

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



CATALINA ESPITIA GARZÓN  
NATALIA MARTÍNEZ CASTRO  
MARTHA LILIANA Menco SIERRA

UNIVERSIDAD ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA “JULIO GARAVITO”  
UNIDAD DE PROYECTOS  
BOGOTÁ D.C

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



CATALINA ESPITIA GARZÓN  
NATALIA MARTÍNEZ CASTRO  
MARTHA LILIANA Menco SIERRA

TRABAJO DE GRADO

DIRECTOR  
MG. CAMILO ANDRÉS ROJAS PARDO

UNIVERSIDAD ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA “JULIO GARAVITO”

UNIDAD DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C.

2022

**Nota de aceptación:**

El Trabajo de Grado “DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTEMPLE LAS DIMENSIONES IMPACTADAS EN LAS OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS POR EL TRABAJO REMOTO”, presentado para optar al título de Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con los lineamientos y requisitos exigidos por la Unidad de Proyectos de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito” y recibe nota aprobatoria.

**Admón. Camilo Andrés Rojas Pardo**  
**Director de Trabajo de Grado**

**Ing. Jaime Eduardo Vanegas Perilla**  
**Jurado de Trabajo de Grado**

**Psic. Martha Cecilia Ayala Doval**  
**Jurado de Trabajo de Grado**

**Bogotá D.C., 04 Marzo de 2022**

## AGRADECIMIENTOS

*“A nuestros docentes y en especial a nuestro tutor por su ayuda, paciencia y dedicación.*

*A nuestras familias por su constante apoyo y motivación.*

*A los profesionales que contribuyeron con su conocimiento y experiencia en la construcción de este trabajo.”*

## Tabla de Contenido

GLOSARIO.....	10
INTRODUCCIÓN.....	12
1. PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.1 Contexto de la investigación.....	13
1.2 Planteamiento del problema y justificación.....	15
1.2.1 Problema de investigación.....	15
1.2.2 Árbol de problemas .....	16
1.2.3 Pregunta de investigación.....	18
1.2.4 Descripción de la necesidad .....	18
1.2.5 Descripción de la oportunidad.....	18
1.3 Propósito .....	19
1.3.1 Alineación estratégica.....	19
1.4 Objetivos .....	20
1.4.1 General.....	20
1.4.2 Específicos.....	20
2. MARCO CONCEPTUAL.....	21
2.1 Clima Organizacional .....	21
2.1.1 Modelos de Clima Organizacional .....	22
2.2 Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO).....	32
2.2.1 Tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos.....	33
2.2.2 Contribución de las PMO a la gerencia de proyectos en las organizaciones ..	34
2.2.3 Habilidades requeridas para miembros de PMO .....	35
2.3 Trabajo Remoto .....	39
2.3.1 Impacto del trabajo remoto: Beneficios y desafíos .....	40
2.3.2 Características de los equipos remotos.....	41
2.3.3 El liderazgo en el Medio Electrónico .....	42
2.4 Clima Organizacional, Trabajo Remoto y PMO.....	44
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.1 Tipo de investigación.....	46
3.2 Diseño de la investigación .....	46

3.3	Fases de la investigación.....	47
3.4	Población.....	49
3.5	Muestra de estudio .....	50
3.6	Técnicas e instrumentos de investigación.....	50
3.6.1	Revisión sistemática de literatura .....	51
3.6.2	Análisis cualitativo de la información .....	51
3.6.3	Cuestionario .....	51
3.6.4	Prueba de verificación.....	52
4.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	53
4.1	Impacto del trabajo remoto sobre el clima organizacional en PMO.....	53
4.2	Diseño de un modelo conceptual de clima organizacional que contemple las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto .....	54
4.2.1	Estructuración del modelo conceptual .....	55
4.2.1.1	Definición de Dimensiones y Variables .....	55
4.2.1.2	Banco de preguntas .....	64
4.2.1.3	Escala de medición .....	65
4.3	Verificación del modelo.....	65
4.3.1	Resultados Verificación del Modelo.....	67
4.4	Modelo Final.....	68
5.	CONCLUSIONES .....	69
6.	RECOMENDACIONES PARA TRABAJO FUTURO .....	72
	Referencias .....	73
	ANEXOS.....	81

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Alineación estratégica del Trabajo de Grado</i> .....	19
<b>Tabla 2</b> <i>Dimensiones de Clima Organizacional: Modelo de Litwin y Stringer: Organizational Climate Questionnaire (1968)</i> .....	23
<b>Tabla 3.</b> Dimensiones de Clima Organizacional: Modelo de Stringer, Leadership and Organizational Climate (2002) .....	24
<b>Tabla 4.</b> Dimensiones de Clima Organizacional: Modelo de Schneider, B. y Bartlett, C. J: Agency Climate Questionnaire (1968-1970) .....	25
<b>Tabla 5.</b> Dimensiones de Clima Organizacional: Modelo de Friedlander y Margulies (1969) .....	25
<b>Tabla 6.</b> Dimensiones de Clima Organizacional: Modelo Estructura Factorial de la Escala de Clima Social Organizacional (Work Environment Scale, WES).....	26
<b>Tabla 7.</b> Dimensiones de Clima Organizacional: Modelo House y Rizzo (1971).....	27
<b>Tabla 8.</b> Dimensiones de Clima Organizacional: Modelo de James y sus colegas (1979)...	27
<b>Tabla 9.</b> Dimensiones de Clima Organizacional: Edgar Schein (1988) .....	28
<b>Tabla 10.</b> <i>Dimensiones del Clima Organizacional definidas por Great Place to Work</i> .....	29
<b>Tabla 11.</b> Habilidades técnicas requeridas para la gestión de proyectos .....	35
<b>Tabla 12.</b> Habilidades blandas requeridas para la gestión de proyectos.....	36
<b>Tabla 13.</b> Fortalezas y debilidades de las decisiones electrónicas del grupo .....	42
<b>Tabla 14.</b> Fases de la investigación acuerdo con los objetivos específicos .....	47
<b>Tabla 15.</b> .....	53
<b>Tabla 16.</b> Identificación inicial de Dimensiones y Variables del Modelo de Clima .....	56
<b>Tabla 17.</b> Consenso de dimensiones y variables seleccionadas .....	58
<b>Tabla 18.</b> .....	60
<b>Tabla 19.</b> Comentarios obtenidos durante la verificación del modelo .....	67

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Impactos del trabajo virtual y desafíos del equipo virtual .....	14
Figura 2. Impacto en la productividad.....	14
Figura 3. Liderazgo de equipos virtuales.....	16
Figura 4. Árbol de problemas .....	17
Figura 5. Identificación de características de una PMO .....	33
Figura 6. Etapas de la investigación .....	49
Figura 7. Diseño y contenido del modelo.....	55
Figura 8. Puntaje de relevancia de las variables obtenido a través de encuesta a expertos...	59
Figura 9. Escala Likert 5 niveles utilizada en el modelo.....	65

**LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXO A. MATRIZ DE LITERATURA .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO B. PERFIL DE EXPERTOS .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO C. CARTAS DE INVITACIÓN – PRUEBA PILOTO/CUESTIONARIO FINAL/PRUEBA DE VERIFICACIÓN.....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO D. CUESTIONARIO.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO E. RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO F. PRUEBA DE VERIFICACIÓN .....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO G. MODELO CONCEPTUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTEMPLA LAS DIMENSIONES IMPACTADAS EN LAS OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS POR EL TRABAJO REMOTO .....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO H. FICHA TÉCNICA DEL MODELO .....</b>	<b>137</b>

## 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 (Autores, 2021).

**Competencia:** Característica de un individuo relacionada con un desempeño efectivo en una situación particular. Se compone de conocimientos, comportamientos y habilidades (Vargas, 2001).

**Competencias personales:** Competencias relacionadas con actitudes, comportamientos, influencias culturales y rasgos de personalidad que posee una persona e influyen en su desempeño profesional y su crecimiento personal (Levy, 2000).

**Competitividad Organizacional:** Capacidad que tiene una organización para obtener rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores (Sandoval, 2014a).

**Cultura Organizacional:** Conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes entre personas y/o grupos existentes en una organización (Cújarl, 2013).

**Dimensión de clima Organizacional:** Son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. (Rodríguez, 1999).

**Equipo del Proyecto:** Conjunto de individuos que respaldan al director del proyecto en la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos (Project Management Institute, 2017).

**Equipos Virtuales:** Grupos de personas que comparten una meta y cumplen sus roles dedicando poco o nada de tiempo para reunirse cara a cara (Project Management Institute, 2017).

**Habilidad:** Capacidad, actitud o destreza de una persona para desempeñar de manera correcta y con facilidad alguna tarea, actividad u oficio específico (IPMA., 2015).

**Habilidades de Gestión:** Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar individuos o grupos de personas para alcanzar metas específicas (Project Management Institute, 2017).

**Herramienta:** Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado (Project Management Institute, 2017).

**Gestión de Proyectos:** Conjunto de acciones u operaciones enfocadas metódicamente a la administración y dirección de Proyectos, Programas y Portafolios de una organización (Berrio, 2020).

**Liderazgo:** Capacidad de dirigir y orientar a otros, generar compromiso, inspirar y empoderar a las personas para lograr los objetivos del proyecto. Involucra las competencias de comunicación, trabajo en equipo, manejo y resolución de conflictos y problemas y habilidades de negociación (Beltran, 2018).

**Modelo conceptual:** Prototipo que representa o plasma una idea, juicio o significación de la realidad y se configura a través de un esquema con fundamentación teórica acompañado de procedimientos (Mosterín, 1978 ).

**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 (Project Management Institute, 2017).

**Proyecto:** Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute, 2017).

**TIC:** *Tecnología de la información y comunicación* - Son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; estas giran de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas (Belloch Ortí, 2020).

**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) (Osio, 2010).

**Verificación:** Acción de verificar (comprobar o examinar la verdad de algo). Proceso que se realiza para revisar si una determinada cosa está cumpliendo con los requisitos y normas previstos (RAE, Diccionario de la lengua española, 23.a ed., [versión 23.4 en línea], 2021).

**VPN:** *Red Privada Virtual* - Tecnología de red de ordenadores que permite una extensión segura de la red de área local sobre una red pública o no controlada como Internet (Basics, 2021).

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado, las organizaciones, y más específicamente, 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 el clima organizacional de las mismas.

En consecuencia, el presente trabajo de grado 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 gestionar dicho clima organizacional dentro de una modalidad remota, y con ello, 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 su rendimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, a lo largo del primer capítulo del presente trabajo de grado se expone el contexto general de la investigación, el cual permite orientar el planteamiento del problema y la justificación de este, proporcionando evidencias de los efectos y causas que lo originan, así como los objetivos que direccionan el desarrollo del trabajo propuesto.

En el segundo capítulo, se presenta el marco conceptual 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 trabajo de grado.

Durante el tercer capítulo 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.

Dentro del cuarto capítulo, se desarrolla el diseño del modelo conceptual, tomando como referencia la metodología propuesta, así como los conceptos, hallazgos y recomendaciones previamente identificados. Este capítulo comprende 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, recomendaciones y sugerencias de continuidad para trabajos futuros.

## 1. PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

A lo largo del perfil de la investigación se describe el planteamiento del problema del cual surge el desarrollo del trabajo de grado, así como los antecedentes que buscan contextualizar la perspectiva principal desde la cual se aborda la temática de investigación (Sampieri, 2014). Dentro de este capítulo se exponen igualmente los argumentos que justifican la razón del por qué es necesario realizar esta investigación en cuestión, los objetivos que se pretenden alcanzar y el propósito de esta.

### 1.1 Contexto de la investigación

En el contexto global actual, un mundo caracterizado por la apertura generalizada de los mercados, el avance de la tecnología y el desarrollo exponencial de las relaciones internacionales, y en el cual, las organizaciones tienden hacia la expansión geográfica de sus negocios (además de tener en cuenta la problemática social actual de la pandemia del COVID-19), la necesidad de desarrollar proyectos y tomar decisiones estratégicas no debe, ni puede limitarse por la distancia física (Revilla, 2012).

Es por lo anterior, que el concepto de trabajo remoto ha cobrado gran relevancia en los últimos años, pues este, al representar una modalidad de prestación de servicio en donde las actividades se realizan en el domicilio del trabajador o un lugar libremente elegido por este, considerado un trabajo descentralizado, dependiente de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) (Osio, 2010), ha demostrado traer consigo gran cantidad de beneficios, desde atraer y retener al personal más calificado y no centralizado, hasta proporcionar una autonomía en la organización y en el desarrollo de sus actividades, lo que contribuye a la generación de una flexibilidad para decidir cuándo, dónde y cómo teletrabajar.

Los beneficios que esta nueva modalidad ofrece son tales, que durante los últimos años (del 2010 al 2018), la participación de trabajadores en equipos de trabajo remotos, tomando como base el contexto global, creció de un 64% a un 89%, un aumento significativo que indica la relevancia que están teniendo este tipo de equipos para la realización de negocios y proyectos (Schell, 2018).

Sin embargo, al representar esta una modalidad que se ha implementado de manera acelerada y no controlada, no se cuenta con la infraestructura y procesos de adaptación adecuados para llevarla a cabo (Valenzuela, 2017), lo que ha desencadenado consigo algunas barreras u obstáculos que han generado un impacto directo sobre el clima organizacional de las empresas (Gañan, 2020), y haciendo énfasis en el campo de la gestión y el desarrollo de proyectos, han tenido un impacto directo sobre el clima organizacional de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), lo que se ha visto reflejado en errores en la evaluación, gestión e implementación de estos (Serna, 2018).

El equipo de PMO es la conformación de un grupo de personas que trabaja junto para garantizar el correcto funcionamiento de la misma. Por ello, para que una PMO sea exitosa se debe formar el equipo adecuado, el cual debe contar con determinadas habilidades y con la experiencia suficiente para ser capaz de tomar decisiones, alinear proyectos, gestionar y medir el éxito y avance

de los mismos de manera efectiva (MI-GSO, 2021). Y haciendo referencia al contexto actual, se debe entonces garantizar que el equipo de la PMO sea capaz de funcionar de manera efectiva en un ambiente remoto.

De acuerdo con encuestas realizadas por (Virtual Teams Survey, 2018), en la Figura 1 se presentan aquellos factores que se ha visto han generado un mayor impacto dentro del trabajo remoto, así como los desafíos a los que se han tenido que enfrentar los equipos que trabajan bajo esta modalidad, pudiendo observar que estos han tenido un impacto en cuanto a limitaciones del intercambio de información informal, dificultad para establecer relaciones, y una mayor falta de comunicación.



Figura 1. Impactos y desafíos en el trabajo de equipos virtuales

**Fuente:** (Elaboración propia, 2021, adaptado de (Virtual Teams Survey, 2018))

Adicionalmente, de las encuestas realizadas, se evidenció que más del 40% de los equipos remotos nunca han conocido a los miembros de su equipo en persona, lo que agrava los desafíos de trabajar en un entorno virtual, pues la falta del contacto cara a cara, de acuerdo con (Schell, 2018) genera un impacto en la productividad de los equipos virtuales, en comparación con equipos presenciales en los componentes que se muestra en la Figura 2.



Figura 2. Afectación de componentes claves que impactan en la productividad de equipos virtuales en comparación con equipos presenciales

**Fuente:** (Elaboración propia, 2021, adaptado de (Virtual Teams Survey, 2018))

## **1.2 Planteamiento del problema y justificación**

A continuación, se presenta el planteamiento del problema de investigación, el árbol de problemas y la pregunta de investigación. De igual manera, se presenta la identificación de la necesidad y la oportunidad por aprovechar.

### **1.2.1 Problema de investigación.**

El clima organizacional es entendido como aquella variable que actúa entre el contexto organizativo y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, y la cual se ve afectada por factores tanto internos como externos a la organización (Patterson, 2005). Este concepto ha sido estudiado desde los años 80 y se ha demostrado que representa un factor clave en el desarrollo de cualquier empresa, no solo porque incide directamente en la manera como los trabajadores desarrollan sus funciones, sino que contribuye también en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales (Álvarez, 2001). Por lo general, la evaluación de dicho clima organizacional es realizada a través de la implementación de cuestionarios pedagógicos que basan sus preguntas en la consideración de determinados factores tales como el ambiente de trabajo físico, las características estructurales del mismo, el ambiente social, las características personales de los trabajadores y el comportamiento organizacional, compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral (García, Ortega, & Reyes, 2014)

No obstante, y haciendo referencia al trabajo remoto y a la acelerada implementación del mismo dentro de algunas organizaciones durante los últimos años, los procesos de adaptación tecnológicos repentinos que dicha transición ha generado, así como la carencia de infraestructura y procesos de adaptación adecuados para su correcta implementación (Valenzuela, 2017), han desencadenado en los trabajadores efectos tales como el tecnoestrés (Gañan, 2020), fragmentación, ausentismo (Olaz, 2013), afectación en las relaciones interpersonales y en la inteligencia emocional del personal (Pérez, 2015), efectos que repercuten directamente como una afectación del clima organizacional, y que actualmente, no están siendo considerados bajo los criterios de medición empleados tradicionalmente. Dichas afectaciones mencionadas, se han visto igualmente reflejadas en los equipos que conforman las PMO, y las cuales, junto con una comunicación inefectiva, un manejo inadecuado del trabajo en equipo y la carencia de habilidades técnicas y blandas requeridas por parte de los miembros del equipo para el desarrollo de sus funciones, y en especial, por parte del Líder de la PMO, se traducen en bajos niveles de compromiso, bajos niveles de productividad y finalmente, en errores en la evaluación, gestión e implementación de proyectos (Serna, 2018).

Estos efectos de la incorrecta implementación del trabajo remoto mencionados cobran gran relevancia y requieren de un gran nivel de atención teniendo en cuenta que en los últimos diez años, la participación en equipos de negocios y de proyectos virtuales en el contexto mundial creció en un 25%, sin tener en cuenta además que según encuestas realizadas por (Virtual Teams Survey, 2018), el 85% de los trabajadores considera que la modalidad de trabajo remoto representa un componente crítico para su trabajo y esto se debe a que según los encuestados, la comunicación

virtual es más difícil que en persona, pues la efectividad de comunicación de forma presencial es del 93%, mientras que por videoconferencia es del 84% (Virtual Teams Survey, 2018).

Adicionalmente en la Figura 3 se muestra como se ve la percepción de los líderes de los equipos virtuales lo que dificulta la comunicación efectiva, la construcción de relaciones interpersonales, la gestión de conflictos y la generación de confianza entre los miembros del equipo (Rincón, 2008).



Figura 3. Percepción del liderazgo de equipos virtuales

**Fuente:** (Elaboración propia, 2021, adaptado de (Virtual Teams Survey, 2018))

De lo anteriormente mencionado, el hecho de que algunas de las dimensiones de evaluación de clima organizacional, en su mayoría, tengan en cuenta un ambiente físico presencial (que actualmente no se está manejando), así como por el hecho de que las PMO y el trabajo remoto corresponden a conceptos recientes que han evolucionado drásticamente y rápidamente durante los últimos años (y con ello han surgido nuevas situaciones, retos y obstáculos a ser afrontados); actualmente, no existen las herramientas que proporcionen la información y el conocimiento contextual adecuado que permitan entender aquellos conceptos y factores para llevar a cabo la gestión de este tipo de equipos remotos, de manera que el clima organizacional de los mismos no se vea impactado negativamente, sino por el contrario, que permitan generar el conocimiento apropiado y oportuno acerca de aquellos factores relevantes a tener en cuenta para lograr un excelente clima organizacional en ambientes diferentes al espacio físico de trabajo, lo que permita así potencializar las habilidades y competencias de cada uno de los miembros del equipo de las oficinas de gestión de proyectos, y con ello, contribuya a la obtención de óptimos resultados en la gestión de los proyectos a su cargo.

### 1.2.2 Árbol de problemas

En la Figura 4, se presenta el árbol de problemas del trabajo de grado, donde se interrelaciona el problema central identificado “Desconocimiento y afectaciones de las dimensiones del clima organizacional para PMO en el trabajo remoto” (Revilla, 2012), con las diferentes causas y consecuencias que lo generan. Igualmente, se evidencia que la rama por la cual desde el presente trabajo de grado se pretende contribuir a la solución del problema propuesto corresponde a “Carencia de habilidades y herramientas para la gestión de equipos remotos” (Olaz, 2013) (Revilla, 2012), teniendo en cuenta que esta problemática, además de representar una de las afectaciones de mayor impacto en el clima organizacional de las PMO, es posible abordarla y brindar una solución desde el enfoque de Competencias Personales presentado en la Maestría de Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos.

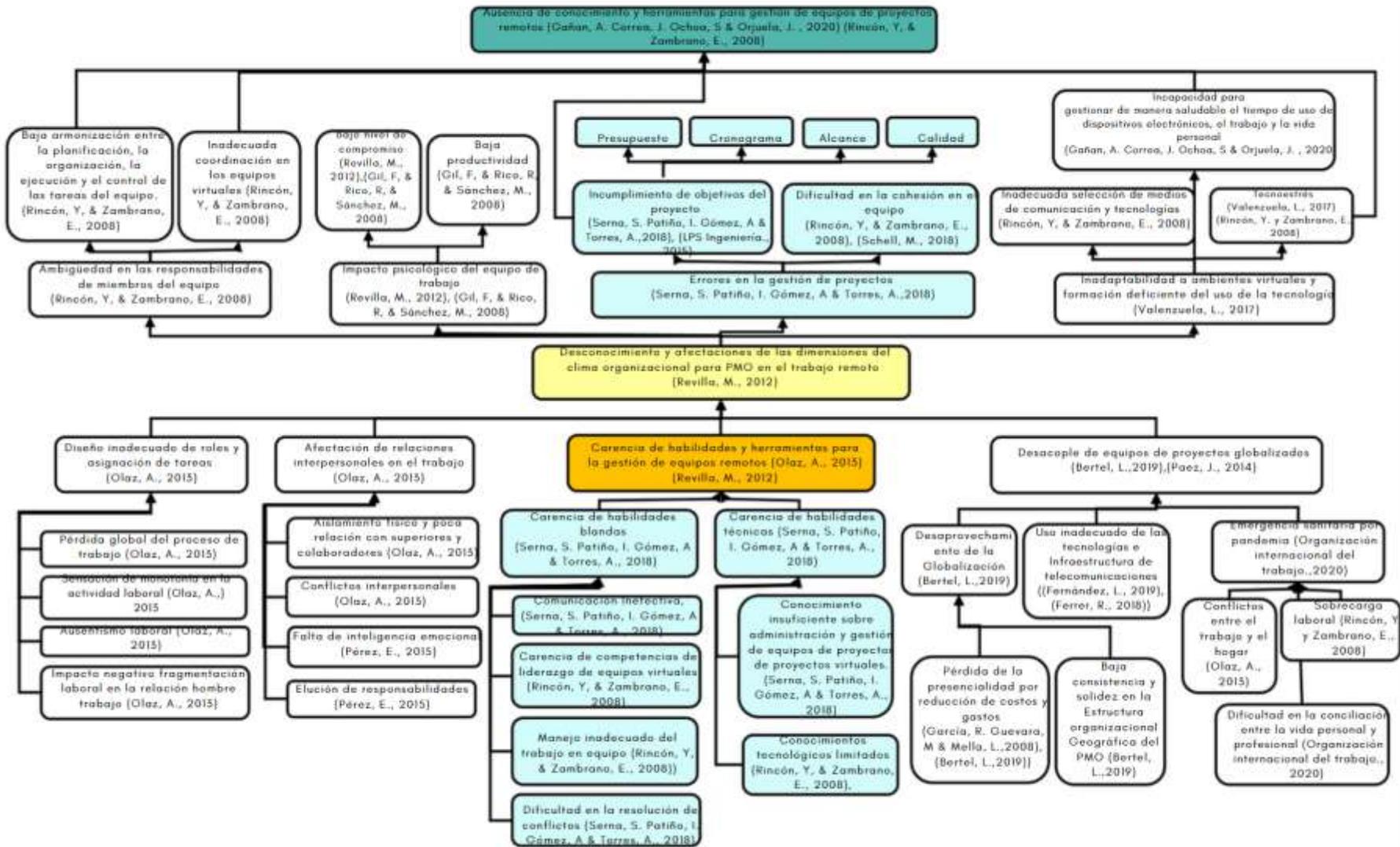


Figura 4. Árbol de problemas

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

### **1.2.3 Pregunta de investigación**

Surge como pregunta de investigación: *¿Cómo reconocer las dimensiones del clima organizacional impactadas en Oficinas de Gestión de Proyectos bajo la modalidad de trabajo remoto?* de manera que se busca diseñar una herramienta que permita fundamentar teóricamente un juicio de la realidad del clima organizacional en las PMO que trabajan de forma remota. De este modo, la respuesta a este interrogante permitirá incrementar la comprensión de temas que en conjunto no se han abordado y así facilitar la toma de decisiones respecto a estos conceptos en PMO.

### **1.2.4 Descripción de la necesidad**

Al representar las PMO un pilar clave en el desarrollo de una organización, siendo estas las responsables de la optimización de los costos y el cumplimiento de objetivos de los proyectos que se realicen ( Project Management Institute, 2017); si se permite garantizar dentro las mismas un excelente clima organizacional, se permitirá a su vez contribuir al incremento de la productividad, la motivación del personal, el fomento del liderazgo y el sentido de pertenencia de sus miembros, lo que finalmente se verá reflejado directamente sobre la mejora del resultado de sus entregables (Paez, 2014).

Por lo anterior, se evidencia la necesidad de garantizar la implementación de herramientas que permitan brindar el conocimiento adecuado para gestionar dicho clima organizacional dentro de una modalidad remota, las cuales no solo se ajusten a las necesidades del contexto mundial actual (teniendo como base elementos inherentes al nuevo trabajador remoto, tales como su ubicación, sus horarios y el sistema de tecnologías de la información utilizados por el equipo), sino que sean capaces de adaptarse también a las necesidades propias de cada organización y PMO directamente, de manera que los equipos en cuestión sean cada día mucho más competitivos y eficientes.

### **1.2.5 Descripción de la oportunidad**

Teniendo en cuenta que las PMO y el trabajo remoto son conceptos recientes, no existen actualmente suficientes herramientas que integren estos conceptos y le permitan al líder de PMO tomar decisiones efectivas para la gestión del clima organizacional de su equipo, razón por la cual, es pertinente integrar el conocimiento existente de estos tres conceptos: clima organizacional, trabajo remoto y PMO, llevando así a hacer frente a la incertidumbre que genera la gestión del clima organizacional enfocado en las problemáticas laborales actuales.

Según lo descrito, se evidencia como oportunidad la identificación de los ámbitos, características, dimensiones, variables y factores que deben ser considerados para garantizar el bienestar de los empleados remotos, de manera que se siga obteniendo la misma productividad y

percepción organizacional obtenida durante el trabajo presencial, y, a partir de dicha evaluación, sea posible generar un recurso que pueda ser consultado y utilizado por los equipos de PMO, donde se incluya información tal como aquellos factores impactados por el trabajo remoto, su definición, los parámetros y rangos de medición propuestos, y determinadas preguntas de diagnóstico modelo que sirvan de base para la creación de un cuestionario, el cual pueda ser construido y utilizado por las oficinas de gestión de proyectos según las necesidades de las mismas, permitiendo así brindarle a estas, y en especial, al líder de PMO, herramientas para gestionar el clima organizacional bajo esta modalidad.

### 1.3 Propósito

El trabajo de grado en cuestión tiene como propósito principal el 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 desde el ámbito de clima organizacional.

#### 1.3.1 Alineación estratégica

El trabajo de grado contribuye al desarrollo de los objetivos estratégicos, alcance y metas organizacionales de cuatro organizaciones principales: La Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito”, La Organización de las Naciones Unidas (a través del desarrollo de los objetivos de desarrollo sostenible), Las Oficinas de Gestión de Proyectos, y Great Place to Work. Los aportes del proyecto a estas organizaciones se describen en la Tabla 1:

**Tabla 1.**

*Alineación estratégica del Trabajo de Grado*

Organización		Objetivos Estratégicos	Aporte del Proyecto
Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito”		La construcción y el desarrollo de conocimiento, especialmente científico y tecnológico	Desarrollo de un proyecto de investigación que aporte conocimiento al departamento de Gerencia de Proyectos, siguiendo la línea de competencias personales
Organización de las Naciones Unidas		Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos	Generar conocimiento que contribuya a la gestión y logro de buenas condiciones laborales en PMO

Organización		Objetivos Estratégicos	Aporte del Proyecto
Oficinas de Gestión de Proyectos		Gestionar las metodologías, estándares, riesgos, oportunidades globales, métricas e interdependencias entre proyectos	Proporcionar una herramienta que permita identificar los factores claves para realizar la gestión y diagnóstico de su clima organizacional actual, lo que conlleve a generar mejoras en las Oficinas de Gestión de Proyectos de las organizaciones
Great Place to Work		Ayudar a las organizaciones a convertirse en un excelente lugar de trabajo	Contribuir en el diagnóstico y gestión del clima organizacional, generando una mejora en el ambiente de trabajo y en el rendimiento de PMO, haciendo de estos excelentes lugares de trabajo que propicien un excelente desarrollo profesional y personal

**Fuente:** (Elaboración propia, 2021)

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 General

Diseñar un modelo conceptual de clima organizacional que contemple las dimensiones impactadas por el trabajo remoto en Oficina de Gestión de Proyectos - PMO.

### 1.4.2 Específicos

- Desarrollar una revisión bibliográfica que permita identificar las dimensiones de los modelos existentes del clima organizacional.
- 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.
- Seleccionar las dimensiones del clima organizacional aplicables a trabajo remoto en PMO.
- Construir un modelo conceptual que presente los componentes y dimensiones de clima organizacional analizados y seleccionados.
- Verificar con expertos el diseño del modelo de clima organizacional bajo la modalidad de trabajo remoto.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

La intención del presente capítulo busca desarrollar la perspectiva conceptual abordada a lo largo del trabajo de grado. Para ello, se realiza una descripción del Clima Organizacional, así como los diferentes modelos y dimensiones encontrados en la literatura, los cuales han sido propuestos por diferentes autores y utilizados por diferentes organizaciones a lo largo del tiempo. De igual manera, se describe el concepto de Oficina de Gestión de Proyectos, el cual representa el marco dentro del cual será estudiado el concepto de clima organizacional y adicional a ello, se definen aquellas habilidades blandas y técnicas requeridas en los miembros de dichas Oficinas de Gestión de Proyectos. Finalmente, se describe el concepto de Trabajo Remoto, el cual corresponde al contexto en el cual se evaluarán los conceptos anteriormente mencionados, se describirán sus beneficios, limitaciones, y los impactos que este genera sobre las PMO en cuestión.

### 2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional corresponde a un concepto que comenzó a tomar fuerza en la década de 1960 y el cual fue descrito en ese entonces como un conjunto de características que representan a una empresa u organización (Álvarez, 2001). Sin embargo, se ha visto que este representa un concepto un poco más complejo que ha sido definido por varios autores y ha evolucionado a lo largo del tiempo.

