

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

***Tesina para optar por el grado de
bachillerato***

**Factores de clima organizacional que
influyen en un correcto desempeño de los
empleados del área de proyectos de la
Compañía Telecable, en San José Costa
Rica, durante el tercer cuatrimestre del año
2020**

YENSI NÚÑEZ SOTO

junio, 2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

INDICE DE TABLAS	4
INDICE DE FIGURAS	4
RESUMEN.....	5
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1.1 Delimitación del problema	24
1.1.2 Justificación	24
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	25
1.3 OBJETIVOS.....	25
1.3.1 Objetivo general.....	25
1.3.2 Objetivos específicos.....	26
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	27
2.1 CONTEXTO TEORICO CONCEPTUAL.....	28
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	95
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION.....	96
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	98
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	101
3.4 UNIDADES DE ANALISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	104
3.4.1 Población.....	104
3.4.2 Tipo de muestra	104
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión	104
3.4.4. Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes.....	105
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	105
3.6 VARIABLES Y UNIDADES DE ANALISIS DE LA INVESTIGACION	106
3.7 ANALISIS DE LOS DATOS	108
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	109
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN.....	141

DE LOS RESULTADOS	141
5.1 Factores críticos que están impactando el desempeño y productividad de los empleados del área de proyectos, con el fin de contar con información precisa del porque está afectando el desempeño y productividad y brindar estrategias o técnicas de mejora, en la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020.....	142
5.2 Determinar los indicadores de desempeño y productividad relacionados a las actividades que el departamento de proyectos realiza actualmente, con el fin de investigar si los mismos apoyan la gestión interna para el cumplimiento de los objetivos y metas y poder brindar un plan de mejoras y seguimiento a dichos indicadores de medición, de la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020.....	145
5.3 Determinar un plan de capacitación enfocado en el mejoramiento del desempeño y productividad, con el fin de obtener mejores resultados alineados a la meta organizacional del área de proyectos, en la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020.....	147
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	149
6.1 Conclusiones.....	150
6.1.1 Factores críticos que están impactando el desempeño y productividad de los empleados del área de proyectos, con el fin de contar con información precisa del porque está afectando el desempeño y productividad y brindar estrategias o técnicas de mejora, en la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020.....	150
6.1.2 Determinar los indicadores de desempeño y productividad relacionados a las actividades que el departamento de proyectos realiza actualmente, con el fin de investigar si los mismos apoyan la gestión interna para el cumplimiento de los objetivos y metas y poder brindar un plan de mejoras y seguimiento a dichos indicadores de medición, de la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020.....	151
6.1.3 Determinar un plan de capacitación enfocado en el mejoramiento del desempeño y productividad, con el fin de obtener mejores resultados alineados a la meta organizacional del área de proyectos, en la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020.....	152
6.2 Recomendaciones.....	152
En relación a los indicadores de desempeño y productividad relacionados a las actividades que el departamento de proyectos realiza actualmente, con el fin de investigar si los mismos apoyan la gestión interna para el cumplimiento de los objetivos y metas de la compañía Telecable, se recomienda:	153
REFERENCIA.....	155
ANEXOS.....	163

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Matriz de Operacionalización de la Variable	34
Tabla N° 2. Factores y KPI's por tipo de proyecto	68
Tabla N°3. Etapas en la administración de proyectos	71
Tabla N°4. Tipos de investigación	100
Tabla N°5 Factores que pueden impactar el desempeño y productividad debido al nivel de Satisfacción.....	111
Tabla N°6 Nivel de satisfacción debido al liderazgo	113
Tabla N°7 Factores a la hora de gestionar proyectos	114
Tabla N°8 Análisis de brechas y necesidades que pueden impactar en el desempeño y productividad para el cumplimiento de metas y objetivos.....	129
Tabla N°10 Satisfacción del plan de Capacitación	132
Tabla N°11 Herramientas del plan de Capacitación	133
Tabla N°12 Plan de Capacitación enfocado en los resultados del desempeño y la productividad	135
Tabla N°13 Plataforma para el registro de información, seguimiento y control en proyectos	138
Tabla N°14 Conocimiento en etapas de los proyectos	139

INDICE DE FIGURAS

Figura N°2 Liderazgo	46
Figura N°2 Clima Organizacional	58
Figura N°3 Jerarquía de necesidades de Maslow	100
Figura N°4 Administración por objetivos	110
Figura N°5 Factores que pueden impactar el desempeño y productividad debido al nivel de Satisfacción	111
Figura N°6 Nivel de satisfacción debido al liderazgo	113
Figura N°7 Factores a la hora de gestionar proyectos	115
Figura N°8 Análisis de brechas y necesidades que pueden impactar en el desempeño y productividad para el cumplimiento de metas y objetivos	129
Figura N°9 Cursos o capacitaciones enfocados en la gestión de proyectos	130
Figura N°10 Satisfacción del plan de Capacitación	131
Figura N°11 Herramientas del plan de Capacitación	133
Figura N°12 Plan de Capacitación enfocado en los resultados del desempeño y la productividad	135
Figura N°13 Plataforma para el registro de información, seguimiento y control en proyectos p.....	137
Figura N°14 Conocimiento en etapas de los proyectos.....	139

RESUMEN

El clima organizacional, es un término utilizado en la actualidad para describir y conceptualizar la forma en como los empleados perciben el ambiente laboral y como esas percepciones afectan o benefician directamente el desempeño de sus labores. Las empresas requieren de estrategias que les permita gestionar eficientemente el logro de sus metas organizacionales mientras que se genera un excelente ambiente laboral. El objetivo de esta investigación es determinar qué elementos de clima organizacional están impactando actualmente el rendimiento en la productividad y desempeño de los empleados de las áreas de proyectos y generar medidas para mejorar estos factores de la compañía Telecom, del primer cuatrimestre del año 2020. La investigación tiene un enfoque mixto con un alcance descriptivo explicativo, ya que se explicarán las causas y factores que generan un buen o mal clima organizacional, las técnicas utilizadas son la encuesta, la entrevista, la revisión histórica de datos recopilados en la organización y la revisión bibliográfica. La encuesta se aplica a una muestra inicial de 5 personas mayores de edad habitantes del cantón de San José y Heredia, las entrevistas se realizan al personal que conforma el área de proyectos y al gerente directo de esta área en el sector de Sabana Este. Los datos cuantitativos se organizan y analizan desde tablas y gráficos de manera estadística y numérica, los datos cualitativos por medio de categorías de análisis. El ambiente Organizacional competitivo, indica que cada vez las empresas están buscando como mejorar el clima organizacional en el que se desenvuelven sus empleados, ya que es garantizado que conforme los colaboradores se sienten más cómodos y adaptados a su ambiente

laboral, son más eficientes, muestran disciplina y agilidad en el desarrollo de sus actividades. De esta manera, las empresas se aseguran de contar no solo con profesionales de alto rango sino con personal que además de preparados, se sentirán cómodos, motivados y comprometidos, generando así resultados de calidad, alto nivel de productividad y un excelente desempeño. Por lo que se pretende generar encuestas y métodos que permitan visualizar cuales podrían ser las mejores prácticas que debería efectuar la organización para incrementar un excelente clima organizacional no solo en el trabajo de la oficina sino en la actualidad, ya que la mayoría de los trabajadores están de teletrabajo y podría de igual manera generar una monotonía que resulten en términos negativos a nivel de resultados laborales.

Se concluye que a través de los factores que se identifican en esta investigación, se generan las recomendaciones que Telecable podría utilizar para maximizar el buen clima organizacional no solo a nivel físico sino también emocional de sus colaboradores actuales y futuros.

The organizational climate is a term currently used to describe and conceptualize the way in which employees perceive the work environment and how those perceptions directly affect or benefit the performance of their work. Companies require strategies that allow them to efficiently manage the achievement of their organizational goals while creating an excellent work environment. The objective of this research is to determine which elements of the organizational climate are currently impacting the performance of the productivity and performance of the employees in the project areas and to generate measures to improve these factors of the Telecable company, in the first four months of 2020. The research has a mixed approach with an explanatory descriptive scope, since the causes and factors that generate a good or bad organizational climate will be explained, the techniques used are the survey, the interview, the historical review of data collected in the organization and the review bibliographic. The survey is applied to an initial sample of 6 people of legal age living in the canton of San José and Heredia, the interviews are carried out with the personnel that make up the project area and the direct manager of this area in the Sabana Este sector. Quantitative data are organized and analyzed from tables and graphs in a statistical and numerical way, qualitative data through categories of analysis. The competitive Organizational environment indicates that each time companies are seeking to improve the organizational climate in which their employees operate, since it is guaranteed that as employees feel more comfortable and adapted to their work environment, they are more efficient, they show discipline and agility in the development of their activities. In this way, companies ensure that they have not only high-ranking professionals but also personnel who, in addition to being prepared, will feel comfortable, motivated and committed, thus generating quality results, a high level

of productivity and excellent performance. Therefore, it is intended to generate surveys and methods that allow to visualize what could be the best practices that the organization should carry out to increase an excellent organizational climate not only in the office work but at present, since most of the workers are teleworking and could in the same way generate a monotony that results in negative terms at the level of labor results.

It is concluded that through the factors identified in this research, the strategies that Telecable could use are generated to maximize the good organizational climate not only physically but also emotionally of its current and future collaborators.

Palabras claves: Clima Organizacional, Desempeño, motivación.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo con los empleados del área de proyectos de Telecable S.A., con edades comprendidas entre los 22 y los 55 años de edad, en la provincia de San José (Costa Rica), durante el tercer cuatrimestre del año 2020.

Antecedentes internacionales y nacionales

Los antecedentes del problema de estudio destacan información previa y relevante en relación con el objeto de estudio y a la investigación que se desea desarrollar.

Las empresas actualmente están empleando mucho el concepto de Clima Organizacional, para señalar aquellos aspectos tanto físicos como emocionales que pueden impactar positiva o negativamente el desempeño e indicadores de los colaboradores en las empresas.

Internacionales

A continuación, se presentan investigaciones realizadas en el ámbito internacional.

En el estudio empírico realizado por Joseph B. Holloway (2012), titulado “Leadership Behavior and Organizational”, realizado en una organización sin fines de lucro se indica:

The results of this present study indicate a positive and significant relationship between relations-oriented leadership behaviors and the organizational climate dimension reward ($r = .19, p = .06$) and warmth ($r = .41, p < .01$). These results confirm Litwin and Stringer’s (1968) finding that distinct organizational climates can be created

by varying leadership styles. These findings demonstrate that, if leaders want their employees to be more committed to the organization, which ultimately reduces turnover and the numbers of absent days, then they must develop close and interpersonal relationships with their employees. Relations-oriented leaders socialize and build relationships (Yukl, 2006), and through the formalization of relationships, leaders foster a sense of teamwork and cohesion that promotes positive relationships throughout the organization's atmosphere. (Holloway, 2012, p.29)

The purpose of this empirical study was to examine the relationship between task-oriented leadership behaviors and the organizational climate dimensions structure, responsibility, and identity, and the relationship between relations-oriented leadership behaviors and the organizational climate dimensions reward, warmth, and conflict. (Holloway, 2012, p.30-31)

The research results revealed that relations-oriented leadership behaviors have a positive and significant relationship with the organizational climate dimensions reward and warmth. The research also revealed that task-oriented leadership behaviors have a positive and significant relationship with the warmth organizational climate dimension. (Holloway, 2012, p.30-31)

Por otra parte, Edwin Jesús Fernández Bernal y Grecia Carolina Muñoz Izquierdo en su tesis para optar el grado académico de Licenciado en Administración, realizó un estudio no experimental descriptivo, su muestra se basó en 62 trabajadores, de la agencia del Banco de crédito de Perú de la ciudad de Cajamarca, la investigación

se basó en cuestionarios con preguntas relacionadas al clima organizacional y satisfacción laboral.

Como parte de los resultados (Fernández y Muñoz, 2016), generaron una prueba piloto para verificar y demostrar que dichos resultados eran confiables, generando un 0,90 para clima organizacional y 0,83 para satisfacción laboral, lo cual indica que es un instrumento confiable. Parte del análisis resultó en que un 69.6% de los datos indican que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral están altamente relacionados. Y a pesar de recibir comodidad, motivación y apoyo constante de las jefaturas el incentivo económico estaba afectando el total de la satisfacción laboral.

En el trabajo de investigación de Hugo René Rodríguez Guerrero, como parte de obtener la tesis para optar el grado de magister en recursos humanos, de la Universidad de fuerzas armadas, titulada *“Propuesta de mejora de clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social”*, señaló a través de la formulación del problema, que no se han encontrado estudios formales del clima organizacional principalmente en instituciones públicas, por lo tanto se planteó la idea de investigar cómo se encontraba el clima en el Ministerio de coordinación de desarrollo social (MCDS) y de esta manera generar una propuesta que genere un impacto positivo en las personas.

Como resultado de dicha investigación (Rodríguez, 2015), se plantearon resultados positivos y negativos en clima laboral y cultural organizacional. En cuanto a clima laboral los puntos negativos destacados fueron:

- En la estructura que maneja la empresa, los procedimientos, trámites no son ágiles ni fluidos, generando una estructura burocrática.
- En cuanto a recompensas, se indica que el personal puede estar desmotivado o no muestra el desempeño debido, ya que no se reconoce el trabajo realizado tanto a nivel económico como verbal o escrito.
- Se percibe falta de capacitación, aun contando con un plan de desarrollo, no se ha implementado constantemente, por lo que a nivel profesional no hay un crecimiento.

