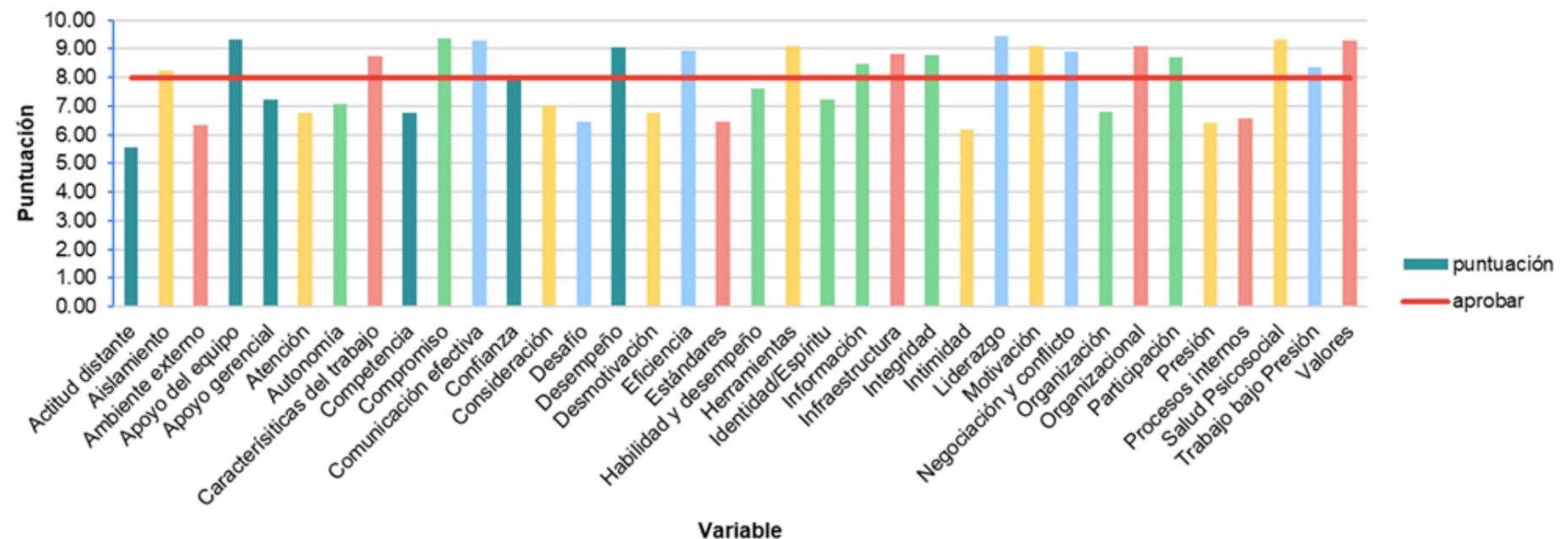


**VARIABLE**

**BANCO DE PREGUNTAS**

**ESCALA DE MEDICIÓN**

Dimensión	Estructura	Orgullo	Relaciones interpersonales	Confianza y credibilidad	Bienestar
Variable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente externo</li> <li>- Características del trabajo</li> <li>- Estándares</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Organizacional</li> <li>- Procesos internos</li> <li>- Valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Habilidad y desempeño</li> <li>- Identidad/Espíritu</li> <li>- Información</li> <li>- Integridad</li> <li>- Organización</li> <li>- Participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud distante</li> <li>- Apoyo del equipo</li> <li>- Apoyo gerencial</li> <li>- Competencia</li> <li>- Confianza</li> <li>- Desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Desafío</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Negociación y conflicto</li> <li>- Trabajo bajo presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aislamiento</li> <li>- Atención</li> <li>- Consideración</li> <li>- Desmotivación</li> <li>- Herramientas</li> <li>- Intimidad</li> <li>- Motivación</li> <li>- Presión</li> <li>- Salud Psicosocial</li> </ul>



# 3.4 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

## DEFINICIÓN DE DIMENSIONES Y VARIABLES



**DIMENSIÓN**



**VARIABLE**

**BANCO DE PREGUNTAS**

**ESCALA DE MEDICIÓN**

Dimensión	Variable
Estructura	Infraestructura
	Organizacional
	Características del trabajo
	Valores
Orgullo	Compromiso
	Información
	Integridad
	Participación
Relaciones interpersonales	Apoyo del Equipo
	Desempeño
	Motivación
Confianza y credibilidad	Comunicación efectiva
	Liderazgo
	Eficiencia
	Negociación y conflicto
Bienestar	Aislamiento
	Trabajo bajo Presión
	Salud Psicosocial
	Herramientas

# 3.4 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

DIMENSIÓN

VARIABLE

BANCO DE PREGUNTAS

ESCALA DE MEDICIÓN



## BANCO DE PREGUNTAS

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 una vez identificados, implementar un proceso que comprometa a los directivos de la organización y de la PMO a reevaluar el diagnóstico sobre el clima, y contribuir en el diseño de acciones a seguir

## ESCALA DE MEDICIÓN

Estandarizar los resultados de las preguntas diagnóstico:  
Escala likert 5 puntos