En la definición de clima organizacional que plantean (José G. Salazar-Estrada, 2009) en su artículo “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”, se concluye que el clima organizacional está determinado por factores tanto internos como externos a la organización, y dentro de los cuales se encuentran cinco factores principales tales como: Las características estructurales de la organización, entendiendo este factor como aquella claridad y solidez de la estructura organizacional y el estilo de dirección de la misma; El ambiente social de la organización, el cual incluye aspectos como las relaciones interpersonales y la comunicación entre compañeros y departamentos; Las características personales de los trabajadores, que incluyen sus aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas; el comportamiento organizacional, compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral y el nivel de tensión; y finalmente, El ambiente de trabajo físico, entendiendo este último como el espacio e instalaciones de trabajo prestadas por la organización, así como la iluminación, climatización, aseo y orden presentados en dicho espacio.

A su vez, (Patterson, 2005) describe el concepto de clima organizacional como aquella variable que actúa entre el contexto organizativo y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, y la cual se ve afectada por factores internos y externos de la organización, mientras (García, Ortega, & Reyes, 2014) describe este concepto como aquel ambiente laboral que es percibido diariamente, a través de sus emociones por los colaboradores de las organizaciones, y el cual conlleva a la afectación directa de su desempeño y productividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, durante el presente trabajo, se definirá el concepto de Clima Organizacional como aquellas 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. En el marco de esta definición de clima organizacional, se evidencian dos atributos claros a considerar: En primer lugar, el concepto de percepción, es decir, corresponde a la sensación que percibe la persona de su lugar de trabajo u organización; y en segundo lugar, se puede evidenciar que la definición de este concepto tiene un carácter descriptivo, es decir, se basa en las descripciones que realiza la persona de dichas sensaciones percibidas.

Por lo general, la evaluación del clima organizacional es realizada a través de la implementación de cuestionarios pedagógicos que basan sus preguntas en la consideración de cada uno de los factores mencionados, pues como ya se ha planteado, estos influyen en el comportamiento de los individuos (Ramos, 2012). Dichos factores son conocidos en la literatura como dimensiones, y estas representan entonces la base para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional. El conjunto de dimensiones que tienen un impacto sobre el clima organizacional, según la perspectiva de diferentes autores, es integrado a través de modelos de clima organizacional, los cuales se presentan a continuación.

### **2.1.1 Modelos de Clima Organizacional**

A continuación, se presentan algunos de los Modelos de Clima Organizacional que han sido propuestos en la literatura por diferentes autores. Dentro de estos modelos se muestran aquellas dimensiones que cada autor considera deben ser observadas, estudiadas y valoradas, de manera que sea posible obtener una visión clara, completa y fiable de la descripción del clima organizacional actual de cada organización.

#### ***2.1.1.1 Modelo de Litwin y Stringer: Organizational Climate Questionnaire (1968)***

Este modelo considera el clima organizacional como un resultado agradable que faculte los siguientes componentes:

- Analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en las situaciones actuales teniendo en cuenta la complejidad social.
- Sintetizar los problemas presentados por los determinantes analizados en el paso anterior.
- Obtener una caracterización lo más completa posible de la influencia ambiental total de varios ambientes.

Adicional a lo anterior, dentro de su modelo propuesto considera las siguientes características:

- Este modelo sugiere que las influencias organizacionales son generales y muestra que factores como la historia o la tradición influyen a través del clima en la motivación y conducta de los empleados.

- Debido a que el clima organizacional tiene elementos no racionales, los empleados no tienen una completa conciencia del efecto que tiene el clima organizacional en ellos.
- Las condiciones del clima tienen un comportamiento cíclico donde decaen en el tiempo y sufren cambios rápidos temporalmente y retornando a niveles y patrones básicos.
- El modelo del clima organizacional describe el clima sin un elevado número de datos.
- Se asume un rango amplio de enfoques para cambiar el clima.

En la Tabla 2, se presentan las dimensiones consideradas para este modelo:

**Tabla 2**

*Dimensiones de Clima Organizacional: Modelo de Litwin y Stringer: Organizational Climate Questionnaire (1968)*

Dimensión	Definición
Estructura	Hace referencia a las reglas, regulaciones y procedimientos que se cuenta dentro de la organización. El sentimiento que tienen los empleados en cuanto a las presiones en el grupo o si la atmósfera es informal y floja
Responsabilidad	Se refiere a no tener un doble chequeo en las decisiones, en cuanto al trabajo realizado por una persona, es el sentimiento de ser su propio jefe
Recompensa	Es la recompensa que se recibe por un trabajo realizado de forma correcta, teniendo recompensas positivas y no castigos. Es el sentimiento de justicia que se percibe en pagos o en políticas de promoción
Riesgo	Se toma en cuenta riesgos calculados, asegurando la mejor manera de hacer las cosas y operar. Es el sentimiento de desafío dentro del trabajo y la organización en general
Calidez	Hace referencia a ser aceptado dentro del grupo de trabajo, contar con grupos sociales informales. Es el sentimiento de contar con una buena atmósfera de compañerismo
Apoyo	Es el sentimiento de ayuda que se percibe tanto de los gerentes como de otros empleados
Estándares	El énfasis que se promueve en hacer un buen trabajo es la importancia de metas implícitas y explícitas para lograr los estándares de desempeño
Conflicto	Contar con un ambiente que permita tener opiniones diferentes y haya un énfasis en la apertura
Identidad	Hace referencia al espíritu y al desarrollo que se le da al empleado para sentir pertenencia a la compañía y que es un miembro importante dentro del equipo de trabajo

Fuente: (Litwin & Stringer, 1968)

### 2.1.1.2 Modelo de Stringer, Leadership and Organizational Climate (2002)

Este modelo se basa en una revisión del modelo anterior, pero evitando ser tan académico y ser más manejable en la práctica. El modelo consiste en una herramienta gerencial aplicable para mejorar el desempeño organizacional. Una de las principales características que se toman en cuenta en este modelo es la motivación vista como la energía que los empleados le ponen a la realización de sus labores, esta energía tiene tres principales fuentes de motivación: La primera, la necesidad del logro; la segunda, la necesidad de afiliación y, por último, la necesidad de poder.

Adicional Stringer describe cinco determinantes claves:

- Prácticas de liderazgo: Es el determinante clave más importante, el cual hace referencia a la conducta que tienen los líderes diariamente de la organización, pues es el líder quien cuenta gran influencia sobre las expectativas de los empleados.
- Sistema formal y la Estructura de la Organización: Este determinante hace referencia a como están diseñadas las tareas y el trabajo, como están estructuradas las recompensas, políticas y procesos, y la posición que ocupa cada persona dentro de la estructura de la empresa.
- La estrategia: Según como esté estipulada la estrategia de la organización, el empleado siente y proyecta cuáles son sus oportunidades de logro, las recompensas la satisfacción y los obstáculos para tener éxito.
- El ambiente externo: Este hace referencia a las fuerzas competitivas, la tecnología cambiante, las condiciones económicas o las regulaciones del gobierno, que llevan a una compañía a actuar de cierta forma y genera presión sobre esta y sus empleados.
- La historia de la organización: Dependiendo de la historia que tenga la empresa en cuanto a recompensas y castigos, los empleados formaran sus propias expectativas.

En la Tabla 3, se presentan las dimensiones consideradas para este modelo:

**Tabla 3.**

*Dimensiones de Clima Organizacional: Modelo de Stringer, Leadership and Organizational Climate (2002)*

Dimensión	Definición
Estructura	Este concepto hace referencia a la clara definición de los roles y responsabilidades, la buena organización y la claridad de quien hace qué tareas y quien tiene la autoridad para la toma de decisiones
Estándares	Es el grado de orgullo con el que cuentan los empleados para hacer bien el trabajo y la presión para mejorar el desempeño
Responsabilidad	Hace referencia al grado de pertenencia de los empleados por ser autónomos y la baja necesidad de rectificar las decisiones más de una vez, es decir, el grado del empleado por resolver los problemas por sí mismo
Reconocimiento	Es la recompensa que sienten los empleados por un trabajo bien ejecutado, hay un balance adecuado entre la recompensa versus el criticismo y el castigo
Apoyo	Es el sentimiento que tiene el empleado en cuanto a la confianza de sentirse parte de un equipo que funciona de manera correcta, hay confianza y apoyo mutuo para pedir y recibir ayuda

Fuente: (Stringer, 2002)

### **2.1.1.3 Modelo de Schneider, B. y Bartlett, C. J: Agency Climate Questionnaire (1968-1970)**

Este modelo se fundamenta en un plan de estudio y desarrollo de una medida del clima organizacional donde se percibe las variaciones de las dimensiones de clima como función de la posición de la organización.

En la Tabla 4, se presentan las dimensiones consideradas para este modelo:

**Tabla 4.**

*Dimensiones de Clima Organizacional: Modelo de Schneider, B. y Bartlett, C. J: Agency Climate Questionnaire (1968-1970)*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Apoyo gerencial	Es el interés y el apoyo de los gerentes hacia sus subordinados, teniendo así una cooperación amistosa y consideración entre ambas partes
Estructura gerencial	Es la forma para que los empleados cumplan a cabalidad con los presupuestos y se mantengan ocupados para que no sean inefectivos y no se deba realizar una salida
Preocupación por el nuevo empleado	Es la inducción que se le realiza a un empleado que ingresa nuevo en la compañía. Se debe contar con un entrenamiento de campo suficiente antes de que efectúen sus tareas solos (se puede contar con un entrenamiento precontrato)
Conflicto intra-agencia	Hace referencia a cuando los empleados tienden a exagerar y sobrevalorar sus logros o a rebajar la autoridad de la gerencia
Independencia del agente	Usualmente se da este factor cuando el monto de dinero del empleado está limitado por sus propios esfuerzos
Satisfacción general	Los empleados disfrutan cuando están al corriente de los acontecimientos nacionales e internacionales, al igual que se mantengan reuniones sociales periódicas y entrenamientos por parte de la gerencia

**Fuente:** (Schneider & Bartlett, 1970)

#### **2.1.1.4 Modelo de Friedlander y Margulies (1969)**

Friedlander y Margulies combinan elementos de riesgo, haciendo referencia a los obstáculos, junto otros favorecedores de un clima laboral adecuado, en cuanto a la confianza y el empeño, donde además del espíritu de trabajo, la actitud y la consideración son también elementos sustantivos del modelo. Este modelo permite medir el impacto del clima organizacional y de los valores organizacionales en la satisfacción en el trabajo.

En la Tabla 5, se presentan las dimensiones consideradas para este modelo:

**Tabla 5.**

*Dimensiones de Clima Organizacional: Modelo de Friedlander y Margulies (1969)*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Falta de compromiso	Hace referencia al grupo que no está en concordancia o en sintonía con respecto a las tareas asignadas
Obstáculo	Se refiere cuando el trabajo no está siendo facilitado y se recargan con deberes de rutina y requerimientos adicionales que se considera como mucho trabajo
Espíritu	Los empleados se sienten satisfechos en cuanto a sus necesidades sociales y comparten un sentido de cumplimiento con las tareas, este concepto es moral
Intimidad	Es una dimensión respecto a la satisfacción de las necesidades sociales donde se pueden mantener relaciones sociales amistosas
Actitud distante	Hace referencia a la conducta de la gerencia respecto a la formalidad e impersonalidad, colocando una distancia emocional entre el gerente y los subordinados

Dimensión	Definición
Énfasis en la producción	Se refiere a la conducta de supervisión cercana por parte de la gerencia, donde es altamente directiva e insensible a la comunicación de feedback.
Confianza	Hace referencia a la motivación a través del ejemplo, con el propósito de poner a la organización en movimiento, por lo cual las conductas son orientadas a la tarea y es favorable por los empleados
Consideración	Se refiere a la conducta por tratar a los empleados como seres humanos

**Fuente:** (Friedlander & Margulies, 1969)

### 2.1.1.5 Work Environment Scale (WES) de Moos (1974/1989)

La escala WES de Moos fue desarrollada inicialmente en 1974, esta escala mide el clima social en el trabajo y fue después actualizada por Moos, la cual se organiza en tres dimensiones que integran 10 factores con 90 reactivos. Esta escala evalúa el ambiente social existente en diversos tipos y centros de trabajo.

En la Tabla 6 se presentan las dimensiones consideradas para este modelo:

**Tabla 6.**

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

Dimensión	Factor	Definición
Relaciones	Implicación	Hasta qué punto los individuos se sienten integrados a su trabajo.
	Cohesión	Relaciones de amistad y apoyo que existe entre los trabajadores.
	Apoyo	Estímulo que da la dirección a sus empleados.
Auto realización	Autonomía	Hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.
	Organización	Hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo. Orientación hacia la tarea.
	Presión	El grado en que las demandas del trabajo son altas y el tiempo de presión domina el ambiente de trabajo.
Estabilidad / Cambio	Claridad	El grado en que los empleados saben a qué atenerse en su rutina diaria y la forma explícita de las reglas y políticas.
	Control	Grado en que los jefes utilizan reglas para tener controlados a los empleados.
	Innovación	Énfasis en la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
	Confort	Medida en que el entorno físico contribuye al entorno de trabajo agradable.

**Fuente:** (García, Ortega, & Reyes, 2014)

### 2.1.1.6 Modelo de House y Rizzo (1971)

Este modelo está enfocado hacia el líder y a cómo motiva a sus colaboradores, de tal forma que puedan alcanzar los objetivos. Esta función motivadora consiste en aumentar los resultados personales a través de mostrarles los premios que el subordinado valora y desea. Los líderes serán

efectivos en la medida en que ellos complementen el contexto de la organización, por medio de clarificaciones cognitivas, de tal manera que los colaboradores sientan satisfacción llevándolos a las metas, recibiendo recompensas por haber logrado el objetivo.

En la Tabla 7, se presentan las dimensiones consideradas para este modelo:

**Tabla 7.**

*Dimensiones de Clima Organizacional: Modelo House y Rizzo (1971)*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Conflicto e inconsistencia	Hace referencia al grado en que los procedimientos, las políticas, las direcciones y los estándares de desempeño son aplicadas inconsistentemente o no son consistentes al momento de su actuar
Formalización	Esta dimensión hace referencia a como las políticas, las responsabilidades y las practicas se explican formalmente
Adecuación de la planificación	Es la adecuada manera de lograr los objetivos laborales por medio de los planes planteados
Selección basada en habilidad y desempeño	Para realizar la selección del personal se basan los criterios de selección en las habilidades y desempeño del personal, más que los estudios o credenciales educacionales, la personalidad o políticas
Tolerancia de error	Hace referencia que los errores en vez de ser tratados de manera amenazante, generando castigos o que sean orientados a la vergüenza, son tratados de una forma donde se apoya y se centra en el aprendizaje
Adecuación a la autoridad	Es el tipo y la adecuada influencia que tiene el líder sobre sus colaboradores

**Fuente:** (House, 1971)

### **2.1.1.7 Modelo de James y sus colegas (1979)**

Plantean que el clima organizacional hace referencia al clima psicológico, el cual es definido como un conjunto de percepciones, donde se incluyen los atributos organizacionales y el ambiente del trabajo, los cuales son evaluados en términos de la significancia para los individuos. Estas percepciones representan las apreciaciones cognitivas de los atributos del clima de la organización, también denominadas “cogniciones emocionales”, que reflejan los significados subjetivos que combinándolo con el aural psicológico, determinan las emociones, la dirección y la intensidad de las experiencias y emociones. Estas percepciones individuales al momento de juntarse y ser compartidas pueden describir el clima organizacional.

En la Tabla 8, se presentan las dimensiones consideradas para este modelo:

**Tabla 8.**

*Dimensiones de Clima Organizacional: Modelo de James y sus colegas (1979)*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Características del rol	En cuanto al conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga del rol

Dimensión	Definición
Características del trabajo	Haciendo referencia a los desafíos, la autonomía, la importancia y la variedad de las actividades y tareas del trabajo
Características del liderazgo	En cuanto al apoyo, el énfasis en las metas y objetivos, el desarrollo, la influencia ascendente y la facilitación del líder hacia sus colaboradores
Características del ambiente	Donde se hace referencia al apoyo, la calidez, el orgullo y la cooperación del grupo de trabajo
Características organizacionales y subsistema	En cuanto al espíritu organizacional y profesional, la innovación, la conciencia gerencial y la apertura de la información dentro de la organización.

**Fuente:** (Díaz & Zavala, 2006)

### 2.1.1.8 Edgar Schein (1988)

Schein (1988), asocia el concepto de clima organizacional a un concepto más general de cultura organizacional, el cual define un conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados, estos elementos son los más estables y por ende los más difíciles para modificar dentro de la organización. Dentro de esta cultura se encuentran las presunciones básicas y creencias, las cuales son las que permiten a los individuos expresarse y experimentar sus acontecimientos, dando respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Es un modelo desarrollado para ir aprendiendo a enfrentarse a los problemas de adaptación, los valores y conductas son el efecto de las manifestaciones derivadas de esta esencia cultural. Por lo cual, este autor señala la importancia que los líderes de la organización sean capaces de resolver los conflictos y los beneficios de un estilo de liderazgo democrático, así como la necesidad de dar un nuevo entrenamiento a los administradores para enseñar sobre las relaciones humanas.

En la Tabla 9, se presentan las dimensiones consideradas para este modelo:

**Tabla 9.**

*Dimensiones de Clima Organizacional: Edgar Schein (1988)*

Dimensión	Definición
Artefactos	Se clasifica en tres aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetos físicos, estos constituyen el aspecto más visible y observable a simple vista en la organización, como lo es la decoración, el edificio, la distribución física</li> <li>- Manifestaciones verbales, son las expresiones orales y escritas que transmiten la cultura y la refuerzan permanentemente, estas señalan las concepciones sobre modelos a seguir, sobre lo que motiva a los diferentes niveles jerárquicos de la organización y establece los marcos de desempeño</li> <li>- Manifestaciones conductuales: dentro de esto se evidencia los ritos y ceremonias como lo son las actividades planeadas en la organización con un objetivo claro que ayuda a resaltar lo que es y no es valorado en la cultura</li> </ul>
Valores	Los valores son esenciales a medida que van adquiriendo relevancia intrínseca y permiten explicar lo que es importante para la cultura definiendo estándares, metas y principios

Dimensión	Definición
	sociales que van a recibir prioridad. Corresponden a los valores que forman el núcleo de la cultura, por lo cual se debe trabajar sobre ellos
Presunciones o presupuesto profundos	<p>Las creencias y presunciones están enfocadas hacia lo que es inaccesible a la conciencia afectando lo que se percibe, lo que se piensa y lo que se siente, las presunciones y creencias se conciben como la verdad y no se discuten, pero se pueden movilizar y gestionar la cultura. Las presunciones profundas según Schein de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La concepción que se tiene en la empresa sobre la naturaleza humana</li> <li>- La concepción de la naturaleza de las relaciones humanas</li> <li>- La estructura de las relaciones humanas</li> <li>- La naturaleza de la actividad humana</li> <li>- La creencia sobre la naturaleza de la verdad y la realidad</li> <li>- La naturaleza del tiempo</li> <li>- La naturaleza del espacio</li> </ul>

**Fuente:** (Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, Vásquez-González, & Gómez-Gómez, 2015)

### ***2.1.1.9 Great Place to Work***

Una de las empresas más reconocidas a nivel mundial por su aporte dentro del clima organizacional es Great Place to Work, esta empresa basa su modelo de clima organizacional enfocado en el entendimiento y la comprensión de este a partir de tres relaciones básicas: la relación que existe entre la persona y la gerencia, la relación existente entre persona con su rol y la relación entre la persona con sus compañeros de trabajo. Dentro de esta perspectiva se definen cinco dimensiones que se dividen en credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo y 15 variables claves, indicando como estas variables funcionan en el lugar de trabajo; es decir, el propósito de estas dentro de la organización.

En la Tabla 10, se presentan las dimensiones consideradas para este modelo:

**Tabla 10.**

*Dimensiones del Clima Organizacional definidas por Great Place to Work*

Dimensiones		Variables	Cómo funciona en el lugar de trabajo (Propósitos)	Confianza
Persona – Administración	<b>Credibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Competencia</li> <li>- Integridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las comunicaciones son abiertas y accesibles (comunicación en doble vía)</li> <li>- Existe competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales</li> <li>- Se tiene integridad en llevar a cabo la visión con consistencia</li> </ul>	
	<b>Respeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo</li> <li>- Participación</li> <li>- Cuidado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se respalda el desarrollo profesional y se muestra agradecimiento</li> <li>- Se involucra a los colaboradores en las decisiones que les afectan</li> <li>- Se muestra consideración por los colaboradores como individuos con sus intereses particulares</li> </ul>	
	<b>Imparcialidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equidad</li> <li>- Ausencia de favoritismo</li> <li>Justicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratamiento parejo para todos en lo que hace a los reconocimientos</li> <li>- Ausencia de favoritismo en las contrataciones y promociones</li> <li>- Ausencia de discriminación y acceso a mecanismos de apelación</li> </ul>	
Persona – Pares	<b>Camaradería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraternidad</li> <li>- Hospitalidad</li> <li>- Sentido de Equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede ser uno mismo</li> <li>- Socialmente amigable y atmósfera de bienvenida</li> <li>- Sentido de familia o de equipo</li> </ul>	
Persona – Organización	<b>Orgullo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orgullo por el trabajo personal</li> <li>- Orgullo del equipo</li> <li>- Orgullo de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el trabajo personal, por el trabajo individual</li> <li>- En el trabajo producido por el equipo o por la empresa</li> <li>- En los productos de la organización y su posicionamiento en la comunidad</li> </ul>	

Fuente: (GPTW, 2016)

Cada modelo organizacional tiene sus propios fundamentos y son construidos de acuerdo con la perspectiva de cada autor u/o autores y el contexto de evaluación. Por un lado, el modelo organizacional de Litwin y Stringer, se basa en la motivación y el comportamiento de los empleados y en su entorno, construyendo un proceso sin recopilar una gran cantidad de datos y asumiendo rangos altos para modificar el clima laboral. El modelo que realizó Stringer se caracteriza en la motivación y esfuerzo que el empleado empeña en sus labores, teniendo en cuenta el comportamiento de los líderes en la empresa y su influencia sobre cada uno de los empleados, según las tareas y las expectativas que refleja en cada uno de ellos. Mientras que el modelo de Schneider y Barlett está basado en el ámbito gerencial, en donde el clima laboral varía de acuerdo con el posicionamiento que se tiene en la empresa.

Por otro lado, el modelo de Friedlander y Margulies muestra una perspectiva en donde el compromiso hacia la empresa es primordial y se observa o resalta los obstáculos que debe sortear el trabajador para lograr los objetivos, en este modelo es posible medir el impacto del clima organizacional respecto a la satisfacción que siente el empleado. El modelo de House y Rizzo toma en cuenta las estrategias y motivación proporcionadas por el líder de un equipo de trabajo a sus colaboradores, analizando el alcance de objetivos y la motivación de los empleados al alcanzar las metas propuestas y así mismo recompensar a los individuos. Además, el modelo de James y sus

colegas esta referenciado por la psicología analizando las emociones de cada trabajador, así como sus experiencias. Mientras el modelo de Edgar Schein se basa en la cultura que refleja las creencias, comportamientos y valores, teniendo en cuenta las expresiones de cada empleado en el entorno laboral.

Adicionalmente, la escala de Moos se encuentra formada por tres dimensiones que se evalúan en diferentes ambientes laborales y tipos de trabajo, las cuales son evaluadas a través de encuestas. De modo similar el Great Place to Work se basa en el entendimiento y comprensión entre el trabajador y la gerencia, la relación entre trabajadores y la relación entre el trabajador y sus funciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, como conclusión, es posible determinar que los modelos de clima organizacional han evolucionado y cambiado en el tiempo, viéndose impactados de acuerdo con las necesidades y la estructura empresarial evaluada, sin embargo, en general, la mayoría de los modelos se fundamentan en pilares semejantes: la evaluación de la persona, la evaluación del equipo de trabajo y la evaluación de la organización. Todos los diferentes autores coinciden en la importancia de la construcción del clima organizacional, pero no hay un consenso aún sobre las verdaderas dimensiones de este.

Sin embargo, se aprecia que todos los modelos y sus dimensiones tienden a medir o evaluar el comportamiento ya sea hacia con sus líderes, compañeros de trabajo, roles y tareas, como sus metas y objetivos en su entorno laboral, donde cada método cuenta con su propia estructura y/o dimensiones para evaluarlo. Así mismo, es posible observar que la mayoría tienen en cuenta el comportamiento de cada empleado en su entorno y que un buen liderazgo es fundamental para mantener las metas y objetivos claros, así como la motivación de estos. De esta manera, se puede evidenciar que dimensiones tales como la estructura, la responsabilidad, el apoyo, la satisfacción, el sentido de pertenencia, la confianza, las relaciones, el conflicto, entre otros, son mencionadas en varios de los diferentes modelos presentados.

De acuerdo a lo anterior, para el presente trabajo de grado se buscará realizar una consolidación de las diferentes dimensiones propuestas que se ajusten al propósito de la investigación en cuestión, y se tomará como referencia la estructura del modelo de clima organizacional propuesta por el Great Place to Work, ya que este es actualmente uno de los modelos más utilizados, además de estar validado mundialmente como un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral (GPTW, 2016).

## 2.2 Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO)

Una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) corresponde a la estructura de una organización responsable de estandarizar procesos, facilitar el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas, con el fin de proporcionar soporte para la dirección de uno o más proyectos. Las PMO tienen un papel importante en la alineación estratégica de la organización, pues son las encargadas de integrar los datos y la información de los proyectos estratégicos de la misma, así como evaluar hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel (Project Management Institute, 2017).

Estas oficinas tienen la autoridad y capacidad de tomar decisiones claves a lo largo del ciclo de vida de los proyectos, hacer recomendaciones, liderar la transferencia de conocimientos, poner fin a proyectos y tomar otras medidas cuando sea necesario (Tahri, 2015); además de que es posible que los proyectos que la PMO apoya o dirige no presenten una relación entre sí, sin embargo, al ser esta la encargada de la dirección de los objetivos estratégicos de la organización, esta constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la misma.

El autor (Hofman, 2014) describe que existen cinco grupos de funciones principales de las PMO dentro de la organización: Mejorar la gestión de las prácticas; Proveer infraestructura; Integrar los recursos; Ofrecer apoyo al desarrollo de los negocios de la organización matriz y Apoyo metodológico, el cual incluye una ayuda en la planificación del proyecto y la realización de auditorías.

El (Project Management Institute, 2017) a su vez, plantea que las PMO tienen la función principal de apoyar la dirección de los proyectos dentro de la organización, a través de diferentes aspectos:

- Gestión de recursos compartidos entre los proyectos dirigidos por la PMO.
- Definición e implementación de una metodología propia de Gerencia de Proyectos.
- Instruir, orientar, capacitar y supervisar a los directores de proyectos y demás miembros de los equipos de proyectos.
- Coordinar la comunicación entre proyectos
- Verificar el cumplimiento de las políticas, normas y estándares de Gerencia de Proyectos mediante auditorías internas.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.

De acuerdo con (Tahri, 2015) la PMO corresponde a un concepto reciente, pues ellos establecen que las primeras aproximaciones conceptuales sobre las oficinas de gerencia de proyectos se desarrollaron a principios de los noventa, cuando las organizaciones comenzaron a reconocer que sus estrategias e iniciativas se lograban a través de la ejecución de proyectos. Sin embargo, al ver su impacto positivo sobre la gestión de los proyectos, este concepto se ha popularizado rápidamente, implementándose en diferentes organizaciones, y es así como (Dobson Michael, 2016), menciona que la gestión de proyectos se lleva a cabo en una oficina conocida mundialmente como PMO.

Es importante tener en cuenta que, en la gerencia de proyectos, la organización no debe considerar a la PMO como una unidad independiente, sino como una red de relaciones complejas que vinculan la estrategia, los proyectos, el recurso humano, las metodologías y herramientas, de acuerdo con la estructura de la organización (Hofman, 2014). En la Figura 5, se observan las funciones, roles, responsabilidades y servicios que una PMO como unidad organizativa debe contar.

Funciones	Roles	Responsabilidades	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya a la dirección</li> <li>• Fija normas</li> <li>• Reporta datos e información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de proyectos</li> <li>• Directivos funcionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige uno o más proyectos</li> <li>• Controla la gerencia de los proyectos</li> <li>• Define el cumplimiento de los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de los recursos</li> <li>• Gestión de buenas prácticas y lecciones aprendidas</li> <li>• Definición de metodologías</li> <li>• Aplicación de herramientas y técnicas</li> <li>• Control de riesgos</li> </ul>

Figura 5. Identificación de características de una PMO

Fuente: (Ñustes & Acuña, 2018)

### 2.2.1 Tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos

La forma, la función y la estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización a la que ésta da soporte. De acuerdo con el Project Management Institute, las PMO se pueden distinguir de acuerdo con la función que ejerzan, así como el grado de control e influencia que posean sobre los proyectos de la organización, y entre los tipos de PMO que pueden existir en las organizaciones se encuentran.

- **PMO de apoyo:** Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos. Este tipo de PMO se encarga de implementar buenas y mejores prácticas, proporcionar capacitación, generar acceso a la información y a las lecciones aprendidas de otros proyectos. En general, este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos y tienen un grado de control reducido sobre la organización. Este tipo de PMO además guía y aconseja a los gerentes de proyecto en la aplicación de los procesos y mantiene la metodología estándar de la organización, informa sobre el estado de los proyectos y puede ayudar en la toma de decisiones. De igual manera, valida la planeación, ejecución y control de proyectos verificando que estas actividades se estén desarrollando de acuerdo con los estándares de la compañía.
- **PMO de control:** Las PMO de control ejercen un grado de control moderado sobre la organización. Esta PMO se encarga de proporcionar soporte, así como exigir cumplimiento por la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos y el uso de plantillas,

formularios y herramientas específicos. Esta PMO es responsable de mantener los procesos y prácticas de la organización.

- **PMO directiva:** Las PMO directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de estos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella. Estas PMO ejercen un grado de control elevado. Estas igualmente, establecen y vigilan el cumplimiento de las metodologías, los procesos y las políticas de gestión de proyectos por parte del equipo de proyecto; apoyan la preparación del plan del proyecto, gestionan los recursos y presupuestos, y gerencian el conjunto de proyectos (programa y portafolio) siendo transversal y estratégica para los objetivos de negocio de la organización mediante el alineamiento de los proyectos con la estrategia organizacional.

### 2.2.2 Contribución de las PMO a la gerencia de proyectos en las organizaciones

Con el fin de funcionar con eficacia en un entorno dinámico, las organizaciones necesitan soluciones que garanticen una óptima gerencia de múltiples proyectos. Para ello, las organizaciones designan departamentos especializados, cuya misión es crear y ofrecer las soluciones mencionadas anteriormente. Es de allí de donde surge el concepto de Oficina de Gestión de Proyecto. La PMO es el encargado entonces de crear el valor de la organización a través de la implementación de funciones importantes, la preparación de un clima organizacional adecuado, la recolección de datos, la agregación y la presentación de informes, el desarrollo de directivos y equipos de proyectos y la gestión eficaz de los recursos de conocimiento (Pellegrinelli, 2009).