Y como parte de la investigación, también se señalaron puntos positivos:

- En cuanto a la remuneración se destaca que se hacen los pagos a tiempo y se consideran las horas extras laboradas.
- Hay objetivos claros para cada área y frecuentemente hay comunicación de los avances que se generan de dichos objetivos.
- Los colaboradores perciben que sus opiniones son tomadas en cuenta y hay un buen trabajo en equipo.
- Los trabajadores se sienten parte de la Institución, ya que tienen claros los objetivos, la misión, visión y valores.
- Hay muy buena comunicación y bajo nivel de conflictividad, es decir se manejan adecuadamente los conflictos

Con respecto a los puntos positivos en el clima organizacional (Rodríguez, 2015), destacó los siguientes:

Juárez-Adauta, Salvador (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, se planteó trabajar con el siguiente método y muestreo:

Métodos: estudio observacional, transversal, descriptivo, analítico, en asistentes médicas, personal médico, de enfermería, administrativo y de servicios básicos, de todos los turnos, adscritos al Hospital General Regional 72, Instituto Mexicano del Seguro Social. La muestra aleatoria estuvo conformada por 230 personas: 58.3 % mujeres y 41.7 % hombres, edad promedio de 35 años. La evaluación se efectuó con una escala mixta LikertThurstone. El análisis estadístico se realizó con t de Student, Anova y coeficiente de correlación de Pearson. (Adauta, 2012, p.307).

Como parte de los resultados y conclusiones (Adauta, 2012) indicó:

Resultados: ambos índices presentaron alta correlación positiva entre la satisfacción laboral y mejor clima organizacional. (Adauta, 2012, p.307)

Conclusiones: un clima organizacional favorable va a condicionar una mayor calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y, por ende, una mejora sustancial en la prestación de servicios de salud al derechohabiente. (Adauta, 2012, p.307).

Además (Adauta, 2012), señala en su investigación, en base a estudios, el clima organizacional está íntimamente relacionado a como se maneja el ambiente interno en una organización y esto repercute en los comportamientos de los empleados. (como

citó Litwin GH. Stringer RA. Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School; 1968)

Un concepto importante para tomar en consideración, (Adata, 2012), el término clima organizacional ha evolucionado en el ámbito social, ya que las organizaciones empezaron a verificar que un buen ambiente laboral, positivo y satisfactorio para los empleados repercute en un alto nivel de productividad, generando número positivos a nivel cuantitativo y en la calidad ya sea de los productos o servicios ofrecidos como empresa. (como se citó Martín M. Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes: relaciones causales. España: Universidad de Alcalá; 1999).

Y como parte de sus conclusiones (Adata, 2012), señala que se encontró satisfacción y clima organizacional en niveles de medios a altos, generando una relación entre los términos satisfacción laboral y clima organizacional.

Adata (2012), afirma:

Por categoría de trabajo, se identificó que mientras mayor es el nivel de organización del trabajo, mayor es la satisfacción y el clima organizacional, con excepción de enfermería que manifestó satisfacción con tendencia al alta pero un clima organizacional con tendencia media. El personal de servicios básicos manifestó una menor satisfacción con el trabajo y el clima organizacional. En cuanto al turno de trabajo, el personal que expresó mayor satisfacción fue el de la jornada acumulada, seguido por el de los turnos matutino y vespertino; el menos favorecido fue el turno nocturno, que produce menor satisfacción laboral y clima organizacional. El personal con mayor antigüedad institucional y hospitalaria presentó menores niveles de

satisfacción con el trabajo y el clima organizacional, pero también un grupo importante con mayor antigüedad institucional y hospitalaria manifestó niveles altos. Es decir, a mayor antigüedad se dividieron las opiniones sobre la satisfacción laboral y el clima organizacional, si bien a menor antigüedad se tiende a un nivel medio de satisfacción con el trabajo y el clima organizacional. (p. 313)

En el trabajo de investigación titulado *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional* los autores Bill Jonathan Serrano Orellana y Alexandra Portalanza Ch (2014), señalaron: Es muy importante contar con líderes en las empresas, que guíen a los equipos en el logro de sus metas u objetivos, y en la búsqueda de la excelencia organizacional. Ya que el líder es quien influye en el actuar de los trabajadores generando además motivación en su desempeño diario. Es quien se preocupa por los colaboradores además de ayudar al logro de las metas.

(Serrano y Portalanza, 2014), señalan que el estilo de liderazgo utilizado va a influir mucho en un clima organizacional positivo o negativo “ya que es este el que logra las percepciones de orgullo, de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa concordando con Payeras (2004)” (p.123)

(Serrano y Portalanza, 2014), indican que los propósitos de contar con un buen clima organizacional van ligados con el compromiso del empleado en, por ejemplo, llegar temprano, no ausentarse, aumentar el desempeño, productividad, logrando de esta manera alcanzar las metas del área y de la Organización en general.

Nacionales

En el trabajo de investigación realizado por Laura Pinto Castro, producto de su tesis para optar por la maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia., de la Universidad de Costa Rica, se planteó una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano.

Parte de la investigación (Pinto, 2015) se enfocó en los siguientes factores:

En cuanto a la autonomía, las encuestas generadas a los colaboradores indican que no sienten potestad para realizar su trabajo o no tienen espacios para proponer sus ideas, y esto no por falta de capacidad, sino solamente por falta de que la empresa brinde esos espacios. (p.82)

Por otro lado, (Pinto, 2015), señala que el trabajo en equipo generó resultados muy positivos, en donde se visualiza que el 90% o 95% de respuestas coincidían en que la Organización estimula el trabajar con otras personas, se comunican constantemente y se cooperan unos con otros, por lo que este factor indica que un buen trabajo en equipo genera buen clima organizacional. (p.83)

(Pinto, 2015), en cuanto a la comunicación, ha sido variada ya que el 44% de los trabajadores percibieron sentirse incómodos en la apertura de hablar con sus jefaturas de los asuntos laborales y el 45% mostraron sentirse cómodos. Y en cuanto a la comunicación de parte de las gerencias, el 55% muestra una actitud negativa y el 33% una posición positiva. Por lo que se concluye que se puede mejorar este factor y generar un bienestar que a la larga mejora el clima organizacional.

(Pinto, 2015), la presión que es otro factor analizado muestra que los empleados no sienten que tienen exceso de trabajo, ni son contactados fuera del horario de oficina para asuntos laborales. “En términos generales se evidencia como la percepción con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de las tareas laborales, así como la presión asociada a estas y del ambiente laboral, es positiva por parte de los trabajadores” (p.86).

Con respecto a las sugerencias para mejora del ambiente laboral desde las perspectivas de los colaboradores de las oficinas centrales de CAFESA destacan las siguientes: “comprar nuevas herramientas de trabajo”, “mejorar la comunicación entre la gerencia y los demás”, “que haya más información sobre los cambios que se dan en la empresa”, “que se nos brinde seguridad sobre la estabilidad laboral”, “que los jefes reconozcan cuando hacemos un buen trabajo”, “subir los salarios”, “que haya mayor confianza y apertura”, “que se apoye más a los empleados”, “que se tome en cuenta nuestra opinión”, “que tengamos más actividades para compartir”.(Pinto,2015, p.99).

Y en cuanto a las recomendaciones generales (Pinto, 2015), se indica que es importante establecer un programa para efectuar diagnósticos periódicos en la percepción que van teniendo los empleados con respecto a los planes de acción que se han propuesto para mejorar el clima organizacional.

Se indica además (Pinto, 2015), mantener dentro de un cronograma por parte de las gerencias reuniones periódicas de seguimiento con los equipos.

En el trabajo de investigación realizado por Jessica Vargas Chacón, producto de su Proyecto de Graduación para Optar por el Grado de Bachillerato en

Administración de Empresas, del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Vargas se planteó como objetivo general “Determinar los factores que afectan el clima organizacional del Proceso Gestión Recurso de la Información de la Dirección Gestión Documentación e Información.” (Vargas, 2012, p.12). El proceso de investigación desarrollado presenta características de carácter exploratorio y descriptivo, con un enfoque cuantitativo, utilizando un cuestionario y entrevistas como método de investigación. Las conclusiones más relevantes dentro de su investigación fueron:

- Los colaboradores que conforman las distintas áreas del Proceso Gestión Recurso de la Información necesitan sentirse más involucrados en el logro de los objetivos y metas del Proceso.
- Los funcionarios carecen de una constante motivación para llevar a cabo sus funciones y requieren sentirse parte importante en la cadena de valor del Proceso ya que muchos de ellos no saben con certeza cual es la importancia de las funciones que realizan.
- Se concluye que el ambiente laboral no es el mismo en todas las áreas que componen el Proceso, debido a que se enfrentan a distintas condiciones físicas y organizacionales.
- En el Proceso Gestión Recurso de la Información se requiere una mayor comunicación entre jefaturas y colaboradores que den a conocer aspectos relevantes de la toma de decisiones y mantengan a los funcionarios bien informados.

- . Según los resultados obtenidos del estudio de estados de ánimo, los colaboradores muestran una actitud positiva pese a la situación de incertidumbre para quienes poseen contratos ocasionales.
- Al tener gran cantidad de colaboradores que se encuentran en proceso de una especialización académica y de edades muy jóvenes que no cuentan con un contrato laboral fijo se presenta una alta rotación de personal hacia otras áreas del ICE donde se les dé la oportunidad de mayor estabilidad en sus contratos. (Vargas, 2012, p.12).

En el trabajo de investigación realizado por Aarón Asch Álvarez, producto de su Proyecto de Graduación para Optar por el Grado de Bachillerato en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, parte de sus propuestas planteadas para mejorar el clima organizacional, se destacan:

- Realizar un análisis FODA, que le permita a las gerencias comunicar más ampliamente sus metas y por ende contar con retroalimentación al colaborador para mejorar en su trabajo.
- Diseñar planes de desarrollo de objetivos y estrategias organizacionales, en donde se incluyan a todas las áreas y cada una podrá estar enfatizada en el logro de objetivos y metas a alcanzar y estén más comprometidos con la empresa. “Para el diseño de este plan se recomienda también elaborar un balance score card que permita construir una estrategia empresarial adecuada, que logre el cumplimiento de los objetivos.” (Asch, 2014, p.177).

- Reforzar el trabajo en equipo, con actividades de integración y en donde puedan expresar sus opiniones a los demás empleados.
- Realizar plan de incentivos, en donde se reconozca el logro de metas alcanzadas, incentivando y motivando a seguir cumpliendo con los objetivos y metas que se planteen, y de esta manera revisar la estrategia de la empresa y verificar en cuales aspectos los empleados no están alineados a dicha estrategia.

En su revista de investigación realizada por María del Carmen Sandoval Caraveo, Deneb Elí Magaña Medina y Edith Georgina Surdez Pérez, de la Universidad de Costa Rica, publicado el 30 de setiembre 2013, parte de su objetivo de investigación fue:

The objective of this study was to determine the perception of organizational climate among researchleading professors, from the Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, affiliated to research units working on one or more areas of research. The study emerged as a response to a series of evaluations that professors undergo systematically to remain within the research units, but which negatively affect the organizational climate. The research had a quantitative, descriptive and correlational design in which a non-experimental or cross-sectional design was taken. The study was conducted using stratified sampling. A questionnaire was administered to examine the participants' perception of organizational climate construct in their context of higher education. The analyses of the questionnaire data revealed that 24% of the population perceived a highly favorable organizational climate, whereas 27% did not. We conclude that, overall, the dimensions related to research interest, further academic

development, and work pressure, show the lowest scores. Nonetheless, different perceptions of organizational climate were documents across the university faculties. (Sandoval, Magaña y Surdez, 2013, p.1).

En la investigación titulada *Aplicación de técnicas multivariadas en el análisis del Clima Organizacional de una Municipalidad en Costa Rica* (Morera, Ávila y Zúñiga, 2013), se plantearon el objetivo de “analizar la percepción de los funcionarios(as) de la Municipalidad de San Rafael de Heredia con respecto a variables clave para optimizar el desarrollo del clima organizacional”. (p.3)

Como parte de la investigación (Morera, Ávila y Zúñiga, 2013), se plantearon verificar cuáles variables impactaban la percepción del clima organizacional en la Municipalidad de San Rafael de Heredia y se hizo mediante 4 percepciones: relaciones interpersonales, estructura, procedimientos y procesos y motivación y compromiso.

De los resultados del presente estudio se desprende que: La percepción en las tres dimensiones del estudio es homogénea con una tendencia central, lo que indica que la mayoría de los funcionarios(as) dan respuestas en puntos medios denotando una percepción indiferente. En la Municipalidad de San Rafael se requiere potenciar la comunicación y compromiso de sus colaboradores para mejorar la percepción del clima organizativo. Ambos elementos resultan fundamentales para lograr relaciones humanas adecuadas y mejorar el rendimiento en cualquier organización. Al respecto Dyer y otros (2012) afirman que los equipos de alto desempeño cuentan con integrantes con habilidades, actitudes y competencias encaminadas a lograr sus objetivos; entre ellas destacan la comunicación y resolución de problemas en una atmósfera de apoyo, confianza y compromiso (Morera, Ávila y Zúñiga, 2013, p.17).

Parte de lo mencionado anteriormente (Morera, Ávila y Zúñiga, 2013), se visualiza que la comunicación es un factor predominante en la Municipalidad de San Rafael, por lo que será importante implementar estrategias de comunicación asertiva, empoderamiento y actividades de resolución de conflictos. Además, será importante que las personas se sientan empoderadas en realizar su trabajo teniendo claras las actividades y objetivos a realizar y que sientan que su trabajo es desafiante y que se les recompensa por el esfuerzo a través de un plan de incentivos. Otro de los factores claves es analizar que el puesto en el que se desempeñan los colaboradores está acorde con su perfil, habilidades y conocimientos.