Totalmente en desacuerdo



En desacuerdo



Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo



De acuerdo



Totalmente de acuerdo



# 3.4 VERIFICACIÓN DEL MODELO

## CRITERIOS DE CALIDAD

- Coherencia
- Relevancia
- Claridad

## APARTADOS DE LA VERIFICACIÓN

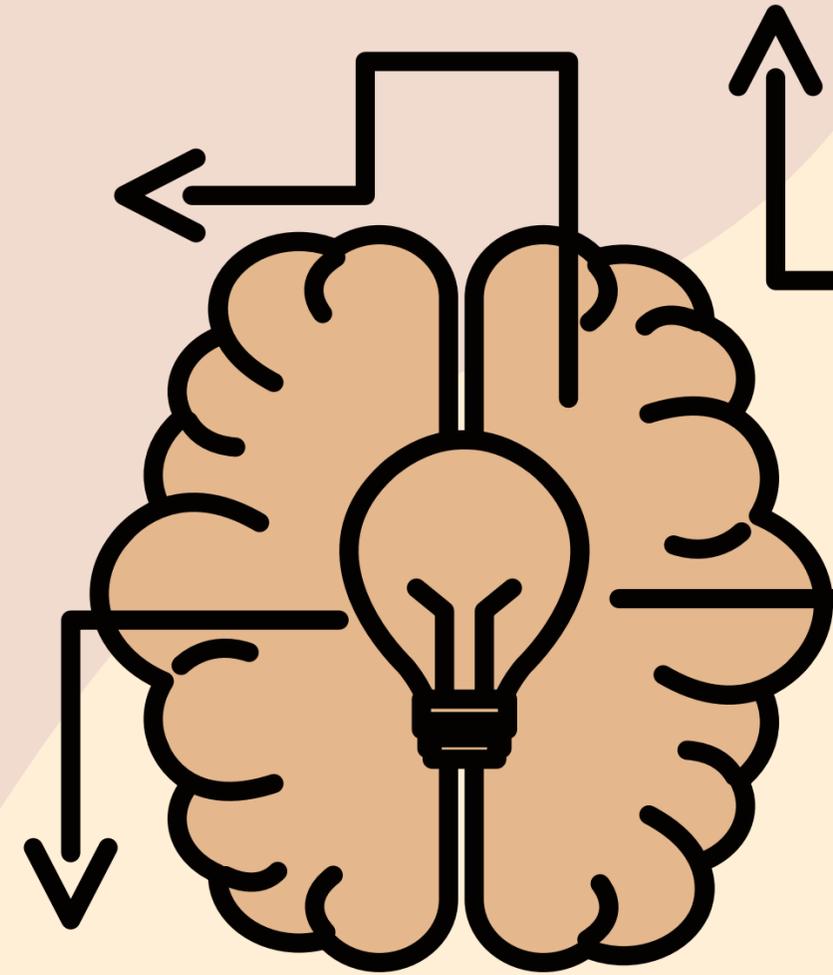
- Definición del objetivos del juicio de expertos
- Selección de los jueces
- Contextualización de la temática a evaluar
- Descripción de parámetros
- Determinación de la concordancia entre jueces e interpretación de resultados

## RESULTADO

Se obtiene para todas las variables y dimensiones un porcentaje de evaluación de cada parámetro mayor al 80%

4

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



# 4.1

## FICHA TÉCNICA

### PROPÓSITO

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, Y DE ESTA MANERA, GENERAR UNA BASE PARA FACILITAR EL DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE SU ESTADO ACTUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL BAJO ESTA MODALIDAD

### 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 PROPONE UNA FRECUENCIA DE USO EN LAPROS DE 6 MESES A 1 AÑO.

SE RECOMIENDA ACTUALIZAR EL MODELO DE MANERA CONSTANTE SEGÚN LA EVOLUCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y LA PMO

# 4.1 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
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"> <li>-Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo</li> <li>-Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo</li> <li>-Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo</li> <li>-Participa de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza con el fin de generar ambientes de integración</li> <li>-Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento</li> <li>-Siento que puedo contar con la ayuda de mis compañeros</li> <li>-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</li> </ul>	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.
	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"> <li>-Se evalúa la calidad de las decisiones que se toman internamente.</li> <li>-La organización le provee herramientas para continuar desarrollándose de manera efectiva en sus labores</li> <li>- Recibe retroalimentación periódica sobre las labores que realiza</li> <li>-Es responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento.</li> <li>-Conoce las exigencias de su trabajo.</li> <li>-Su líder conoce sus puntos fuertes y se los hace notar.</li> </ul>	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"> <li>-Considera que su esfuerzo ha tenido retribuciones justas.</li> <li>-Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.</li> <li>-El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje</li> <li>-Las promociones se las dan a quienes se las merecen</li> <li>- Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución</li> <li>-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</li> <li>-La organización realiza actividades sociales como actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión.</li> </ul>	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.

# 4.2 MODO DE APLICACIÓN

- CAPACITACIÓN

- ENFOQUE

- APLICACIÓN

- RESULTADOS

- INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- TOTALMENTE DE ACUERDO

- DE ACUERDO

- NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

- EN DESACUERDO

- TOTALMENTE EN DESACUERDO

- PRIORIZACIÓN

# 5. PLAN DE GERENCIA

**5.1 Iniciación**

**5.2 Planificación**

**5.3 Seguimiento y Control**

**5.4 Cierre**

## 5.1 Etapa de Iniciación

### 1.1.1 Acta de Constitución (Project Charter)

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

Teniendo en cuenta que el clima organizacional impacta significativamente en la productividad y motivación de los equipos de proyectos y que estos factores inciden directamente en los objetivos estratégicos de las organizaciones y en el éxito de los mismo, y que, paralelo a ello, la globalización ha desencadenado un aumento en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) y en consecuencia la tendencia de aumento en el trabajo remoto, con el fin de brindar a las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMOs) herramientas que les permitan tomar decisiones y gestionar el buen clima organizacional en sus equipos de trabajo, se propone el diseño de un modelo conceptual de clima organizacional que analice las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto.