Según (Meskendahl, 2010), en las empresas solo se realiza el 63% de su valor estratégico, además de que indica que solo el 66% de las estrategias corporativas nunca son implementadas. Es aquí en donde las PMO entran en juego ya que, de acuerdo con (Meskendahl, 2010), los proyectos y portafolios son los bloques centrales para la implementación de la estrategia. En este sentido, (Correia, Moreira, C. M., & Muniz, R. M, 2018) demuestra que la implementación de una PMO puede proveer mejores resultados en proyectos y, en consecuencia, a la gestión estratégica.

Además, es necesario tener en cuenta que la relación entre la PMO y la organización en la que está inmersa es bidireccional; por consiguiente, la PMO y la organización deben adaptarse y evolucionar para construir un contexto juntos. Esta relación contribuye a una construcción dinámica, en la que los cambios en las oficinas de gerencia de proyectos pueden ser vistos como una participación positiva en la continua construcción de la organización (Aubry, 2008). Así mismo, la forma, función y estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización a la que ésta da soporte ( Project Management Institute, 2017), por lo que esta debe ser considerada en términos de su ubicación dentro de la estructura organizativa y las tareas que se propone (Hobbs, 2007).

### 2.2.3 Habilidades requeridas para miembros de PMO

Las organizaciones requieren implementar proyectos cada vez con más frecuencia para poder adaptarse a los cambios del entorno en el que operan, minimizando riesgos y aprovechando oportunidades. Este contexto exige que las Oficinas en Gestión de Proyectos (PMO) y los Gerentes de Proyectos (PM) desarrollen al máximo sus capacidades y empleen mejores prácticas para lograr los objetivos que se establezcan (Crispieri, 2019). Es así como las PMO deben ser más ágiles, flexibles, predictivas y eficientes; y tanto el director de la PMO como los PM y cada uno de los miembros de estas deben ser mejores líderes y poseer más conocimientos técnicos en gestión empresarial y proyectos.

Es por lo anterior que cada uno de los miembros que conforman las PMO debe contar con determinadas habilidades<sup>1</sup> técnicas y blandas que le permitan alcanzar los objetivos mencionados, y las cuales son descritas a continuación.

#### 2.2.1.1 Habilidades técnicas

Este tipo de habilidades corresponden a aquellas habilidades requeridas para desempeñar una función específica en un puesto de trabajo y se logran a través de formación, capacitación y entrenamiento. Este tipo de habilidades pueden aprenderse con entrenamiento, y permiten obtener una gerencia de proyectos, programas y portafolios efectiva.

En la Tabla 11, se presentan algunas de las habilidades técnicas requeridas consideradas por (Caicedo & Gil, 2016) para llevar a cabo una gestión de proyectos efectiva.

**Tabla 11.**

*Habilidades técnicas requeridas para la gestión de proyectos*

Competencia	Descripción
<b>Identificación y priorización de actividades</b>	Uso de diagramas de flujo y matrices que permitan llevar a cabo el seguimiento de actividades y el manejo e identificación de la ruta crítica del proyecto.
<b>Asignación de tiempos y recursos</b>	A través del uso de softwares de construcción y manejo de cronograma como MS Project.
<b>Manejo financiero y administración de costos</b>	Correspondiente al manejo de conceptos de costos y presupuestos.
<b>Formulación, evaluación, integración y gestión de proyectos</b>	Capacidad de establecer las mejores herramientas de comunicación, gestión de calidad, adquisiciones, entre otros.
<b>Indicadores de gestión</b>	Donde se definan expresiones cuantitativas que permitan identificar el estado de los proyectos.
<b>Evaluación de riesgos</b>	Uso de herramientas, análisis de requerimientos de los interesados y su clasificación tanto cualitativa como cuantitativa.

<sup>1</sup> Habilidad: Capacidad, actitud o destreza de una persona para desempeñar de manera correcta y con facilidad alguna tarea, actividad u oficio específico (IPMA, 2015).

Competencia	Descripción
Entendimiento del entorno	Capacidad de enfocar la estrategia hacia los objetivos de la organización.
Gestión de calidad	Capacidad de supervisar las actividades y tareas que se requieren para entregar un producto o servicio en el nivel indicado según la documentación del proyecto.

Fuente: (Caicedo & Gil, 2016)

### 2.2.1.2 Habilidades blandas

(Swasti, 2015) explica la importancia de las habilidades blandas en la gestión de proyectos. Este tipo de habilidades reflejan la relación de una persona con otras personas a través de sus rasgos de carácter y relaciones interpersonales, permitiendo que el entorno de trabajo sea más flexible y fácil de administrar a través de comportamientos sutiles y de comunicación.

Este tipo de habilidades presentan una tendencia a tener una mayor dificultad de estimulación, pues estas dependen de la persona en particular y la experiencia que ella presente, y es por esta razón que estas habilidades son consideradas como rasgos críticos para el crecimiento de una carrera en gestión de proyectos. Diferentes autores han definido acorde con su experiencia, percepción e investigación aquellas habilidades blandas requeridas para la gestión de proyectos, y son presentadas en la Tabla 12.

**Tabla 12.**

*Habilidades blandas requeridas para la gestión de proyectos*

Habilidades blandas importantes en el gerente de proyectos	
Habilidades importantes según IPMA (2006)	
Habilidad	Descripción
Liderazgo	Son patrones de comportamiento, así como a las actitudes sobre comunicación, resolución de conflictos, crítica, trabajo en equipo, toma de decisiones y delegación.
Compromiso y Motivación	El compromiso y la motivación del gerente del proyecto y los miembros del equipo reflejan la aceptación personal de todos los individuos asociados con el proyecto.
Autocontrol	El autocontrol y l autogestión reflejan un enfoque sistemático y disciplinado para enfrentar la rutina diaria y las situaciones estresantes.
Asertividad	Implica la capacidad de expresar puntos de vista de manera persuasiva y autoritaria teniendo en cuenta su impacto en la toma de decisiones.
Relajación	Se enfoca en el alivio de la tensión en situaciones difíciles para re-energizar a las personas.
Apertura	Se refiere al cultivo de un clima abierto entre individuos para beneficiarse de sus aportes, sugerencias, preocupaciones e inquietudes, evitando la discriminación cultural.
Creatividad	Describe la capacidad de pensar y actuar de manera original e imaginativa para lograr el éxito del proyecto.
Orientación	Describe la atención del equipo del proyecto sobre los objetivos clave para obtener el resultado óptimo para todas las partes involucradas.

<b>Habilidades blandas importantes en el gerente de proyectos</b>		
<b>Eficiencia</b>	Se refiere a la asignación y explotación eficiente de todos los recursos disponibles para el proyecto.	
<b>Consulta</b>	Se centra en la toma racional de decisiones y la presentación de argumentos sólidos para encontrar soluciones.	
<b>Negociación</b>	Se establecen los medios por los cuales las partes involucradas pueden resolver los desacuerdos hacia una solución mutuamente satisfactoria.	
<b>Conflicto</b>	Se describe como un momento de gran dificultad, que exige un análisis de riesgos y una planificación de escenarios para manejar estos obstáculos.	
<b>Confiabilidad</b>	Capacidad de cumplir con las especificaciones de tiempo y calidad del proyecto.	
<b>Valores</b>	La apreciación de los valores se basa en el respeto mutuo y en la receptividad de las opiniones, juicios de valor y estándares éticos de los demás.	
<b>Ética</b>	Conducta moralmente aceptada que representa las libertades personales y profesionales, así como los límites.	
<b>Habilidades importantes según Fisher (2011)</b>		
<b>Habilidad</b>	<b>Descripción</b>	
<b>Manejo de emociones</b>	Mostrar un entendimiento honesto de las necesidades de otras personas	
<b>Confianza</b>	Mostrar preocupación abierta para otros. Aceptar a las personas por lo que son y darles responsabilidades.	
<b>Comunicación</b>	Desarrollar la comunicación efectiva, conversaciones informales, explorar el punto de vista de los demás antes de tomar decisiones.	
<b>Motivación</b>	Decirle a la gente que tiene talento y habilidades para ganar más compromisos a largo plazo en lugar de cumplimiento.	
<b>Influencia</b>	Vender los beneficios por hacer algo diferente. Compartir lo que se siente al trabajar en un gran equipo exitoso.	
<b>Conciencia cultural</b>	Desarrollar, mostrar y aplicar el conocimiento y comprensión de las diferencias y valores culturales de miembros del equipo.	
<b>Habilidades importantes según Keil, Koo y Deng (2013)</b>		
<b>Categoría de Habilidades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Habilidades</b>
<b>Gestión de equipos</b>	Deben proporcionar liderazgo, motivar y capacitar a los miembros del equipo para que ejecuten el proyecto con éxito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para motivar a los miembros del equipo.</li> <li>- Habilidad para empoderar a los futuros líderes.</li> <li>- Celebración de logros.</li> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Colaboración.</li> <li>- Habilidad para unir diversos equipos. Habilidades de equipo virtual.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	La comunicación implica las habilidades necesarias para comunicarse eficazmente con los involucrados en el proyecto, incluye escuchar e identificar los problemas que surgen durante el curso del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación verbal.</li> <li>- Comunicación escrita.</li> <li>- Escucha.</li> <li>- Habilidad para construir argumentos persuasivos.</li> </ul>

<b>Habilidades blandas importantes en el gerente de proyectos</b>		
<b>Talentos de la gente</b>	Se requieren habilidades personales para mantener buenas relaciones con las personas asociadas con el proyecto, incluye ejercer influencia sobre las personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir una relación.</li> <li>- Comprender la psicología de las personas. Manejo de conflictos.</li> <li>- Habilidades de la honesta.</li> <li>- Negociación</li> </ul>
<b>Características personales</b>	Características personales que puedan ser inherentes a la naturaleza, pero que aún pueden ser alimentadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido del humor.</li> <li>- Paciencia.</li> <li>- Habilidad para manejar el estrés.</li> <li>- Buscar consenso.</li> <li>- Persistencia.</li> <li>- Cooperación.</li> <li>- Atención a los detalles.</li> </ul>

**Fuente:** (IPMA., 2015); (Fisher, 2011); (Keil, Deng, & Koo)

De acuerdo con (Swasti, 2015) el equilibrio entre habilidades técnicas y blandas es fundamental para gestionar las diferentes fases de un proyecto, y es entonces como es necesario que en las organizaciones se cuente con un gerente de proyecto que tenga una visión estratégica, que posea confianza en sí mismo, coraje, ejecución e impulso de resultados como sus competencias básicas.

### 2.3 Trabajo Remoto

El Trabajo Remoto corresponde a un concepto reciente, el cual debido a la situación actual ha tomado gran relevancia en el marco del clima organizacional de una empresa. Este concepto corresponde a la prestación de servicios que realiza un trabajador desde su domicilio, lugar de residencia o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita. Esta modalidad se extiende a cualquier tipo de trabajo que no requiera la presencia física del trabajador en las instalaciones de la compañía, sin limitarla a ser realizada mediante medios informáticos, de telecomunicaciones u análogos (Escobedo, 2020).

Previo a la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, existía una idea generalizada que equiparaba el trabajo remoto con el teletrabajo. Lo anterior partía de un entendimiento según el cual la única forma de trabajo remoto (trabajo fuera de las instalaciones del empleador) correspondía al teletrabajo. Resultado de dicha emergencia sanitaria decretada por el Gobierno Nacional de Colombia, las empresas se vieron forzadas a generar nuevos esquemas que se adaptaran a condiciones de trabajo en casa dentro de lo establecido como trabajo remoto. Sin embargo, debe entenderse que el trabajo remoto corresponde a una expresión genérica que se utiliza para comprender conceptos como: Trabajo a domicilio, Teletrabajo y Home-office. Conceptos que son definidos a continuación.

- **Trabajo a Domicilio:** El trabajo a domicilio es entendido como una modalidad de trabajo consagrada expresamente en el artículo 89 del Código Sustantivo del Trabajo, en la cual se permite al empleado laborar desde su propio domicilio, solo, o con ayuda de sus familiares. A diferencia del teletrabajo, esta modalidad de trabajo remoto se centra en el lugar de prestación de servicio, siendo la locación en el domicilio del empleado el elemento fundante, a diferencia de lo que ocurre con el teletrabajo, ya que en éste lo esencial no es el lugar de prestación de servicio, sino las herramientas de trabajo (tecnologías de la información y la comunicación) (Escobedo, 2020).
- **Teletrabajo:** El teletrabajo corresponde a una modalidad de trabajo remoto que busca generar empleo mediante las tecnologías de la información y la comunicación; de manera que la esencia del contrato de trabajo es el uso de estos instrumentos tecnológicos. De acuerdo con esto, en caso de que las TIC sean el elemento central y esencial en la ejecución del contrato de trabajo, el empleador deberá dar total aplicación a las obligaciones contenidas en la Ley 1221 del 2008 y el Decreto 884 del 2012. En el teletrabajo el trabajador, denominado “Teletrabajador” desempeña sus labores sin su presencia física a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y la supervisión de sus labores. Se

tienen en cuenta la naturaleza de la actividad o función que desempeña el trabajador (Escobedo, 2020)

- **Home-office:** Esta modalidad de trabajo actualmente encuentra sustento en la circular 41 del Ministerio del Trabajo, y consiste, precisamente, en c Actualmente se encuentran en trámite algunos proyectos de ley que buscan su regulación; sin embargo, el panorama legislativo no es alentador (sigue considerándose como un mecanismo pasajero) y no hay certeza de su aprobación (Escobedo, 2020).

### 2.3.1 Impacto del trabajo remoto: Beneficios y desafíos

Entre las principales ventajas del trabajo remoto se encuentran la flexibilidad de horarios, la libertad de trabajar fuera de las instalaciones del empleador, la ausencia de desplazamientos, así como la mejora de la conciliación familiar. Además, relacionado con los desplazamientos, el trabajo remoto ha contribuido a disminuir la huella de carbono, pues a largo plazo, se calcula que se podría reducir en tres millones de toneladas (Arza, 2020).

Sin embargo, trasladar el trabajo al domicilio no debe significar estar disponible todo el tiempo, esto podría repercutir gravemente sobre la salud en forma de estrés, ansiedad, problemas digestivos, trastornos del sueño, entre otros. Según la empresa Custommedia, el trabajo desde casa ha provocado que las jornadas de ocho horas se alarguen hasta diez, de hecho, las horas extra se han disparado entre los trabajadores de base en un 60%, mientras que se han reducido entre directores y gerentes un 16% (CUSTOMMEDIA S.L, 2007).

También, esta nueva modalidad puede conllevar riesgos que deben preverse y prevenirse, tales como el aislamiento, donde según la revisión bibliográfica de la revista médica *The Lancet* (Brooks, 2020), los colaboradores pueden llegar a sufrir de depresión, estrés, mal humor, irritabilidad, insomnio, síntomas del trastorno de estrés postraumático, ira y agotamiento emocional como resultado de haber sido aislados. El mal estado de ánimo y la irritabilidad se destacan por tener una prevalencia particularmente alta. El aislamiento conduce a la incertidumbre sobre con quién hablar sobre temas específicos, dónde obtener apoyo específico, y cómo y cuándo acercarse a los colegas, lo que conduce a demoras y supone obstáculos al trabajo (Bick et al., 2020)

Adicionalmente, este tipo de modalidad repercute sobre la comunicación de los equipos de trabajo, debido a que los medios electrónicos privan de tres sentidos fundamentales al tratar con un miembro del equipo. Por un lado, no es posible percibir elementos claves de la comunicación presencial como las expresiones faciales, los gestos, las miradas, las posiciones del cuerpo, el énfasis gestual, además de las sutilezas del mensaje hablado como las risas, las ironías, los sentimientos, el tono de voz, no se advierten estados de ánimo, predisposiciones agresivas o amigables (Bassi, 2002).

Otro factor importante en un equipo de trabajo remoto sin ninguna experiencia previa en este contexto o con una experiencia muy limitada, es que los equipos y unidades empresariales que trabajan desde casa pueden experimentar una falta de claridad en cuanto a las prioridades y las tareas que deben realizar (Eurasia Review, 2020). La situación de trabajo remoto masivo obligatorio es un desafío, incluso para las organizaciones y trabajadores más experimentados. A menudo significa que los trabajadores tienen que familiarizarse con herramientas tecnológicas nuevas o diferentes y pasar a una forma diferente de organizar el trabajo, lo que explica en parte por qué muchas personas trabajan más horas, intercaladas con actividades personales, para adaptarse a esta nueva realidad.

Debido a lo anterior, el trabajo remoto cuenta con múltiples ventajas, pero también, para que funcione de manera efectiva resulta esencial considerar una serie de variables tanto personales, como de infraestructura digital. Se debe incorporar el trabajo remoto a la cultura empresarial, adecuando el equipamiento informático y las medidas de seguridad al trabajo remoto, formar a los trabajadores, apostar por perfiles digitales, implementar VPN<sup>2</sup> seguras para acceder a los sistemas de la empresa, realizar copias de seguridad, cifrar los equipos de trabajo, entre otros (RRHH Digital, 2020). La implantación del trabajo remoto dependerá en gran medida de la organización, la cultura empresarial y el tipo de negocio (RRHH Digital, 2020).

### **2.3.2 Características de los equipos remotos**

De manera que los equipos remotos sean efectivos estos deben contar con determinadas características, las cuales se mencionan a continuación:

- Autodeterminación en administrar la tarea, al no existir la presión de tener al jefe o líder en la misma oficina, se corre la “posición de control” y la determinación de cumplir con el objetivo pasa a ser responsabilidad completa del trabajador. Ya no existe el control y el seguimiento en forma constante sino fechas límites de entrega que deben cumplirse.
- Automotivación y “auto-dirección” que surge por estar trabajando solos (físicamente) pero en grupo (virtualmente).
- Se trabaja por objetivos y resultados, se planea por proyectos y no por cumplimiento de un horario de oficina y una serie de tareas.
- Debe poder tomarse responsabilidad colectiva por los resultados.
- Existe satisfacción en la acción de compartir el desarrollo de tareas.
- Tener continuidad de concentración, evitando distracciones que no existirían en un ambiente presencial.
- Cada miembro del equipo debe tener habilidades de planificación y distribución de su propia carga de trabajo.

---

<sup>2</sup> VPN: Red Privada Virtual - Tecnología de red de ordenadores que permite una extensión segura de la red de área local sobre una red pública o no controlada como Internet (Basics, 2021).

De acuerdo con (Fainstein & Vicente, 1995), los equipos remotos en general permitirían un grado de autonomía individual y también de satisfacción alta. Este esquema de trabajo permite dejar en manos de las personas la responsabilidad de cumplir con su parte del trabajo, con mayor flexibilidad y libertad para elegir cómo llevarlo a cabo, lo que redundaría en una mayor creatividad. Aunque existe un peligro en los equipos remotos, pues puede ocurrir el fenómeno llamado groupthink (pensamiento de grupo), cuando hay una gran conformidad, y el grupo debe liberar a sus miembros de la presión de adherir a las normas del equipo, el grupo necesita motivar la inserción de opiniones diferentes. A veces puede suceder que los miembros retengan información que hubieran compartido en el medio “físico”.

Una de las razones por las que esto pasa es porque la gente puede pensar que escribir su disconformidad y defenderla vía electrónica puede resultar en enormes pérdidas de tiempo, y en una inexactitud en la transmisión de la idea. Esto tendría como consecuencia un atraso en el trabajo del equipo, ya que los mensajes de ida y vuelta pueden demandar varios días. Para superar esta barrera pueden usarse herramientas de comunicación adecuadas que permiten encuentros grupales virtuales (Bassi, 2002).

Las fortalezas y debilidades de las decisiones electrónicas en grupo se presentan en la Tabla 13.

**Tabla 13.**

*Fortalezas y debilidades de las decisiones electrónicas del grupo*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de más información</li> <li>- Mayor exactitud</li> <li>- Mayor diversidad de opiniones</li> <li>- Mayor aceptación de soluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor eficiencia</li> <li>- Mayor consumo de tiempo</li> <li>- Ocasional conformidad ante presiones del grupo</li> <li>- Responsabilidad ambigua sobre las tareas o los resultados</li> </ul>

Fuente: (R. Bassi, 2002)

### 2.3.3 El liderazgo en el Medio Electrónico

En un medio electrónico el rol de líder se vuelve fundamental en la coordinación del equipo, ya que las personas gozan de mayor autonomía y las posibilidades de control están limitadas a la presencia “virtual” (Bassi, 2002).

Entre las acciones frecuentes de un líder de un equipo remoto están:

- Mantener viva la idea original del equipo.
- Conocer las habilidades y defectos de cada miembro.

- Obligar a los miembros a estar en contacto y comunicarse.
- Reforzar las relaciones interpersonales.
- Lograr que todos mantengan los objetivos propuestos en la mira.
- Lograr la definición de tareas.
- Obligar al cumplimiento de roles y plazos.
- Trabajar para el consenso, pero tomar las decisiones cuando no hay consenso.
- Fomentar la participación y el debate de ideas.
- Lograr que las disidencias se resuelvan satisfactoriamente.
- Ayudar a los que tienen dificultades con el uso del medio electrónico.
- Mantener a todos informados de las acciones de los demás.
- Organizar los resultados del trabajo.
- Asegurar la satisfacción de los miembros del equipo.
- Garantizar la calidad final.

(De Pree, M., 1993) sugiere que los buenos líderes desarrollan en realidad una mentalidad servil, de alguien en deuda con quienes lidera. En el medio electrónico existe la oportunidad para el cambio de roles: cada uno debe ser a la vez un buen líder y colaborador. Puede haber liderazgos cambiantes según la situación y la necesidad (ej. el líder que coordina, luego el que ejecuta, el que controla, todos diferentes personas) (Bassi, 2002).

Adicionalmente, un factor crítico dentro de las responsabilidades del líder remoto es la motivación de su equipo. La teoría de la motivación de Herzberg según (Manso, 2002), sugiere que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores, por una parte a los factores de insatisfacción (factores extrínsecos externos al trabajo: políticas y normas adecuadas, seguridad, condiciones físicas del trabajo adecuadas, la supervisión, salario y condiciones de trabajo), y por el otro a los satisfactores (factores intrínsecos directamente relacionados con el trabajo: logro, reconocimiento cotidiano, el reconocimiento de pares, la responsabilidad, relaciones interpersonales y todos los factores asequibles electrónicamente).

Este investigador desarrolló una teoría que dice que lo que hace sentirse a la gente feliz y motivada en su trabajo no es lo que hacen, sino que genera infelicidad y desmotivación la situación en que lo hacen. Según Herzberg, si se quiere mantener motivada a una persona se debe procurar mejorar la situación en que realiza la tarea.

Los líderes de proyectos, gerentes de áreas y colaboradores aprenderán a reconocer los nuevos modelos de trabajo remoto, su rol y responsabilidad en la ejecución eficiente de actividades en un ambiente determinado. Es necesario que el líder de proyecto haga seguimiento de su equipo de colaboradores adoptando la tecnología, la conectividad y trabajo colaborativo para diseñar jornadas cada vez más dinámicas y una forma de trabajar más productividad desde cualquier lugar (CCB, 2021).

## 2.4 Clima Organizacional, Trabajo Remoto y PMO

(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 DE INVESTIGACIÓN

A lo largo de este capítulo se presenta la metodología, las fuentes de información consultadas, las herramientas, técnicas e instrumentos aplicados para el desarrollo del trabajo de grado con el fin de cumplir con los objetivos propuestos. Para ello, se siguió un tipo de investigación de enfoque mixto, siguiendo un proceso formal de método inductivo, en el cual, a partir de la unión de conceptos particulares, se llevó la información a lo general (Todd & Nerlich, B., 2004).

#### 3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo 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. Lo anterior, con el fin de obtener las perspectivas y puntos de vista tanto de los autores como de la muestra seleccionada (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos), y con ello realizar proposiciones, definir categorías, identificar patrones y generar propuestas con base en un enfoque flexible, y en donde el investigador será el instrumento primario para recoger datos y realizar el análisis inductivo de la información (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 trabajo de grado 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. Este tipo de diseño de investigación suele utilizarse cuando la investigación requiere desarrollar un instrumento estandarizado, ya sea porque las herramientas existentes son inadecuadas o no se pueden disponer de ellas.

### 3.3 Fases de la investigación

En la Tabla 14 se pueden observar las diferentes fases de la investigación y su alineación con los objetivos específicos del trabajo en cuestión, así como las técnicas, fuentes y herramientas utilizadas durante la misma con el fin de cumplir dichos objetivos.

**Tabla 14.**

*Fases de la investigación acuerdo con los objetivos específicos*

Objetivo específico	Alcance	Técnica	Fuente	Herramientas	Resultado Esperado
Desarrollar una revisión bibliográfica que permita identificar las dimensiones de los modelos existentes del clima organizacional	<b>Estudio exploratorio:</b> empleado cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado (Sampieri et al., 2014)	Revisión sistemática de literatura: - Definir criterios de búsqueda de información - Buscar información relacionada con el tema - Clasificación de información	Fuentes de información - bases bibliográficas: 9 Modelos de clima organizacional	Buscadores de información EBSCO HOST, Google Avanzado, Google Académico, JSTOR, <i>PMI</i> Journal, Science Direct y SRINGERLINK	Listado de dimensiones de clima organizacional
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	<b>Estudio descriptivo:</b> aplicado cuando el objetivo es de especificar propiedades y características significativas de los fenómenos de estudio (Sampieri et al., 2014)	Investigación cualitativa para selección de habilidades  Investigación cuantitativa a través de expertos en PMO  Identificación final y contraste de habilidades blandas y técnicas que pueden impactar el clima organizacional en PMO por el trabajo remoto	Fuentes de información - bases bibliográficas:  Habilidades blandas y técnicas requeridas para miembros de PMO	Encuestas a expertos en PMO  Análisis cuantitativo de la información basado en encuestas	Identificación de características propias del modelo conceptual de clima organizacional enfocado en PMO y trabajo remoto
Seleccionar las dimensiones del clima organizacional	<b>Estudio descriptivo:</b> aplicado cuando el objetivo es de	Investigación cualitativa para selección de dimensiones:	Fuentes de información - bases bibliográficas:	Cuestionario de preguntas para realizar a los	Identificación de características propias del

Objetivo específico	Alcance	Técnica	Fuente	Herramientas	Resultado Esperado
aplicables a trabajo remoto en PMO	especificar propiedades y características significativas de los fenómenos de estudio (Sampieri et al., 2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir criterios para seleccionar los modelos de clima organizacional a comparar</li> <li>- Comparar modelos seleccionados</li> <li>- Diseñar cuestionario de preguntas de Investigación cuantitativa a partir de cuestionarios</li> <li>- Realizar cuestionarios a expertos en PMO</li> <li>-Generar conclusiones.</li> </ul>	<p>9 modelos de clima organizacional</p> <p>Listado de Habilidades blandas y técnicas requeridas para miembros de PMO</p>	expertos seleccionados	modelo conceptual de clima organizacional enfocado en PMO y trabajo remoto
Construir un modelo conceptual que presente los componentes y dimensiones de clima organizacional analizados y seleccionados	<b>Estudio descriptivo:</b> aplicado cuando el objetivo es de especificar propiedades y características significativas de los fenómenos de estudio (Sampieri et al., 2014).	<p>Análisis cuantitativo de los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de dimensiones y variables del modelo</li> <li>- Definir parámetros de diseño del modelo</li> <li>- Definir áreas de evaluación del modelo.</li> <li>- Construir banco de preguntas del modelo.</li> <li>- Elaborar procedimiento para uso del modelo</li> </ul>	<p>Resultados de la comparación de los modelos de madurez seleccionados.</p> <p>Resultados de cuestionarios a expertos en PMO</p>	Bases conceptuales de los modelos de clima organizacional	Modelo conceptual de clima organizacional que contemple las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto antes de verificación
Verificar con expertos el diseño del modelo de clima organizacional bajo la modalidad de trabajo remoto	<b>Estudio exploratorio:</b> empleado cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado (Sampieri et al., 2014).	<p>Verificación de la pertinencia del modelo diseñado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y selección de muestra para verificación contenido</li> <li>- Verificación del contenido del modelo a través de juicio de expertos</li> <li>- Análisis de resultados y aplicación de ajustes sobre el modelo</li> <li>- Consolidación y análisis de resultados.</li> </ul>	Fuentes de información - bases bibliográficas Encuestas Cuestionarios	Juicio de expertos	Modelo conceptual de clima organizacional que contemple las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto verificado por juicio expertos

Objetivo específico	Alcance	Técnica	Fuente	Herramientas	Resultado Esperado
		- Elaboración de la versión final del modelo			

**Fuente:** (Elaboración propia, 2021)

De acuerdo con las fases de la investigación se definen las etapas de la misma, tal como se muestra en la Figura 6.