Se señala, además (Morera, Ávila y Zúñiga, 2013), la necesidad de revisar el clima organizacional y los resultados que se han tenido con las medidas implementadas de manera periódica y orientar acciones focalizadas en el factor humano.

Se concluye que, la Municipalidad de San Rafael, para mejorar la percepción sobre su clima debe fortalecer acciones y recursos en las dimensiones de “Estructura, Procedimientos y Funciones” y “Motivación y Compromiso”; específicamente en las variables “Comunicación” y “Compromiso e Identidad”; además, contemplar que los puestos de jefatura dieron mayor valor a la variable “Compromiso” y que el personal con más de cinco años de laborar en la institución a la variable “desafío y recompensa”. (Morera, Ávila y Zúñiga, 2013, p.18).

1.1.1 Delimitación del problema

La delimitación del problema de investigación permite enfocar en términos concretos el área de interés, así como especificar los alcances del estudio y determinar los límites de este.

Delimitación de la muestra: 5 personas

Delimitación demográfica:

Género: Masculino y Femenino

Etnia: las presentes que habitan en el Cantón de Heredia y San Jose.

Edad: Personas con edad de 25 a los 55 años.

Escolaridad: Estudios universitarios

Nivel socioeconómico: Pertenecientes al nivel medio y medio – alto.

Delimitación temporal: La investigación se realiza en el periodo comprendido de setiembre 2020 a enero 2021.

Delimitación geográfica: La investigación se realiza en la Provincia de San José, Costa Rica.

1.1.2 Justificación

La conveniencia o los beneficios de la investigación es poder analizar qué motiva o bien está desmotivando a los empleados en Telecable, cuál ha sido el desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios, por esta razón que se da el motivo de esta tesis, para poder entender cuál es la cultura Organizacional que se maneja

actualmente en Telecable S.A. Por la investigación ardua y precisa que conlleva para que el lector se informe y se dé a entender y evacuar todas las dudas referentes a clima Organizacional y que cosas pueden estarse no efectuando que podrían incrementar la productividad en los empleados y la motivación y de esta manera dar puntos de mejora para que otras áreas o Instituciones puedan mejorar a nivel Cultural, por ende esta tesis se desarrollara con información precisa y verificación con personal principalmente involucrado en la compañía tal como capital humano. Es decir, la elaboración de esta investigación es desarrollar medidas que puedan tener un impacto positivo en el ambiente organizacional de la población costarricense. El enfoque es tener información certificada y comprobada de los problemas, productividad, desempeño, entre otros factores que han impactado de manera positiva o negativa a la compañía Telecable S.A., por ende, desarrollaremos entrevistas a personas encargadas y a diferentes empleados que participan del día a día en estos temas para que brinde información precisa y detallada del procedimiento y toma de decisiones de los responsables por velar por la compañía.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles factores de clima organizacional influyen en un correcto desempeño de los empleados del área de proyectos de la Compañía Telecable?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Determinar qué factores de clima organizacional están impactando actualmente el rendimiento en la productividad y desempeño de los empleados del área de proyectos

y generar planes que permitan mejorar estos factores de la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Establecer los factores críticos que están impactando el desempeño y productividad de los empleados del área de proyectos, con el fin de contar con información precisa del porque está afectando el desempeño y productividad y brindar estrategias o técnicas de mejora, en la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020.
2. Determinar los indicadores de desempeño y productividad relacionados a las actividades que el departamento de proyectos realiza actualmente, con el fin de investigar si los mismos apoyan la gestión interna para el cumplimiento de los objetivos y metas y poder brindar un plan de mejoras y seguimiento a dichos indicadores de medición, de la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020.
3. Determinar un plan de capacitación enfocado en el mejoramiento del desempeño y productividad, con el fin de obtener mejores resultados alineados a la meta organizacional del área de proyectos, en la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1 CONTEXTO TEORICO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se pretende mostrar el referente teórico – conceptual relacionado a la investigación en curso, donde a partir del tema propuesto se visualizan una serie de contenidos y sub - contenidos que nutrirán este trabajo de investigación.

Es importante iniciar desarrollando el concepto bajo el cual se rige el problema de la investigación y son los factores críticos.

I. Factores críticos

Para poder brindar un concepto más exacto y detallado, el cuál no fue exitoso encontrar en libros actuales, se hace referencia al concepto indicado por Jack F. Rockart que es el creador de los FCE y los definió de la siguiente manera:

Son los números limitados de áreas en que los resultados son satisfactorios y estos aseguran el éxito competitivo debido al buen desempeño de los individuos, departamentos u organización. Es decir, son las áreas claves donde las cosas deben caminar bien para se alcancen las metas gerenciales. (Rockart,1981).

“Key areas where things must go right in order to successfully achieve objectives and goals” (Rockart,1981, p.9).

Además, señaló que la importancia de los factores críticos va dirigida en aquellos asuntos en los que la gerencia debe realmente prestar atención y enfocar el recurso más limitado el cual es su tiempo en aquellas cosas que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso (Rockart,1981).

Señalo que los factores críticos se pueden dividir en 4 jerarquías:

1. FCE de la industria
2. FCE corporativos
3. FCE de sub organizaciones
4. FCE individuales

Según (Rockart,1981), hay 3 principales usos para los factores críticos de éxito los cuáles son:

1. Para ayudar a un gerente a determinar cuáles son sus necesidades.
2. Ayudar a una organización en su proceso de planificación general a través de la planificación estratégica, de largo alcance y anual.
3. Ayudar a una organización en el proceso de planificación de sus sistemas de información.

Apoyando otras investigaciones más actuales, la siguiente titulada como “Factores críticos de éxito de las empresas innovadoras”, se describen como factores críticos: el liderazgo estratégico, equipos multifuncionales, sistema de reconocimiento por el trabajo realizado, la utilización de herramientas tecnológicas para el desarrollo de nuevos productos o servicios y el que una empresa pueda invertir en investigación y desarrollo. (Laura Elizabeth Ávila Hernández & Gustavo Juan Alarcón Martínez, 2017).

Liderazgo Estratégico

Una de las características de los líderes es su característica de estrategia para desarrollar planes, estrategias y directrices (Westcott, 2006). Kuczmarski (1997) afirma que la innovación inicia por la alta gerencia puesto que es ella la que

establece las estrategias y las acciones que orientan la innovación en toda la empresa. También Afuah (1999) identifica la estrategia de la empresa como un elemento crítico que trazará el rumbo de la innovación. Trias de Bes y Kotler (2011) afirman lo siguiente: “La planeación es el primero de los elementos de un Sistema Integral de Innovación, planificar permite alinearse con la estrategia corporativa, asignar recursos de modo eficiente y alimentar ordenadamente la planeación operativa para los procesos de innovación de la compañía. (Ávila y Alarcón, 2017, p.156)

Equipos multifuncionales para la innovación

Una de las características de los equipos es que están compuestos por personas con diferentes funciones dentro de la organización y con diversas competencias, así como, con diversas especialidades (Westcott, 2006). Kume (1995) menciona que la forma de configurar a los equipos que trabajan para resolver un problema, la mejora o la innovación, es integrarlos por personas de diversas funciones que posean libertad de pensamiento y sin restricciones que imponga la organización. Trias de Bes y Kotler (2011) mencionan que la creatividad se fundamenta en combinar ideas existentes de un modo distinto, por lo cual se promueve la multifuncionalidad, porque al desarrollar un proyecto con múltiples puntos de vista, se aumentan las probabilidades de éxito y se reducen las probabilidades de error por omisión. (Ávila y Alarcón, 2017, p.158).

Sistema de reconocimientos por trabajo a la innovación

Dentro de las funciones de la administración de recursos humanos se encuentra el sistema de compensación, el cual debe considerar tanto el desempeño individual como el trabajo en equipo. Los equipos, como los individuos merecen el reconocimiento por los esfuerzos realizados. (Ávila y Alarcón, 2017, p.159).

Para Westcott (2006) el reconocimiento es un elemento muy relevante para sostener el impulso a la mejora o innovación, algunas formas en que puede estar compuesto son: presentaciones a la gerencia de los avances del proyecto; reconocimiento público a través de asociaciones profesionales o de publicación de resultados en revistas de la empresa o en journals; o publicaciones que muestren los logros y contribución del equipo; reconocimientos materiales como certificados; participación de utilidades o de beneficio a los miembros del equipo; bonos u otros reconocimientos económicos. (Ávila y Alarcón, 2017, p.159).

Proceso tecnológico para el desarrollo de nuevos productos y procesos

Afuah (1999), Christensen (2003), Kuczmarki (1999), Trias de Bes y Kotler (2011), y Van de Ven et al. (2000) coinciden en que el proceso para el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios, tiene características en común en las empresas que desarrollan innovación; las más coincidentes son: a) los procesos están compuestos en etapas, métodos, procedimientos, de forma que los líderes pueden dar seguimiento y facilitar el desarrollo de la innovación; b) existe un ejecutivo senior quien tiene el rol de coordinar los proyectos, administrar y gestionar los

recursos; c) el proceso de innovación es realizado por un equipo de personas competentes en las tecnologías de la empresa; d) participan en el proceso personas con habilidades y técnicas para desarrollar en equipo ideas e innovaciones. (Ávila y Alarcón, 2017, p.161).

En la forma tradicional las empresas desarrollan innovaciones con los conceptos y tecnologías que se manejan dentro de la empresa; el proceso de innovación abierta considera la incorporación del conocimiento y tecnología donde se encuentren. Para el proceso de innovación abierta es clave la tarea de incorporar y/o mezclar el conocimiento externo con el existente en la organización, por lo que la colaboración, la cocreación, con diferentes grupos de interés tales como organizaciones similares, centros de investigación, competidores, se vuelve vital en el proceso innovador. Lo anteriormente expuesto es indicativo de que el proceso tecnológico es fundamental también para el desarrollo de nuevos productos y procesos. (Ávila y Alarcón, 2017, p.161).

Análisis de mercados para nuevos productos o servicios

Según explica Afuah (1999) uno de los problemas que enfrentan las empresas ante la innovación es la incertidumbre que provoca el nuevo conocimiento que puede ser tecnológico o de mercado. La incertidumbre provocada por el nuevo desarrollo tecnológico se refiere al conocimiento de L. E. Ávila & G. J. Alarcón 162 componentes, vinculaciones entre estos, métodos, procesos y técnicas que conforman el nuevo producto o servicio y el impacto que tendrá en el mercado. La incertidumbre de mercado se refiere al conocimiento de los clientes, cuáles

son sus necesidades y expectativas, cómo hacer que compren el nuevo producto, cómo ponerlo a su disposición.

El análisis y orientación a los clientes y mercados es básico para considerar la innovación como un éxito, por lo que es considerado como uno de los factores críticos de éxito de las empresas innovadoras. (Ávila y Alarcón, 2017, p.162,163).

Inversión en investigación y desarrollo

Afuah (1999), Christensen (2003), Kuczmarki (1999), Trias de Bes y Kotler (2011), y Van de Ven et al. (2000) coinciden en que un elemento en común en las investigaciones que han realizado en las empresas innovadoras es la decisión de la alta administración de asignar tanto recursos financieros como de capital humano al desarrollo de nuevos productos o servicios que son apreciados por el cliente o mercado, o bien L. E. Ávila & G. J. Alarcón 164 para el desarrollo de los procesos que favorecen la productividad y rentabilidad de la empresa. (Ávila y Alarcón, 2017, p.164).

La infraestructura para el proceso de innovación comprende, entre otras acciones, una que es clave para la vitalidad del proceso, y es el acceso a recursos que son de tres tipos: a) investigación científica o tecnológica que proporciona la base de conocimientos especializados; b) mecanismos de financiamiento con capital de riesgo en una corporación o en el mercado, para la transformación del conocimiento científico o tecnológico en aplicaciones con registro de propiedad y comercialización; c) el acervo de recursos humanos

competentes, elemento esencial para el nacimiento de una nueva industria o de un nuevo negocio. (Ávila y Alarcón, 2017, p.164).

En su investigación (Jorge Bernal y Ernesto Leo, 2017, p.46), señalo factores internos y externos que pueden impactar:

Tabla N°3 Matriz de Operacionalización de la Variable

Matriz de operacionalización de la variable VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Nivel de medición
FACTORES CRÍTICOS	FACTORES CRÍTICOS EXTERNOS	Factores políticos y legales	Ordinal
		Economía Nacional	
		Factores Sociales	
		Tecnología disponible	
		Competencia del sector	
		Calidad de los proveedores	
		Calidad de los clientes	
	FACTORES CRÍTICOS INTERNOS	Planificación a futuro	Ordinal
		Organización interna	
		Integración de conocimientos	
		Dirección de la empresa	
		Control interno	
		Procesos eficientes	
		Atención a clientes	
Recursos Financieros			

Tabla 1. Matriz de factores críticos.
Fuente: elaboración propia.

Fuente: (Jorge Bernal y Ernesto Leo, 2017, p.46)

La detección de los factores críticos de éxito en una organización permite la priorización de las actividades que se deben alcanzar para el éxito del negocio. Es así, como esta investigación permitió determinar qué factores deben ser especialmente observados para el caso de los centros odontológicos. Queda demostrado que los factores de éxito internos son más importantes que los

externos para los centros odontológicos, habiendo obtenido los factores internos un promedio superior (4.61) en comparación a los externos (4.11). (Jorge Bernal y Ernesto Leo, 2017, p.52).