Basados en lo anterior, y dado que el mencionado proyecto permitirá brindar una solución efectiva al problema expuesto, se autoriza emprender el proyecto de forma inmediata.

El gerente del proyecto será Natalia Martínez Castro y su responsabilidad será exigir y supervisar el cumplimiento de estándares de calidad y parámetros establecidos, así como garantizar el manejo adecuado de los recursos y las entregas de las actividades en el tiempo establecido. Cuenta con plena autoridad para administrar el presupuesto otorgado, y coordinar los encuentros del equipo de proyecto y su duración, así como de realizar las acciones preventivas y correctivas que se requieran para alcanzar el éxito del proyecto.

Este proyecto se considerará exitoso si se cumple con los requerimientos de los entregables, si el modelo se desarrolla antes del 12 de Noviembre del 2021, si toda la documentación requerida es desarrollada antes del 25 de Febrero 2022, si se cumplen con todas las entregas parciales establecidas en el cronograma y finalmente no se excede el presupuesto destinado al proyecto de \$99'720.000 COP.

Como constancia se firma el documento en la ciudad de Bogotá a los 23 días del mes de Abril del 2021 por

Camilo Andrés Rojas Pardo  
Director del Proyecto

Natalia Martínez  
Gerente del Proyecto

## 5.1.1 PROJECT CHARTER

### PROPÓSITO



Brindar a las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMOs) herramientas que les permitan tomar decisiones y gestionar el buen clima organizacional en sus equipos de trabajo

### ALCANCE



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

### CRITERIOS DE ÉXITO



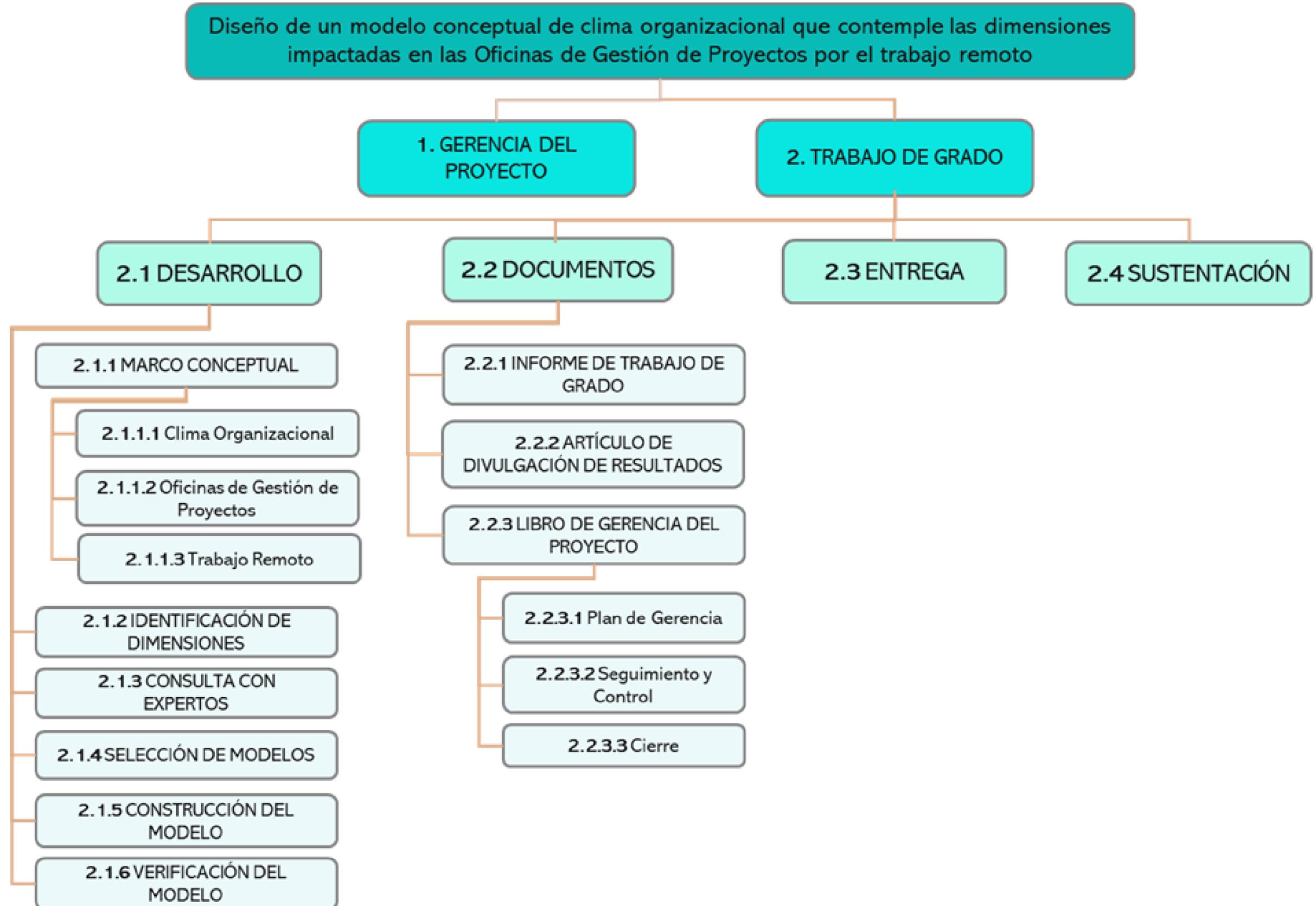
1. Cumplimiento de los requerimientos de los entregables.
2. Fin 25 de Febrero de 2022
3. Presupuesto \$97'200.000 COP