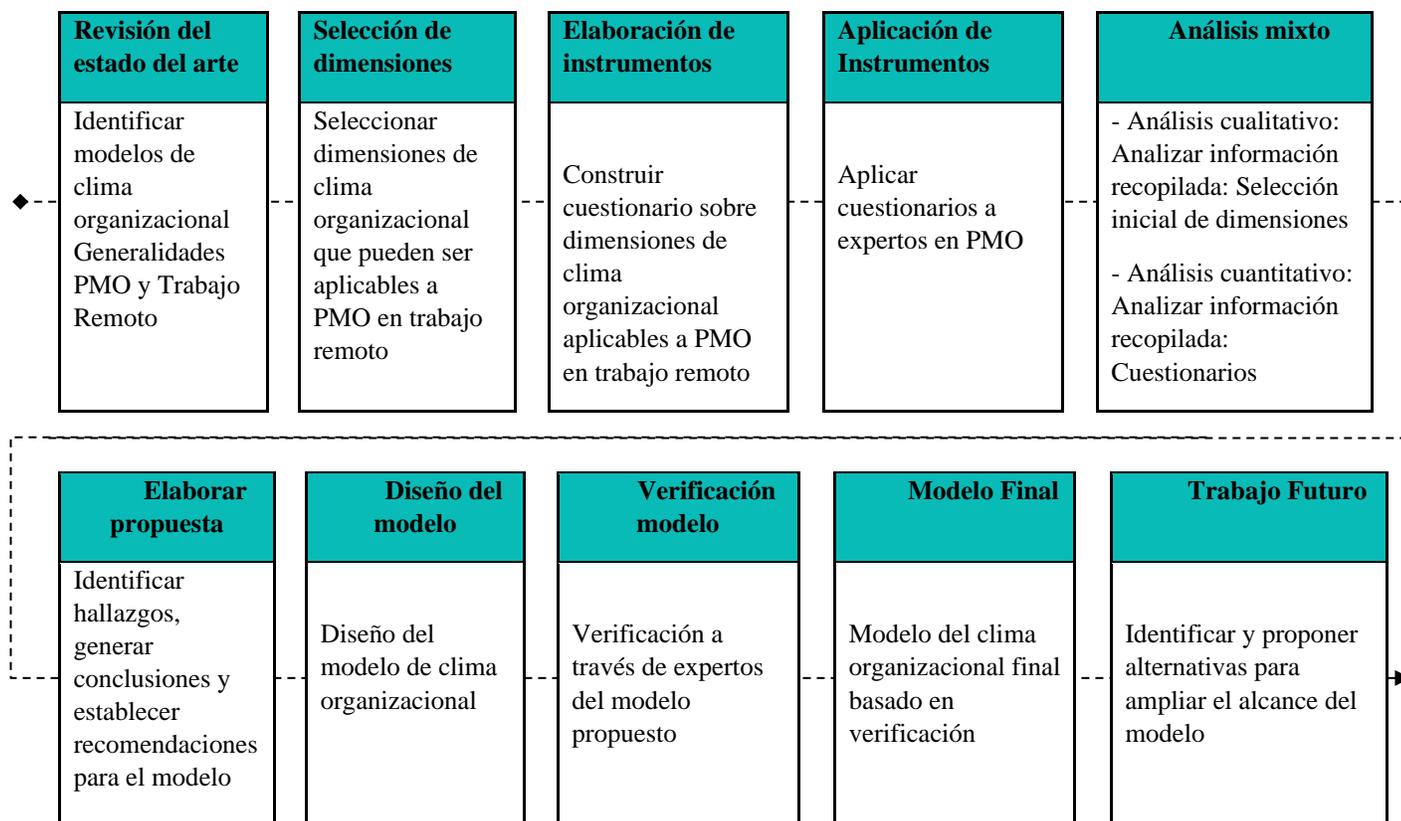


Figura 6. Etapas de la investigación

**Fuente:** (Elaboración propia, 2021)

### 3.4 Población

La población de estudio es un conjunto definido al cual se le determina un límite, es accesible y cumple una serie de criterios predeterminados, esta población será el referente para elegir la muestra del estudio. Dentro de la población no solo se habla de personas, sino que también pueden ser organizaciones, expedientes, familias, objetos, entre otros. Es importante determinar la población para que al momento de concluir con la investigación a partir de una muestra los

resultados de esta se pueda extrapolar hacia el resto de la población (Arias-Gómez, Villasís-Keeve, & Miranda-Novales, 2016).

En el caso del presente trabajo de grado, la población está constituida por 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 trabajo 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-Novales, 2016).

Por lo anterior, con el fin de definir la muestra a ser evaluada durante la etapa de “Aplicación de Instrumentos” para la determinación de las dimensiones de clima organizacional, y teniendo en cuenta que la población de estudio corresponde a una población accesible y blanca, 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 los objetivos y pregunta problema de la investigación 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 en el presente trabajo de grado.

### **3.6.1 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. La ecuación de búsqueda de la información utilizada correspondió a “(TITLE-ABS-KEY ( organizational AND climate ) AND TITLE-ABS-KEY ( project AND management ) AND TITLE-ABS-KEY ( remote AND work ) ).

Finalmente, el resultado de la Matriz de Literatura se encuentra sintetizado en el Anexo A.

### **3.6.2 Análisis cualitativo de la información**

Se adopta durante el desarrollo del presente trabajo de grado 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).

### **3.6.3 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. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo (PÉREZ JUSTE, 1991).

La finalidad del cuestionario es 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 (Muñoz, 2003).

En este trabajo de grado 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. El perfil de los expertos que realizaron la prueba piloto y el cuestionario final se presentan en el Anexo B.

La invitación formal a realizar la prueba piloto y el cuestionario final se presentan en el Anexo C, mientras que el cuestionario final implementado se evidencia en el Anexo D.

### **3.6.4 Prueba de verificación**

Para verificar el modelo se tomará en cuenta el juicio de expertos, es decir, a través de la experiencia y el conocimiento de expertos en la materia. Es un tipo de técnica de validación tomando en cuenta el tipo de experiencias en el campo de la investigación y es útil para verificar la fiabilidad de un estudio. Debido a que el trabajo de grado está enfocado al diseño del modelo y no la implementación de este, el juicio de expertos es adecuado y permitido para la validación del contenido de este (Berrio, 2020).

El juicio de expertos se define 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 al un grupo específico de expertos adicional, donde se verificará el modelo en su totalidad.

#### 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos del cuestionario realizado se presentan en el Anexo E. De allí, con el fin de realizar el respectivo análisis se clasifican los resultados en dos componentes principales: El impacto del trabajo remoto sobre el clima organizacional en PMO y el desarrollo del diseño del modelo conceptual de clima organizacional que contemple las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto.

##### 4.1 Impacto del trabajo remoto sobre el clima organizacional en PMO

En la Tabla 15 se los hallazgos, conclusiones y recomendaciones acerca de los resultados obtenidos de la presentan Sección 1 de la encuesta realizada, la cual tenía como objetivo principal identificar la percepción del grupo de expertos encuestados en cuanto a los factores impactados en el clima organizacional de PMO debido al trabajo remoto.

**Tabla 15.**

*Hallazgos, conclusiones y recomendaciones de resultados encuesta - Sección 1*

Parámetro evaluado	Hallazgo	Conclusiones y Recomendaciones
Medición del clima organizacional, Frecuencia y Modalidad de medición	Según los resultados de la encuesta se obtiene que en el 72% de las organizaciones en las que trabajan los expertos en PMO, gestión de proyectos y RRHH miden el clima organizacional, mientras que en el 28% de las organizaciones este no es medido. De ese 72% de organizaciones, la medición se realiza en un 56% a través de encuestas, 8% a través de entrevistas, 4% a través de análisis de indicadores y 4% a través de un tercero o empresa externa. En cuanto a la frecuencia con la que se debe aplicar la medición del clima organizacional, los resultados muestran una opinión por parte de los expertos del 40% que se debería realizar cada año y otro 40% opina que se debería realizar de forma semestral.	La medición del clima organizacional es realizada de manera periódica en la mayoría de las organizaciones en las que trabajan los encuestados, corroborando efectivamente que esta medición es un factor actualmente relevante de ejecutar y fundamental para facilitar la toma de decisiones para la mejora del mismo. Esta medición, en su mayoría, es realizada a través de encuestas en un lapso de 6 meses a 1 año, con el fin de monitorear la percepción de cada integrante del equipo.
Importancia de la gestión del clima organizacional en PMO	Según las respuestas al cuestionario, el 48% de los encuestados expresó que es "Muy importante" y 52% que es "Importante" el correcto manejo y gestión del clima organizacional en PMO.	Los resultados muestran que efectivamente la gestión del clima organizacional en PMO es muy relevante. Por tanto se recomienda hacer un diagnóstico para identificar su estado y poder gestionarlo de manera adecuada.
Afectación del clima organizacional debido al trabajo remoto	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. El 16% está "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo", mientras que tan solo el 8% restante afirman estar "En desacuerdo" o "Totalmente en desacuerdo"	Los resultados indican que 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.

Parámetro evaluado	Hallazgo	Conclusiones y Recomendaciones
Afectación de los objetivos de los proyectos debido al trabajo remoto	<p>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”.</p> <p>Cuando se preguntó específicamente por los objetivos del proyecto 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.</p>	<p>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 uno de los factores a los que esto puede deberse corresponde a que los equipos 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.</p> <p>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.</p>
Factores críticos dentro de los proyectos y las PMO afectados por el clima organizacional y el trabajo remoto	<p>Gran parte de las respuestas proveídas por los expertos se enfocan en que existen diferentes factores afectados en las PMO y equipos de proyectos debido al trabajo remoto, entre ellos: Falta de conocimientos y experiencia del equipo del proyecto en manejo de herramientas; descentralización y falta de acceso a la información oportuna. Además de que con el objetivo que los equipos funcionen de manera efectiva debe existir una alta cooperación, cohesión, alineación, calidad y compromiso del equipo.</p>	<p>Es de vital importancia garantizar que se efectuó una correcta gestión de los factores mencionados, pues desde el ámbito del trabajo remoto dichos factores se han visto más vulnerables y una deficiencia en alguno conllevaría a una disminución en el rendimiento de la PMO</p>
Recomendaciones para mejora del clima organizacional en el trabajo remoto	<p>Los expertos afirman que deben existir espacios enfocados a: garantizar del entendimiento de la información; reconocimiento del sentimiento de identidad; evaluación de las condiciones del colaborador; respeto por el horario de trabajo; comunicación, puntos de control, y medición de clima organizacional de manera periódica. Igualmente, deben existir actividades lúdicas, recreación esparcimiento.</p>	<p>Se recomienda prestar atención a dichos puntos mencionados, pues inciden de manera directa sobre el rendimiento y el clima organizacional, pero debido al trabajo remoto en ocasiones es dejado de lado.</p>

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

Tomando como base los hallazgos, conclusiones y recomendaciones generados anteriormente, a lo largo del presente apartado se detalla el desarrollo del modelo conceptual de clima organizacional que contempla las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto. Para lo cual, se define y estructura el modelo conceptual propuesto, se establece su forma, sus componentes, aplicación y alcance, así como se describe el proceso de verificación del mismo.

Cabe resaltar que tal como se menciona en el Capítulo 1, 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.

#### 4.2.1 Estructuración del modelo conceptual

El modelo en cuestión se estructura a partir del análisis realizado con anterioridad acerca de los componentes de las PMO que se han visto mayormente impactados por el clima organizacional en trabajo remoto, las dimensiones de clima organizacional encontradas en la literatura y en las diferentes características y especificidades aplicables al trabajo remoto y las oficinas de gestión de proyectos mencionadas en el Capítulo 2. De igual manera, se establece que el diseño del modelo seguirá como base la estructura del modelo de clima organizacional adoptada por Great Place to Work, teniendo en cuenta que este representa actualmente uno de los modelos más utilizados a nivel organizacional mundial, además de estar validado globalmente como un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral (GPTW, 2016).

De acuerdo con lo anterior, la estructura definida corresponde a un modelo establecido por cuatro componentes bases: las dimensiones y variables de clima organizacional definidas, 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. En la Figura 7 se describe las especificidades de la estructura anterior.

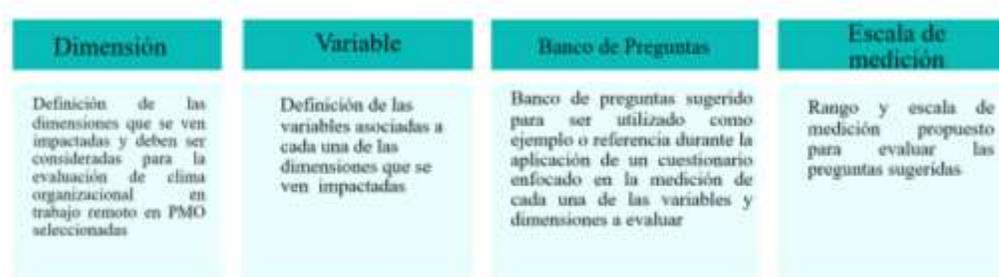


Figura 7. Diseño y contenido del modelo

**Fuente:** (Elaboración Propia, 2021)

##### 4.2.1.1 Definición de Dimensiones y Variables

En la literatura de investigación sobre comportamiento organizacional, la noción de clima organizacional está definida en principio en términos de percepciones compartidas de las políticas

organizacionales, prácticas y procedimientos, liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos (Reichers, 1990).

El clima organizacional refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado, y como se mencionó en capítulos anteriores su percepción se puede agrupar a través de dimensiones. Las dimensiones del clima organizacional se determinan como aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas (Rodríguez, 1999). Es por lo cual que para el caso del presente trabajo, 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 mencionados en el Capítulo 2, 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 trabajo podrían ser relevantes para la investigación en cuestión (enfocadas hacia las habilidades blandas para las oficinas de gestión de proyectos).

La identificación de dimensiones realizada, mediante la cual se parte de base para la realización del modelo se observa en la Tabla 16.

**Tabla 16.**

*Identificación inicial de Dimensiones y Variables del Modelo de Clima*

<b>Dimensión/Variable</b>	<b>Selección e Identificación de Dimensiones y Variables</b>
Actitud distante	Dimensión presente en el Modelo de Friedlander y Margulies (1969)
Aislamiento	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto a las características, especificidades y retos del Trabajo Remoto
Apoyo del equipo	Dimensión presente en los Modelos: - Modelo de Litwin y Stringer: Organizational Climate Questionnaire (1968) - Modelo de Stringer, Leadership and Organizational Climate (2002) - Modelo del Great Place to Work (2016)
Apoyo gerencial	Dimensión presente en el Modelo de Schneider, B. y Bartlett, C. J: Agency Climate Questionnaire (1968-1970)
Atención	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto a las Habilidades Blandas requeridas para Gerencia de Proyectos
Autonomía	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto a las Habilidades Blandas requeridas para Gerencia de Proyectos
Características del trabajo	Dimensión presente en el Modelo de James y sus colegas (1979)
Competencia	Variable presente en el Modelo del Great Place to Work (2016)
Compromiso	Dimensión presente en el Modelo de Friedlander y Margulies (1969)
Comunicación efectiva	- Dimensión presente en el Modelo de Great Place to Work - Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto a las Habilidades Blandas requeridas para Gerencia de Proyectos
Confianza	Dimensión presente en el Modelo de Friedlander y Margulies (1969)

Dimensión/Variable	Selección e Identificación de Dimensiones y Variables
Consideración	Dimensión presente en el Modelo de Friedlander y Margulies (1969)
Desafío	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto a las Habilidades Blandas requeridas para Gerencia de Proyectos
Desempeño	Dimensión presente en el Modelo House y Rizzo (1971)
Desmotivación	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto a las características, especificidades y retos del Trabajo Remoto
Eficiencia	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto a las Habilidades Blandas requeridas para Gerencia de Proyectos
El ambiente externo	Dimensión presente en el Modelo de James y sus colegas (1979)
Estándares	Dimensión presente en los Modelos: - Modelo de Litwin y Stringer: Organizational Climate Questionnaire (1968) - Modelo de Stringer, Leadership and Organizational
Habilidad y desempeño	Dimensión presente en el Modelo House y Rizzo (1971)
Herramientas	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto a las características, especificidades y retos del Trabajo Remoto
Identidad/Espíritu	Dimensión presente en el Modelo de Litwin y Stringer: Organizational Climate Questionnaire (1968)
Información	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto a las características, especificidades y retos del Trabajo Remoto y las Tecnologías de la Información
Infraestructura	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto a las características, especificidades y retos del Trabajo Remoto y las Tecnologías de la Información
Integridad	Variable presente en el Modelo del Great Place to Work (2016)
Intimidad	Dimensión presente en el Modelo de Litwin y Stringer: Organizational Climate Questionnaire (1968)
Liderazgo	Dimensión presente en el Modelo de James y sus colegas (1979)
Motivación	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto al concepto y características del Clima Organizacional
Negociación y conflict	Dimensión presente en los Modelos: - Modelo de Litwin y Stringer: Organizational Climate Questionnaire (1968) - Modelo de Schneider, B. y Bartlett, C. J: Agency Climate Questionnaire (1968-1970) - Modelo House y Rizzo (1971) Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto a las Habilidades Blandas requeridas para Gerencia de Proyectos
Organización	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto al concepto y características del Clima Organizacional
Organizacional	Dimensión presente en el Modelo de James y sus colegas (1979)
Participación	Variable presente en el Modelo del Great Place to Work (2016)
Presión	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto a las características, especificidades y retos del Trabajo Remoto

Dimensión/Variable	Selección e Identificación de Dimensiones y Variables
Procesos internos	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto al concepto y características del Clima Organizacional
Salud Psicosocial	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto a las características, especificidades y retos del Trabajo Remoto
Trabajo bajo presión	Variable identificada cualitativamente por los autores teniendo en cuenta la revisión de literatura realizada en el Capítulo 2 respecto a las características, especificidades y retos del Trabajo Remoto
Valores	Dimensión presente en el Modelo de Friedlander y Margulies (1969)

**Fuente:** (Elaboración propia, 2021)

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 del equipo del trabajo de grado 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. El resultado final de este proceso de depuración entre dimensiones y variables se presenta en la Tabla 17.

**Tabla 17.**

*Consenso de dimensiones y variables seleccionadas*

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>

**Fuente:** (Elaboración propia, 2021)

Dicha identificación de dimensiones y variables inicial corresponden a la base desde la cual se va a construir el modelo. La depuración de la información (verificación, relevancia y la validez de estas en el contexto de estudio) se realizó a través de los resultados obtenidos de la encuesta realizada - Secciones 2 y 3.

Es así como en la Figura 8, 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.

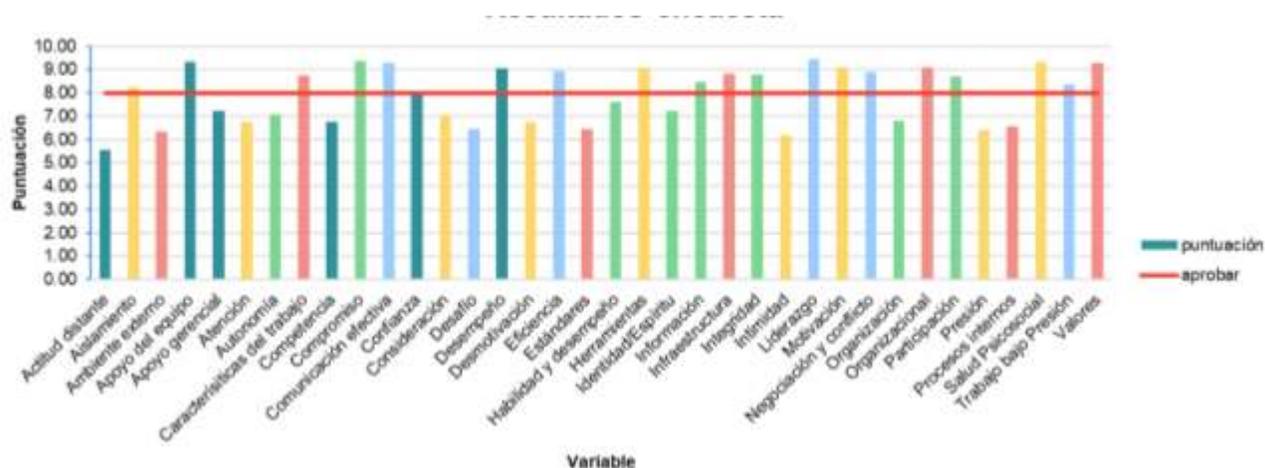


Figura 8. Puntaje de relevancia de las variables obtenido a través de encuesta a expertos

Fuente: (Elaboración propia, 2021)

Teniendo en cuenta lo anterior, tanto la priorización y selección de dimensiones, como la identificación de variables, en la Tabla 18 se presentan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones obtenidos.

**Tabla 18.**  
Hallazgos y conclusiones dimensiones y variables - Sección 2 y 3

Dimensión evaluada	Hallazgo	Conclusiones y Recomendaciones	Variable evaluada	Hallazgo	Conclusiones y Recomendaciones
Estructura	A partir del cuestionario realizado es posible identificar que el 92% de los encuestados consideran que la estructura organizacional corresponde a un factor clave para cumplir con los objetivos de los proyectos.	El clima organizacional según (Ramos Moreno, 2012) es causa y resultado de la estructura y de otros factores y procesos que se generan dentro de las organizaciones, por lo cual se determina la “Estructura” como una dimensión de estudio.	Infraestructura	Los encuestados consideran relevante tener en cuenta la infraestructura con el fin de propiciar un buen clima organizacional en PMO bajo la modalidad de trabajo remoto, con un puntaje promedio de 9.08 puntos.	Dentro de la estructura se incluye la variable de “Infraestructura”, esta se explica teniendo en cuenta que para poder otorgar un buen servicio al cliente tanto interno como externo, se requiere de un buen ambiente físico que permita lograr que el empleado se sienta cómodo (Apuy Arias, 2008), pues parte de la satisfacción no parte de lo que se hace sino la situación en la que se hace. Esta variable es de gran importancia debido a que se deben reestructurar las condiciones del trabajo de cada colaborador de la PMO según sus necesidades y condiciones en su lugar físico de trabajo diferente a las instalaciones propias de la organización.
			Organizacional	La variable "Organizacional" obtuvo un puntaje promedio de 8.76, es decir, los encuestados consideran esta variable como relevante para propiciar un buen clima organizacional en PMO bajo la modalidad de trabajo remoto.	Si se cuenta con una estructura organizacional adecuada y clara, se puede identificar y asignar fácilmente las responsabilidades, permitiendo asignar las tareas, y entender el flujo de información dentro de la PMO, más aún en el contexto remoto donde el seguimiento es fundamental y la autonomía en las responsabilidades es clave. Así mismo, esta variable promueve la responsabilidad, y crea sentido de pertenencia por las actividades que son delegadas, generando relaciones directas en cuanto a actitudes y comportamiento de los colaboradores (Bastidas Espinosa, 2018). Se debe generar un clima favorable para garantizar un comportamiento organizacional que se encamine hacia el cumplimiento de su productividad y el logro de objetivos, por lo cual se debe desarrollar una cultura organizacional, en donde cada miembro este plenamente identificado con su rol, y pueda poner en práctica los conocimientos y habilidades que posee (Chamorro Moreno, 2013).
			Características de trabajo	Los expertos consideran relevante la variable de “Características de trabajo” dentro del modelo, con un puntaje promedio 8,76 puntos.	Es importante para la organización entender las percepciones y actitudes de las personas que lo componen, con el fin de revisar la sensación del clima en cuanto a los factores que afectan la vida cotidiana en el trabajo remoto respecto a las tareas designadas dentro del equipo (Ramos Moreno, 2012).
			Valores	La variable de “Valores” obtuvo un puntaje promedio de 9,28 puntos de relevancia según la encuesta realizada.	Se busca que el grupo de personas que trabajan dentro de la PMO compartan comportamientos y sean transmitidos entre generaciones para mejorar el clima y se cumplan con los objetivos estratégicos de la organización (Celis Morales, 2014).
Orgullo	El 96% de los encuestados consideran que el sentido de pertenencia corresponde	En este ámbito se toma en cuenta que la mayoría de las organizaciones buscan colaboradores que cada vez	Compromiso	La variable “Compromiso” destaca como una de las variables principales con un promedio de 9.36 puntos.	La posición de los encuestados está acorde con lo que exponen los expertos de que el clima organizacional está ligado a la satisfacción laboral, que al mismo tiempo se relaciona con el compromiso organizacional y el capital psicológico positivo (International Journal of Business and Social Science, 2013). Estudios han

Dimensión evaluada	Hallazgo	Conclusiones y Recomendaciones	Variable evaluada	Hallazgo	Conclusiones y Recomendaciones
	a un factor clave para cumplir con los objetivos de los proyectos, por lo cual la dimensión de “Orgullo” se incluye dentro del modelo de clima organizacional.	se sientan más parte de un equipo por medio de una cultura organizacional positiva y estrategias organizacionales que incentiven el sentido de pertenencia y fidelidad de los trabajadores para ganar a su vez su compromiso, participación, integridad y desarrollo; y de esta manera aumentar sus tasas de productividad manteniendo la sus colaboradores felices y poder lograr los objetivos organizacionales.			demostrado que los empleados fuertemente comprometidos difieren de los empleados con compromiso débil, especialmente en términos de rotación, asistencia y desempeño laboral, por tanto, es una variable para tener muy en cuenta dentro del clima organizacional (McMurray, A, 2004), debido a que en el trabajo remoto no se puede tener un control continuo por parte de los líderes y el colaborador debe tener un fuerte sentido de compromiso con sus responsabilidades.
			Información	La variable “Información” presentó una puntuación de 8.48 puntos de relevancia en cuanto a las variables que propician un buen clima organizacional en PMO bajo la modalidad de trabajo remoto.	Esta variable se reduce en un alto grado de importancia, ya que con la información se genera confianza al trabajador, más allá de los procesos de Feedback o retroalimentación, se debe fomentar la ejecución de actividades en el contexto remoto, que refuerce la idea de equipo y compañerismo y donde se puedan compartir ideas, soluciones e información de interés para cada miembro del equipo de PMO (Openmet Group, 2021).
			Participación	Con una puntuación de 8.72, la “Participación” como variable para clima organizacional tuvo una relevancia para las personas que fueron encuestadas.	Con base en las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que es importante permitir al trabajador formar parte en la toma de decisiones para que perciba que se le está tomando en cuenta, de esta forma se obtienen resultados en beneficio de mejorar el clima organizacional, mediante la promoción de la participación y trabajo en equipo (Likert, R., 1968).
			Integridad	La variable de “Integridad” obtuvo una puntuación promedio de 8.8 puntos, lo que permite su consideración dentro de las variables para su inclusión dentro del modelo de clima organizacional.	Una PMO cuyos miembros presentan una integridad laboral definida, nunca estará relacionada a actividades ilícitas y perjudiciales para la sociedad o el medio ambiente (AMITAI, 2019). Esta característica para los equipos de proyecto es indispensable ya que permite que los stakeholders pongan su confianza en la PMO y los equipos de proyectos al actuar con una base ética. Para los líderes antes del cumplimiento de las metas está la integridad del trabajador.
Relaciones interpersonal es	La dimensión de “Relaciones interpersonales” es escogido como una dimensión principal, donde el 100% de los	Las Relaciones corresponden a aquellas asociaciones establecidas entre dos o más personas, con el fin de satisfacer necesidades, intercambiar sentimientos,	Desempeño	La variable “Desempeño”, con un puntaje promedio de 9,04 puntos de relevancia que propician bajo el rabajo remoto un buen clima organizacional en las PMO	Teniendo en cuenta que según (Flores, 2014), un buen clima organizacional garantiza que las personas se sientan cómodos con el trabajo que realizan y permite aspirar a un plan de carrera en la PMO; por el contrario si se sienten insatisfechos con su entorno, la productividad bajará, lo que impedirá que efectúen sus tareas de manera eficiente y se sientan frustrados.

Dimensión evaluada	Hallazgo	Conclusiones y Recomendaciones	Variable evaluada	Hallazgo	Conclusiones y Recomendaciones
	encuestados la considera como un factor clave en el clima organizacional en trabajo remoto y el 96% lo considera como un factor clave para cumplir los objetivos de los proyectos.	conocimientos y experiencias entre individuos. Las relaciones en el trabajo son esenciales para el logro de los objetivos de la organización, por ello es indispensable conservar y promover relaciones interpersonales saludables, que permitan establecer un excelente clima organizacional y con ello incrementar la productividad en una organización (Moreno, 2018).	Apoyo del equipo	Dentro de la dimensión relaciones interpersonales, se incluye la variable “Apoyo del equipo”, con un puntaje promedio de 9,32 puntos de relevancia.	Las relaciones interpersonales y el clima organizacional aportan al desempeño laboral, fortalecen la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, adaptación, disminuyendo el ausentismo laboral, los riesgos psicosociales como el estrés, sobre carga mental, promoviendo el pensamiento crítico, trabajo cooperativo, la auto reflexión, estimulando al talento humano (Machuca, 2017). Entre más satisfacción se genere en dichas relaciones, se impactará de una manera más positiva el clima organizacional, por el contrario, cuando las relaciones interpersonales no son positivas, se generan conflictos y tensiones entre los miembros que acaban afectando de manera negativa a la PMO (HUARI, 2013).
			Motivación	Se toma en cuenta la variable “Motivación”, con un puntaje promedio de 9.08 puntos de relevancia según los encuestados.	Esta variable corresponde a un elemento fundamental para el funcionamiento psicológico del recurso humano en las PMO, para mantener una fuerza laboral estable, donde todos los miembros del equipo se sientan a gusto en esta y desempeñen con responsabilidad sus funciones. Cuando el equipo está motivado, se facilita la creación de un clima laboral positivo (Porrás & Lalinde, 2018).
Credibilidad y confianza	La dimensión de “Credibilidad y confianza”, según los encuestados, el 96% la considera como un factor clave en el clima organizacional en trabajo remoto y el 100% lo considera como un factor clave para cumplir los objetivos de los proyectos.	La confianza es importante ya que permite aportar ideas en la solución de problemas y radica principalmente en la buena relación que se logre entablar y percibir dentro del clima laboral (Apache Henao & Salgado Vergara, 2014).	Comunicación efectiva	Una de las variables que es relevante para propiciar un buen clima organizacional en PMO bajo la modalidad de trabajo remoto según los encuestados es la de “Comunicación efectiva”, con un puntaje promedio de 9.28.	La comunicación es de gran importancia para la construcción de relaciones y una sociedad dentro de la PMO, por lo cual, es conveniente revisar como se usa la comunicación o como están establecidos los procesos comunicativos a través de medios tecnológicos y canales digitales dentro de esta (Hernández & Sotelo, 2012)..
			Liderazgo	Dentro de la dimensión de Credibilidad y confianza se incluye la variable de “Liderazgo”, donde los encuestados consideran que la variable es relevante con un puntaje promedio de 9.44 puntos.	El liderazgo que se ejerza dentro de los equipos de PMO influye de cómo son o actúan los colaboradores, logrando que el equipo trabaje con dedicación y entusiasmo a una meta en común. El estilo de liderazgo se debe ajustar al contexto, la situación y la necesidad que se requiera dentro de la realidad remota teniendo en cuenta que dentro de los equipos en el medio electrónico existe la oportunidad para el cambio de roles donde cada miembro debe ser un líder (Restrepo Alegría, 2019).
			Eficiencia	La variable de “Eficiencia”, es considerada como relevante por los encuestados con un promedio de 8.92 puntos.	Las PMO competitivas crean políticas basadas en indicadores de gestión, tomando la base de parámetros de eficiencia y eficacia y de los resultados que se pueden medir, este tipo de indicadores permiten generar un ambiente enfocado al logro y el esfuerzo (García Villamil & Herrera Pulgarín, 2013).
			Negociación y conflicto	Dentro de esta dimensión se tomó en cuenta la variable de “Negociación y conflicto”, donde se obtuvo 8.88 puntos promedio de relevancia.	Se debe tomar el conflicto como algo positivo y a partir de este se puede impulsar y gestionar el cambio organizacional, teniendo en cuenta la definición de cuales van a hacer las herramientas, las habilidades y las estrategias que son necesarias implementar para que la negociación sea efectiva dentro del ambiente remoto (Rodríguez Avila, 2015).