Se considera necesario resaltar que los factores críticos de éxito deben de estar bien identificados en una organización o área con el fin de fortalecerlos, desarrollarlos y garantizar el éxito y logro de los objetivos del área y la organización, esto beneficia que los colaboradores se sientan identificados con la meta y entiendan el porque es tan importante el compromiso de la misma, de esta manera se sentirán comprometidos y reforzará la satisfacción cuando la misma se cumple exitosamente, por eso es tan importante este concepto en la teoría aquí plasmada.

II. Definición de Desempeño, ejemplos de indicadores (métodos para medir el desempeño), características:

El desempeño se define como “Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados de un colaborador en un determinado período” (Martha Alles, 2017, p. 28).

Además, se indica que el desempeño de una persona va a depender de 3 factores que son: los conocimientos tanto de estudios formales como informales, la experiencia en la práctica a lo largo del tiempo y sus competencias. (Martha Alles, 2017)

La medición del desempeño debe realizarse en base a las competencias requeridas para el puesto y a través del comportamiento durante un período determinado. (Martha Alles, 2017)

Adicional (Martha Alles, 2017), define evaluación del desempeño de la siguiente manera:

“Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos. En este subsistema se diseñan e implementan las diferentes mediciones del desempeño de los colaboradores, y luego se controla su utilización. Entre las mediciones más usuales se puede mencionar: evaluación vertical, evaluación 360 y determinación temprana de brechas. (p.30).

Algunos métodos para medir el desempeño según (Martha Alles, 2017)

1. Métodos basados en características

A través de estos se miden ciertas características de los colaboradores como, por ejemplo: creatividad, iniciativa, liderazgo, las cuales son consideradas muy importantes a tomar en cuenta en un colaborador.

Este método se puede evaluar a través de una escala del 1 al 10 y el evaluador indica en qué escala se encuentra la persona en base a sus características, por ejemplo, ese tipo de método si sus características no tienen nada que ver con el perfil del puesto el resultado no brindará información útil y será muy subjetiva a la opinión del evaluador. (Martha Alles, 2017)

2. Métodos basados en el comportamiento

En este método se describen los comportamientos que deberían y no deberían formar parte de un puesto de trabajo. El tipo de comportamiento que se desea evaluar se basa en un modelo de competencias. (Martha Alles, 2017)

3. Método de comparación por factores

Para entender mejor este método (Martha Alles, 2017), define factor como:

“Elemento sobre el cual se realiza la medición del desempeño de una persona en un determinado puesto de trabajo. Usualmente se consideran como factores las habilidades necesarias en un determinado puesto”. (p.37).

La medición se realizaba por medio de una escala, ejemplo: Excelente, bueno y muy bueno. En este método se tomaban en cuenta no solo el resultado final sino la forma en que el colaborador realizaba la tarea. Sin embargo, este método ha sido reemplazado por el modelo de competencias o método de comportamiento señalado anteriormente. (Martha Alles, 2017).

4. Método basado en resultados

Según indica (Martha Alles, 2017), este método evalúa a través de logros cuantitativos alcanzados por los colaboradores.

Estos métodos han variado a lo largo del tiempo y actualmente los más utilizados son:

1. Evaluación 360: “Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores”. (Martha Alles, 2017, p.47).

Se le ha llamado de esta manera debido a que la persona evaluada pasa por varios filtros (superiores, pares y subordinados y por el o ella misma al realizarse una autoevaluación). (Martha Alles, 2017).

2. Evaluación 180°: “Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores”. (Martha Alles, 2017, p.47,48).

Similar a la 360 solo que aquí solo es evaluado por superiores y pares y el mismo se realiza la autoevaluación y en algunos casos se tiene la evaluación de clientes internos y externos. (Martha Alles, 2017).

3. Determinación temprana de brechas: “Proceso interno de medición de competencias por el cual lo requerido por el puesto se compara con las competencias de su ocupante. La eventual diferencia se denomina “brecha”.” (Martha Alles, 2017, p.48).

4. Diagnóstico circular: “Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, en el cual participan múltiples evaluadores. Se denomina “circular” en alusión a que una persona es evaluada por su entorno de trabajo: sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación)”. (Martha Alles, 2017, p.48).

Y en algunos casos se tiene la evaluación de clientes internos y externos. (Martha Alles, 2017).

En resumen, este tipo de evaluaciones tienen como propósito el desarrollo de las personas (Martha Alles, 2017).

En referencia a las características o pasos para la evaluación del desempeño (Martha Alles, 2017), señala 3 pasos que se deben seguir y esto son:

- Definición del puesto de trabajo
- Evaluación del desempeño

- Y la retroalimentación a través de resultados y progresos obtenidos por el colaborador.

La evaluación del desempeño es una etapa importante a realizar de manera periódica en la organización, ya que permite identificar qué puntos o áreas de mejora deben fortalecerse en un equipo, área u organización en general.

Este término está íntimamente relacionado con la satisfacción y con el clima organizacional de una organizacional o área en específico, ya que entre más identificado se tenga el nivel de desempeño se evitarán desfares y afinará la eficacia.

Es imprescindible que los colaboradores conozcan las expectativas del desempeño laboral, y en base a sus resultados se les apoye con capacitación como oportunidad de crecimiento o bien incentivos en caso de ser muy positivos, todo esto fortalece el clima organizacional y el compromiso de los colaboradores con los objetivos y metas de la organizacional en general.

Las Organizaciones sea cual sea el método que utilicen para evaluar el desempeño, deben de tener un proceso definido para abarcar los resultados que se generen de dichas evaluaciones y el éxito estará ligado a como respondan siendo conscientes de lo importantes que son los colaboradores y que sin su labor no se lograrían los objetivos definidos estratégicamente.

Satisfacción Laboral

Según María Jesús Bordas Martínez (2016), la satisfacción laboral, está íntimamente relacionada al clima laboral. Indica que un buen clima laboral va a incidir en la satisfacción laboral y a la vez esto se reflejará en la productividad, absentismo y en la rotación. (p.33)

Ambiente Laboral, sueldo, compensación o incentivos y horarios

Juárez Hernández, J. O. (2015). “La compensación es aquello que la empresa otorga a sus empleados para resarcirles del daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo”. (p.8).

“A través de una compensación competitiva, se puede forjar en el personal características distintivas tales como hábitos de trabajo, vocación de servicio al cliente, estilos de dirección flexibles, tradiciones y valores de una cultura propia”. (Juárez Hernández, J. O.,2015, p.11).

El concepto de sueldo se utiliza para especificar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal, entre otros motivos porque el mismo es el que le permite atraer, conservar y motivar con eficacia al personal que exige el negocio de la empresa. (Juárez Hernández, J. O.,2015, p.9).

El concepto de incentivo se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen

ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos que se conceden por alcanzar cierto nivel de productividad, los incentivos que por lo regular se proporcionan a los vendedores por cumplimiento de sus cuotas de ventas, o los bonos que algunos gerentes reciben cuando cumplen metas de desempeño previamente negociadas. A diferencia de los sueldos, que remuneran el desempeño demostrado y por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados en el futuro y moldear ciertas características distintivas o comportamientos que el empresario considere deseables; por ejemplo, un cierto estilo gerencial o determinados hábitos de trabajo. (Juárez Hernández, J. O.,2015, p.9).

Según (Juárez Hernández, 2015), el ambiente laboral está relacionado al siguiente concepto:

Así, cuando en esta obra hablamos del clima nos referimos a la medida en que la empresa cuenta con las condiciones para maximizar el potencial de desempeño de su personal, los equipos de trabajo y de la organización en su conjunto; hasta qué grado se promueve el compromiso y la satisfacción directa de los empleados con su trabajo; y en qué medida imperan en la organización un estilo de dirección y principios gerenciales justos o equitativos. Cuando hay un clima laboral con estas características, ese lugar de trabajo es también una parte significativa de la compensación del personal. (p.11).

Horarios

De los artículos 60 y 61 de la LFT, tanto el patrón como el trabajador, considerando el horario y duración, deberán fijar la jornada laboral legal que aplicará a su relación de trabajo, es decir, establecerán si la jornada será diurna, nocturna o mixta (Fol Olguín, R. y Pérez Chávez, J.,2014, p.18).

Habilidades requeridas en proyectos

Dentro de las habilidades a contemplar en los miembros de un proyecto según los requerimientos del mismo, Business review, (2017), señala:

- Habilidades técnicas en una disciplina específica, como estudios de mercado, finanzas o programación.
- Habilidades para resolver problemas que permitan analizar situaciones difíciles, o puntos muertos, y plantear soluciones.
- Habilidades interpersonales, en especial la capacidad de colaborar eficazmente con otros, aspecto fundamental del trabajo en equipo.
- Habilidades institucionales, tales como establecer contactos, comunicarse bien con otros departamentos de la compañía y saber manejar la esfera política, que ayudan a que el equipo realice su trabajo y evite conflictos con otras unidades operativas y su personal. (p.37)

Comunicación

La comunicación es una característica propia de los seres humanos, domina las actividades de la administración de proyectos. Sin comunicación simplemente no se dan los procesos organizacionales de ejercicio de poder, de dirección,

liderazgo y de toma de decisiones; en consecuencia, sin comunicación no hay proyectos que administrar. (Torres Hernández, Z.,2014, p.278).

Según (Torres Hernández, Z.,2014) citado por Gibson y colaboradores.¹¹ [...] comunicación es el proceso mediante el cual las organizaciones hacen las cosas. Cada empleado participa continuamente en el proceso de comunicación y es afectado por él. Para los administradores la comunicación eficaz es una habilidad fundamental debido a que las funciones de planeación, organización y control del administrador se vuelven operativos sólo a través de la actividad de comunicación. Por su parte Darío Rodríguez Mancilla,¹² escribe que: [. . .] La comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados. Se apoya en los trabajos pioneros de Shannon y Weaver. (p.280)

Finalmente, para efectos de este tema, a continuación se apunta la definición del Project Management Body of Knowledge (PMBOK).“ [. . .] El proceso requerido para asegurar oportunamente y apropiarse de la generación, colección, diseminación, acopio y en esencia disposición de información del proyecto. Provee uniones o relaciones críticas entre personas, ideas e información que son necesarias para el buen éxito de la administración del proyecto. (Torres Hernández, Z.,2014, p.281).

Toma de decisiones

Según (Torres Hernández, Z., 2014), la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para

resolver diferentes situaciones de la vida, que se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental o empresarial. (p.517)

(Torres Hernández, Z., 2014), La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa o curso de acción factible entre los disponibles, con el objeto de resolver un problema real o potencial, y se considera como parte importante del proceso de planeación, ya que cuando se conocen una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto, dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría Visualizar de la siguiente manera:

1. Elaboración de premisas en función de los estados de la naturaleza.
2. Identificación de alternativas.
3. Evaluación de alternativas en términos de la meta deseada.
4. Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión. (p.519)

Negociación

Según Torres Hernández, Z. (2014), citado por Puchol et aL, 2009, el termino negociación tiene la siguiente definición:

“Una negociación es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro.” (p.551)

Además, Torres Hernández, Z. (2014), cita a Harvard Business School Publishing, 2004:

“Es un proceso mediante el cual dos o más partes discuten o establecen un contrato, definen las pautas de una relación laboral, comprar o vender un producto o servicio, establece costos, estructura un plan de trabajo, formulan un cronograma.” (p.551)

Torres Hernández, Z. (2014), indica que la toma de decisiones engloba 3 características que son: Producir acuerdos entre las partes, que dichos acuerdos sean armoniosos y eficientes para ambas partes.

Además, Torres Hernández, Z. (2014), señala que negociar es todo un arte en el que deben existir habilidades y destrezas para desarrollar actividades y tomar decisiones con sensibilización y de manera armoniosa.

Liderazgo

Como parte de los conceptos claves a desarrollar, en su libro *Proceso Administrativo*, (Luna González, A. C, 2015) señala el concepto de Liderazgo:

“Liderazgo consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos. Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización, Es también las personas que ayudan a un equipo o grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego los motiva para lograr sus metas. Sin el liderazgo una empresa sería solamente una confusión de recursos, es decir, se requiere de éste para desarrollar al máximo estos recursos y de esta forma, la empresa logra lo que pretende”. (p.110).



Figura N°4 Liderazgo

Fuente: Luna González, A. C. (2015). Proceso administrativo. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39415?page=123>.

“El Liderazgo, es una actitud que mueve a la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas”. (J oactavio Ruiza Speare, 2017, p.6).

Además, se señala, que la actitud está muy ligada al liderazgo, y esta hará la diferencia entre mediocridad y excelencia. (J oactavio Ruiza Speare, 2017)

Por otra parte, “liderazgo” “es el proceso por el cual una persona influye en otras para que se encaminen hacia el logro de objetivos comunes”. (Lazzati, S. C. y Tailhade, M.,2019, párr.2).