### EMPODERAMIENTO



- Director de trabajo de grado
  - Admón. Camilo Andrés Rojas
- Gerente del proyecto
  - Ing. Natalia Martínez Castro

# 5.1.2 WBS



# 5.2.1 DECLARACIÓN DEL ALCANCE



## OBJETIVOS GERENCIALES

- ▶ Diseñar un modelo conceptual de clima organizacional
- ▶ Desarrollar el trabajo de grado con un presupuesto menor a \$99'720.000 COP
- ▶ Cumplir con los requerimientos y entregables establecidos para el trabajo de grado

## ALCANCE DEL TRABAJO DE GRADO

- ▶ Investigación
- ▶ Construcción de modelo conceptual
- ▶ Informe del Trabajo de Grado
- ▶ Artículo de investigación
- ▶ Libro de Gerencia
- ▶ Sustentación Final

## ALCANCE DEL PRODUCTO

- ▶ Definición de dimensiones
- ▶ Factores Impactados por el trabajo remoto en PMOs
- ▶ Rangos de medición
- ▶ Preguntas diagnóstico

## 5.2.1 DECLARACIÓN DE ALCANCE

### CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

- \*Aprobación del modelo por parte de los expertos en PMOs**
- \*Cumplimiento y aprobación de los lineamientos estipulados por la unidad de proyectos**



### RESTRICCIONES

- \*Fechas establecidas por la Unidad de Proyectos**
- \*No sobrepasar el BAC: \$99'720.000 COP**
- \*Tiempo máximo de acompañamiento de Director de TG de 60 horas**
- \*Máximo 5 horas para asesorías externas**



### SUPUESTOS

- \*El equipo de proyecto y el Director de TG se mantendrán durante el desarrollo del proyecto**
- \*Se contará con la información necesaria para realizar el modelo conceptual**
- \*Se cumplirán todas las actividades dentro de los tiempos establecidos por la línea base del cronograma**



### EXCLUSIONES

- El modelo se verificará como herramienta diagnóstica basándose en la opinión de expertos mas no en una verificación en campo**
- El modelo no se implementará dentro de una organización en específico**



# 5.2.2 DOCUMENTACIÓN DE REQUERIMIENTOS

## FUNCIONALES

- El modelo debe proporcionar una base para realizar la gestión del clima laboral bajo la modalidad remota que conlleve a una mejora en el rendimiento de las PMO
- El modelo debe ser capaz de integrar los conceptos de clima organizacional, el trabajo remoto y las oficinas de gestión de proyectos
- El modelo debe ser evaluado y verificado por expertos en PMO
- El modelo debe ser capaz de comprenderse y adaptarse a las necesidades de las PMO con facilidad
- La investigación debe aportar un marco conceptual de modelos y dimensiones de clima organizacional que soporte el modelo propuesto

## NO FUNCIONALES

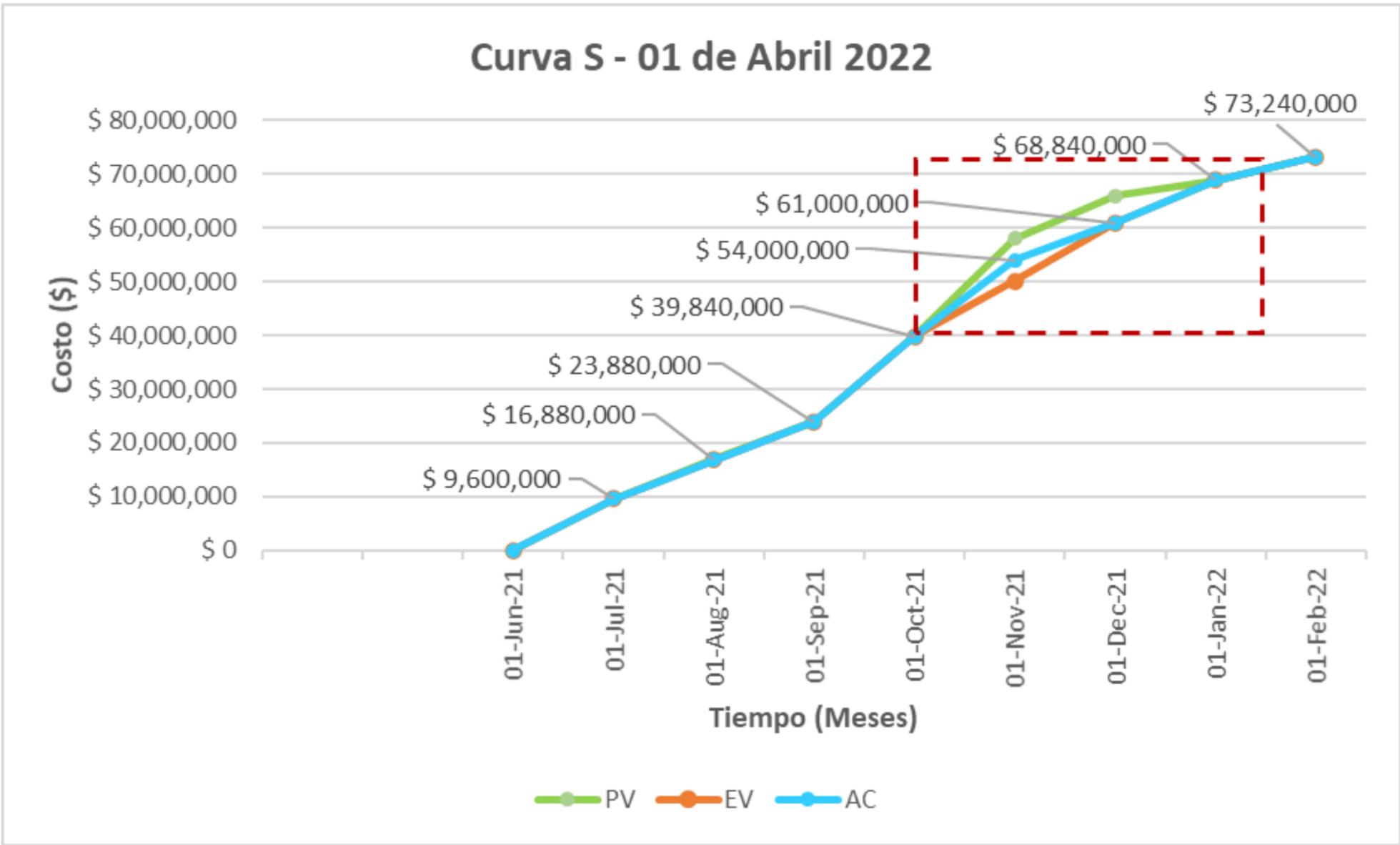
- El modelo debe contener para cada dimensión su definición, los parámetros y rangos de medición, y preguntas de diagnóstico
- El informe de trabajo de grado debe realizarse con Normas APA
- El artículo de investigación debe seguir los parámetros de la revista de Unidad de Proyectos de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería "Julio Garavito"
- El libro de gerencia debe cumplir con las especificaciones y contenido requerido por la Unidad de Proyectos de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería "Julio Garavito"
- Se debe realizar una sustentación final del trabajo de grado