Dimensión evaluada	Hallazgo	Conclusiones y Recomendaciones	Variable evaluada	Hallazgo	Conclusiones y Recomendaciones
Bienestar	La dimensión “Bienestar” según los encuestados tiene un 76% de que influye de manera negativa sobre los objetivos de los proyectos si se disminuye	Se toman en cuenta todas aquellas variables de clima organizacional que pueden verse afectadas producto de laborar bajo un modelo de trabajo remoto y que afectan de forma significativa el bienestar de los empleados y el rendimiento de las personas y equipos de PMO. El bienestar de los trabajadores se ha relacionado directamente con la satisfacción de los colaboradores con su trabajo, los resultados económicos de la empresa, la satisfacción de los clientes y las condiciones internas para la dirección organizacional (Gregorio Calderón Hernández, 2003).	Aislamiento	Los encuestados consideran que la variable “Aislamiento” es relevante para el clima organizacional de una PMO con una puntuación de 8.24 promedio.	Dado el riesgo real de aislamiento social que se asocia con el trabajo remoto a tiempo completo, muchas organizaciones están introduciendo y aumentando las oportunidades informales para que los trabajadores se conecten (OIT, 2020). Debido al prolongado aislamiento, existe el riesgo de agotamiento y de sentirse excluido, lo que requiere un esfuerzo adicional por parte de los empleadores, los profesionales de RR.HH., los líderes directos y los colegas de brindar apoyo mutuo de forma que desde la distancia se pueda construir un buen entorno y ambiente laboral.
			Presión	Una variable importante para mantener el clima organizacional en especial cuando se trabaja de forma remota corresponde a la “Presión” con una puntuación de 8.36 puntos.	La presión adicional sobre los trabajadores ya sobrecargados puede llevar a que se desvinculen y aumentar el riesgo de síndrome de agotamiento profesional. Además, las empresas deben ser conscientes del aumento de las exigencias de trabajo de los propios directivos que puede resultar de la gestión de equipos remotos (OIT, 2020).
			Salud Psicosocial	En cuanto a la variable de “Salud Psicosocial” se puede notar que obtuvo una puntuación de 9.32 según la encuesta.	Desde el frente de bienestar de los teletrabajadores, los dos desafíos más reconocidos son los riesgos psicosociales y la ergonomía, ya que, si al trabajar desde el hogar no se cuentan con las condiciones adecuadas, los miembros de la PMO se exponen durante un período prolongado a circunstancias externas no óptimas para su bienestar (OIT, 2020). Es por ello por lo que este tema es uno de los más importantes y al que darle foco dentro del modelo de clima organizacional en los nuevos equipos de trabajo de la era digital.
			Herramientas	La variable “Herramientas” obtuvo una puntuación de 9.08 promedio de relevancia en las encuestas.	Con el trabajo remoto, los trabajadores han tenido que adaptarse y familiarizarse con nuevas herramientas tecnológicas, y pasar de una forma diferente de organizar su trabajo. El equipo de la PMO tiene derecho a obtener de su organización, equipos y herramientas que les permitan trabajar como si estuvieran en su lugar de trabajo habitual, sin consecuencias negativas para su rendimiento, eficacia y bienestar. El trabajo con equipos y herramientas de calidad inferior conduce a una pérdida de la productividad, frustración y, en última instancia, desvinculación de los trabajadores (OIT, 2020).

#### 4.2.1.2 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 (Cotton, 2021).

En relación a dicha medición, algunos directivos parecen ser capaces de identificar áreas problemáticas gracias a su experiencia e intuición, sin embargo, esto representa un acercamiento un tanto informal que podría incluso verse sesgado y no arrojar información real, razón por la cual, se encuentra como tendencia en crecimiento que las organizaciones utilicen la opinión del empleado para evaluar el clima organizacional, y para ello, se ha hecho uso de encuestas que miden las dimensiones del clima organizacional.

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.

Un buen diseño de una encuesta de clima organizacional debe incluir diferentes aspectos, entre ellos:

- ¿Qué factores van a medirse a través de la encuesta?
- ¿Son los factores relevantes?
- ¿Cuáles son las propiedades psicométricas de los indicadores (ej. fiabilidad y validez): miden con exactitud lo que se supone que midan?
- ¿Está la encuesta basada en un diseño aprobado (ej. consistente con una investigación sobre el comportamiento organizacional) sobre cómo los factores individuales y organizacionales interactúan para influenciar resultados?
- ¿Tienen las preguntas de la encuesta apariencia de ser válidas (ej. ¿tienen sentido y son importantes para los empleados?)

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.

Es importante destacar que los resultados obtenidos a través de los cuestionarios deben ser informados al equipo de trabajo. Reportar estos resultados sólo al equipo directivo pierde el valor potencial del proceso de investigación. Esto es porque muchas de las variantes de los niveles de clima organizacional se dan dentro del equipo de trabajo.

### 4.2.1.3 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).

A diferencia de una simple pregunta de “sí” o “no”, la escala de Likert permite a los encuestados calificar sus respuestas, permitiendo realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

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 9.

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 9.* Escala Likert 5 niveles utilizada en el modelo

**Fuente:** (Maldonado Luna, 2012)

## 4.3 Verificación del modelo

Finalmente, con el fin de comprobar 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.

La verificación de contenido se refiere al proceso mediante el cual se determina si una cosa en particular está cumpliendo con los requisitos y normas previstos (RAE, Diccionario de la lengua española, 23.a ed., [versión 23.4 en línea], 2021), y para el trabajo en cuestión ésta se realizará mediante los siguientes apartados:

- Definición del objetivo del juicio de experto: Se define la finalidad del juicio de expertos. Para el caso en cuestión, determinar si el modelo presentado cumple con determinados parámetros de calidad.
- 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) y los demás expertos, deben contar con reconocida experiencia en los campos de la Gestión de Proyectos y Clima Organizacional. En el Anexo B se presentan los perfiles de los jueces participantes.
- Contextualización de la temática a evaluar: Definir y contextualizar las variables, dimensiones e indicadores que están midiendo cada uno de los enunciados. Esto le permite al juez enfocar la evaluación en la relevancia, la suficiencia y la pertinencia de cada enunciado.
- Descripción de parámetros: Se especifica la forma de evaluar el modelo. Cada uno de los jueces valoran los enunciados propuestos con base a tres criterios: coherencia, relevancia y claridad, en donde cada juez califica considerando para cada criterio, si el enunciado cumple o no cumple.
  - Coherencia: El enunciado tiene relación lógica y consecuente tanto con la variable como con la dimensión que se está midiendo. (RAE, Diccionario de la lengua española, 23.a ed., [versión 23.4 en línea], 2021).
  - Relevancia: El enunciado con sus definiciones y preguntas son significativos y tienen un valor diferencial en la estructura del modelo (RAE, Diccionario de la lengua española, 23.a ed., [versión 23.4 en línea], 2021).
  - Claridad: El enunciado se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas (RAE, Diccionario de la lengua española, 23.a ed., [versión 23.4 en línea], 2021).
- 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.

La matriz de verificación presentada a los jurados seleccionados se presenta en el Anexo F.

### 4.3.1 Resultados Verificación del Modelo

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 los cuales son presentados en la Tabla 19. Basados en las sugerencias se realizaron los respectivos ajustes al modelo inicial.

**Tabla 19.**

*Comentarios obtenidos durante la verificación del modelo*

Dimensión	Variable	Sugerencia recibida por expertos durante la Verificación
Estructura	Infraestructura	- Se sugiere omitir la sección de “decoración del lugar de trabajo” debido a que este no es un elemento relevante dentro de lo que se busca en el modelo
	Características de Trabajo	- Se sugiere que para que la variable sea completamente coherente dentro de la definición se debe agregar que también se toman en cuenta las cargas de trabajo para que tenga concordancia con las diferentes preguntas guías del banco de preguntas
	Valores	- Se agrega una pregunta guía adicional haciendo referencia al conocimiento y acogida de los valores que están definidos dentro de la organización
Orgullo	Compromiso	- Se sugiere proporcionar una mayor claridad en la definición, de manera que se pueda incluir la conexión del colaborador con la organización. - Se agrega una afirmación dentro de las preguntas guía que hace referencia al compromiso no solo individual sino grupal de los equipos
	Información	- Se propone reestructurar la definición para que esta tome en cuenta todos los aspectos relevantes respecto al clima y se omita de la definición el entrenamiento debido a que se toca en otra variable este punto. - Se revisan las preguntas guía para que vayan acorde a la reestructuración de la definición
	Integridad	- Se realiza una modificación dentro de la definición, omitiendo el lenguaje corporal debido a que es difícil asociar este aspecto dentro de la integridad. - Se ajustan las preguntas del banco de preguntas para que proporcionen mayor claridad el énfasis hacia lo que se quiere hacer referencia dentro de esta variable
Relaciones interpersonales	Apoyo del equipo	- Se realiza un ajuste en la variable de apoyo del equipo, agregando una pregunta guía relacionada hacia si se pueden contar con la ayuda de los compañeros de equipo
	Desempeño	- Se aclara la definición de la variable, incluyendo las iniciativas de las organizaciones y la contribución con la que cuentan los líderes para impactar de manera positiva el desempeño de los colaboradores, así mismo se incluyen los indicadores y seguimiento de desempeño, debido a que, al hablar de esta variable, los indicadores se deben tomar en cuenta
Confianza y credibilidad	Liderazgo	- Se reajusta la definición de la variable con el fin de que se entienda el liderazgo como la competencia que tiene el líder para coordinar tanto recursos físicos, humanos como tecnológicos, para que se logre una mayor claridad de los puntos que se tocan y la definición sea concreta

Dimensión	Variable	Sugerencia recibida por expertos durante la Verificación
Bienestar	Trabajo bajo presión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se precisa mejor la definición de la variable y las preguntas guía para que se logre la claridad y coherencia esperadas.</li> <li>- Se ajustan las preguntas que se encuentran redactadas en forma negativo y se redactan a positivo, debido a que los cambios en este tipo de redacción pueden confundir a los colaboradores que van a diligenciar la encuesta y se pueden interpretar de forma errónea los resultados</li> </ul>
	Salud psicosocial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ajustan las preguntas que se encuentran redactadas en forma negativo y se redactan a positivo, debido a que los cambios en este tipo de redacción pueden confundir a los colaboradores que van a diligenciar la encuesta y se pueden interpretar de forma errónea los resultados</li> </ul>

**Fuente:** (Elaboración propia, 2021)

#### 4.4 Modelo Final

Con los ajustes anteriormente realizados, en el Anexo G se presenta el modelo conceptual de clima organizacional que contempla las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto obtenido.

En el Anexo H se presenta la Ficha Técnica del Modelo, en ella se especifican el alcance y descripción del modelo, la población objetivo, el modo de aplicación, los resultados y la interpretación de dichos resultados que pueden ser obtenidos, así como recomendaciones generales para poder aplicar el modelo dentro de cada PMO de las diferentes organizaciones según sus necesidades.

## 5. CONCLUSIONES

El objetivo fundamental del presente trabajo de grado 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. A partir de lo anterior, se desarrolló un marco conceptual con el cual se soporta el diseño del Modelo propuesto.

A lo largo del trabajo, se lleva a cabo un estudio de los modelos de clima organizacional y las diferentes dimensiones del mismo, desde la perspectiva de diferentes autores, así como se determinan aquellas habilidades y factores asociados a las Oficinas de Gestión de Proyectos, que permiten focalizar la construcción del modelo. Este trabajo, se realizó bajo una investigación de enfoque mixto, la cual implica un proceso sistemático y crítico, donde se implementan técnicas e instrumentos de investigación tanto cuantitativos como cualitativos para un mayor abordaje de la temática de estudio.

Con el trabajo realizado se dio respuesta a la pregunta de investigación planteada, “¿Cómo reconocer las dimensiones del clima organizacional impactadas en Oficinas de Gestión de Proyectos bajo la modalidad de trabajo remoto? la cual se respondió a través de diferentes metodologías, iniciando por una investigación en la literatura sobre los temas en cuestión, una selección cualitativa de la información por parte de los autores según la información recopilada, encuestas y verificación a expertos en el tema de PMO, Clima Organizacional, Gerencia de Proyectos y Recursos Humanos.

Tomando en consideración los resultados obtenidos y el desarrollo de los objetivos propuestos, se plantean las siguientes conclusiones:

- Existe en la actualidad una historia de 50 años de investigación sobre el tema del clima organizacional. 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, 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.
- Las Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) cuentan con un papel fundamental en la alineación estratégica de la organización, pues son las encargadas de integrar los datos e información de los proyectos, con el fin de evaluar hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel en una organización.
- El clima organizacional se puede evaluar en una amplia gama de entornos de trabajo, incluyendo las Oficinas de Gestión de Proyectos.
- El Trabajo Remoto es definido como aquella 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). Este corresponde a un concepto reciente, el cual debido a la situación actual ha tomado gran relevancia en el marco del clima organizacional de una empresa.
- Los equipos de trabajo remotos, los cuales interactúan y se conectan diariamente a través de un medio electrónico, tiene 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.
- Haciendo referencia a los resultados de la investigación realizada, el 24% de los expertos afirma estar “totalmente de acuerdo” y el 52% de los expertos estar “de acuerdo” a que el clima organizacional se ha visto afectado debido al trabajo remoto.
- 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.
- 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
- 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).
  - 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 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.

## 6. RECOMENDACIONES PARA TRABAJO FUTURO

El alcance del trabajo de grado corresponde a la construcción de un modelo que sirva como base o referencia para las PMO, de manera que pueda ser utilizada por estas mismas con el fin de facilitar el diagnóstico e identificación de su estado actual de clima organizacional bajo la modalidad remota, y con ello conllevar a una mejora su rendimiento.

Sin embargo, teniendo en cuenta que la evaluación del comportamiento e impacto del trabajo remoto sobre el clima organizacional, y más específicamente al contexto de las PMO es un concepto aún muy reciente, 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 (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.
- 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.
- 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.

## Referencias

- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge PMBOK GUIDE*. Boulevard Newton Square: Global Standard. Sixth Edition.
- Alcover, C. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. España: McGraw Hill.
- Álvarez, S. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología . (*Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, San Marcos, Perú*). .
- AMITAI. (2019). *La importancia de la integridad laboral en tu empresa*. Retrieved from <https://www.amitai.com/es/importancia-integridad-laboral/>
- Apache Henao, C., & Salgado Vergara, D. (2014). ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO ÉXITO S.A SEDE SIMÓN BOLÍVAR. Cali, Colombia.
- Apuy Arias, L. I. (2008). Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela. San José, Costa Rica.
- 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.
- Arza, R. (2020, Junio 15). *Mas Teletrabajo*. Retrieved from <https://www.industriagraficaonline.com/articulo/26091/>
- Aubry, M. H. (2008). *Organizational project management: an historic approach to the study of PMOs*. International Journal of Project Management, Vol 26 (1), 38-43.
- Basics, X. (2021). *Conexión VPN, para qué sirve y qué ventajas tiene*. Retrieved from <https://www.xataka.com/basics/que-es-una-conexion-vpn-para-que-sirve-y-que-ventajas-tiene>
- Bassi, R. (2002). “El uso del medio electrónico para los equipos de trabajo”. *Equipos de trabajo virtuales*.
- Bastidas Espinosa, V. G. (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. Quito, Ecuador.
- Belloch Ortí, C. (2020). Las tecnologías de la información y comunicación (T.I.C). Valencia, España.
- Beltran, J. S. (2018). Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, Bogotá D.C. *Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito*.

- Berrio, K. G. (2020). Diseño de un modelo conceptual para la medición de competencias personales en gerentes de portafolio. *Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos. Bogotá D.C.*
- 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.*
- Bick et al. (2020). *As home to some of the world's largest firms, China offers lessons for those that are just now starting to embrace the shift to remote working.* Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china>
- Brooks, S. K. (2020). The Psychological Impact of Quarantine and How to. *The Lancet* 395 .
- Caicedo, M., & Gil, G. (2016). *Identificación de las competencias y habilidades para ser gerente de proyectos.* Santiago de Cali: Universidad San Buenaventura. Facultad de Ingeniería. Especialización Gestión Integral de Proyectos.
- Caparó, E., García, V., & Duffaut. (2016). *VALIDACIÓN DE CUESTIONARIOS.* OACTIVA. UC Cuenca . Vol. 1, No. 3, 75–80.
- CCB. (2021). *Cámara de Comercio de Bogotá.* Retrieved from <https://www.ccb.org.co/>
- Celis Morales, C. P. (2014). Importancia del clima organizacional en la productividad laboral. Medellín, Colombia.
- Chamorro Moreno, T. L. (2013). *EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SELECCIONADORA DE PAPA SÚPER DE LA CIUDAD DE CALI.* Santiago de Cali, Colombia.
- COPEME. (2009, Marzo). Medición del clima laboral para IMF'S. *Programa misión.*
- Correia, C., Moreira, C. M., & Muniz, R. M. (2018). *The importance of implementing the Project Office: A case study of a medium-sized organization.* Sistemas & Gestao.
- Cotton, P. (2021). *Grandes Pymes - Desarrollando un clima organizacional óptimo.* Retrieved from *Grandes Pymes - Desarrollando un clima organizacional óptimo:* <https://www.grandespymes.com.ar/2017/08/26/desarrollando-un-clima-organizacional-optimo/>
- Crispieri, G. P. (2019). Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas. *Project, Design and Management, 1(1), 65-76. .*
- Cújarl, e. a. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales, 29(128), 350–355.*
- CUSTOMMEDIA S.L. (2007). *Equipos y Talentos.* Retrieved from <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2020/05/28/las-consecuencias-del-teletrabajo-asi-nos-esta-afectando>

- De Pree, M. (1993). *El liderazgo es un arte*. Argentina.
- 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](https://www.u-cursos.cl/icei/2009/1/PER75/1/material_docente/bajar?id_material=492334)
- Dobson Michael, S. (2016). *Project Management Office (PMO) In, Successful Project Management - How to Complete Projects on Time, on Budget and on Target (4th Edition)*. Book Division of American Management Association.
- Escobar, & Cuervo. (2008). *Structure of 3,4-(cis-1,4-)trans-1,4-polyisoprene by 13C n.m.r.*
- Escobedo, A. (2020). Diferencias entre «teletrabajo» y «trabajo remoto». *Pasión por el derecho*.
- Eurasia Review. (2020). *Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After The Pandemic*. Retrieved from <https://www.eurasiareview.com/04052020-almost-90-of-workers-would-be-willing-to-continue-teleworking-after-the-pandemic/>
- Eurostat. (2018). *Working from home in the EU*. Retrieved from Your Key to European statistics: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- Eveland, J. y Bikson, T. (1988). Work group structures and computer support: A field experiment. *ACM Transactions on Office Information Systems*, 6(4), 354-379.
- Fainstein, H., & Vicente, M. (1995). Clasificación de la conducción de los grupos . *El trabajo en equipo en las organizaciones*.
- Falcione, R. L. & Wilson, C. E. . (1998). Socialization processes in organizations. *Handbook of organizational communication*.
- 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. .
- Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*, 29.
- Flores, A. (2014, Junio 01). *El buen clima laboral*. Retrieved from El popular: <https://elpopular.pe/series/orientacion-y-familia/2014-06-01-el-buen-clima-laboral>
- Friedlander, F., & Margulies, N. (1969). MULTIPLE IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND INDIVIDUAL VALUE SYSTEMS UPON JOB SATISFACTION. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Gañan, A. C. (2020). Tecnoestrés laboral derivado de la virtualidad obligatoria por prevención del COVID-19 en docentes universitarios de Medellín (Colombia). . *Revista Tralalh.*, p. 8-10. .

- García Villamil, D. M., & Herrera Pulgarín, C. P. (2013, Junio). Comparativo de las principales características asociadas a clima organizacional en dos instituciones del sistema de salud en Colombia y en EE.UU. Clínica Shaio y West Kendall Baptist Hospital. Bogotá D.C., Colombia.
- García, A. O. (2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de investigación psicológica*, 4 (1), pp. 1370-1384.
- 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.
- Gibson, C. y. (2003). Virtual teams that work. *Creating conditions for virtual team effectiveness*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Gobierno Nacional. (2000). *Ley 590*.
- 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>
- Gregorio Calderón Hernández, S. M. (2003). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL*.
- Hernández, A., & Sotelo, X. (2012). Cornisa: Clima Organizacional y la Comunicación como Variable. Cartagena, Colombia.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio. (2006). *Metodología de la investigación*.
- Hobbs, J. B. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86.
- Hofman, M. (2014). Models of PMO functioning in a multi-project environment. . *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119(3), pp. 46-54.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- HUARI, M. G. (2013). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES. *Universidad Católica Sedes Sapientiae, Escuela de Posgrado*.
- International Journal of Business and Social Science. (2013). *Relationship between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Positive Psychological Capital in Lithuanian Organizations*.
- IPMA. (2015). *IPMA Individual Competence Baseline (ICB), Version 4.0*, p. 432.

- José G. Salazar-Estrada, Y. B. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Scielo*, 67-75.
- Keil, M., Deng, T., & Koo, H. (n.d.). Understanding the most critical skills for managing IT projects: A Delphi study of IT project managers. *Information & Management*, 50.
- Levy, C. (2000). Gestión de las competencias. . *In Ediciones Gestion* , (p. 18).
- Likert, R. (1968). El factor humano de la empresa.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. *Division of Research, Harvard Business School*.
- Machuca, E. P. (2017). Las relaciones interpersonales en el clima organizacional. *Psicología Industrial, Editorial Academica Espanola*.
- 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>.
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128, 79-86.
- McMurray, A, J. P. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*.
- Meskendahl, S. (2010). *The influence of business strategy on project portfolio mangement and its suces - A conceptual framework*. . *International Journal of Project Management* 28 pp 807-817.
- MI-GSO. (2021, Junio 24). *5 Reglas para una PMO Exitosa*. Retrieved from <https://www.migso-cubed.com/es/blog/pmo-project-delivery/5-reglas-para-una-pmo-exitosa/>
- Moreno, S. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego. *CES Derecho*, (9), 1, enero – junio , 13-33.
- Mosterín, J. ( 1978 ). Sobre el concepto de modelo. *Teorema: Revista Internacional de Filosofía*, 8(2), 131–142.
- Muñoz, T. G. (2003). *EL CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN/EVALUACIÓN*. Retrieved from [http://www.univsantana.com/sociologia/El\\_Cuestionario.pdf](http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf)
- Ñustes, A. M., & Acuña, L. (2018). Contribución de las PMO a la gerencia de proyectos en las organizaciones: Referentes teóricos y aplicaciones. *Revista IDGIP ISSN 2619-1830 (en línea) Volumen 1, N.º 1 Julio - diciembre de 2018*, 28-52.
- 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: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-suva/documents/publication/wcms\\_712544.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-suva/documents/publication/wcms_712544.pdf)

- OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Ginebra.
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable apostata. *Revista de Ciencias Sociales*, núm. 56, ed. *Móstoles, España.*, pp. 1-35.
- Openmet Group. (2021). *8 claves para fomentar un buen clima laboral*. Retrieved from <https://www.openmet.com/blog/claves-para-fomentar-un-buen-clima-laboral/>
- Organización internacional del trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Primera edición 2020*.
- Osio, L. (2010). El teletrabajo: Una opción en la era digital. Universidad de Carabobo. Venezuela. *Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 3, N. 5, Enero-Junio, 2010.*, 93-109.
- Pacheco Sanunga, H. G. (2017). Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba. Lima, Perú.
- Paez, J. (2014). El clima organizacional y su influencia en los proyectos de alto impacto de una organización. (*Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C, Colombia*). .
- Patterson, M. e. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- 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.
- Pellegrinelli, S. &. (2009). *Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. International Journal of Project Management*, 27 pp. 649-656.
- PÉREZ JUSTE, R. (1991). Pedagogía Experimental. *La Medida en Educación. Curso de Adaptación*, 106.
- Pérez, E. (2015). Siete acciones que generan mal clima laboral. . *Alto nivel*. .
- Porras, D. A., & Lalinde, J. D. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*.
- Project Management Institute, I. (2017). BoulevardNewtown Square, Pennsylvania EE.UU. Global Standard. *A guide to the project managment body of knowledge PMBOK GUIDE. Sixth Edition*.
- RAE. (2021). *Diccionario de la lengua española, 23.a ed., [versión 23.4 en línea]*. Retrieved from <https://dle.rae.es>
- RAE. (2021). *Real Academia Española*.

- Ramos Moreno, D. C. (2012, Agosto). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia.
- Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. (*Trabajo de grado, Unoversidad Nacional Abierta y a Distancia, Fusagasugá*).
- Reichers, A. &. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. In B. Schneider . (Ed.), *Organsitional climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Restrepo Alegría, C. A. (2019). ESTUDIO DE LA MEDICION DEL CLIMA LABORAL EN LA SUBSECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA SECRETARIA DE EDUCACION DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI. Cali, Colombia.
- Revilla, M. (2012). Clima de equipo, virtualidad y rendimiento. (*Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España*). .
- Rincón, Y. y. (2008). Equipos de trabajo virtual: los desafíos del trabajo compartido a distancia. *Equipos de trabajo virtual: los desafíos del trabajo compartido a distancia*, 11 (4), 104-119. .
- Robles Garrote, P., & Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en. *Nebrija de Lingüística Aplicada*.
- Rodriguez Avila, J. S. (2015). NEGOCIAR Y SOLUCIONAR CONFLICTOS: TODA UNA ESTRATEGIA. Bogotá, D.C., Colombia.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. *Editorial Alfaomega. México. D.F.*
- RRHH Digital. (2020, Mayo 28). *Cómo hemos cambiado: así era el teletrabajo antes y así es después del coronavirus*. Retrieved from [http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/141991/Como-hemos-cambiado-asi-era-el-teletrabajo-antes-y-asi-es-despues-del-coronavirus?target=\\_self](http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/141991/Como-hemos-cambiado-asi-era-el-teletrabajo-antes-y-asi-es-despues-del-coronavirus?target=_self)
- Sampieri, R. F. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Sexta Edición. Mc Graw Hill Education.
- Sandoval, J. L. ( 2014a). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171.
- Schell, M. (2018). *Virtual Teams SurveY 2018 Findings*. Retrieved from CultureWizard: <https://www.rw-3.com/virtual-teams-survey-0>
- Schneider, B., & Bartlett, C. (1970). Individual differences and organizational climate II: Measurement of organizational climate by the multitrair-multirater matriz. *Personnel Psychology*, 23, 493-512.
- Serna, S. P. (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. .

- Spataro, J. (2020). *Key findings about remote work: lessons from our colleagues in China*. Retrieved from <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/>
- Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate*. New Jersey: Prentice Hall, 1.
- Swasti, A. (2015). *Importance of Soft Skills in Project Management*. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), Vol. 5, No 7, pp. 6173-6180.
- Tahri, H. &.-K. (2015). New design for calculating Project Management Maturity (PMM). *3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 181 (2015),*, pp. 171 – 177.
- Todd, Z., & Nerlich, B. (2004). *Mixing methods in psychology*.
- Valenzuela, L. (2017). El impacto de las tecnologías de la información y de la comunicación en la salud de los trabajadores: el tecnoestrés. *e-Revista Internacional de la Protección Social, 2 (2)*, p. 169-190.
- Vargas, F. C. (2001). El enfoque de la competencia laboral. . 5–131.
- Virtual Teams Survey. (2018). Findings. . *Obtenido de CultureWizard*. .