Según Salcedo Fernández (2018), él se basa en el liderazgo transformacional como:

Aquellos que además de no perder de vista los resultados a conseguir, se ocupan de alinear el interés del subordinado con el de la organización, creando unas condiciones de trabajo atractivas para sus trabajadores. Abonan el terreno para que sus trabajadores den lo mejor de sí. ¿Cómo? Sus cualidades más importantes son, además de las de saber negociar y controlar los resultados, la capacidad de crear una visión atractiva para su gente y comunicarla de manera rotunda e ilusionante. Esta clase de personalidades son capaces de persuadir a sus colaboradores de que quieran lo que ellas quieren. (p.15)

Por Otra parte, Cadena Flores (2018), Señala:

Liderazgo es cualquier intento expresado de influir en la conducta de las personas, por medio de la inspiración, la motivación y con una visión que les permite lograr un propósito común. En el verdadero liderazgo no se buscan seguidores, sino que los seguidores buscan al líder, comparten con él una visión, pasión y la inspiración para mantener el enfoque hacia el futuro. A través del liderazgo se desarrolla el potencial de cada persona, de otra manera cuando no se desarrolla el liderazgo los talentos de las personas son desperdiciados. (p.56).

El líder es la persona capaz de tomar decisiones en beneficio de su equipo, además es claro en las funciones y labores de sus colaboradores para que así cada uno pueda dar lo mejor de sí, por ejemplo, es atento en atender necesidades o situaciones que requieren una solución, por lo que guía u orienta para lograr el objetivo y resolución. (Martínez Rodríguez, F, 2016)

Un buen líder o un gerente que pretende mas allá de tener esa posición, es decir, ser un líder, debe de demostrar las actitudes y aptitudes que desearía plasmar en sus colaboradores, generándole confianza y un sentido de responsabilidad completo. (Martínez Rodríguez, F, 2016)

Otro de los conceptos referentes el liderazgo lo describen como “Conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás. (Blanca Yonile Salamanca Guzmán, 2016, p.9)

Según Hernández Palomino, J. A. (2017). “Liderazgo es la habilidad de influir sobre las personas o grupos en pos de una misión o una meta”. (p.267).

Competencias en Proyectos

Competencias específicas: aquellas habilidades propias de un ámbito o título y que están orientadas a la consecución de un perfil específico de egresado/a.

Como parte de la investigación realizada por Cerezo Narváez (2018), indica:

Del análisis de las competencias específicas, se observa que la competencia «conocimientos y capacidades para la dirección integrada de proyectos» se combina, por orden, con otras competencias del módulo de «gestión»: «capacidad para la gestión de la investigación, desarrollo e innovación tecnológica», «conocimientos sobre prevención de riesgos laborales»,

«conocimientos y capacidades para organizar y dirigir empresas»,
«conocimientos de sistemas de información a la dirección, organización industrial, sistemas productivos y logística y sistemas de gestión de calidad»,
«conocimientos de contabilidad financiera y de costes», «conocimientos de derecho mercantil y laboral»

III. Definición de Productividad ejemplos y características

La productividad “Es el arte de ser capaz de crear, generar o mejorar bienes y servicios”. (Lisa Nemur, 2017)

Según (Nikita Céspedes, Pablo Lavado y Nelson Ramírez Rondán, 2016) la productividad:

Es una medida de la eficiencia en el uso de los factores en el proceso productivo. Si una economía produce con un único factor, como el trabajo, la productividad puede entenderse como la cantidad de producto por unidad de trabajo, comúnmente denominada “productividad laboral”. Según esta definición, un trabajador con mayor productividad producirá más unidades del producto. (p.13)

Según (Daniel Benavides Miramón, 2018) la productividad es: “Una combinación de eficacia (logro de objetivos), eficiencia (logro de objetivos al menor coste posible) y efectividad (resultado de combinar la eficacia y la eficiencia), indicadores que podrán ser usados en cualquier área de una organización. (p.4)

La productividad es:

“Habilidad y capacidad de rendir resultados excelentes gracias a la adopción de una actitud de ser eficiente y eficaz. La productividad constituye la habilidad de

producir y rendir resultados en cantidad; se da al combinar los conocimientos laborales, la eficiencia y la eficacia. (Martínez Rodríguez, F.,2016, p.24).

Por ejemplo:

1. Producir más de la capacidad de producción planeada.
2. “Sensibilizar, concientizar, capacitar, dirigir, planear, organizar y motivar todos los departamentos para que trabajen en grupo, como un organismo para ser productivos”. (Martínez Rodríguez, F.,2016, p.24).

Algunos otros ejemplos de cómo medir adecuadamente la productividad se puede relacionar a las siguientes preguntas planteadas por (Salgueiro, A., 2015) a continuación:

1. Selección de indicadores (“¿Qué vamos a medir?”)

Aquí se hace referencia a que indicadores son los que vamos a controlar.

2. Determinaciones de importancia (“¿Cuál es el más importante?”)

Ya que no todas las mediciones tienen el mismo rango de importancia, se le puede asignar una *“importancia relativa y porcentual a cada indicador”* (Salgueiro, A., 2015, p.86).

3. Datos reales y actuales (“¿Dónde estamos?”)

Se debe acudir a datos actualizados y reales, en un promedio de unos 3 meses de antigüedad.

4. Establecimiento de objetivos (“¿Hacia dónde vamos?”)

Se debe establecer una visión de a dónde se quiere llegar, tomando en consideración la satisfacción de un cliente, por ejemplo, o considerando que es lo que se quiere mejorar.

5. Fijación de subobjetivos ("Pasos para llegar hasta allí")

Es importante considerar alternativas cuando algún objetivo planteado no se alcance o el resultado esperado no es el que se había planteado, por lo que es importante plantear subobjetivos.

6. Establecimiento de niveles indeseados ("¿Dónde no queremos ir?")

7. Trabajo y resultados. (p.86 y 88)

Según "*La Cámara de diputados de H. Congreso Unión, 2012, pp35-41*" indican el término de productividad en el capítulo III bis de la Ley la siguiente definición:

Se entiende por productividad, para efectos de esta Ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios. (Orozco Francia, A. ,2017, p.42)

La productividad engloba muchos conceptos y factores los cuales en este apartado se pretende dar a entender y en relación al concepto de desempeño, que si

se trabajó en base a los resultados que generaron la evaluación del desempeño, se asegura que los colaboradores cuentan con las herramientas, con los planes de capacitación, la motivación requerida y por ende se logran los objetivos planteados optimizando los recursos y siendo más eficientes y eficaces, esto nutrirá el clima organizacional y por ende la producción de bienes y servicios de calidad serán reflejo de un desarrollo adecuado en el personal. Todo esto garantizará un nivel de productividad óptimo en los colaboradores.

IV. Definición de Desarrollo Organizacional

“El desarrollo organizacional es un conjunto de sistemas en el que se conjugan las relaciones funcionales e interpersonales entre las personas de una organización, ya que sin los seres humanos las organizaciones carecen de vida”. (Aurelio González Cornejo,2018).

Las organizaciones están compuestas por 2 subsistemas:

- El técnico administrativo
- El piso-social humano o del comportamiento (Aurelio González Cornejo,2018, p.40)

En resumidas palabras, (Aurelio González Cornejo,2018), señala que el desarrollo organizacional es entonces:

1. “Un nuevo arte administrativo que busca el perfeccionamiento organizacional a través de la Integración de las necesidades de la organización con las de los individuos”.
2. “Una nueva y novedosa filosofía administrativa”.
3. “Un nuevo estilo de administrar, más ágil, flexible y humano “.

4. “Una tecnología renovada mediante la cual los instrumentos y las herramientas técnicas para lograr los cambios planeados dejan espacio suficiente para atender de manera debida los aspectos psicológicos y del comportamiento “.
5. “Un nuevo proceso dinámico y continuo “.
6. “Un proceso que busca cambios planeados tomando como punto de partida un diagnóstico profundo y real de una situación concreta “.
7. “Una nueva forma de utilizar estrategias, métodos y herramientas cuyo objetivo es optimizar la interacción entre los individuos y los equipos existentes “.
8. “Un nuevo enfoque para aumentar la eficacia y salud organizacional, asegurando de esta manera el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como de las personas que la conforman “. (p.42,43).

Algunas características que describe (Aurelio González Cornejo, 2018) en su libro:

Características básicas del Desarrollo Organizacional:

1. Estrategia educativa que busca un cambio planeado.
2. El cambio planeado se relaciona con la demanda a satisfacer.
3. La estrategia educativa adoptada hace énfasis en el aprendizaje experiencia.
4. Los agentes de cambio son ajenos al sistema-cliente.
5. El DO requiere una relación de colaboración entre el agente de cambio y el sistema-cliente.
6. Los agentes de cambio comparten una filosofía y un conjunto de valores.
7. Los agentes de cambio comparten metas normativas que rigen su acción. (p.45)

El desarrollo organizacional es el proceso mediante el cual la organización diagnóstica y evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con esto, puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia. (Jorge A. Hernández Palomino, 2017), citado por especialistas según menciona autor (p.9)

Según (Luna González, A. C.,2015). Desarrollo Organizacional:

Es un esfuerzo de resolución de problemas en una organización, apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, el aprendizaje y la delegación de autoridad, que planea llevarse a cabo en el largo plazo; debe realizarse mediante el gerenciamiento, la colaboración y la cultura participativa, con énfasis especial en privilegiar el trabajo, quien aplicará la tecnología y las ciencias de comportamiento dentro de la metodología-investigación-acción. (p.132).

Algunas metas por las que es importante alcanzar el desarrollo organizacional son:

1. Alcanzar una alineación entre las estrategias de la organización, los procedimientos, procesos, personas y la cultura organizacional.
2. Desarrollar nuevas estrategias para la organización.
3. Desarrollar estrategias que le permitan a la organización renovarse. (Luna González, A. C.,2015).

El desarrollo organizacional “se enfoca en asegurar la salud de las relaciones dentro y entre las distintas unidades y en ayudar a los grupos a iniciar y manejar el proceso de cambio. El énfasis principal del desarrollo organizacional está puesto

en las relaciones entre los individuos y entre los grupos. Por tanto, la intervención se orienta a influenciar la relación de individuos y grupos con el propósito de impactar eficazmente a la organización como un sistema integral". (Luna González, A. C.,2015) (p.134-135).

(Luna González, A. C.,2015), señala algunos valores del desarrollo organizacional:

1. Respeto por la gente. Los individuos son considerados responsables, conscientes e interesados.
2. Confianza y apoyo. Las organizaciones efectivas y saludables se caracterizan por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.
3. Igualdad de poder. Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquico.
4. Confrontación. Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra; deben ser confrontados abiertamente. (Luna González, A. C.,2015, p.135).

El desarrollo organizacional es fundamental en las Organizaciones ya que fomentan el análisis y cambios para mejorar la efectividad, habilidades, conocimientos, capacidades de sus colaboradores y organización en general.

Esta permite analizar los problemas o fallas que hay que atacar para lograr los objetivos. Adicional permitirá generar planes de acción para atacar dichos problemas y posterior evaluar las mejoras presentadas.

El implementar un plan de desarrollo organizacional bien analizado siempre va a ser positivo, ya que permite por ejemplo impulsa el trabajo en equipo, las relaciones entre colaboradores, visualizar los objetivos de la organización sin dejar del lado el bienestar de los colaboradores, por lo que todo esto sin duda fomenta una cultura y clima organizacional sólido.

V. Ejemplos de Estrategias y técnicas de mejora en clima organizacional, definición de clima. Herramientas para evaluar el clima organizacional

El clima organizacional “Se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores. Corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales” (Uribe Prado, J. F, 2015, p. 60, 61).

Además, Uribe, J.F, 2015, señaló otros conceptos:

“Conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización” (p.40)

Resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización. (p.40)

Conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las

cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias”. (p.40)

Uribe Prado, J. F. (2015), señala que el clima organizacional es una variable que impacta de manera directa a variables de resultados como son la satisfacción laboral y la intención de rotación. Sin embargo, quedan por investigar otros consecuentes del clima organizacional que pueden repercutir no sólo en el trabajador (calidad de vida en el trabajo, bienestar en el trabajo), sino también en la organización (desempeño laboral, productividad). (p.86)

Clima organizacional es: “La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen, y que incide directamente en el desempeño de la misma” (Luna González, A. C.,2015, p.138)

(Andrés Castro-Villagrán, Bernardo R. Cosgaya-Barrera, Wadi E. Sosa-González y Jesús Armando Cajún-Andrade, 2016) El clima organizacional:

Es considerado el ambiente en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, y esto a su vez influye en la satisfacción y en la productividad de los empleados, el factor humano es determinante en las organizaciones, ya que es el que agrega valor en los productos o servicios de las mismas”. (p.2)

Dentro de las estrategias para mejorar el clima organizacional, propuso (Uribe Prado, J. F, 2015):

1. Escala multidimensional de clima organizacional (EMCO).

Incluye el clima organizacional, variable objeto del presente estudio. Además, se consideró la variable burnout para realizar la validez concurrente de la EMCO, tal como se menciona en los siguientes apartados.