## Matriz de trazabilidad

- 5 - Funcional
- 5 - No funcional
- 3 - Negocio
- 5 - Interesados



# 5.3.1 CRONOGRAMA Y COSTOS



- PV = Valor del trabajo que debió realizarse
- EV = Valor del trabajo entregado
- AC = Costo real incurrido

## DATOS

**BAC:** \$97'200.000  
**R. Gerencial:** \$1'940.000  
**Total:** \$99'144.000

**01 de Nov de 2021**  
**SPI(t): 0.93    CPI(\$):0.86**

**01 de Dec de 2021**  
**SPI(t): 0.91    CPI(\$):0.92**

- Reprogramar la disponibilidad de expertos para encuestas
- Aumentar la frecuencia de las reuniones de equipo para análisis

# 5.3.2 SOLICITUD DE CAMBIO

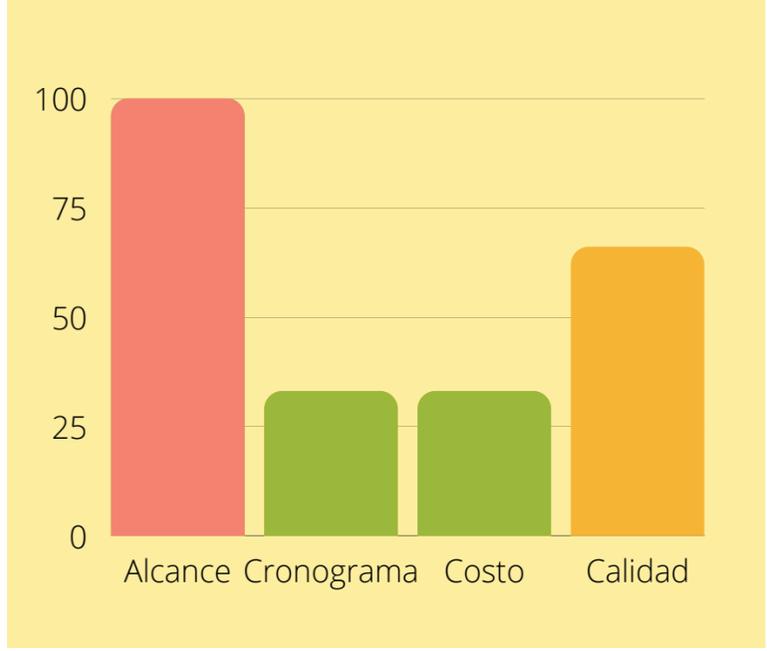
- **Númer de solicitud: #1**
- **Fecha: 14 de Junio del 2021**
- **Causa del cambio: Acción correctiva**

**Cambio de la pregunta de investigación**

**DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO**

**Se justifica el cambio de la redacción de la pregunta de investigación debido a que no hay concordancia entre el problema, el producto y la pregunta de investigación**

**JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO**

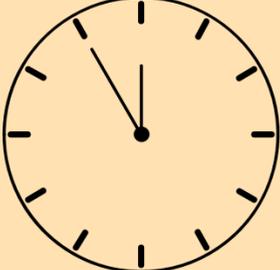


**IMPACTO SOBRE LA LÍNEA BASE**



# 5.4.1 RIESGOS MATERIALIZADOS

5.4 Etapa de Ejecución

ID	CAUSA	EVENTO	CONSECUENCIA	ESTRATEGIA	PROBABILIDAD	IMPACTO
R01	Si se genera un retraso en el desarrollo de una actividad	Podría retrasar el cronograma de ahí en adelante	Ocasionando un incumplimiento de uno o más entregables en la fecha estipulada	Ajustar horarios para trabajar horas extras a las propuestas inicialmente	Alta	Tiempo 
R08	Si no se encuentra la información necesaria en internet para dar desarrollo al trabajo de grado	Podría disminuir la probabilidad de éxito del proyecto	Ocasionando incumplimiento del alcance y objetivos propuestos	Buscar en lugares adicionales como bibliotecas o bases de datos y solicitar sugerencias a personas externas acerca de posibles lugares de búsqueda	Baja	Alcance 