## ANEXOS

## ANEXO A. MATRIZ DE LITERATURA

No.	AUTORES	TITULO	AÑO	TEMA	TIPO DE DOCUMENTO	PAÍS
1	Alcover, C.	Introducción a la psicología del trabajo	2004	Concepto de clima organizacional.	Libro	España
2	Álvarez, S.	La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología	2001	Diagnóstico de cultura y clima organizacional	Tesis	Perú
3	Arza, R.	Mas Teletrabajo	2020	Preferencia de los empleados acerca de la modalidad de trabajo.	Articulo	España
4	Aubry, M. H.	Organizational project management: an historic approach to the study of PMOs.	2008	Proporciona una base teórica fundamentada sobre la cual se genera una mejor comprensión del proyecto organizacional.	Articulo	Canadá
5	Basics, X.	Conexión VPN, para qué sirve y qué ventajas tiene	2021	administración	Articulo	México
6	Bassi, R.	El uso del medio electrónico para los equipos de trabajo	2002	Comportamiento de los grupos virtuales de trabajo	Articulo	Argentina
7	Bertel, L.	Una mirada al teletrabajo como respuesta al surgimiento de las economías digitales en Colombia: creación, implementación, e impacto	2019	Ventajas de la economía digital y adaptación a nuevos modelos de trabajo	Tesis	Colombia

No.	AUTORES	TITULO	AÑO	TEMA	TIPO DE DOCUMENTO	PAÍS
8	Brooks, Samantha K, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg y Gideon James Rubin	The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the Evidence	2020	Estudios acerca del impacto de la cuarentena sobre los trabajadores durante la pandemia	Artículo	Estados Unidos
9	Caicedo, M., & Gil, G	Identificación de las competencias y habilidades para ser gerente de proyectos	2016	Herramienta para obtener resultados exitosos en la creación de una propia metodología para estructurar de forma adecuada un área de proyectos	Tesis	Colombia
10	Cámara de Comercio Bogotá	Optimización del trabajo en equipo usando nuevas tecnologías	2020	Liderazgo y gestión de equipos remotos usando tecnología	Artículo	Colombia
11	Correia, C., Moreira, C. M., & Muniz, R. M.	The importance of implementing the Project Office: A case study of a medium-sized organization. Sistemas & Gestao.	2018	Analiza la implementación de la PMO y cómo puede influir en la toma de decisiones de proyectos de la organización.	Artículo	Brasil
12	Crispieri, G. P.	Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas.	2019	Factores más destacados que contribuyen al éxito de un proyecto	Artículo	España
13	CUSTOMMEDIA S.L.	Las consecuencias del teletrabajo: así nos está afectando	2007	Impacto del trabajo en remoto y las preferencias de los trabajadores respecto a esta modalidad de trabajo.	Pag web	España
14	De Pree, M.	El liderazgo es un arte	1993	Deberes responsabilidades y roles de un líder.	Libro	Argentina

No.	AUTORES	TITULO	AÑO	TEMA	TIPO DE DOCUMENTO	PAÍS
15	Díaz, R., & Zavala, G.	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO	2006	aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico.	Artículo	Colombia
16	Dobson Michael, S.	Project Management Office (PMO) In, Successful Project Management - How to Complete Projects on Time, on Budget and on Target (4th Edition)	2016	Cubre los fundamentos de PMO, enfocándose en herramientas y técnicas prácticas que los estudiantes pueden aplicar para completar proyectos a tiempo, dentro del presupuesto y según el objetivo.	Libro	Canadá
17	Escobedo, A.	Diferencias entre «teletrabajo» y «trabajo remoto»	2020	Premisas legales de trabajo remoto, teletrabajo y virtualidad	Artículo	Perú
18	Eurasia Review	Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After The Pandemic	2020	Factores importantes en un equipo de trabajo remoto sin ninguna experiencia previa en este contexto o con una experiencia muy limitada.	Articulo	Estados Unidos

No.	AUTORES	TITULO	AÑO	TEMA	TIPO DE DOCUMENTO	PAÍS
19	Eveland, J. y Bikson, T.	Work group structures and computer support: A field experiment	1988	Comunicación de los equipos virtuales con respecto a los grupos de trabajo tradicionales	Artículo	Estados Unidos
20	Fainstein, H., & Vicente, M.	El trabajo en equipo en las organizaciones	1995	Clasificación de la conducción de los grupos	Artículo	Colombia
21	Ferrer, R.	El comportamiento organizacional y su relación en los procesos de innovación tecnológica	2018	Factores que inciden en los procesos de innovación en las empresas y específicamente en lo relacionado a la innovación tecnológica.	Revista	Paraguay
22	Fisher, E.	What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager	2011	propone lo que los profesionales de la gestión de proyectos consideran habilidades y comportamientos de un gerente de proyectos de personas efectivo	Revista	Republica Checa
23	Friedlander, F., & Margulies, N.	MULTIPLE IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND INDIVIDUAL VALUE SYSTEMS UPON JOB SATISFACTION.	1969	Los datos de 95 empleados de una organización de investigación y desarrollo indicaron que la máxima satisfacción con las diferentes áreas del trabajo exige diferentes combinaciones de componentes del clima, moderados por los valores laborales del empleado.	Artículo	Estados Unidos

No.	AUTORES	TITULO	AÑO	TEMA	TIPO DE DOCUMENTO	PAÍS
24	García, A., Ortega, P., & Reyes, I.	Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México	2014	Concepto de clima organizacional. Dimensiones de Clima Organizacional: Modelo Estructura Factorial de la Escala de Clima Social Organizacional (Work Environment Scale, WES)	Artículo	México
25	Gibson, C.	Creating conditions for virtual team effectiveness	2003	Divide el problema de administrar equipos virtuales en cinco temas: entendimiento compartido, integración y confianza	Libro	Estados Unidos
26	Godoy, Valderrama, & Gaitán	El trabajo remoto y sus modalidades en Colombia	2020	Modalidades de trabajo en casa en el marco legal de Colombia	Articulo	Colombia
27	GPTW.	Great Place to Work Official Web Site	2016	Dimensiones del Clima Organizacional definidas por Great Place to Work	Estándar	Estados Unidos
28	Hobbs, J. B.	A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I	2007	Estrategia de investigación para desarrollar una mejor comprensión de las PMO	Articulo	Canadá

No.	AUTORES	TÍTULO	AÑO	TEMA	TIPO DE DOCUMENTO	PAÍS
29	Hofman, M.	Models of PMO functioning in a multi-project environment.	2014	Estudio de funcionamiento de modelos de PMO en cuatro empresas de diferentes industrias.	Artículo	Polonia
30	House, R. J.	A path-goal theory of leader effectiveness	1971	Observando las soluciones descritas se puede ver el desplazamiento de un	Libro	Estados Unidos
31	IPMA.	<i>IPMA Individual Competence Baseline (ICB)</i>	2015	Habilidades blandas requeridas para la gestión de proyectos	Estándar	Suiza
32	José G. Salazar-Estrada, Y. B.	Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral	2009	Definición de clima y cultura organizacional y sus componentes esenciales en la productividad laboral	Artículo	Cuba
33	Keil, M., Deng, T., & Koo, H. (s.f.)	Understanding the most critical skills for managing IT projects: A Delphi study of IT project managers	2013	Los requisitos de habilidades para los gerentes de proyectos en proyectos de tecnología de la información	Artículo	Ámsterdam
34	Litwin, G., & Stringer, R.	Motivation and Organizational Climate	1968	Modelo de clima organizacional y características más importantes que lo recogen	Libro	Estados Unidos

No.	AUTORES	TITULO	AÑO	TEMA	TIPO DE DOCUMENTO	PAÍS
35	Manso, J.	El legado de Frederick Irving Herzberg.	2002	Teoría de la Motivación de Fredereik y sus principales contribuciones al desarrollo de la psicología industrial/organizacional	Revista	Colombia
36	Meskendahl, S.	The influence of business strategy on project portfolio mangement and its sucess	2010	examina el vínculo entre la estrategia empresarial, la gestión de la cartera de proyectos y el éxito empresarial para cerrar la brecha entre la formulación y la implementación de la estrategia	Articulo	Alemania
37	Ñustes, A. M., & Acuña, L.	Contribución de las PMO a la gerencia de proyectos en las organizaciones: Referentes teóricos y aplicaciones	2018	Factores críticos de éxito que una PMO ofrece a las organizaciones de acuerdo con su contexto. funciones, roles, responsabilidades y servicios que una PMO como unidad organizativa debe contar	Articulo	Colombia
38	OIT	Digitalization and Decent Work: Implications for Pacific Island Countries	2019	Trabajo remoto y sus consecuencias en el clima organizacional.	Guía	Suiza

No.	AUTORES	TITULO	AÑO	TEMA	TIPO DE DOCUMENTO	PAÍS
39	OIT	El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella	2020	Variables importantes para mantener un buen clima organizacional en especial cuando se trabaja de forma remota	Guía	Ginebra
40	Pacheco Sanunga, H. G.	Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba	2017	e la relación existente entre dos variables: el clima organizacional y el desempeño laboral, entendiéndose el primero como el medio ambiente humano y físico en el que se desenvuelven los empleados y trabajadores dentro de las PYMES	Tesis	Perú
41	Patterson, M	Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation	2005	Concepto de clima organizacional.	Artículo	Estados Unidos
42	Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L.	Cultura organizacional desde la teoría de Edgar	2015	Describir la cultura organizacional, desde donde es posible evidenciar distintas dinámicas como parte del funcionamiento y las relaciones en términos del contexto en el que se desarrollan las instituciones.	Artículo	Colombia

No.	AUTORES	TITULO	AÑO	TEMA	TIPO DE DOCUMENTO	PAÍS
43	Pellegrinelli, S. &.	Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal	2009	Reconceptualización de una PMO como una construcción organizativa, creada en respuesta a una necesidad percibida	Articulo	Italia
44	PMBOKGuide	A guide to the project management body of knowledge	2017	Concepto de PMO y su papel en la alineación estratégica de la organización	Estándar	Pennsylvania
45	Project Management Institute, I.	A guide to the project management body of knowledge	2017	Funciones de la PMO	Estándar	Pennsylvania
46	Ramos, D.	El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje	2012	Metodología de implementación del clima organizacional	Tesis	Colombia
47	Revilla, M.	Clima de equipo, virtualidad y rendimiento.	2012	Analiza la relación que existe entre clima de equipo y rendimiento, y cómo esta relación está moderada por la virtualidad de los equipos.	Tesis	España
48	RRHH Digital	Cómo hemos cambiado: así era el teletrabajo antes y así es después del coronavirus	2020	Ventajas de trabajo remoto y una transformación digital segura	Pagina Web	España

No.	AUTORES	TITULO	AÑO	TEMA	TIPO DE DOCUMENTO	PAÍS
49	Schneider, B., & Bartlett, C.	Individual differences and organizational climate II: Measurement of organizational climate by the multitrait-multirater matrix	1970	Resultados de una prueba de clima organizacional (ACQ). El ACQ consta de 80 elementos, que se analizaron factorialmente en 6 dimensiones: apoyo gerencial, conflicto dentro de la agencia, estructura gerencial, preocupación por los nuevos empleados, independencia del agente y satisfacción general.	Articulo	Estados Unidos
50	Stringer, R. A.	Leadership and organizational climate	2002	Este libro explica cómo las prácticas específicas de liderazgo dan forma a las dimensiones del clima organizacional y cómo los diferentes climas influyen en las energías y los esfuerzos de las personas. Stringer analiza los aspectos directos e indirectos del liderazgo: cómo la "memoria" o la "sombra" de un líder crea una determinada atmósfera o clima dentro de una organización.	Libro	Estados Unidos

No.	AUTORES	TITULO	AÑO	TEMA	TIPO DE DOCUMENTO	PAÍS
51	Swasti, A.	Importance of Soft Skills in Project Management	2015	Importancia de los Soft Skills en la gestión de proyectos exitosos.	Articulo	India
52	Tahri, H. &.-K.	New design for calculating Project Management Maturity (PMM)	2015	Marco para calcular la madurez de la gestión de proyectos en las organizaciones inspirándose en la revisión de la literatura sobre los modelos de madurez existentes. La valoración se basa en la existencia o no de la característica por dimensión o área. Cada dimensión contiene una serie de capacidades para evaluar.	Articulo	Marruecos

## ANEXO B. PERFIL DE EXPERTOS

Se realizó una encuesta a 25 personas que tienen diferentes perfiles, entre los que se encuentran profesionales con experiencia en gestión de proyectos, clima organizacional y trabajando de manera remota. Luego se realizó una verificación del Modelo a través de 6 expertos, dentro de los cuales 4 cuentan con reconocida experiencia en los campos de la Gestión de Proyectos y Clima Organizacional y 2 son expertos en medición y evaluación de instrumentos.

### - PERFIL EXPERTOS (CUESTIONARIO FINAL) (25)

PERFIL	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	% DEL TOTAL DE ENCUESTADOS
--------	-------------	----------	----------------------------

Estudiantes en gestión de proyectos	Estudiantes de la maestría en desarrollo y gerencia integral de proyectos de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito” con la capacidad de desempeñarse en diferentes sectores o industrias en actividades relacionadas con la estructuración, formulación y evaluación de proyectos, asumiendo el rol de líder en su posterior ejecución, por medio de competencias técnicas, personales y pensamiento estratégico	11	44%
Experiencia en gestión de proyectos	Profesionales que han trabajado en diferentes sectores dentro de oficinas de gestión de proyectos o siendo líderes o miembros de los equipos que realizan y ejecutan proyectos.	21	84%
Experiencia en recursos humanos	Profesionales que han trabajado en diferentes sectores dentro del área de recursos humanos, manejando diferentes temas relacionados al clima laboral dentro de los equipos, áreas y la organización.	7	28%
Profesional en clima organizacional (GPTW)	Profesionales que trabajan dentro de la organización del Great Place to Work, organización encargada de realizar encuestas en las empresas para ver cuáles son las mejores empresas para trabajar basadas en el clima laboral.	4	16%
Experiencia en trabajo remoto	Profesionales que dentro de su experiencia laboral han tenido que trabajar en modalidad remota, ya sea permanentemente o en periodos de tiempo estipulados.	25	100%

- **PERFIL EXPERTOS (VERIFICACIÓN DEL MODELO) (6)**

<b>Jurado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Formación académica</b>	<b>Área de experiencia profesional</b>	<b>Tiempo de experiencia</b>	<b>Cargo actual</b>	<b>Rol como jurado</b>	<b>Sector laboral</b>
1	Femenino	- Pregrado Psicología - Especialización en Gerencia estratégica	Servicios de Consultoría en RRHH	16 años	Directora de Experiencias y Relaciones de Confianza Great Place to Work	Experto en gestión de proyectos enfocados a la adecuación, evaluación y ejecución de la medición del clima organizacional	Servicios: Consultoría

<b>Jurado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Formación académica</b>	<b>Área de experiencia profesional</b>	<b>Tiempo de experiencia</b>	<b>Cargo actual</b>	<b>Rol como jurado</b>	<b>Sector laboral</b>
2	Masculino	- Pregrado Comunicación social - Especialización en Gerencia de marca	Servicios de Consultoría en RRHH	8 años	Líder de Experiencias, Contenidos y Proyectos Especiales de Great Place to Work	Experto en gestión de proyectos enfocados a la adecuación, evaluación y ejecución de la medición del clima organizacional	Servicios: Consultoría
3	Masculino	- Pregrado Mercadeo y publicidad	Servicios de Consultoría en RRHH	6 años	Gestor de Comunidades y Relaciones de Confianza Great Place to Work	Experto en gestión de proyectos enfocados a la adecuación, evaluación y ejecución de la medición del clima organizacional	Servicios: Consultoría
4	Masculino	- Pregrado Comunicación y periodismo - Estudiante de maestría en Comunicación estratégica	Servicios de Consultoría en RRHH	5 años	Estratega Digital y de Contenidos de Great Place to Work	Experto en gestión de proyectos enfocados a la adecuación, evaluación y ejecución de la medición del clima organizacional	Servicios: Consultoría
5	Femenino	- Pregrado Ingeniería industrial - Maestría en gestión de proyectos	Ingeniería industrial	13 años	Profesor investigador	Experto en medición y evaluación de instrumentos	Educación
6	Femenino	- Pregrado Ingeniería industrial - Maestría en gestión de ingeniería - Doctorado en ingeniería	Ingeniería industrial	25 años	Profesor investigador	Experto en medición y evaluación de instrumentos	Educación

**ANEXO C. CARTAS DE INVITACIÓN – PRUEBA PILOTO/CUESTIONARIO FINAL/PRUEBA DE VERIFICACIÓN**

**PRUEBA PILOTO CUESTIONARIO - Invitación a participar en investigación de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos**

Estimado/a reciba un muy cordial saludo,

La Maestría en Desarrollo y Gerencial Integral de Proyectos de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito” lo invita a realizar una prueba piloto del cuestionario asociado al trabajo de grado “DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTEMPLA LAS DIMENSIONES IMPACTADAS EN LAS OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS POR EL TRABAJO REMOTO”.

El cuestionario en cuestión se orienta a identificar los factores, variables y dimensiones de clima organizacional que se ven impactados en el campo de la gestión de proyectos, más específicamente en Oficinas de Gestión de Proyectos que se encuentra laborando en modalidad remota.

Para continuar avanzando en el estudio, es muy valioso contar con los aportes de una persona de sus calidades, conocimiento y experiencia. Por lo anterior, en el siguiente enlace podrá encontrar el cuestionario realizado con base a una rigurosa revisión de literatura y análisis del entorno, la cual consta de 3 secciones y 70 preguntas de selección única, múltiple y preguntas abiertas, con el objetivo de que, según su experiencia, pueda proporcionar cualquier tipo de comentarios y retroalimentación que permitan robustecer y mejorar el diseño del modelo, en cuanto a la coherencia y relevancia en el contenido del mismo.

Agradecemos contar con la retroalimentación del cuestionario (piloto) a más tardar el 12 de agosto de 2021, de manera que sea posible avanzar en la investigación de acuerdo con el plan de trabajo establecido.

Nos encontramos en entera disposición para resolver cualquier inquietud en torno al tema en referencia.

De antemano, agradecemos mucho su interés y colaboración.

Cordialmente,

Catalina Espitia Garzón,  
Natalia Martínez Castro  
Martha Menco Sierra

## **CUESTIONARIO - Invitación a participar en investigación de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos**

Estimado/a reciba un muy cordial saludo,

La Maestría en Desarrollo y Gerencial Integral de Proyectos de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito” lo invita a diligenciar el cuestionario asociado al trabajo de grado “DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTEMPLE LAS DIMENSIONES IMPACTADAS EN LAS OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS POR EL TRABAJO REMOTO”, el cual fue desarrollado por los estudiantes Catalina Espitia, Natalia Martínez y Martha Menco, en conjunto con el acompañamiento del director de trabajo de grado, Camilo Andrés Rojas Pardo.

El cuestionario en cuestión se orienta a identificar los factores, variables y dimensiones de clima organizacional que se ven impactados en el campo de la gestión de proyectos, más específicamente en Oficinas de Gestión de Proyectos que se encuentra laborando en modalidad remota. Lo anterior con el objetivo de recopilar la información obtenida y tomarla como punto de partida para el desarrollo de un modelo conceptual de clima organizacional que permita proporcionar a las PMO una base para la correcta gestión del clima organización en PMO.

Para continuar avanzando en el estudio, es muy valioso contar con los aportes de una persona de sus calidades, conocimiento y experiencia. Por lo anterior, en el siguiente enlace podrá encontrar el cuestionario realizado con base a una rigurosa revisión de literatura y análisis del entorno, la cual consta de 3 secciones y 70 preguntas de selección única, múltiple y preguntas abiertas: <https://docs.google.com/forms/d/1aQupP189VQtlQhO-BTp8dLSnBQsGblw2I-IR-tuErZY/edit>

El diligenciamiento del cuestionario desarrollado es de gran relevancia para garantizar que la información recopilada sea verificada por expertos cualificados aportando al área investigativa en la gestión de Proyectos. Por lo cual, agradecemos contar con el diligenciamiento del cuestionario a más tardar el 16 de septiembre de 2021, de manera que sea posible avanzar en la investigación de acuerdo con el plan de trabajo establecido.

Cabe resaltar que los resultados de este trabajo son netamente académicos, y que una vez finalizado, usted recibirá una copia del informe con los resultados obtenidos y la versión final del producto de investigación, los cuales pueden servir de insumo para las mejoras que considere pertinentes.

Nos encontramos en entera disposición para resolver cualquier inquietud en torno al tema en referencia.

De antemano, agradecemos mucho su interés y colaboración.

Cordialmente,

Catalina Espitia Garzón, Natalia Martínez Castro, Martha Menco Sierra

**VERIFICACIÓN PRODUCTO TRABAJO DE GRADO - Invitación a participar en investigación de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos**

Estimado/a reciba un muy cordial saludo,

La Maestría en Desarrollo y Gerencial Integral de Proyectos de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito” lo invita a ser participe como jurado en la evaluación y verificación del del producto del trabajo de grado “DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTEMPLE LAS DIMENSIONES IMPACTADAS EN LAS OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS POR EL TRABAJO REMOTO”, el cual fue desarrollado por los estudiantes Catalina Espitia, Natalia Martínez y Martha Menco, en conjunto con el acompañamiento del director de trabajo de grado, Camilo Andrés Rojas Pardo.

El trabajo de grado en cuestión se orienta a identificar las dimensiones de clima organizacional orientadas al campo de la gestión de proyectos, más específicamente en Oficinas de Gestión de Proyectos que se encuentra laborando en modalidad remota. Lo anterior con el objetivo de recopilar la información obtenida y tomarla como punto de partida para el desarrollo de un modelo conceptual de clima organizacional que permita proporcionar a las PMO una base para la correcta gestión del clima organización en PMO.

Para continuar avanzado en el estudio, es muy valioso contar con los aportes de una persona de sus calidades, conocimiento y experiencia, que permitan realizar la verificación del producto del trabajo en cuestion. Por tanto, en el archivo Excel adjunto se presenta la matriz de verificación del modelo, la cual se compone de un total de 19 variables asociadas a 5 dimensiones de clima organizacional. Para cada uno de los enunciados se deberá calificar si el enunciado cumple o no los criterios de COHERENCIA, RELEVANCIA Y CLARIDAD y COHERENCIA.

La evaluación del producto desarrollado es de gran relevancia para garantizar que este sea válido y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente, aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones, en este caso, a temáticas relacionadas a la gestión de Proyectos. Por lo cual, agradecemos contar con el diligenciamiento del instrumento a más tardar el 12 de noviembre de 2021, de manera que podamos avanzar en nuestra investigación de acuerdo con el plan de trabajo establecido.

Cabe resaltar que los resultados de este trabajo son netamente académicos, y que una vez finalizado, usted recibirá una copia del informe con los resultados obtenidos y la versión final del producto de investigación, los cuales pueden servir de insumo para las mejoras que considere pertinentes.

Nos encontramos en entera disposición para resolver cualquier inquietud en torno al tema en referencia.

De antemano, agradecemos mucho su interés y colaboración.

Cordialmente,  
Catalina Espitia Garzón, Natalia Martínez Castro Martha Menco

## ANEXO D. CUESTIONARIO

## CUESTIONARIO

<b>Institución</b>	Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito”		
<b>Programa</b>	Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos		
<b>Nombre Trabajo de Grado</b>	Diseño de un modelo conceptual de clima organizacional que contemple las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto		
<b>Entrevistador</b>	- Catalina Espitia - Natalia Martínez - Martha Menco	<b>Director de Trabajo de Grado</b>	MG. Camilo Andrés Rojas Pardo

**OBJETIVO GENERAL:**

Obtener información del clima organizacional relacionada con las variables y dimensiones que se ven afectadas en PMO por el trabajo remoto, para definir lineamientos que permitan generar una base para el desarrollo del modelo de clima organizacional que contemple las dimensiones afectadas por el trabajo remoto en PMO.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar las habilidades blandas y técnicas requeridas para miembros de PMO.
- Reconocer las dimensiones de clima organizacional que influyen sobre el trabajo remoto, específicamente en PMO.
- Identificar las variables de clima organizacional que se han visto o pueden verse afectadas por el trabajo remoto, específicamente en PMO.

## **INSTRUCCIONES:**

El presente cuestionario hace parte de los instrumentos de investigación del trabajo de grado de maestría “Diseño de un modelo conceptual de clima organizacional que contemple las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto”, mediante el cual se busca identificar elementos que permitan diseñar un modelo de evaluación y medición de clima organizacional aplicable a PMO en trabajo remoto. El estudio lo adelantan estudiantes de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de proyectos de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito”.

Con el fin de contar con el mismo entendimiento, a continuación se describen los tres conceptos principales en torno a lo cual se centra la investigación en cuestión:

**- 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.

**- 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.

La encuesta tardará aproximadamente 30 minutos en completarse.

De antemano, agradecemos su disposición para enriquecer el estudio con sus respuestas y comentarios.

## INFORMACIÓN GENERAL

Por favor indique su nombre: \*

---

¿Qué contacto ha tenido con gestión de proyectos? \*

---

¿Cuál ha sido su experiencia en trabajo remoto? \*

---

### SECCIÓN 1

¿Dentro de su organización se mide el clima organizacional? \*

- SI
- NO

Si su respuesta es sí, ¿Cómo se mide dicho clima organizacional? \*

- Entrevistas
- Encuestas
- Observaciones directas
- Análisis de indicadores
- N/A
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué tan frecuentemente es medido el clima organizacional? \*

- Semestral
- Anual
- Cada dos años

- N/A
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Cuál considera usted que es la frecuencia adecuada para medir el clima organizacional? \*

- Semestral
- Anual
- Cada dos años
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué tan de acuerdo está en que el clima organizacional se ha afectado debido al trabajo remoto? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Qué tan de acuerdo está en que los objetivos de los proyectos se han afectado debido al trabajo remoto? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Cuál de los objetivos del proyecto considera usted que se ha impactado en mayor proporción por el trabajo remoto? \*

- Tiempo
- Costo

- Alcance
- Calidad
- Ninguno

¿Cuál considera usted un factor crítico dentro de los proyectos que se ha afectado o puede verse afectado por el trabajo remoto? \*

**\*Factor crítico:** considerado como aquellas variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

---

¿Cuál de los objetivos del proyecto considera usted que puede verse impactado en mayor proporción por una mala gestión del clima organizacional? \*

- Tiempo
- Costo
- Alcance
- Calidad
- Ninguno

¿Cuál es su perspectiva respecto a la relevancia del clima organizacional en PMO? \*

- Muy importante
- Importante
- Neutral
- Poco importante
- Nada importante

¿Qué recomendación haría usted para mejorar el clima organizacional en trabajo remoto en su organización? \*

---

## SECCIÓN 2

¿Qué tanto considera usted la estructura organizacional corresponde a un factor clave para propiciar un buen clima organizacional en trabajo remoto? \*

Poco Mucho

1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera usted que la estructura organizacional corresponde a un factor clave para cumplir con los objetivos de los proyectos? \*

Poco Mucho

1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera usted que el sentido de pertenencia por la organización corresponde a un factor clave para propiciar un buen clima organizacional en trabajo remoto? \*

Poco Mucho

1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera usted que el sentido de pertenencia por la organización corresponde a un factor clave para cumplir con los objetivos de los proyectos? \*

Poco Mucho

1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera que las buenas relaciones interpersonales (entre compañeros y superiores) corresponden a un factor clave para propiciar un buen clima organizacional en trabajo remoto? \*

Poco Mucho

1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera usted que las buenas relaciones interpersonales (entre compañeros y superiores) corresponden a un factor clave para cumplir con los objetivos de los proyectos? \*

Poco Mucho

1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera usted que el trabajo remoto ha generado una disminución en el bienestar de los colaboradores? \*

Poco Mucho  
 1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera usted que la disminución en el bienestar de los colaboradores puede influir de manera negativa en los objetivos de los proyectos? \*

Poco Mucho  
 1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera usted que la imparcialidad y equidad respecto a las condiciones laborales de los colaboradores corresponden a un factor clave para propiciar un buen clima organizacional en trabajo remoto? \*

Poco Mucho  
 1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera usted que la imparcialidad y equidad respecto a las condiciones laborales de los colaboradores corresponden a un factor clave para cumplir con los objetivos de los proyectos? \*

Poco Mucho  
 1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera usted que la credibilidad y confianza entre los integrantes de un equipo de proyectos corresponden a un factor clave para propiciar un buen clima organizacional en trabajo remoto? \*

Poco Mucho  
 1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera usted que la credibilidad y confianza entre los integrantes de un equipo de proyectos corresponden a un factor clave para cumplir con los objetivos de los proyectos? \*

Poco Mucho  
 1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera usted que el respeto entre colaboradores corresponde a un factor clave para propiciar un buen clima organizacional en trabajo remoto? \*

Poco Mucho  
 1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera usted que el respeto entre colaboradores corresponde a un factor clave para cumplir con los objetivos de los proyectos? \*

Poco Mucho

1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera usted que un buen manejo y conocimiento de herramientas TIC corresponden a factores clave para propiciar un buen clima organizacional en trabajo remoto? \*

Poco Mucho

1  2  3  4  5

¿Qué tanto considera usted un buen manejo y conocimiento de herramientas TIC corresponden a factores clave para cumplir con los objetivos de los proyectos? \*

Poco Mucho

1  2  3  4  5

Del siguiente listado, seleccione cuáles considera usted que corresponden a las habilidades blandas más importantes que debe tener un integrante de un equipo de proyectos para propiciar un buen clima organizacional: \*

- Liderazgo
- Compromiso
- Motivación
- Autocontrol
- Responsabilidad
- Creatividad
- Eficiencia
- Ética
- Comunicación asertiva
- Negociación

Otro: \_\_\_\_\_

¿Considera usted que las habilidades técnicas de un integrante de un equipo de proyectos pueden influir sobre el clima organizacional en trabajo remoto? \*

- SI
- NO

Si su respuesta es sí, ¿Cuáles de las siguientes habilidades considera usted que corresponden a las habilidades técnicas más importantes que debe tener un integrante de un equipo de proyectos para propiciar un buen clima organizacional? \*

- Identificación y priorización de actividades
- Asignación de tiempos y recursos
- Manejo financiero y administración de costos
- Formulación, evaluación, integración y gestión de proyectos
- Indicadores de gestión
- Evaluación de riesgo
- Entendimiento del entorno
- Gestión de datos
- N/A

### SECCIÓN 3

A continuación, se presenta una lista de variables de clima organizacional que pueden verse afectadas por el trabajo remoto en las Oficinas de Gestión de proyectos. En una escala del 1 al 10 (Donde 1 es Nada relevante y 10 es Muy relevante), ¿Qué tan relevante considera usted 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?