2. Burnout: Definición conceptual. “Síndrome de agotamiento físico y emocional que genera el desarrollo de actitudes negativas hacia el trabajo, bajo autoconcepto y pérdida de motivación e interés del trabajador hacia los usuarios”. (p. 47)

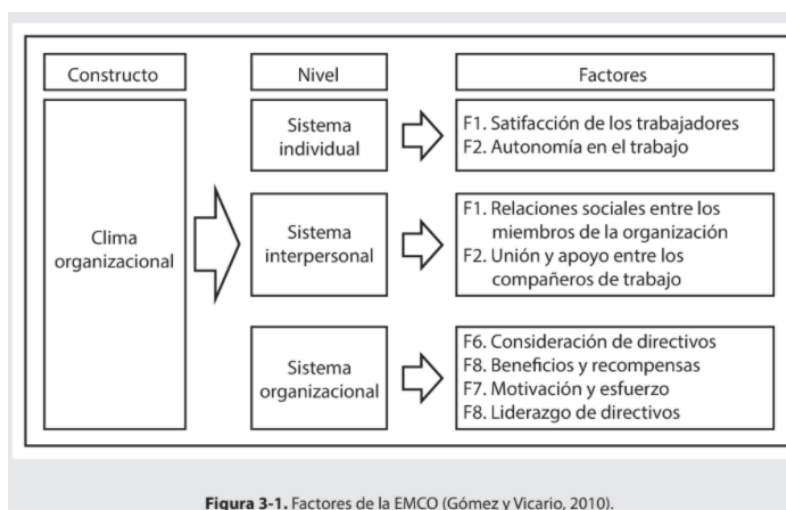


Figura N°2 Clima Organizacional

Fuente: Uribe Prado, J. F. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. México D.F, Mexico: Editorial El Manual Moderno

Dentro de todo el análisis efectuado por Uribe en su investigación, generó el siguiente resultado de EMCO como factor o herramienta para medir el clima organizacional:

(Uribe Prado, J. F.,2015) señala lo siguiente:

Los resultados obtenidos en este trabajo indican que la EMCO es una escala válida con adecuados niveles de confiabilidad, lo que la constituye en un instrumento cuyas propiedades psicométricas garantizan que la medición del clima organizacional sea objetiva, válida y confiable. La EMCO se basa en las percepciones de los trabajadores respecto a factores del clima organizacional que toman en cuenta tres niveles de análisis (individual, interpersonal y organizacional); esto permite considerar no sólo factores individuales, sino también aspectos de la esfera interpersonal y del ámbito organizacional. Después de los análisis efectuados, la EMCO se integra de 29 reactivos, conformada por cuadernillo y hoja de respuestas. (p.62).

Dentro de la investigación realizada por Andrés Castro-Villagrán, Bernardo R. Cosgaya-Barrera, Wadi E. Sosa-González y Jesús Armando Cajún-Andrade (2016), indicaron que dentro de las estrategias que recomiendan realizar son:

1. Reuniones de trabajo con todo el personal con el objeto de conocer las necesidades del equipo.
2. Actividades encaminadas a reforzar la confianza entre el personal.
3. Creación de estímulos y reconocimiento al trabajo de calidad.
4. Creación de talleres para incrementar el sentido de pertenencia al lugar de trabajo y productividad. (p.21)
5. Dar gratificaciones ya sea económicas o de alguna índole en donde el colaborador se sienta valorado por el trabajo realizado.
6. Generar capacitaciones para que el personal se sienta que tiene oportunidades de crecimiento y de mejora en sus labores dentro de la organización.

Castro-Villagrán et al. (2016). Teniendo en cuenta que la calidad del clima organizacional es relevante para el desempeño empresarial, se destaca que todos los esfuerzos por mejorar la vida laboral fomentan en los empleados sentidos de pertenencia lo que a su vez constituye la posibilidad para mejorar las actividades empresariales. La experiencia de evaluar el clima organizacional en la UMFH No.2 permitió diagnosticar las variables que estaban afectando a la organización y resulto ser una herramienta adecuada que arrojó datos pertinentes para establecer las debilidades del clima de trabajo de la institución.

Luna González, A. C. (2015), destaca algunas características del Clima Organizacional:

El clima se refiere a las características, internas o externas, del ambiente de la organización en la cual se desempeñan los individuos, que son percibidas por ellos de manera directa o indirecta: El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas, que pueden deberse a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, reducción de personal, incremento general de los salarios, por ejemplo, cuando se incrementa la motivación mejora el clima organizacional puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación aparece la frustración lo cual merma la calidad del clima organizacional. Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; son diferentes de una organización a otra, y de una sección a otra, dentro de una misma empresa. (p.139).

El clima, junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que las componen, forman un sistema interdependiente muy

dinámico: Un clima organizacional adecuado o uno inadecuado tendrá consecuencias para la organización, ya sean positivas o negativas, de acuerdo con la percepción que los miembros tengan de la organización. (p.139).

Según Rivera Poorras, Hernández Lalinde, Oreste Forgiony, Bonilla Cruz y Rozo Sánchez (2017) a través de la revista "*Espacios*" investigaron el tema "Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud" y dentro de las herramientas utilizadas para evaluar el clima organizacional plantearon:

- Cuestionario de Motivación para el Trabajo
- Escala de Clima Social Organizacional (Por medio de escala liker)
- Escala Satisfacción en la Relaciones Interpersonales en el Trabajo (p.4)

Para que una organización tenga resultados positivos y un nivel de desempeño y productividad elevado, es fundamental contar con un buen clima organizacional, por lo que es de vital importancia el análisis de este concepto con relación a las herramientas utilizadas para medir el clima laboral frecuentemente, ya que hay aspectos psicológicos, físicos, emocionales y entre otras variables que afectan el desempeño de los empleados y por ende los resultados y metas de la organización.

Este concepto debe ser tratado con prioridad en la organización ya que aplicar métodos analizados en base al giro de la organización generará un clima organizacional satisfactorio y un incremento en el nivel de satisfacción, un nivel de rotación bajo, alto nivel en los indicadores de calidad y desempeño y por ende la calidad del servicio o producto desarrollado será exitoso.

VI. Concepto de Variables Estructurales y ejemplos de cómo estas influyen en el buen o mal clima organizacional de las organizaciones (Políticas de la empresa, procedimientos, normas internas)

La estructura organizativa está formada por la distribución espacial-jerárquica de los medios materiales y humanos que incluye la división del trabajo, la formación de unidades organizativas, la distribución del poder formal entre los diferentes niveles jerárquicos, y la forma como todo ello se comporta como un conjunto. (Gerardo J. Zapata Rotundo, 2015, p.196).

Proporciona los mecanismos formales para llevar a cabo la coordinación y el control de las unidades que la conforman (Nadler y Tushman, 1998), y se refiere a la manera como el trabajo y los trabajadores están organizados en la empresa de acuerdo con sus actividades y un conjunto de reglas, métodos y procedimientos formales. (Gerardo J. Zapata Rotundo, 2015, p.196).

1. Centralización

Se considera el lugar en la jerarquía y el grado de autoridad en la estructura organizativa en la que se toman las decisiones, podría decirse que esto recae en los altos niveles jerárquicos. Cuando es descentralizada, parte de la toma de decisiones vinculadas con el trabajo operativo y estratégico es delegada y llevada a cabo de manera más discrecional por los gerentes y empleados de los niveles jerárquicos medios e inferiores. (Gerardo J. Zapata Rotundo, 2015).

2. Formalización

Esta definición se enfocó en que los empleados realizan sus labores en base a una serie de procedimientos, reglas, regulaciones claramente definidas y por lo general para no cumplir alguna de ellas se requieren de autorización por parte de la supervisión. (Gerardo J. Zapata Rotundo, 2015),

3. Complejidad

Este concepto está relacionado a como se encuentra dividida la organización jerárquicamente, y en base a funciones, puestos de trabajo, tareas realizadas, y cada una de las partes de trabajo tiene diferente grado de complejidad y los mismos están integrados por distintos mecanismos de supervisión, comunicación, coordinación y control. (Gerardo J. Zapata Rotundo, 2015).

Es importante detallar además un concepto que forma parte de la estructura organizativa el cual es “*El tamaño de la organización*”:

Este concepto está compuesto por las siguientes variables:

1. La capacidad física: incluye equipos e instalaciones y la cantidad de actividades vinculadas con los procesos productivos.
2. La complejidad de sus entradas y salidas, o los insumos o productos de la organización.
3. Los recursos disponibles capacidad financiera y activos netos.
4. El número de trabajadores. Este último indicador es el más utilizado debido a su fácil acceso y cuantificación en cualquier tipo de organización, y es el adoptado en esta investigación. (Gerardo J. Zapata Rotundo, 2015, p. 198).

Manuales de Procedimientos:

Según Bonatti, P. (2020). Uno de los documentos que se utilizan en las organizaciones es el Manual de Procedimientos. En él se especifican y detallan las diferentes actividades y operaciones que realizan las organizaciones en su normal funcionamiento y necesarias para la realización y ejecución de las diferentes tareas de las unidades que componen la organización. Contiene aspectos tales como:

1. Generalidades
2. Normas generales
3. Descripción de los procedimientos a realizar.
4. Denominación de los procedimientos.
5. Unidad o área que ejecuta la tarea.
6. Objetivos del procedimiento.
7. Frecuencia y tiempo de realización de la tarea.
8. Formatos usados para realizarla (p.181, 182)

En la actualidad y desde tiempos históricos toda organización cuenta con manuales y procedimientos detallados en donde se especifican las normas, reglas y pautas en las diferentes áreas de trabajo.

Dichos conceptos son de gran relevancia en la investigación, ya que, al estar totalmente relacionados a los procedimientos, manuales, normas internas, estructura jerárquica, deben ser revisados en las Organizaciones, con el fin de analizar si promueven las actividades diarias de manera eficiente y optimizada y si la toma de decisiones se enfoca en los objetivos tanto organizacionales como personales de sus colaboradores.

Los procesos bien plasmados y analizados permitirán una mayor productividad y aumento en los beneficios, ya que permite el incremento del rendimiento al evitar reprocesos. A nivel Organizacional el definir procesos, flujos y procedimientos relacionados a la actividad propia de la empresa, permitirán incluso optimizar el recurso humano y sobre todo el tiempo que se dedica a realizar cada actividad.

VII. Definición de indicadores y cuáles son los Indicadores de gestión y desempeño.

“El indicador puede definirse como un cuantificador real de toda acción administrativa, sea previa (antes de que suceda), concurrente (en el momento en que sucede) o posterior (después de que sucede), en cualquier ámbito y nivel jerárquico empresarial”. (Louffat, E, 2017, p.85)

Es importante detallar antes que nada el término indicador, y en su libro *“Indicadores de gestión y cuadros de mando”*, Salgueiro, A. (2015), indica:

Todos aquellos productos, servicios o acciones del personal de una organización que se requiere sean de calidad es necesario medirlos, ya que solo de esta manera es posible mejorar en las áreas correspondientes.

"Sólo se puede mejorar aquello que se puede medir". (Salgueiro, A., 2015, p.2).

Es importante para mejorar cualquier proceso, procedimiento, técnica, que se utilicen las mediciones correctas ya que permiten, por ejemplo:

1. Permiten controlar la evolución de la compañía, de un departamento o de algún área en particular.

2. Indican a los jefes y empleados lo que realmente importa. En el proceso de búsqueda de aquellos indicadores que sean importantes para la mejora buscada, los ejecutivos se darán cuenta de lo que les importa a ellos y a su empresa.
3. Se satisfacen mejor las nuevas expectativas de los clientes. Como la selección de los indicadores correctos hay que hacerla pensando en el cliente, se conoce mejor a éste y, por tanto, se conocerán con mayor fiabilidad sus nuevas expectativas.
4. La retroalimentación directa motiva al trabajador. Una de las mejores formas de motivar a los empleados es informándoles puntualmente de todas aquellas cosas que deben saber. En el caso de las mediciones, como ellos mismos son los que miden los aspectos que interesan a la empresa (es lo ideal), estarán más motivados y comprometidos.
5. Los beneficios de una evaluación objetiva del desempeño (se sabe mejor a quién promover, trasladar, etc.; se retribuye a la gente por lo que han conseguido; se conoce a quién formar o capacitar, etc.)”, (Salgueiro, A., 2015, p.5,6),

Algunos de los indicadores de rendimiento y desempeño desglosados en 3 grupos indicados por (Salgueiro, A., 2015), son:

1. Consumo de recursos: Los recursos que se consumen son los más medidos, y por ende los recursos son los que se tienen a disminuir para aumentar la productividad, por ejemplo, los costos en la operación del

trabajo, el tiempo utilizado en la operativa, horas hombre, materia prima, uso de máquinas o herramientas entre otras más. (p.11)

2. Presupuestos, programas o planes: Estos por lo general son indicadores de medición ya que se comparan los resultados vs el presupuesto inicial planificado y se mide la desviación o de cumplimiento real. (p.11)
3. Encuestas: Las encuestas son herramientas utilizadas para medir indicadores como, por ejemplo: *“Número o porcentaje de clientes satisfechos, Niveles de credibilidad y Niveles de apoyo”*. (p.11)

Cuáles son los Indicadores de productividad y desempeño en proyectos

Para enfatizar un poco los indicadores que se pueden medir dependiendo del tipo de proyectos, cito la tabla descrita por (Toro López, F.,2016, p.109,110). en su libro:

Tabla Nº2. Factores y KPI's por tipo de proyecto

<p>Proyectos hacia el futuro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar procesos de comercialización y entrega • Atención a oportunidades que puedan surgir durante el seguimiento • Mantener una superioridad técnica • Proteger la imagen y reputación de una empresa • Conservar un repositorio de conocimientos • Retener conocimientos pre y post venta • Alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de largo plazo • Mantener informado al equipo de trabajo sobre los planes estratégicos • Interés del equipo de trabajo en trabajar con el mismo director de un proyecto 	<p>Proyecto para diseñar, probar e instalar en tres años un nuevo, rápido e innovador sistema de comunicación de voz e imagen, por parte de una empresa de telefonía.</p>
<p>CATEGORIAS DE PROYECTO</p>	<p>INDICADORES Y KPI'S CLAVES DE ÉXITO</p>	<p>EJEMPLOS</p>
<p>Proyectos de mejoramiento interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Métrica del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fidelidad al cronograma ○ Manejo de los cambios previamente acordado • Influencia de factores ajenos al flujo básico de trabajos • Claro entendimiento de los objetivos • Una ejecución que no altera la cultura corporativa • Mantener relaciones de trabajo que perduren • Respeto consistente a las opiniones de otros • Investigación de oportunidades con valor agregado • Mantener los momentos de cierre de etapas o del proyecto 	<p>Proyecto para instalar redes y sistemas de comunicación interna y externa para los empleados de un banco.</p>
<p>Proyectos con objetivos financieros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar el cronograma y el éxito de un proyecto en una sola definición • Fidelidad a una conducta ética • Respeto a requisitos de organismos regulatorios • Respeto a normas ambientales, de salud e higiene • Mantener o aumentar la cuota del mercado • Mantener o mejorar índices financieros como el VPN, la TIR, el ROI, etc. • Mantener o mejorar márgenes netos de utilidad 	<p>Proyecto que se deriva de un contrato para diseñar e instalar una nueva autopista de múltiples carriles en ambos sentidos, entre las ciudades X y Y.</p>

CATEGORIAS DE PROYECTO	INDICADORES Y KPI'S CLAVES DE ÉXITO	EJEMPLOS
Proyectos relacionados con Clientes específicos o con un perfil de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Mantener o aumentar los requisitos de entrega de un producto o servicio a clientes Mantener relaciones de largo plazo entre empresas participantes en procesos afines Poder usar el nombre del cliente como una referencia comercial Mejorar continuamente el índice de satisfacción de los clientes Focalizar la satisfacción del cliente a lo largo de todo el proceso de producción y entrega Medir variaciones a partir de las mejores prácticas prometidas a los clientes Mantener contactos frecuentes con la clientela. 	Diseñar e instalar un sistema CRM para mejorar la fidelidad de los clientes distribuidos en un amplio mercado internacional.