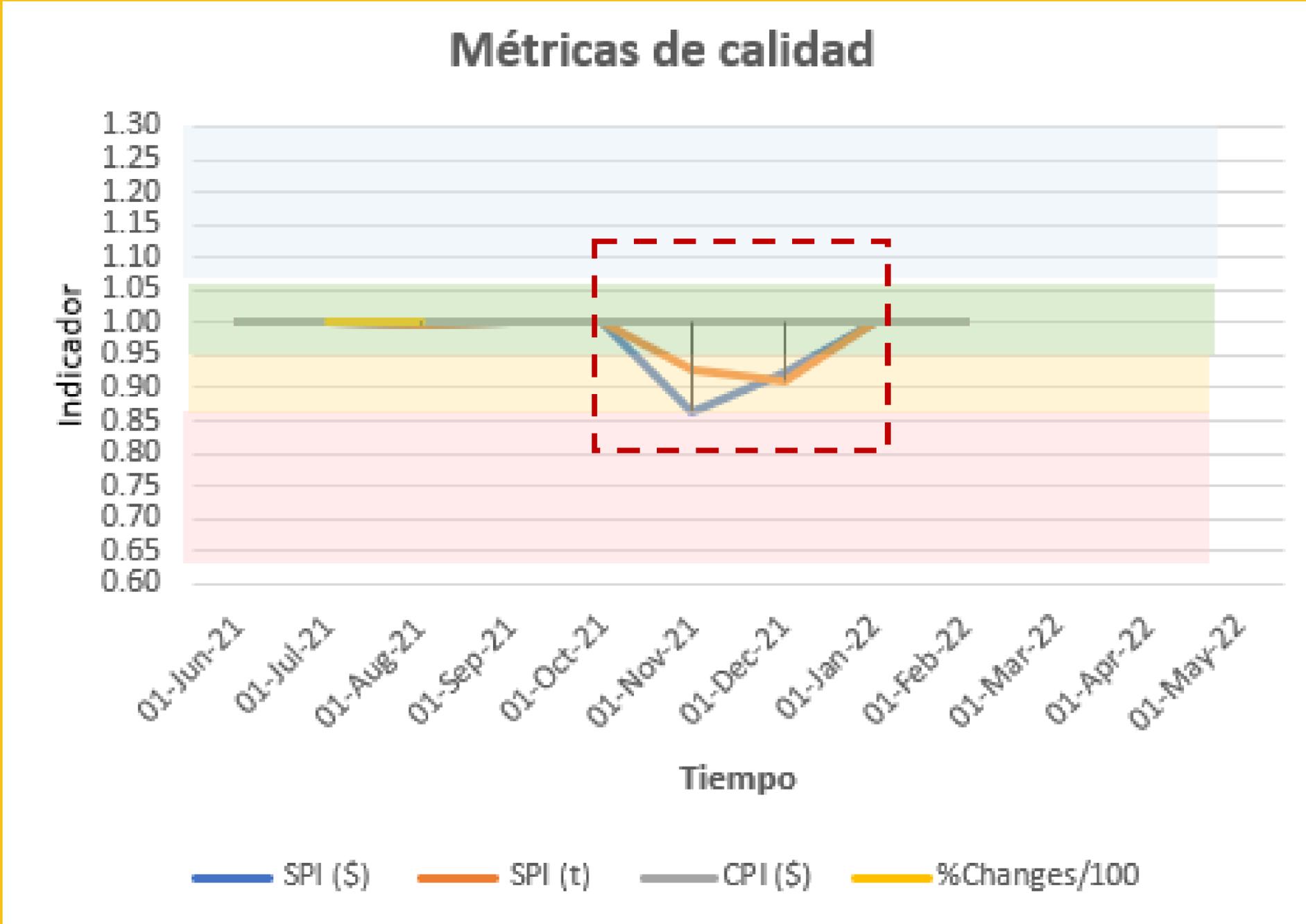
# 5.5.1 INFORME DE DESEMPEÑO

**SCHEDULE PERFORMANCE INDEX (\$)**  
 $SPI(\$) = EV/PV$   
 0.95 - 1.05

**SCHEDULE PERFORMANCE INDEX (t)**  
 $SPI(t) = ES/AT$   
 0.95 - 1.05

**COST PERFORMANCE INDEX**  
 $CPI(S) = EV/AC$   
 0.95 - 1.05

**PORCENTAJE DE SOLICITUDES DE CAMBIO**  
 $\%Changes = (\#Cambios\ realizados / \#N\acute{u}mero\ de\ cambios\ aprobados) * 100\%$   
 95% - 100%



# 5.5.2 CIERRE

## Aprobación sustentación

- Aprobación por jurados
- Aprobación por Director de TG
- Correcciones

## Actualización trabajo de grado

- Documentación y revisión de las correcciones finales
- Aprobación por el director y jurados.