**Actitud distante:** Hace referencia a la conducta de la gerencia respecto a la formalidad e impersonalidad, colocando una distancia emocional entre el gerente y los subordinados \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**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. \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Ambiente externo:** Corresponde a las fuerzas competitivas, la tecnología cambiante, las condiciones económicas o las regulaciones del gobierno, que llevan a una compañía a actuar de cierta forma y genera influencia sobre esta y sus empleados. \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**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 \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Apoyo gerencial:** Es el interés y el apoyo de los gerentes hacia sus subordinados, teniendo así una cooperación amistosa y consideración entre ambas partes \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Atención:** Se muestra consideración por los colaboradores como individuos con sus intereses particulares \*



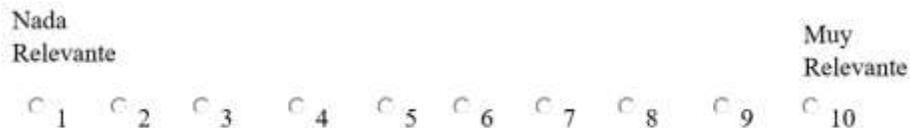
**Autonomía:** Hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones. \*



**Características del trabajo:** Representa los desafíos, la autonomía, la importancia y la variedad de las actividades y tareas del trabajo. \*



**Competencia:** Representa la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado. \*



**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 objetivo de cumplir con los objetivos y metas de la organización. \*



**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). \*



**Confianza:** Hace referencia a la motivación a través del ejemplo con el propósito de poner a la organización en movimiento. Fomentar las relaciones de confianza entre los compañeros de equipo que permitan crear un ambiente de trabajo mucho más eficiente, creativo e integrador. \*



**Consideración:** Se refiere a la conducta por tratar a los empleados con respeto, amabilidad y como seres humanos antes que trabajadores \*



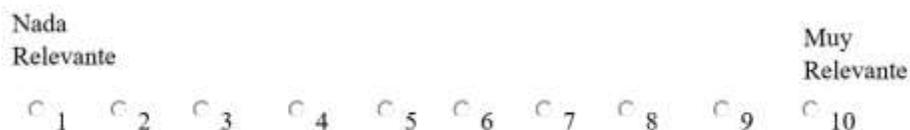
**Desafío:** Hace referencia a aquellos acontecimientos que significan la posibilidad de aprender o ganar, en donde el individuo tiene la sensación de control en la relación sujeto-entorno \*



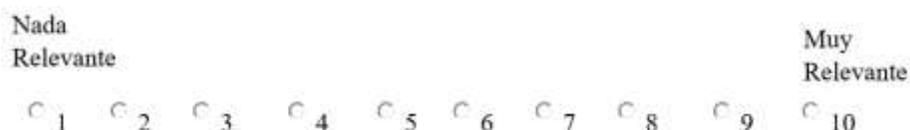
**Desempeño:** El énfasis que se promueve en hacer un buen trabajo. Es la importancia de metas implícitas y explícitas para lograr los estándares de desempeño \*



**Desmotivación:** Una pérdida progresiva del idealismo, energía, y motivos vividos por los individuos como resultado de las condiciones de trabajo \*



**Eficiencia:** Se refiere a la asignación y explotación eficiente de todos los recursos disponibles para el proyecto. \*



**Estándares:** Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Habilidad y desempeño:** Hace referencia al enfoque en cuanto a las habilidades y desempeño de las personas, así como el producto del dominio de conceptos, sus destrezas y actitudes \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Herramientas:** En relación con el uso de TICs y la adaptación continua a los nuevos equipos y sistemas \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Identidad/Espíritu:** Hace referencia al espíritu y al desarrollo que se le da al empleado para sentir pertenencia a la compañía y que es un miembro importante dentro del equipo de trabajo. Los empleados se sienten satisfechos en cuanto a sus necesidades sociales y comparten un sentido de cumplimiento con las tareas \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Información:** Los empleados disfrutan cuando están al corriente de los acontecimientos nacionales e internacionales, al igual que se mantengan reuniones sociales periódicas y entrenamientos por parte de la gerencia \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Infraestructura:** Condiciones físicas en las que trabaja el colaborador: Hace referencia a la distribución física, la decoración, el puesto de trabajo, la ergonomía, mobiliario y herramientas que se necesitan en un ambiente de trabajo para que funcione de manera correcta. \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**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 \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Intimidación:** Se refiere a la satisfacción de las necesidades sociales, donde se pueden mantener relaciones sociales amistosas \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**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 \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**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 \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**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. \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

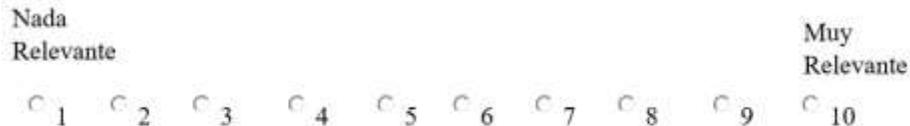
**Organización:** Hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo. Orientación hacia la tarea. \*



**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. \*



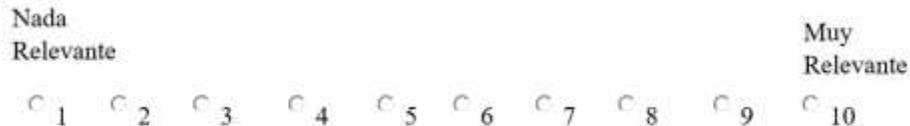
**Participación:** Incorporación de cualquier mecanismo diseñado para incrementar la contribución del empleado al proceso decisorio en la empresa. \*



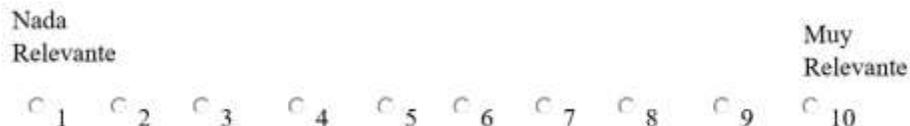
**Presión:** El grado en que las demandas del trabajo son altas y el tiempo de presión domina el ambiente de trabajo \*



**Procesos internos:** Hace referencia a las reglas, regulaciones y procedimientos que se cuentan dentro de la organización y el sentimiento que tienen los empleados en cuanto a dichos procesos, los cuales son utilizados para alcanzar los objetivos empresariales. \*



**Recompensa:** Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño \*



**Salud Psicosocial:** Conjunto de 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 \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Trabajo bajo presión:** Hace referencia a la manera en cómo se maneja el trabajo bajo condiciones adversas, las sobrecargas de tareas o el manejo del tiempo \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**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. \*

Nada Relevante Muy Relevante

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

¿Incluiría usted alguna variable adicional? ¿Cuál? \*

---

**¡GRACIAS!**

## ANEXO E. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

<b>¿Qué contacto ha tenido con gestión de proyectos?</b>
He trabajado en esta área
Coordinación y dirección
Trabajo en una Oficina de Gestión de Proyectos en BBVA
PMP
Proyectos cortos
Realizando proyectos del área de recursos humanos
Lidero los proyectos financieros
Lideré un proyecto de instalación de paneles solares en Santa Marta
En el desarrollo de clases de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
Mi trabajo
Trabajo en GH para proyectos
Coordinadora de proyectos
Coordinación de proyectos de ingeniería civil
Gerente de Proyectos
He trabajado en un área de gestión de proyectos para una planta de producción
Soy estudiante de posgrado en gerencia y desarrollo de proyectos
No he gestionado proyectos, pero he estado dentro de estos
Lo he aplicado en proyectos académicos (3 semestres) y en proyectos profesionales para la creación y desarrollo de productos y proyectos de recreación y turismo.
Si
Medio
Contacto continuo en el desarrollo de proyectos de mejoramiento en temas referidos al Ambiente Laboral y cultura organizacional
He estado a cargo de liderar varios de los proyectos de GPTW
Solo teoría
Dentro de mi trabajo realizo proyectos del área

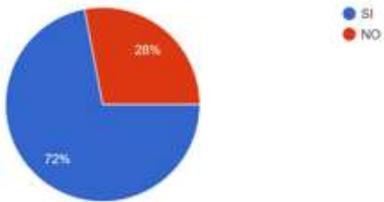
<b>¿Qué experiencia ha tenido en trabajo remoto?</b>
En ocasiones trabajo desde la casa
Ha servido para medir el rendimiento de los equipos de trabajo, sus recursos y asignaciones
Actualmente trabajo en alternancia presencial/trabajo remoto
Actualmente trabajo de forma remota
Trabajo durante toda la pandemia virtual
Durante la época de aislamiento, se realizó trabajo remoto y en estos momentos trabajo en alternancia
Trabajo 100% de manera remota
Un año en call center
En mi último trabajo, preparando propuestas para participar en licitaciones públicas
Lo hago actualmente
Estoy trabajando parte del tiempo en casa
Actualmente trabajo 100% remota
Dos meses
Trabajé de manera remota a inicios de la pandemia
Llevo dos años trabajando remotamente

¿Qué experiencia ha tenido en trabajo remoto?
Trabajo de forma remota desde el 2020
Trabajo hace 6 meses remotamente en el área de desarrollo software
2 años de trabajo remoto.
En desarrollo de proyectos medioambientales
Desde la primera cuarentena de la pandemia del Covid-19.
Una experiencia adecuada ya que la modalidad de trabajo actual es 100% virtual
Desde que inició la emergencia sanitaria hasta la fecha he estado en modalidad de trabajo remoto
Obliga a organizar de forma diferente los pendientes y permite redistribuir el orden a la hora de realizar las labores
Parcial

## SECCIÓN 1

¿Dentro de su organización se mide el clima organizacional?

25 respuestas



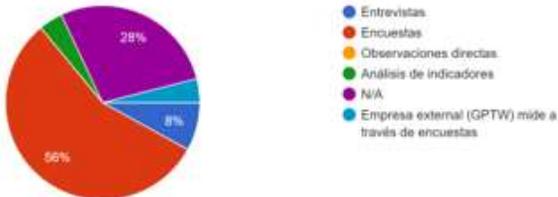
¿Cuál considera usted que es la frecuencia adecuada para medir el clima organizacional?

25 respuestas



Si su respuesta es sí, ¿Cómo se mide dicho clima organizacional?

25 respuestas



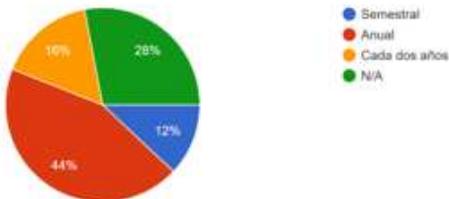
¿Qué tan de acuerdo está en que el clima organizacional se ha afectado debido al trabajo remoto?

25 respuestas



¿Qué tan frecuentemente es medido el clima organizacional?

25 respuestas

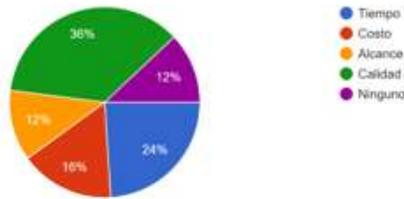


¿Qué tan de acuerdo está en que los objetivos de los proyectos se han afectado debido al trabajo remoto?

25 respuestas



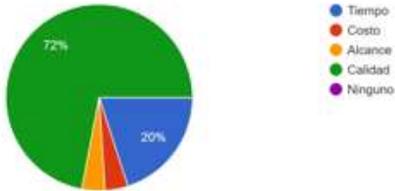
¿Cuál de los objetivos del proyecto considera usted que se ha impactado en mayor proporción por el trabajo remoto?  
25 respuestas



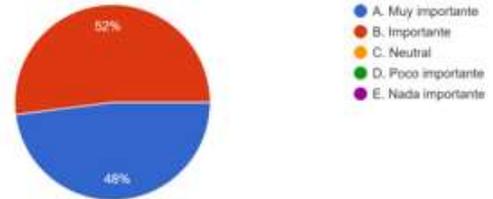
**¿Cuál considera usted un factor crítico dentro de los proyectos que se ha afectado o puede verse afectado por el trabajo remoto? \*\*Factor crítico: Considerado como aquellas variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.**

Conocimientos y experiencia del equipo del proyecto
Se puede ver afectación cuando en el equipo, no todos por la naturaleza o rol del cargo pueden realizar con mayor frecuencia trabajo remoto que otras posiciones. Esto puede generar un mal clima en el equipo. Para ello, para crear igualdad, se deberían generar beneficios a aquellos que deben por obligación tener que ir al proyecto por su naturaleza de trabajo, beneficios como días o tardes libres, etc
Centralización de la información, el acceso y la seguridad de la misma
Manejo del tiempo
Comunicación con el equipo
Trabajo en equipo
La comunicación, la cooperación, el compromiso
Compromiso con el desarrollo de las actividades
Relaciones interpersonales
La interacción entre los miembros del equipo
cohesión con con equipo
falta de alineación
Coordinación entre los equipos
Manejo de proveedores, incremento de costos, extensión de tiempos
Motivación del equipo
Falta de Comunicación efectiva
La calidad del trabajo, si no se sabe cómo medir correctamente de forma remota las variables que lo afectan.
La accesibilidad se recursos para la ejecución de tareas
La concentración de los miembros del equipo para participar en las sesiones y para la ejecución de las tareas, al no estar físicamente lío se puede “controlar” o asegurar que los trabajares estén cumpliendo con sus funciones, ya que pueden estar pendientes de más tareas y actividades del hogar, estar fuera de casa o en un ambiente diferente al de trabajo
La planeación y gestión articulada entre los diferentes actores del proyecto
*Aspectos tecnológicos: depender de medios tecnológicos para el desarrollo de actividades, con muchas veces público con poca sensibilidad del tema, es un reto que las empresas deben afrontar en la distancia. Es decir, transformación tecnológica.
Un impacto directo es la relación con el equipo de trabajo ya que anteriormente se generaba mayor sinergia
La virtualidad pone en riesgo a mediano y largo plazo la capacidad para innovar e ir apalancando la agregación de valor de una organización.
La comunicación entre los equipos de trabajo
La integración de los equipos y la fluidez del trabajo

¿Cuál de los objetivos del proyecto considera usted que puede verse impactado en mayor proporción por una mala gestión del clima organizacional?  
25 respuestas



¿Cuál es su perspectiva respecto a la relevancia del clima organizacional en PMOs?  
25 respuestas



¿Qué recomendación haría usted para mejorar el clima organizacional en trabajo remoto en su organización?
Generar espacios de esparcimiento entre el equipo del proyecto
Depende totalmente del trabajador, en el cual cree su espacio de concentración en el horario estipulado, donde haya focalización y entrega al trabajo en este tiempo. Es primordial que se respete el horario de trabajo, pues la productividad del trabajador mejora cuando sus derechos son respetados
Respeto por el horario de trabajo y el sobre agendamiento de reuniones
Espacios donde se tomen en cuenta como se están sintiendo los trabajadores por el trabajo remoto
Que tengan en cuenta las condiciones en las que el trabajador labora desde su casa
Estipular nuevos estándares de trabajo donde se tomen en cuenta los cambios respecto al trabajo remoto
Entender las necesidades de los colaboradores y la empresa en conjunto
Realizar medidas periódicas tomando en cuenta los cambios que se presentan al momento de trabajar virtual
Mejor comunicación y control por parte de la compañía
Mejor comunicación, y tratar de manejar de nuevo espacios en donde se realice trabajo presencial.
que fuera medido con mayor frecuencia
Trabajos y actividades semanales que contribuyan a su manejo y mejora
Evaluaciones frecuentes
Generar un buen ambiente entre los integrantes del equipo de proyectos
Emplear metodologías para medir el CO de manera periódica
Activar más canales de comunicación
Mejores y más espacios de comunicación.
Mejorar la interacción entre miembros de la organización para facilitar las labores interdisciplinarias
Sesiones cortas de trabajo, evitar reuniones innecesarias y reuniones presenciales ya sea para la presentación de resultados o en el proceso de ideación
Generará canales eficaces de comunicación entre los diferentes actores del proyecto
Más encuentros presenciales donde se hable de otros aspectos importantes para la persona, más allá de lo laboral: su estado de ánimo, retos personales, etc.
Implementar prácticas que favorezcan las dinámicas entre los equipos de trabajo. Por ejemplo: espacios de co-creación entre equipos de trabajo.

## ¿Qué recomendación haría usted para mejorar el clima organizacional en trabajo remoto en su organización?

Escuchar de manera directa y frecuente a los colaboradores sobre su sentir y percepciones alrededor de las nuevas dinámicas que se han configurado tras los nuevos formatos de trabajo remoto, abrir espacios de co-creación que favorezcan el trabajo interdisciplinar entre personas de diferentes áreas de la organización, definir dinámicas de encuentro presencial que contribuyan a fortalecer la camaradería y relaciones interpersonales entre las personas y equipos de trabajo.

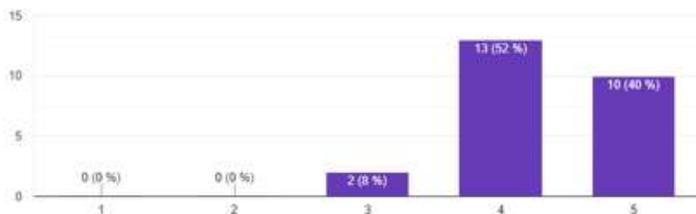
Desarrollar actividades o espacios que permitan una mayor conexión con los diferentes compañeros de trabajo

Realizar actividades de integración, lúdicas y de esparcimiento.

## SECCIÓN 2

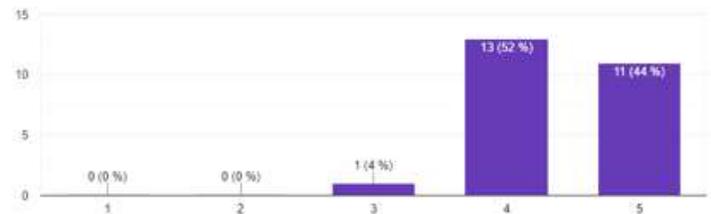
¿Qué tanto considera usted que la estructura organizacional corresponde a un factor clave para cumplir con los objetivos de los proyectos?

25 respuestas



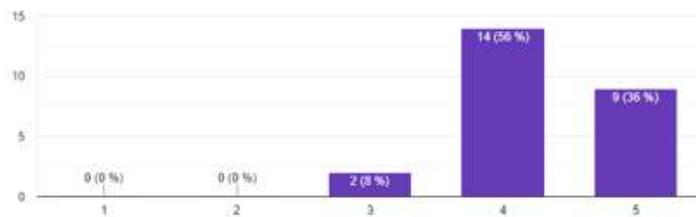
¿Qué tanto considera usted que el sentido de pertenencia por la organización corresponde a un factor clave para cumplir con los objetivos de los proyectos?

25 respuestas



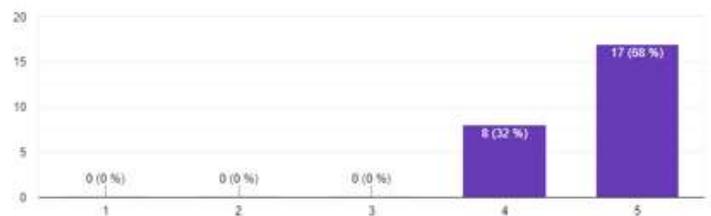
¿Qué tanto considera usted que la estructura organizacional corresponde a un factor clave para propiciar un buen clima organizacional en trabajo remoto?

25 respuestas



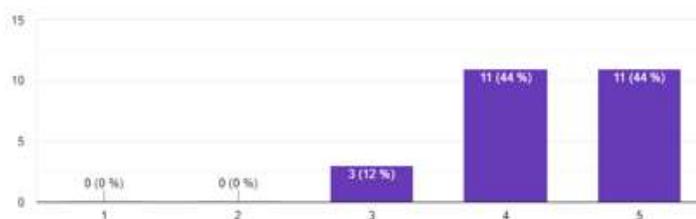
¿Qué tanto considera usted que las buenas relaciones (entre compañeros y superiores) corresponden a un factor clave para propiciar un buen clima organizacional en trabajo remoto?

25 respuestas



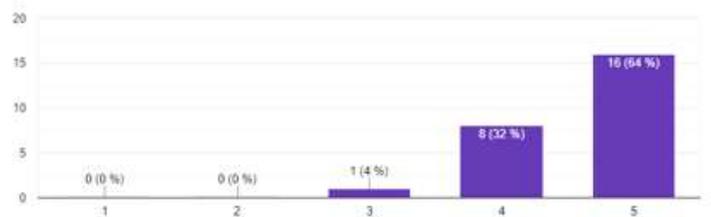
¿Qué tanto considera usted que el sentido de pertenencia por la organización corresponde a un factor clave para propiciar un buen clima organizacional en trabajo remoto?

25 respuestas



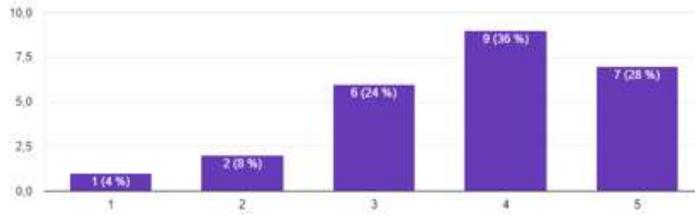
¿Qué tanto considera usted que las buenas relaciones (entre compañeros y superiores) corresponden a un factor clave para cumplir con los objetivos de los proyectos?

25 respuestas



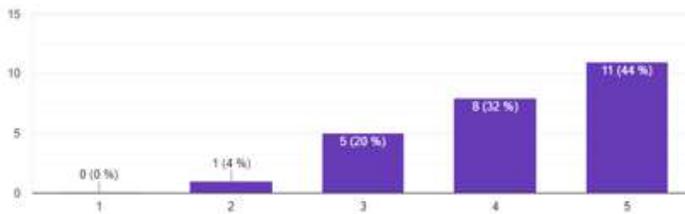
¿Qué tanto considera usted que el trabajo remoto ha generado una disminución en el bienestar\* de los colaboradores? \*Bienestar: Condiciones físicas y mentales que le proporcionan un sentimiento de felicidad y satisfacción a la persona.

25 respuestas



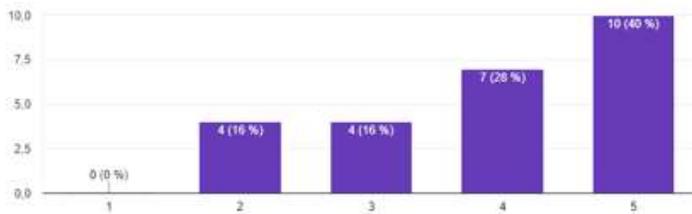
¿Qué tanto considera usted que la disminución en el bienestar de los colaboradores puede influir de manera negativa en los objetivos de los proyectos?

25 respuestas



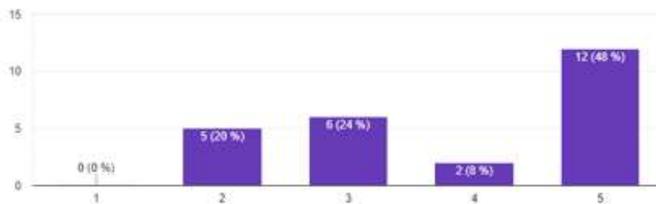
¿Qué tanto considera usted que la imparcialidad y equidad respecto a las condiciones laborales de los colaboradores corresponden a un factor clave para propiciar un buen clima organizacional en trabajo remoto?

25 respuestas



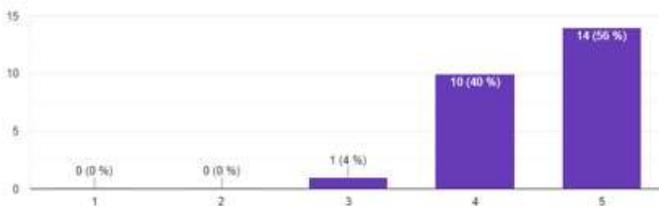
¿Qué tanto considera usted que la imparcialidad y equidad respecto a las condiciones laborales de los colaboradores corresponden a un factor clave para cumplir con los objetivos de los proyectos?

25 respuestas



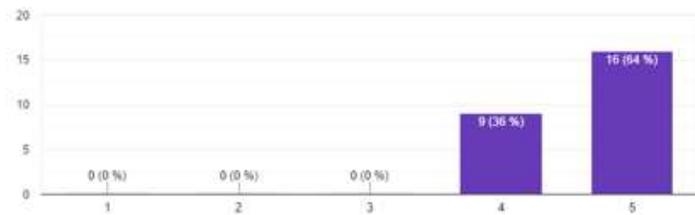
¿Qué tanto considera usted que la credibilidad y confianza entre los integrantes de un equipo de proyectos corresponden a un factor clave para propiciar un buen clima organizacional en trabajo remoto?

25 respuestas



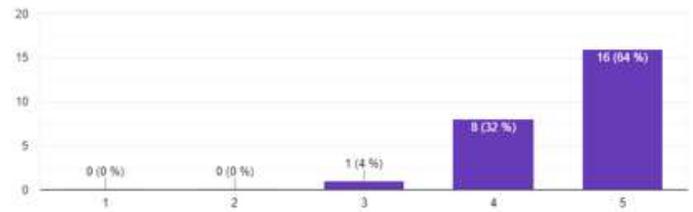
¿Qué tanto considera usted que la credibilidad y confianza entre los integrantes de un equipo de proyectos corresponden a un factor clave para cumplir con los objetivos de los proyectos?

25 respuestas



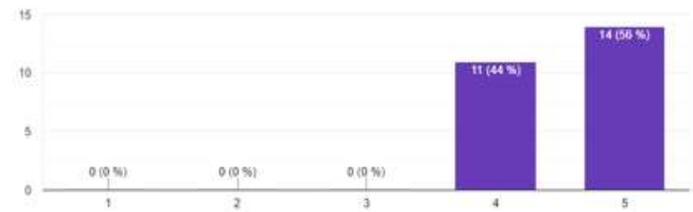
¿Qué tanto considera usted que el respeto entre colaboradores corresponde a un factor clave para propiciar un buen clima organizacional en trabajo remoto?

25 respuestas



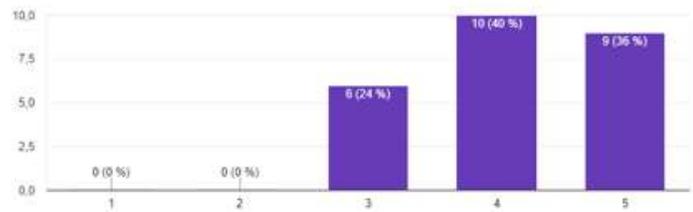
¿Qué tanto considera usted que el respeto entre colaboradores corresponde a un factor clave para cumplir con los objetivos de los proyectos?

25 respuestas



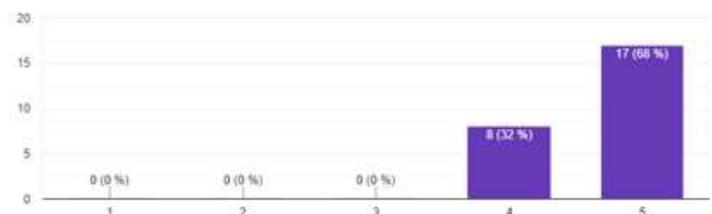
¿Qué tanto considera usted que un buen manejo y conocimiento de herramientas TIC corresponden a factores clave para propiciar un buen clima organizacional en trabajo remoto?

25 respuestas



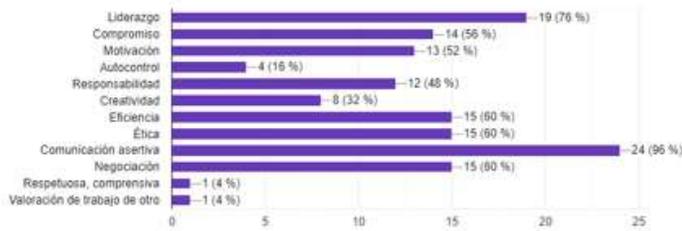
¿Qué tanto considera usted un buen manejo y conocimiento de herramientas TIC corresponden a factores clave para cumplir con los objetivos de los proyectos?

25 respuestas



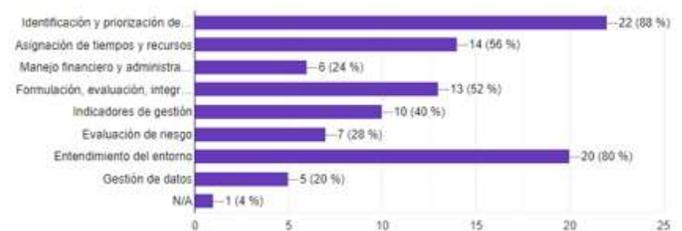
Del siguiente listado, seleccione cuáles considera usted que corresponden a las habilidades blandas más importantes que debe tener un integrante de un equipo de proyectos para propiciar un buen clima organizacional

25 respuestas



Si su respuesta es sí, ¿Cuáles de las siguientes habilidades considera usted que corresponden a las habilidades técnicas más importantes que debe tener un integrante de un equipo de proyectos para propiciar un buen clima organizacional?

25 respuestas



¿Considera usted que las habilidades técnicas de un integrante de un equipo de proyectos pueden influir sobre el clima organizacional en trabajo remoto?

25 respuestas

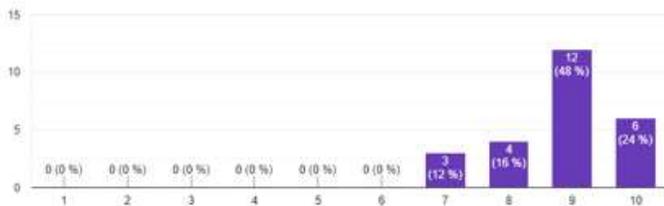


### SECCIÓN 3

A continuación, se presenta una lista de variables de clima organizacional que pueden verse afectadas por el trabajo remoto en las Oficinas de Gestión de proyectos. En una escala del 1 al 10 (Donde 1 es Nada relevante y 10 es Muy relevante), ¿Qué tan relevante considera usted 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?

**Infraestructura:** Condiciones físicas en las que trabaja el colaborador: Hace referencia a la distribución física, la decoración, el puesto de trabajo, la ergonomía, mobiliario y herramientas que se necesitan en un ambiente de trabajo para que funcione de manera correcta.

25 respuestas



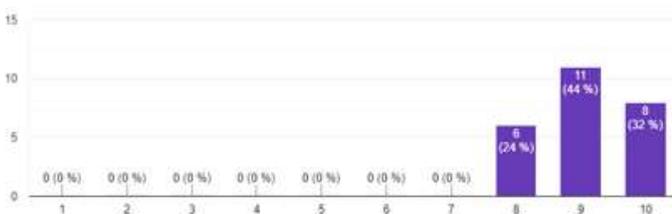
**El ambiente externo:** Corresponde a las fuerzas competitivas, la tecnología cambiante, las condiciones económicas o las regulaciones del gobierno, que llevan a una compañía a actuar de cierta forma y genera influencia sobre esta y sus empleados.

25 respuestas



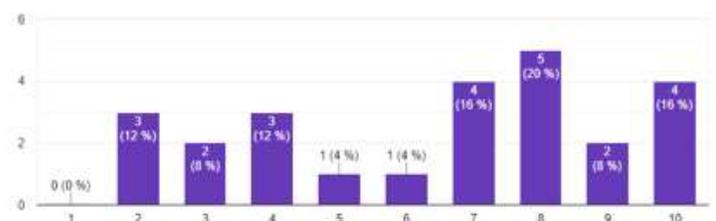
**Organizacional:** Hace referencia al modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y administración de sus actividades. A través de la estructura organizacional la empresa fija roles, funciones y responsabilidades; establece objetivos; crea procesos y define protocolos y diseña estrategias de mejoramiento.

25 respuestas



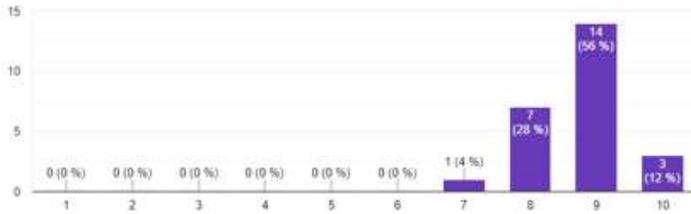
**Estándares:** Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad

25 respuestas



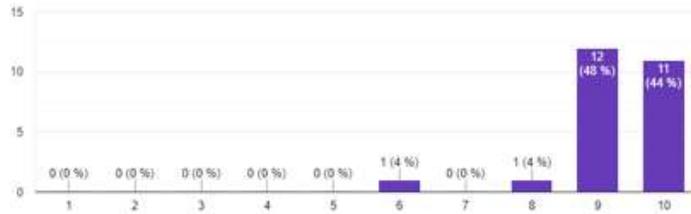
**Características del trabajo:** Representa los desafíos, la autonomía, la importancia y la variedad de las actividades y tareas del trabajo.

25 respuestas



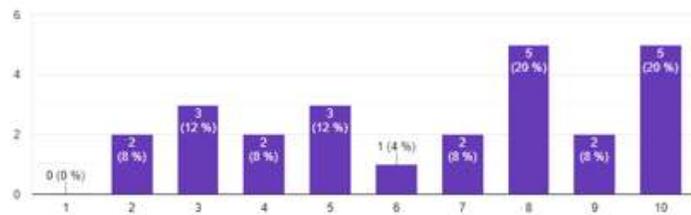
**Valores:** Hace referencia a los principios y pautas que guían el actuar de la persona dentro de la organización, donde se definen estándares, metas y la cultura.

25 respuestas



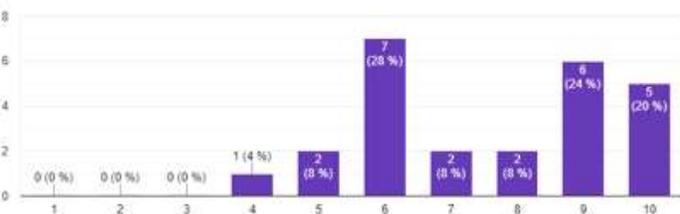
**Procesos internos:** Hace referencia a las reglas, regulaciones y procedimientos que se cuentan dentro de la organización y el sentimiento que tienen los empleados en cuanto a dichos procesos, los cuales son utilizados para alcanzar los objetivos empresariales.

25 respuestas



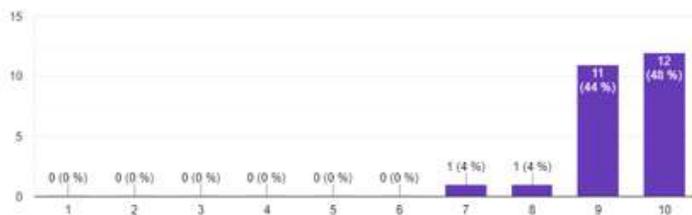
**Habilidad y desempeño:** Hace referencia al enfoque en cuanto a las habilidades y desempeño de las personas, así como el producto del dominio de conceptos, sus destrezas y actitudes.

25 respuestas



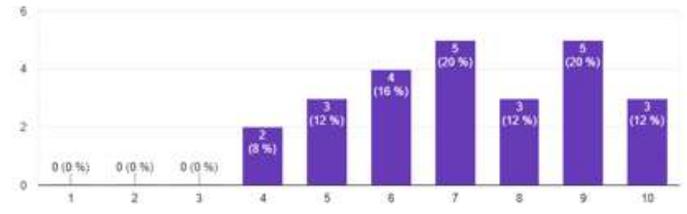
**Compromiso:** Es el sentido de pertenencia de los empleados por la compañía. La identificación y creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo con el objetivo de cumplir con los objetivos y metas de la organización.