## Entrega de documentos finales

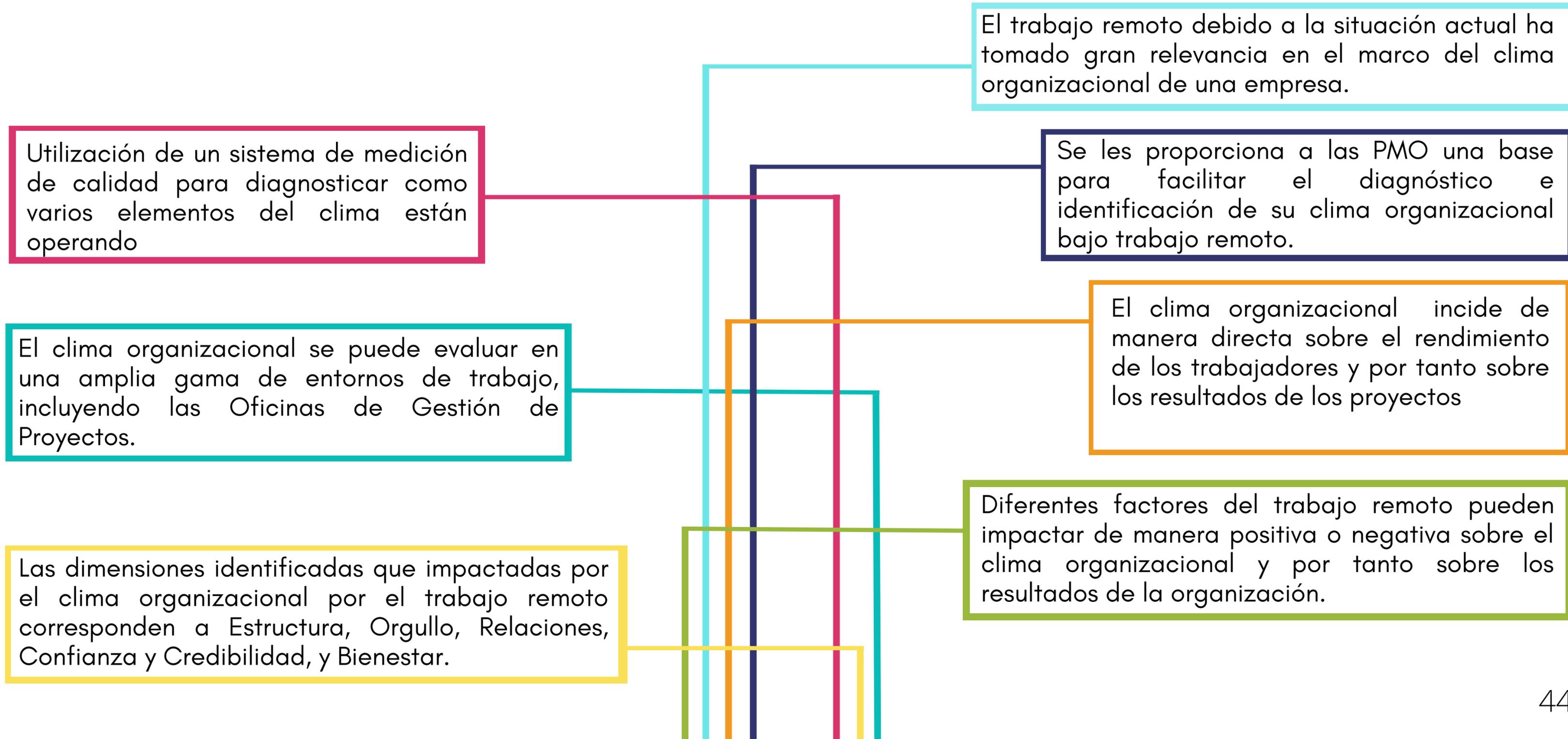
- Entrega de trabajo de grado corregido
- Entrega de plan de gerencia
- Entrega de artículo de investigación



**6.**

**CONCLUSIONES,  
RECOMENDACIONES,  
LECCIONES APRENDIDAS**

# 6.1 CONCLUSIONES



## 6.2 TRABAJO FUTURO

---

El modelo requiere ser sometido a una prueba experimental a través de una muestra probabilística caracterizada por una población previamente definida (Oficinas de Gestión de Proyectos), con el objetivo de realizar la validación pertinente e identificar oportunidades de mejora, haciendo referencia a un contexto práctico en lugar de únicamente teórico.

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.

Hacer extensivo el desarrollo del informe de resultados del modelo en el que se incluya una interpretación psicológica de los resultados incluyendo el nivel de sinceridad y se presente recomendaciones para mejorar el nivel de desarrollo de las dimensiones y variables identificadas.



## 6.3 LECCIONES APRENDIDAS

Solicitar de manera oportuna orientación a los diferentes profesores del área de proyectos y expertos en el tema

Organizar un plan de trabajo semanal en el cual se incluyan tareas específicas y alcanzables, con responsables.

La redacción del documento debe quedar a cargo de 1 solo miembro del equipo, pero la revisión debe llevarse a cabo por todos los integrantes de manera conjunta

Especificar con el director de trabajo de grado entregas y tiempos específicos. Citar una recurrencia y no esperar hasta el último día para organizar la reunión

Leer con anticipación las guías, especificaciones y parámetros de aceptación estipulados con el fin de evitar reprocesos



# REFERENCIAS

1. Olaz, A. (2013). EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVA Y APROXIMACIÓN A UN MODELO EXPLICATIVO MULTIVARIABLE Aposta. Revista de Ciencias Sociales, núm. 56, pp. 1-35 ed. Móstoles, España. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
2. Pérez, E. (2015). SIETE ACCIONES QUE GENERAN MAL CLIMA LABORAL. ALTO NIVEL. Disponible en: <https://www.altonivel.com.mx/recursos-humanos/acciones-mal-clima-laboral/#:~:text=La%20causa%20m%C3%A1s%20com%C3%BAn%20e,generando%20conflictos%20de%20mayores%20consecuencias>.
3. Rincón, Y, & Zambrano, E. (2008). EQUIPOS DE TRABAJO VIRTUAL: LOS DESAFIOS DEL TRABAJO COMPARTIDO A DISTANCIA. Revista científica electrónica Ciencias Gerenciales. núm. 11 (4) 104-119. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org/pdf/11/Art5.pdf>
4. Gañan, A. Correa, J. Ochoa, S & Orjuela, J. (2020). TECNOESTRÉS LABORAL DERIVADO DE LA VIRTUALIDAD OBLIGATORIA POR PREVENCIÓN DEL COVID-19 EN DOCENTES UNIVERSITARIOS DE MEDELLÍN (COLOMBIA). Revista Trabalh. Disponible en: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/9673>
5. Valenzuela, L. (2017). EL IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN EN LA SALUDE DE LOS TRABAJADORES: EL TECNOESTRÉS. e-Revista Internacional de la Protección Social, 2 (2), 169-190. Disponible en: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/76351/142-570-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. 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. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6566330>
7. Fernández, L. (2019). Reflexiones sobre el trabajo en Colombia. Revista Legem, Universidad del Atlántico 5 (1), pp. 23-51. ISSN: 2346-2787
8. García, R. Guevara, M & Mella, L. (2008). CALIDAD DE VIDA LABORAL DE TELETRABAJADORES, EN ENTORNOS DE TRABAJO QUE UTILIZAN LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LA REPÚBLICA DOMINICANA, EN EL AÑO 2007. Ciencia y sociedad. vol. 33. núm. 3. Disponible en: <http://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/bitstream/handle/123456789/1278/CISO20083303-442-461.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
9. Bertel, L. (2019). UNA MIRADA AL TELETRABAJO COMO RESPUESTA AL SURGIMIENTO DE LAS ECONOMÍAS DIGITALES EN COLOMBIA: CREACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, E IMPACTO. (Tesis de grado). Universidad Eafit, Colombia. Disponible en: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17728/LaurenPaola\\_BertelPerez\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17728/LaurenPaola_BertelPerez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
10. Organización internacional del trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Primera edición 2020. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/w](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/w)

# REFERENCIAS

11. Serna, S. Patiño, I. Gómez, A & Torres, A. (2018). Identificación de factores que generan diferencias de tiempo y costos en proyectos de construcción en Colombia. *Ingeniería y Ciencia*. vol. 14. núm. 27. pp. 117-151. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/pdf/ince/v14n27/1794-9165-ince-14-27-00117.pdfcms\\_758007.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/ince/v14n27/1794-9165-ince-14-27-00117.pdfcms_758007.pdf)
12. LPS Ingeniería. (2015) 12 ERRORES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS. Blog Gestión de Proyectos. Disponible en: <http://lpsingenieria.com/gestion-de-proyectos-12-errores/>
13. Revilla, M. (2012). CLIMA DE EQUIPO, VIRTUALIDAD Y RENDIMIENTO. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/16378/1/T33915.pdf>
14. Gil, F, & Rico, R, & Sánchez, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1),25-31. ISSN: 0214-7823. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77829104>.
15. Deloitte (2020). Superar los desafíos del liderazgo virtual durante la COVID19. Disponible en : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/povs-covid19/cl-liderazgo-equipos-virtuales.pdf>
16. Difonso, M. (2010). Las habilidades interpersonales de un administrador de proyecto. (Tesis de grado). Universidad Nacional Cuyo, Argentina. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/61886924.pdf>
17. PMI (2020). Ahead of the Curve: Forging a Future Focused Culture. Disponible en: <https://pmipacificocolombia.org/static/uploaded/Files/Documents/quienes-somos/estadisticas-del-pmi/pmi-pulse-2020-final.pdf>
18. Castañeda, L, & Murcia, E. (2014) Estudio Comparativo de las Características del Trabajo en Equipo en Organizaciones, Analizadas Desde la Óptica de la Multiculturalidad en Estados Unidos y Colombia. (Trabajo de grado). Universidad Tadeo, Colombia. Disponible en: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3356/Estudio-Comparativo-de-las-Caracteristicas-del-Trabajo-en-Equipo-en-Organizaciones%2c-Analizadas%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
19. Ros, J. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España. Disponible en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
20. Venegas, C, & Leiva, A. (2020). La fatiga y la carga mental en los teletrabajadores: A propósito del distanciamiento social. *Revista ESP salud publica*, 94 (17). Disponible en: [RS94C\\_202010112.pdf](RS94C_202010112.pdf) (mscbs.gob.es)
21. Albarracín, L. (2020). Las cifras más importantes del teletrabajo en Colombia. Blog Acsendo. Disponible en: <https://blog.acsendo.com/cifras-teletrabajo-en-colombia/>
22. Schell, M. (2018). Virtual Teams Survey 2018 Findings. Obtenido de CultureWizard. Recuperado de <https://www.rw-3.com/virtual-teams-survey-0>



**¡GRACIAS!**

**¿PREGUNTAS?**