25 respuestas



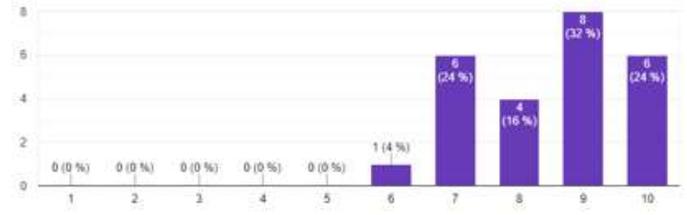
**Identidad/Espiritu:** Hace referencia al espíritu y al desarrollo que se le da al empleado para sentir pertenencia a la compañía y que es un miembro importante dentro del equipo de trabajo. Los empleados se sienten satisfechos en cuanto a sus necesidades sociales y comparten un sentido de cumplimiento con las tareas.

25 respuestas



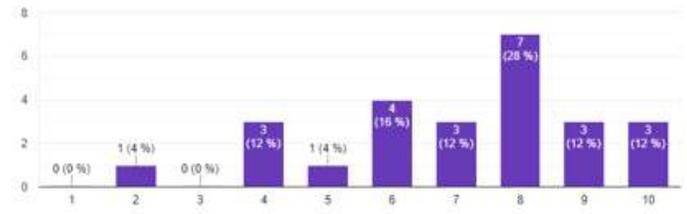
**Información:** Los empleados disfrutan cuando están al corriente de los acontecimientos nacionales e internacionales, al igual que se mantengan reuniones sociales periódicas y entrenamientos por parte de la gerencia.

25 respuestas



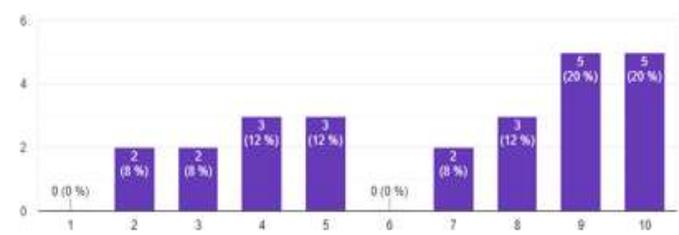
**Autonomía:** Hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.

25 respuestas



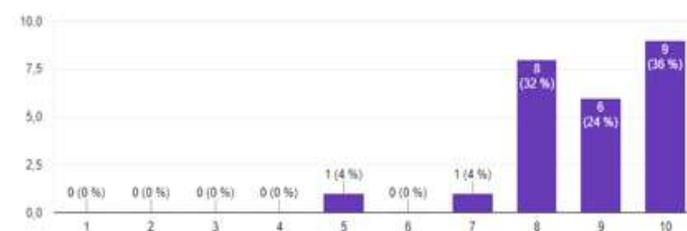
**Organización:** Hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo. Orientación hacia la tarea.

25 respuestas



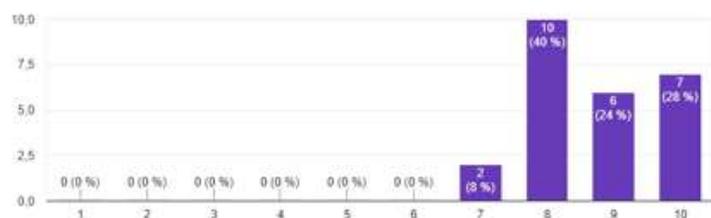
**Integridad:** Implica un buen grado de madurez en el nivel ético y espiritual, que conducen a la persona a actuar lo mejor posible en todas las circunstancias pues este valor afecta positivamente a todo su entorno.

25 respuestas



**Participación:** Incorporación de cualquier mecanismo diseñado para incrementar la contribución del empleado al proceso decisorio en la empresa.

25 respuestas



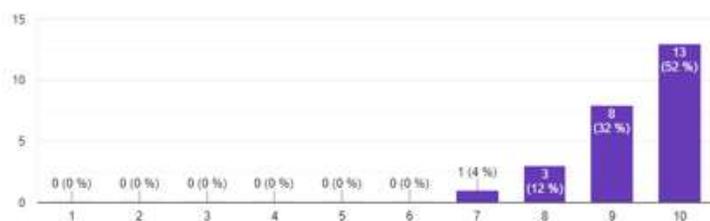
**Competencia:** Representa la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado

25 respuestas



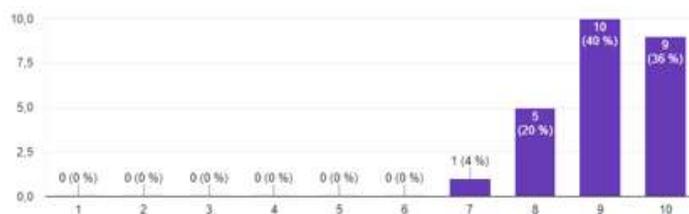
**Apoyo del Equipo:** Es el sentimiento que tiene el empleado en cuanto a la confianza de sentirse parte de un equipo que funciona de manera correcta

25 respuestas



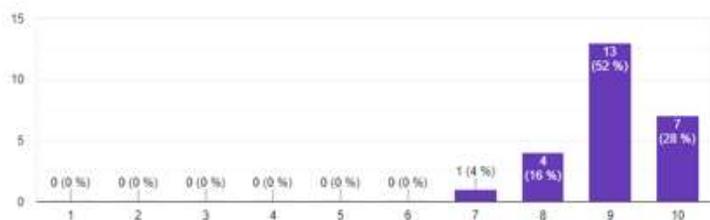
**Motivación:** Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben con base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que incentiven al trabajador a realizar un mejor desempeño

25 respuestas



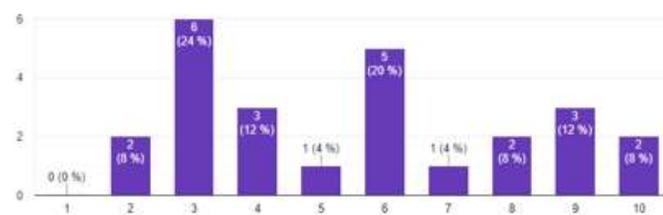
**Desempeño:** El énfasis que se promueve en hacer un buen trabajo. Es la importancia de metas implícitas y explícitas para lograr los estándares de desempeño

25 respuestas



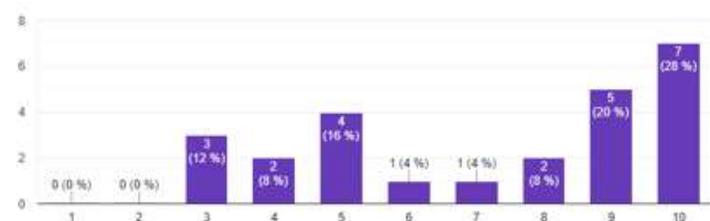
**Actitud distante:** Hace referencia a la conducta de la gerencia respecto a la formalidad e impersonalidad, colocando una distancia emocional entre el gerente y los subordinados

25 respuestas



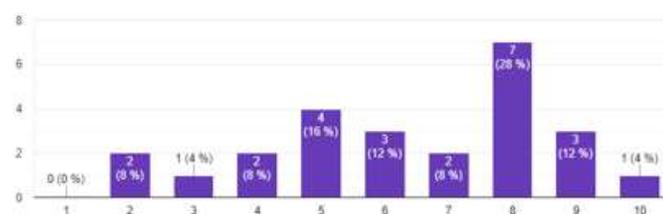
**Apoyo gerencial:** Es el interés y el apoyo de los gerentes hacia sus subordinados, teniendo así una cooperación amistosa y consideración entre ambas partes

25 respuestas



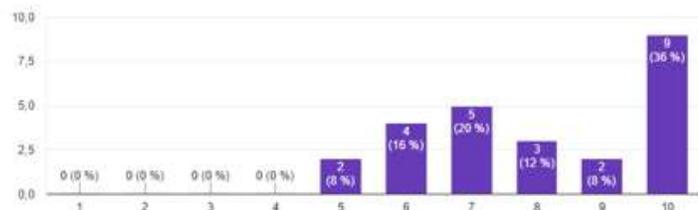
**Trabajo bajo presión:** Hace referencia a la manera en como se maneja el trabajo bajo condiciones adversas, las sobrecargas de tareas o el manejo del tiempo

25 respuestas



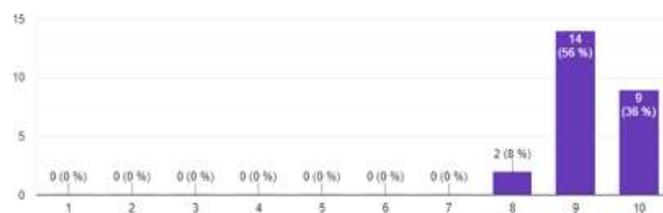
**Confianza:** Hace referencia a la motivación a través del ejemplo con el propósito de poner a la organización en movimiento. Fomentar las relaciones de confianza entre los compañeros de equipo que permitan crear un ambiente de trabajo mucho más eficiente, creativo e integrador

25 respuestas



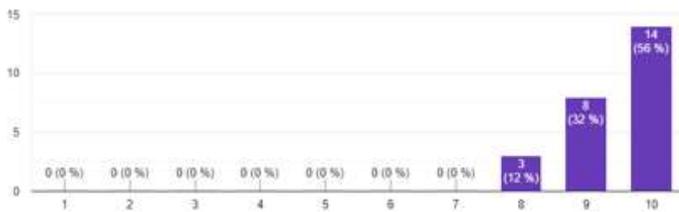
**Comunicación efectiva:** Hace mención a la comunicación efectiva, conversaciones informales, explorar el punto de vista de los demás antes de tomar decisiones. Las comunicaciones son abiertas y accesibles (comunicación en doble vía)

25 respuestas



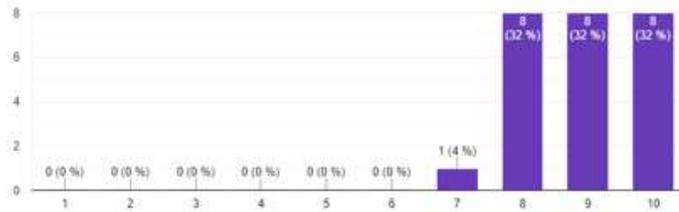
**Liderazgo:** Entendida como el apoyo, el énfasis en las metas y objetivos, el desarrollo, la influencia ascendente y la facilitación del líder hacia sus colaboradores

25 respuestas



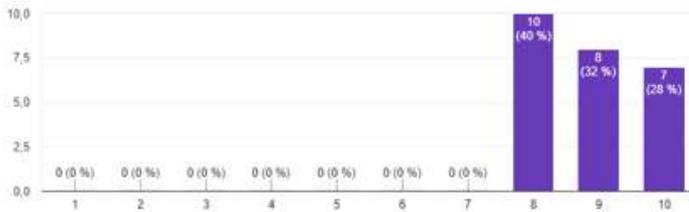
**Eficiencia:** Se refiere a la asignación y explotación eficiente de todos los recursos disponibles para el proyecto.

25 respuestas



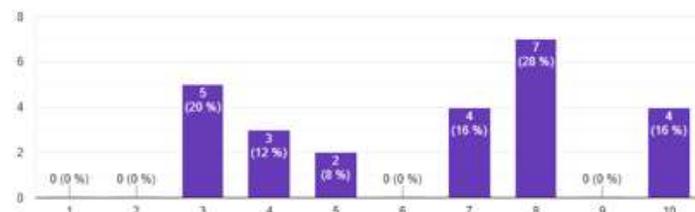
**Negociación y conflicto:** Se establecen los medios por los cuales las partes involucradas pueden resolver los desacuerdos hacia una solución mutuamente satisfactoria durante un momento de gran dificultad, que exige un análisis de riesgos y una planificación de escenarios para manejar estos obstáculos.

25 respuestas



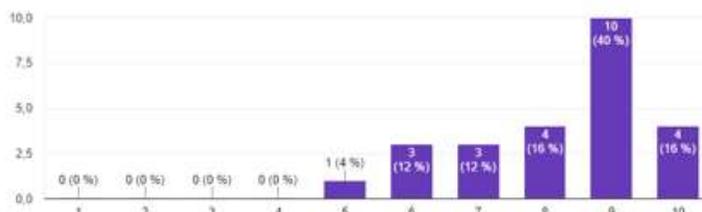
**Desafío:** Hace referencia a aquellos acontecimientos que significan la posibilidad de aprender o ganar, en donde el individuo tiene la sensación de control en la relación sujeto-entorno

25 respuestas



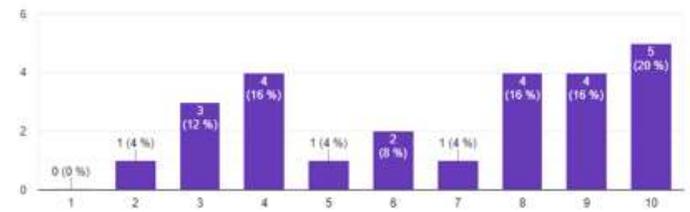
**Aislamiento:** Hace referencia a cuando un individuo mantiene poca o nula interacción con los demás y que conlleva a consecuencias psicológicas como la ansiedad o el estrés.

25 respuestas



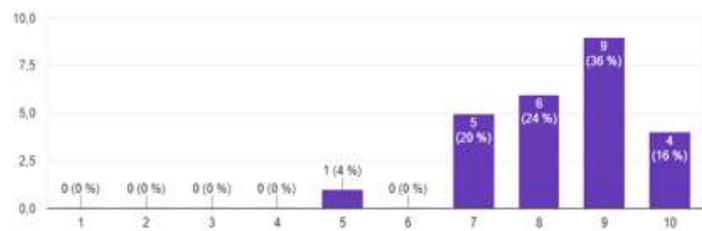
**Atención:** Se muestra consideración por los colaboradores como individuos con sus intereses particulares

25 respuestas



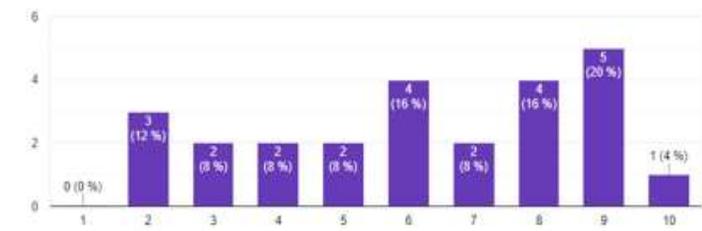
**Presión:** El grado en que las demandas del trabajo son altas y el tiempo de presión domina el ambiente de trabajo

25 respuestas



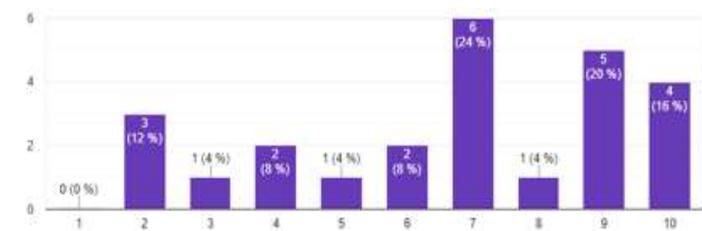
**Intimidad:** Se refiere a la satisfacción de las necesidades sociales, donde se pueden mantener relaciones sociales amistosas

25 respuestas



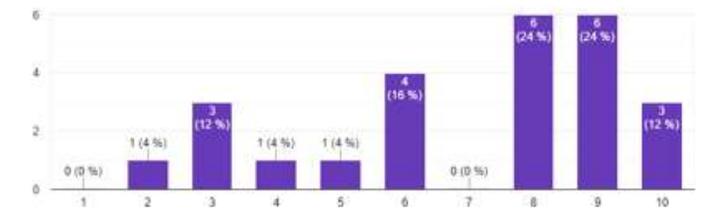
**Desmotivación:** Una pérdida progresiva del idealismo, energía, y motivos vividos por los individuos como resultado de las condiciones de trabajo

25 respuestas



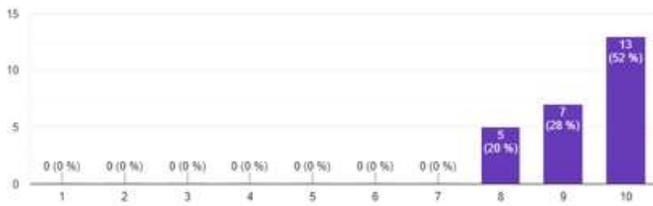
**Consideración:** Se refiere a la conducta por tratar a los empleados con respeto, amabilidad y como seres humanos antes que trabajadores

25 respuestas



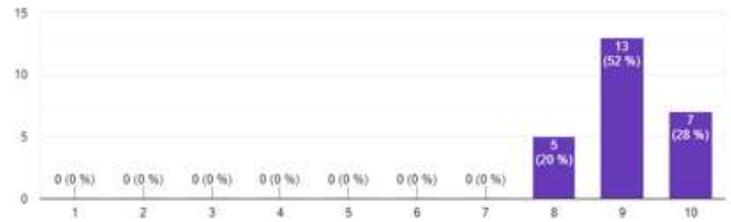
Salud Psicosocial: Conjunto de condiciones propias del ser humano y de su estilo de vida, del medio laboral y del entorno extra-laboral, que influyen en la salud, en el desempeño, la satisfacción y la productividad de los trabajadores

25 respuestas



Herramientas: En relación con el uso de TICs y la adaptación continua a los nuevos equipos y sistemas

25 respuestas



**¿Incluiría usted alguna variable adicional? ¿Cuál?**

Delegación

Cuidado de la salud mental

El proceso de vinculación del personal al proyecto

Equilibrio entre lo laboral y lo personal

Mayor enfoque en los temas referidos al liderazgo

## ANEXO F. PRUEBA DE VERIFICACIÓN

### PRUEBA DE VERIFICACIÓN

<b>Institución</b>	Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito”		
<b>Programa</b>	Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos		
<b>Nombre Trabajo de Grado</b>	Diseño de un modelo conceptual de clima organizacional que contemple las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto		
<b>Entrevistador</b>	- Catalina Espitia - Natalia Martínez - Martha Menco	<b>Director de Trabajo de Grado</b>	MG. Camilo Andrés Rojas Pardo

#### OBJETIVO PRUEBA DE VERIFICACIÓN:

Evaluar la coherencia, relevancia y claridad de las dimensiones y variables de clima organizacional identificadas afectadas en PMO por el trabajo remoto.

#### OBJETIVO DEL JUICIO DE EXPERTOS:

Obtener una opinión de personas con trayectoria en el tema, que sean reconocidas como expertos cualificados y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones teniendo en cuenta su conocimiento y/o experiencia en clima organizacional, trabajo remoto, estructuración de modelos, sistemas de calificación psicométrico, Gerencia de Proyectos o con trayectoria en desarrollo de investigaciones.

## **INSTRUCCIONES:**

A continuación, encontrará un listado de dimensiones y sus variables de clima organizacional impactadas en Oficinas de Gestión de Proyectos por el trabajo remoto, las cuales fueron identificadas a través de una selección de información extraída de revisión bibliográfica y encuestas a expertos en el tema. De acuerdo con sus conocimientos y experiencia trabajando en áreas de proyectos de manera remota y sus conocimientos en clima organizacional, determine qué tan coherentes, relevantes y claras considera que son cada una de las dimensiones y variables identificadas.

Tenga en cuenta que los criterios anteriormente mencionados son definidos como:

- **Coherencia:** El enunciado tiene relación lógica y consecuente tanto con la variable como con la dimensión que se está midiendo. Adicionalmente, cada juez califica considerando para cada criterio, si el enunciado cumple o no cumple.
- **Relevancia:** El enunciado con sus definiciones y preguntas son significativos y tienen un valor diferencial en la estructura del modelo
- **Claridad:** El enunciado se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.













**ANEXO G. 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"> <li>-Las condiciones físicas de su puesto de trabajo remoto cuentan con la iluminación adecuada</li> <li>-Las condiciones físicas de su puesto de trabajo remoto cuentan con la temperatura adecuada</li> <li>-Las condiciones físicas de su puesto de trabajo remoto cuentan con el espacio adecuado</li> <li>-Las condiciones físicas de su puesto de trabajo remoto cuentan con la ventilación adecuada</li> <li>-Las condiciones físicas de su puesto de trabajo remoto cuentan con un volumen de ruido adecuado</li> <li>-Las condiciones físicas de su puesto de trabajo remoto cuentan con niveles de limpieza, higiene y salubridad adecuados</li> <li>-Las condiciones físicas de su puesto de trabajo remoto cuentan con niveles de limpieza, higiene y salubridad adecuados</li> <li>-Las condiciones ergonómicas de su puesto de trabajo remoto son adecuadas</li> <li>-Cuento con el mobiliario y recursos (materiales, herramientas e infraestructura) necesarios para el desarrollo de mi trabajo remoto</li> </ul>	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"> <li>-En su organización está claramente definida la Misión y Visión</li> <li>-En su organización está claramente definida la estructura organizacional de la PMO</li> <li>-En su organización están claramente definidos los roles, funciones y responsabilidades de la PMO</li> <li>-En su organización están claramente definidos los protocolos y procesos a seguir en el desarrollo de un proyecto</li> <li>-Siente que sus funciones dentro de la PMO contribuyen a lograr los objetivos organizacionales</li> </ul>	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
	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"> <li>-Tiene claridad respecto a las funciones y responsabilidades que desempeña dentro de la PMO</li> <li>-Cuenta con la autonomía necesaria para tomar decisiones que le permitan llevar a cabo el cumplimiento de sus responsabilidades</li> <li>-La PMO cuenta con planes y acciones específicas destinadas a mejorar su trabajo de manera constante</li> <li>-Siente que a diario en su trabajo se enfrenta a retos y desafíos que lo impulsen a mejorar como profesional en proyectos</li> <li>-Considera que la cantidad de trabajo asignada es justa.</li> </ul>	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"> <li>-Considera que la organización es un buen lugar para trabajar</li> <li>-Se identifica con la cultura organizacional que se vive dentro de la PMO</li> <li>- Conoce y comparte los valores definidos por la organización</li> <li>-Se identifica con los valores organizacionales</li> <li>-Considera que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común</li> </ul>	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.

Dimensión	Variable	Definición	Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos)	Objetivo de las preguntas
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"> <li>-La dirección de la PMO manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.</li> <li>-Considera que está comprometido con el cumplimiento de objetivos y metas de la PMO.</li> <li>-Cuando le encargan un reto, dedica todo su tiempo y esfuerzo para superarlo.</li> <li>-Considera que las funciones que desempeña en la PMO son importantes para el crecimiento de la organización.</li> <li>-Se presenta un nivel de compromiso alto para apoyar el trabajo de los demás en la organización</li> <li>- Siento que las personas aquí dan lo mejor de sí para cumplir las metas propuestas.</li> </ul>	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 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"> <li>-La organización lo mantiene informado acerca de los acontecimientos relevantes.</li> <li>-En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo</li> <li>- Las personas saben lo que otros departamentos necesitan de ellos y comparten la información correcta en el momento adecuado.</li> </ul>	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"> <li>-Los objetivos de la organización están alineados con mis intereses.</li> <li>- Actúo bajo los principios éticos de mi organización.</li> <li>- Percibo coherencia entre lo que los colaboradores y líderes, dicen y hacen</li> <li>-Puede desenvolverse con naturalidad cuando está en el trabajo y no tiene que fingir ser alguien que no es.</li> <li>-Los líderes cumplen sus promesas.</li> </ul>	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"> <li>-El director de la Oficina de proyectos consulta al equipo antes de tomar una decisión importante.</li> <li>-Todos los integrantes de la PMO pueden participar en la toma de decisiones que afecten su trabajo.</li> <li>-Cuándo hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.</li> <li>-Cuenta con oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la organización.</li> </ul>	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"> <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.

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"> <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.
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"> <li>-Existe buena comunicación con su líder</li> <li>-Existe una buena comunicación entre los compañeros de la PMO</li> <li>-Existe una buena comunicación entre superiores y el equipo ejecutivo</li> <li>-Están establecidos canales de comunicación entre las diferentes áreas de la organización</li> <li>-Están establecidos canales digitales de comunicación adecuados que propicien comunicaciones efectivas, abiertas y accesibles en doble vía</li> <li>-La comunicación con los miembros de la organización es espontánea y libre</li> </ul>	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"> <li>-El líder toma decisiones justas basadas en información confiable</li> <li>-En su líder encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades</li> <li>-Su líder le proporciona autonomía y motivación para cumplir con su trabajo</li> <li>-Su líder tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones</li> <li>- Su líder orienta al equipo a lograr los objetivos organizacionales</li> <li>- Su líder garantiza que se tenga una idea clara de las metas establecidas dentro de la PMO</li> <li>- Su líder dirige eficazmente el trabajo en equipo</li> </ul>	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.

Dimensión	Variable	Definición	Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos)	Objetivo de las preguntas
	Eficiencia	Se refiere a la asignación y explotación eficiente de todos los recursos disponibles para el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Si tiene alguna dificultad en su trabajo, lo comunica para recibir apoyo ya que lo más importante es poder alcanzar los objetivos propuestos</li> <li>-Son delegadas claramente las responsabilidades al interior de la PMO</li> <li>-Dentro de la PMO le brindan las herramientas y recursos necesarios para optimizar su trabajo de manera remota</li> <li>-Dentro de la PMO las cargas de trabajo están bien repartidas</li> <li>-Cualquier incidencia sobre el desempeño de sus labores (mantenimiento, informática, etc.) es solucionada con rapidez</li> </ul>	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.
	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"> <li>-Dentro de los equipos de proyectos solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable</li> <li>-Se buscan los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan</li> <li>-Son solucionados de manera satisfactoria los problemas laborales que se presentan dentro del equipo de trabajo</li> <li>- Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización</li> <li>- Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial se sabe quién debe resolverlo</li> <li>- Los problemas que se presentan dentro del entorno laboral se discuten de manera constructiva.</li> <li>- Cuando hay un problema todo el equipo del proyecto participa activamente en la solución</li> </ul>	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"> <li>-Ha experimentado estrés o ansiedad producto del aislamiento con las personas o instalaciones física de su trabajo</li> <li>-Siente que desde su condición de trabajo remoto no es posible cumplir con los objetivos de su organización</li> <li>-El aislamiento con sus compañeros de trabajo ha implicado dificultades en su desempeño laboral</li> <li>-Se han visto afectados los objetivos de los proyectos debido a su gestión remota</li> </ul>	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 desfavorablemente en el ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La distribución de tareas es regular de manera que no se presente represión de trabajo</li> <li>-Considera que la carga de trabajo es adecuada y tiene el tiempo necesario para realizarlo</li> <li>-Considera que su organización es un lugar relajado para trabajar</li> <li>-Dentro de su organización se respetan los horarios de trabajo establecidos</li> <li>-Considera que el nivel de exigencia en el trabajo dentro de la PMO es adecuado</li> <li>-Para desempeñar las funciones de su puesto tiene que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo</li> </ul>	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.

Dimensión	Variable	Definición	Banco de Preguntas (Ejemplos propuestos)	Objetivo de las preguntas
	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"> <li>-Considera que su organización es un buen lugar para trabajar</li> <li>-Considera que su trabajo, en general, mantiene un equilibrio emocional adecuado.</li> <li>-Considera que su trabajo requiere que limite sus emociones</li> <li>-El horario de trabajo le permite atender sus necesidades personales</li> <li>- Considera que dentro del trabajo se siente realizado profesionalmente.</li> <li>- La organización cuenta con protocolos en caso de acoso sexual</li> <li>- La organización se preocupa por atender los riesgos psicosociales</li> <li>-En su organización NO se ha evidenciado que alguna persona debido a sus características personales haya recibido un trato inferior o de burla</li> <li>-La organización apoya un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se cuentan con las herramientas y equipos digitales necesarios para realizar el trabajo de manera remota</li> <li>-Las herramientas y equipos que utiliza son mantenidos de forma adecuada</li> <li>-Se proporcionan las capacitaciones correctas cuando se introducen nuevos equipos/procesos/software</li> <li>-Las herramientas y tecnologías internas que se utilizan en la organización son tan buenas como las que utilizan los competidores</li> <li>-Se proporcionan capacitaciones periódicas de las herramientas tecnológicas y ofimáticas utilizadas en su trabajo</li> <li>-La PMO provee herramientas para su desarrollo y aprendizaje continuo</li> </ul>	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.

## ANEXO H. FICHA TÉCNICA DEL MODELO

<b>FICHA TÉCNICA DEL MODELO CONCEPTUAL</b>	
<b>Nombre</b>	Modelo Conceptual De Clima Organizacional En PMO Bajo La Modalidad De Trabajo Remoto
<b>Autores</b>	Catalina Espitia Garzón, Natalia Martínez Castro, Martha Liliana Menco Sierra
<b>Año de creación</b>	2022
<b>Ciudad y país de origen</b>	Bogotá, Colombia
<b>Alcance</b>	El modelo conceptual de clima organizacional contempla las dimensiones impactadas en oficinas de gestión de proyectos que laboran bajo la modalidad de trabajo remoto. Al integrar estos tres conceptos busca ser una herramienta para lograr una mejor comprensión en el tema.
<b>Población Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director de la organización</li> <li>- Directores y Líderes de PMO</li> <li>- Gerentes de proyectos</li> <li>- Equipos de PMO remotos</li> <li>- Área de recursos humanos/Talento y Cultura</li> </ul>
<b>Descripción</b>	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 y la lectura de los resultados del mismo.
<b>Instrumento</b>	Se utiliza un cuestionario de enunciados con escala Likert para evaluar actitudes y opiniones. El cuestionario está compuesto por 110 enunciados que buscan medir el nivel de acuerdo o desacuerdo con respecto a una situación planteada.
<b>Modo de aplicación</b>	El modelo conceptual opera a teóricamente a través de un documento donde se pueden revisar las dimensiones y variables que afectan el clima organizacional en equipos de PMO que operan bajo la modalidad de trabajo remoto. El modelo se aplica a través de encuestas con preguntas de respuesta tipo Likert compartido a cada integrante de la PMO quienes de forma individual y anónima responden de acuerdo a su percepción.
<b>Resultados</b>	Una vez se recolectan las respuestas de todos los integrantes de la PMO, se realiza una ponderación promedio de la puntuación para cada una de las preguntas por variable. Dicho resultado corresponderá a la percepción global de cada variable y dimensión existente dentro de la PMO.

## FICHA TÉCNICA DEL MODELO CONCEPTUAL

### 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.

### Recomendaciones de uso

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.

## FICHA TÉCNICA DEL MODELO CONCEPTUAL

**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

## FICHA TÉCNICA DEL MODELO CONCEPTUAL

	<p>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.</p> <p><b>5. PRIORIZACIÓN:</b> 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.</p>
<b>Frecuencia de aplicación</b>	<p>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 igualmente 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.</p>

**Fuente.** (Autores 20)