Fuente: Toro López, F. (2016). Indicadores y tableros de control de proyectos. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/70257?page=110>.

Este concepto es de vital importancia en cualquier departamento de proyectos y área en general, ya que permite englobar más objetivamente todos aquellos aspectos que están permitiendo o no el logro de objetivos y metas de los departamentos que conforman la Organización, y en base a estas mediciones es que el área de Talento Humano trabaja los planes de capacitación, los procedimientos, los manuales, para enfocar más aquellos aspectos que mejorarán la eficiencia, desempeño y productividad.

VIII. Actividades y gestión de un departamento de proyectos.

Según Aceves Salmón, P. (2018).

Un proyecto es una operación de complejidad notable singular, con fechas definidas de inicio y conclusión. Es un trabajo no repetitivo que ha de

planificarse y realizarse según unas especificaciones técnicas determinadas, con un presupuesto preestablecido y una organización temporal, con la participación de varios departamentos de una empresa que se desmantela cuando termina el proyecto y tal vez también con la colaboración de terceros. (p.16)

También Aceves (2018), señala otro concepto referente a proyectos:

En resumen, proyecto es la concepción y la transcripción de una idea, de un objetivo o de una cosa que se piensa hacer y para la cual se establece un modo determinado y un conjunto de medios necesarios, que requiere de planeación, trabajo en equipo y uso de diversas herramientas, con una adecuada supervisión y control de las actividades. (p.17).

Dentro de las actividades que debe realizar todo departamento de proyectos al iniciar el mismo, Aceves (2018) menciona:

1. Nunca iniciar un proyecto sin tener un objetivo bien definido.
2. Fragmentarlo en partes.
3. Invertir tiempo en la planeación.
4. Involucrar al equipo de trabajo tanto en la planeación como en el control.
5. Hacer que el equipo de trabajo involucrado sea lo más tangible posible.
6. Prevenir los problemas antes de que ocurran.
7. Establecer una línea base antes de iniciar su ejecución.
8. Evitar perder de vista el objetivo principal.
9. Establecer un proceso bien definido para monitorearlo y controlarlo.

10. Enfocar y dedicar esfuerzos.
11. Tomar tiempo necesario para concluirlo.
12. Utilizar una metodología estándar para administrarlo. (p.9)

Dentro de las fases que un administrador de proyectos debe participar son:

1. Participar en la definición del alcance de un proyecto
2. Participar en el nacimiento del proyecto
3. Participar de la etapa del desarrollo
4. Arranque
5. Y realizar todo el cierre del proyecto en el tiempo establecido. Aceves Salmón, P. (2018).

Como parte de la definición de las etapas:

Tabla Nº3. Etapas en la administración de proyectos

Planificación	Desarrollo	Ejecución	Finalización
ACTIVIDADES			
Determinar el problema que realmente hay que resolver	Crear el equipo	Monitorizar y controlar el proceso y el presupuesto	Evaluar la ejecución del proyecto
Identificar las partes interesadas	Planificar la asignación de tareas	Informar del progreso	Cerrar el proyecto
Definir los objetivos del proyecto	Crear el calendario	Celebrar reuniones semanales con el equipo	Recibir informes del equipo
Determinar el alcance, los recursos y las principales tareas	Celebrar la reunión de lanzamiento	Gestionar problemas	Realizar un informe de evaluación posterior
Prepararse para soluciones intermedias	Elaborar un presupuesto		

Fuente: Business Review, H. (2017). Gestión de proyectos. Barcelona, Spain:Editorial Reverté. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/46768?page=14>.

Importante mencionar que hay muchas más actividades en las que participa un líder de proyecto, como lo es el seguimiento y control de las tareas, verificar que se cumpla en el tiempo y bajo el presupuesto pactado, revisar posibles desviaciones en el cronograma, sin embargo, las mismas se conceptualizan bajo las fases antes mencionadas a alto rango.

Los conocimientos sobre los que trabaja un departamento de proyectos y sobre el cuál se desglosan las actividades y sobre los cuáles se mide el desempeño son:

1. Alcance
2. Tiempo
3. Costo
4. Integración
5. Calidad
6. Gestión de socios
7. Comunicaciones
8. Gestión del riesgo
9. Recursos Humanos
10. Abastecimiento (Gallardo, D. y Maldonado, V., 2016, p.10)

Como parte de la definición del desarrollo de un proyecto, Gallardo, D. y Maldonado, V. (2016) indica:

El desarrollo de un proyecto es un proceso multidimensional. En una organización se detecta una necesidad que se desea satisfacer: esto puede dar origen a un proyecto. Luego, se debe investigar el contexto externo e interno,

analizar la situación y decidir si es factible. Posteriormente, se pueden establecer las estrategias y llevarlo a cabo. Durante todo el proceso se establecerá el control de cada etapa, para verificar que se cumplan los pasos previstos. (p.12).

Un proyecto es una acción en la que recursos humanos, financieras y materiales se organizan de una nueva manera para llevar a cabo una tarea diferente, en la que, considerando unas especificaciones y dentro de unos límites de costes y tiempos, se intentan conseguir un cambio beneficioso dirigido por unos objetivos cualitativos y cuantitativos. (Bataller, A.,2016, p.65).

Dentro de las etapas de un proyecto se encuentra la planificación: La planificación de un proyecto determina que hay que hacer, quién debe hacerlo, cuando y con qué recursos se contara para llevar a cabo las tareas. La planificación es la premisa del control, dado que solo lo que es debidamente planificado puede controlarse. A partir de los requisitos del cliente externo o interno, la planificación aborda las etapas siguientes: análisis de los objetivos del proyecto; desglose de las áreas del proyecto; organización de las tareas; programación del proyecto (y eventualmente reprogramaciones), y organización y puesta a punto de los recursos necesarios. (Bataller, A.,2016, p. 27, 28).

Elementos del proceso de Planificación:

1. Determinación de los requisitos del cliente. Es un elemento básico para poder garantizar el éxito del proyecto, así como también que nos hagamos

cargo completamente de lo que desea lograr el cliente mediante el desarrollo del proyecto.

2. Determinación de necesidades y estrategias. En segunda actividad es cuando hay que definir las posibles opciones de desarrollo del proyecto.
3. Definición de los objetivos del proyecto. Una vez se ha conseguido llevar a cabo una definición completa del proyecto, es posible determinar los objetivos. Hay que recordar que estos objetivos deberán responder a las características SMART.
4. División por tareas. En este momento es cuando el director de proyectos desgrana el trabajo en elementos tan pequeños como se pueda e identifica para cada uno de ellos los recursos y los esfuerzos que se requieren para realizarlos. La elección adecuada del concepto de actividad es el elemento clave que nos permite efectuar correctamente esta fase de la metodología. Se entiende como actividad aquella unidad mínima de proyecto en la cual podemos identificar claramente el elemento de partida o input, la manipulación que se debe efectuar sobre el elemento de partida y el elemento resultante.
5. Elaboración del programa de trabajo o programación. La programación se basa en la división del proyecto en fases secuenciales en las que se agrupan las actividades identificadas anteriormente. Esta agrupación de tareas nos permitirá determinar los recursos necesarios y efectuar los presupuestos correspondientes.
6. Control y revisión. Esta fase consiste en el seguimiento del proyecto. El seguimiento es la recopilación y el almacenamiento de datos sobre tiempos,

recursos, costes y hechos asociados a un proyecto para el análisis y el estudio de su evolución real, comparándola con la planificación.

7. Reprogramación. Durante el proceso de seguimiento se puede producir una replanificación si nos apartamos del plan original. Una fuerte desviación durante el seguimiento puede ser la consecuencia, por ejemplo, de un cambio en la naturaleza del proyecto. En este caso, necesitaremos una reestimación y replanificación que sea consecuente con los cambios. (Bataller, A.,2016, p.29,30,31,32).

Determinar el alcance, los recursos y las principales tareas

Business Review, H. (2017). Muchos proyectos fracasan porque o bien se abarca más de lo debido y, por lo tanto, se subestima enormemente el tiempo y el dinero necesarios, o bien porque no se ha tenido en cuenta una importante parte del trabajo. Una herramienta bastante útil para evitar estos problemas es la estructura de desglose de trabajo (EDT), que ayuda a determinar el alcance y las tareas del proyecto, así como a establecer estimaciones. (p. 9)

Bataller, A. (2016), señala 2 herramientas en proyectos para el seguimiento y control de las actividades:

1. Microsoft Project
2. OpenProj
3. Diagrama de flujo
4. Diagramas de proceso
5. Hoja de control

6. Gráficos de control
7. Diagramas de causa-efecto
8. Diagrama de Gantt
9. Diagramas PERT

Parte de las actividades que se desarrollan en proyectos es la definición del cronograma de actividades, a través de Business Review, H. (2017). Se indica:

Para crear un calendario realista dentro de dichas limitaciones, es mejor trabajar en orden inverso; es decir, a partir de los plazos inamovibles marcados de las fechas inmutables, a fin de averiguar cuando deberás tener listo el material que se ha de entregar o presentar. (p.15).

Pasos para crear un calendario o cronograma según Business Review (2017):

1. Utiliza la estructura de desglose de trabajo o un esquema similar para hacer una lista de actividades o tareas, y delinea su secuenciación determinando cuáles son esenciales para alcanzar el resultado deseado.
2. Asigna a cada tarea un entregable: por ejemplo, «elaborar un primer borrador de las preguntas de la encuesta».
3. Utiliza entregables para crear un calendario con plazos realistas.
4. Detecta los cuellos de botella que puedan alterar el calendario.
5. Busca maneras de eliminar los cuellos de botella o incorpora tiempo extra para sortearlos.
6. Establece sistemas de control y comunicación para actualizar y revisar el calendario.

7. Mantén implicadas a todas las partes interesadas e informales sobre el progreso del proyecto y cualquier modificación del calendario. (p.17)

Cumplimiento Presupuestario

Para determinar los costes, desglosa el proyecto en las siguientes categorías:

1. Personal: ¿Has calculado todos los costes: ¿los corrientes y los extraordinarios, los de los empleados y los de los trabajadores externos? Esta suele ser la partida más grande de un presupuesto.
2. Transporte. ¿Es todo el personal del mismo lugar de trabajo o será necesario trasladar a algunos empleados?
3. Formación. ¿Saben todos utilizar el equipamiento y el software necesarios? ¿Tienen los miembros de tu equipo las habilidades necesarias? ¿Será necesario un medio de transporte para la formación? Una vez terminado el proyecto, ¿tendrás que enseñar a los usuarios cómo ejecutarlo?
4. Suministros. Además del computador, el software y otras herramientas habituales, ¿tu equipo necesita algo más?
5. Espacio. ¿Es necesario reubicar a los empleados? ¿Cuánto espacio será necesario en el nuevo local y qué precio tendrá? ¿Habrá gastos corrientes de mantenimiento? (Business Review, 2017, p.18)

Por lo que este concepto aporta gran valor en el trabajo, ya que, como parte del concepto anterior de los indicadores de desempeño y gestión de un departamento de proyectos, es importante conocer el contexto histórico y las actividades que desarrolla para poder dar recomendaciones y planes en la mejora de dichos indicadores como

bien lo plantea el objetivo 2 del presente trabajo y verificar si los planteados actualmente apoyan el cumplimiento de los objetivos y metas departamental y de la organización en general.

Trabajo en equipo

Fernández López, F. (2016). Se refiere a un conjunto de personas que comparten objetivos, metas y responsabilidades, y que realizan las actividades de forma coordinada. (p.55)

Como parte del trabajo en equipo, se debe definir quienes conformarán este equipo, según Business review, (2017), menciona que se deben determinar quiénes serán:

1. El patrocinador
2. El gestor del proyecto
3. Jefe de equipo o líder
4. Miembros del equipo (p.33,34,35,36)

Características de los equipos de trabajo

Según Fernández López, F. (2016), existen características para los equipos de trabajo las cuáles son:

- El liderazgo es compartido por varios.
- La responsabilidad es tanto individual como conjunta.
- El objetivo es específico del equipo y diferente al de otros equipos y al conjunto de la organización, pero tributario del mismo.
- Se generan productos que son fruto del trabajo colectivo.

- Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones; el objetivo es la resolución de problemas de manera activa.
- Los resultados se miden en forma directa mediante la evaluación del producto del trabajo colectivo.
- Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente. (p.56)

IX. Definición e impacto de la capacitación en el personal / planes de capacitación

La capacitación es una actividad educativa que coadyuva al desarrollo de las capacidades humanas. Es un proceso simple cuando es utilizado como un medio para proveer conocimientos, sin embargo, se torna positivamente complejo cuando es parte de un sistema integral de formación para generar cambios en las personas. (Orozco Francia, A, 2017, p.3).

La capacitación se ha convertido en una herramienta clave para desarrollar estrategias en la orientación del talento humano en una empresa, por lo que se considera imprescindible contar con ella en la mejora del conocimiento y habilidades. (Orozco Francia, A, 2017).

Según “*La Cámara de diputados de H. Congreso de la Unión., 2012, p.38*”, indican en los artículos 153-B y 153-C lo siguiente:

El artículo 153-B, de la Ley, cita lo siguiente: “La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación”. (Orozco Francia, A, 2017, p.43).

Artículo 153-C: El adiestramiento tendrá por objeto: I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas; II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo; III. Incrementar la productividad; y IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores. (Orozco Francia, A, 2017, p.43).

Para desarrollar un adecuado plan de capacitación Werther, W, et al. (2000) recomienda desarrollar los siguientes elementos:

1. Objetivos de capacitación y desarrollo: Es importante definir cual es la necesidad que surge para cumplir con los objetivos y de esta manera abarcar a través de la capacitación esa necesidad. (Orozco Francia, 2017)
2. Contenido del programa: El contenido del programa se determina de acuerdo con la evaluación de las necesidades y los objetivos de aprendizaje. (Orozco Francia, 2017, p.58)
3. Principios de aprendizaje: “*La capacitación y desarrollo*” serán provechosos si se utilizan las técnicas y métodos de aprendizaje adecuados. (Orozco Francia, 2017)

Dentro de los planes de capacitación (Orozco Francia, 2017), considera importante que se contemplen los pilares de la Educación de la UNESCO

1. Aprender a conocer: La autora de este documento, señala que éste pilar de la Educación está relacionado con la adquisición de conocimientos a través de contenidos conceptuales, teóricos, definiciones, etc. (Orozco Francia, 2017, p.59).
2. Aprender a hacer: Se destaca que más allá de conocer la parte teórica, pero será importante a través de la práctica diaria desarrollar esa competencia. (Orozco Francia, 2017)
3. Aprender a ser: éste pilar es el soporte los otros tres pilares, dado que éste contempla aspectos actitudinales que influyen en el aprendizaje y destrezas a desarrollar de una persona. (Orozco Francia, 2017, p.60).
4. Aprender a convivir juntos: está íntimamente asociado con la capacidad de las personas para relacionarse con otras, desarrollar trabajos de forma conjunta, respetar la diversidad, poner en práctica la alteridad, que le permitan vivir de forma armoniosa con sus semejantes. (Orozco Francia, 2017, p.61)

Como base para desarrollar un plan de capacitación, (Orozco Francia, 2017), señala 3 fases en las que se propuso trabajar para desarrollar un plan de capacitación adecuado y estas son:

1. Fase diagnóstica: La primera fase está determinada por tres aspectos interrelacionados: análisis, diseño y perfil de puestos, **diagnóstico de**

necesidades de capacitación y diseño de programas de capacitación. (Orozco Francia, 2017, p.46)

2. Fase de aplicación: La integran un conjunto de instrumentos utilizados en los procesos no formales en la enseñanza–aprendizaje, fundamentados en la evaluación de los procesos formales de enseñanza–aprendizaje. (Orozco Francia, 2017, p.62). Algunos instrumentos aplicados son: La evaluación 360, Técnica de observación - lista de cotejo, Entrevista individual y la evaluación del programa de capacitación.
3. Fase de resultados: En la fase de resultados se encuentra la información obtenida de la primera y segunda evaluación de competencias gerenciales de 360 grados, la lista de cotejo de cada sujeto, la entrevista individual, los beneficios obtenidos y las recomendaciones a la empresa. (Orozco Francia, 2017, p.68).

Actualmente las Organizaciones están visualizando y generando programas de capacitación los cuales apoyan las labores diarias de los colaboradores, con el fin de fortalecer sus competencias, el desarrollo de este tipo de programas incrementa el desempeño y productividad, además de generar a la misma vez un mejor clima laboral

Y es de vital importancia, conocer a nivel teórico las etapas o fases para desarrollar un plan de capacitación, con el fin de validar mejoras o desviaciones en dicho programa y aportar como parte de los objetivos de este trabajo mejores resultados alineados a la meta organizacional y del área de proyectos.

X. **Cultura Organizacional**

Según (Luna González, A. C.,2015), la cultura organizacional:

“Se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, mismos que distinguen a una organización de otras; es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que dichos miembros tienen en común. Es la conducta convencional de una sociedad e influye en todas sus acciones, aunque no siempre de manera consciente. (p.139).

Hay diversos factores que pueden influir o afectar en el la cultura organizacional, algunos de ellos son:

- Los tipos de supervisión que se tengas, por ejemplo, las autoritarias o participativas.
- El tipo de estructura que maneje una empresa, por ejemplo, como manejan la comunicación con sus empleados, las relaciones de dependencia, las remuneraciones que reciben los empleados, entre otras.
- El apoyo social o trabajo e interacción con los demás compañeros o equipos de trabajo. (Luna González, A. C.,2015).

Existen algunas características importantes de señalar que incentivan o mantienen la esencia en una buena cultura organizacional, (Luna González, A. C.,2015), destaca algunas:

- Identidad de sus miembros: El nivel en el que los empleados se identifican con la compañía y no solo con sus labores o trabajo a realizar.
- Se enfocan mucho en el trabajo en grupo y no solamente el individual.

- La empresa concentra sus decisiones en como estas afectarán o no a los empleados.
- Como son utilizados los procesos, procedimientos, reglamentos para controlar la conducta de los empleados.
- La forma en que son recompensadas las personas por sus labores, los incentivos generados.

Es importante señalar que en una organización debe de sobresalir una cultura organizacional predominante, es decir los valores centrales los comparten la mayoría de los miembros y por ende más allá de buscar los beneficios personales, el personal buscará la mejora de la compañía y hará que la productividad, a estabilidad laboral incrementen. (Luna González, A. C.,2015).

Cultura Organizacional "...Un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos; glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc." (González Cornejo, A., 2019, p.117).

Se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de

ejemplo y refuerzan esos principios básicos”. (González Cornejo, A., 2019, p.117).

Cultura corporativa es un término que describe sistemas de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como son las cosas) para crear normas de comportamiento (la manera en que han de hacerse las cosas aquí), a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización. (González Cornejo A., 2019, p.117).

“La vida de la organización, sus comportamientos, sus reacciones, sus valores, su razón de ser, su estructura, la manera en que es conducida y gestionada entre otros aspectos tienen que ver con su cultura”. (Bonatti, P, 2020, p.193).

Según Bonatti, P. (2020). “Es la manera en que se hacen las cosas en una organización” (p.193).

Conjunto de los supuestos y creencias básicos compartidos por los miembros de una organización, que opera a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización sobre sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentadas. Citado por (Schein, 2017). (Bonatti, P,2020, p.194).

Este concepto es de vital importancia, ya que engloba muchos elementos antes desarrollados, por ejemplo, en él se puede detallar que el tipo de supervisión que tiene un departamento puede afectar o mejorar la motivación, la comunicación entre jefaturas – empleados, el tipo de recompensas, todos estos términos forman parte de la cultura y es importante conocerlos a nivel teórico con el fin de alinear la estrategia

organizacional e incentivar al mismo la motivación, el incremento en la productividad y el desempeño.

Y como parte del respaldo de este concepto de cultura organizacional es contar con procesos en proyectos altamente estandarizados y que apoyen el logro de metas u objetivos para toda la organización.

XI. Definición de Cambio Organizacional

Así, el cambio organizacional puede definirse de las siguientes maneras: “La capacidad de las organizaciones para adaptarse a las transformaciones que sufre el ambiente, interno o externo, mediante el aprendizaje”. (Luna González, A. C. 2015, p.143).

“Es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”. (Luna González, A. C. 2015, p.143).

(Luna González, A. C.,2015). Algunos ejemplos de cambios en las organizaciones son:

1. Suplir personal (de cualquier nivel, alto, medio o bajo).
2. Poner en marcha nuevos procedimientos de trabajo.
3. Modificar los horarios de trabajo.
4. Incorporar nuevas herramientas, maquinaria e instrumentos de trabajo (tecnología).
5. Modificar las políticas, programas, presupuestos y planes.
6. Reducir el personal. (p.143)

El cambio organizacional (Cambio)...

Es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficiencia y efectividad en las ejecuciones de acciones". (González Cornejo, A,2019, p.164).

Según Hernández Palomino, J. A. (2017). El cambio Organizacional "Es la habilidad de adaptación de las organizaciones las transformaciones que afectan los ambientes interno y externo". (p.149)

Este concepto es altamente relevante en esta investigación, ya que como se ha venido indicando anteriormente, como parte de un desarrollo organizacional, un cambio en la cultura y mejoras en los procesos o procedimiento que tienen las organizaciones deben desarrollar sus estrategias y objetivos alineadas a las nuevas realidades. Se deben enfocar en nuevas herramientas y formas de adaptarse al cambio que se está presentando en la forma de atención al cliente, la forma de llevar las gestiones y flujos de trabajo, cambios en los planes de capacitación, en los perfiles de puesto y alineamientos internos, los cuáles generarán estabilidad, posicionamiento y crecimiento de la organización.

Los cambios si se realizan con la planeación adecuada y con los métodos alineando los objetivos organizacionales en base a los resultados de encuestas de climas y otros factores ya analizados anteriormente, tomando como punto base la

motivación, productividad y mejora en general del empleado, generará los resultados esperados, por lo que es de vital importancia contar con cambios organizacionales bien alineados, los cuáles sin duda generarán estabilidad y crecimiento a la organización y por ende a los colaboradores en sus labores diarias.

Este concepto también está plasmado en la investigación porque forma parte de las características de los encargados de proyectos y además que el liderazgo es uno de los factores críticos de éxito que se detallaron anteriormente y que beneficiarán en un aumento de la productividad del equipo, ya que ayuda a construir un equipo de implementación de un proyecto fuertes, empoderados, en donde se practica la comunicación. Según el PMI, el liderazgo ayuda a dirigir los esfuerzos de un grupo de personas hacia una meta en común y hacer posible trabajar en equipo.

Además, dentro del plan de capacitación es importante considerar el desarrollo de este tipo de habilidades en un Project Manager o encargado de proyectos, ya que debe formar parte de las competencias para lograr las metas organizacionales a través de los proyectos, programas y portafolios.

XII. Concepto de Motivación y ejemplos de cómo influyen en la productividad y desempeño

Motivación “Es la capacidad que tienen las organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la compañía” (Blanca Yonile Salamanca Guzmán, 2016, p.9)

La motivación es el resultado de factores, variables, razones o situaciones que influyen en el comportamiento personal o del equipo. (Louffat, E.,2017):

Se señala que es importante que un líder conozca que es lo que le motiva a cada integrante de un equipo o colaborador, no se puede motivar de la misma manera a todos, ya que a todos los motiva algo diferente según sus prioridades. Una de las propuestas planteadas en su libro, indica que para esto es posible basarse en la jerarquía de necesidades de Maslow, (Louffat, E.,2017):

1. Fisiológicas o necesidades de alimentación
2. De seguridad: Sentirse seguro en situaciones de amenaza o desempleo.
3. Sociales: Se busca la aceptación con otras personas
4. De estima: Referentes al aprecio, el estatus el sentirse reconocido en el ámbito personal y profesional.
5. Autorrealización: Integración personal para alcanzar metas a nivel personal, espiritual, emocional, entre otras.

Además, (Louffat, E.,2017). cita en su libro a Herzberg, quien señala la motivación a nivel laboral en 2 fases:

1. Factores higiénicos o extrínsecos: Van dirigidas a las condiciones o materiales que la organización proporciona a sus empleados, por ejemplo, las herramientas de trabajo, maquinaria, sueldo, compensaciones.
2. Factores motivacionales: Tienen que ver con lo intrínseco, lo intangible, como el reconocimiento de su desempeño, progreso profesional.



Figura N°3 Jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: Louffat, E. (2017). Administración de equipos humanos. Cengage Learning. <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/77061?page=67>

En resumen, el empleado se sentirá motivado cuando sus niveles de satisfacción son estables y por ende esto recae sobre el compromiso con la empresa, área y equipo de trabajo. Y es importante contar con técnicas para medir la satisfacción y el nivel de motivación seguidamente y no solo realizar el ejercicio una vez, ya que las condiciones cambian y lo que hoy puede motivar a alguien mañana ya no. (Louffat, E.,2017).

¿Cómo podemos seguir midiendo el nivel de motivación que tiene un empleado y cómo esto impacta en la productividad laboral?

(Louffat, E.,2017), señala que por lo general se usan las encuestas de clima laboral con preguntas estrategias divididas en diferentes rubros, el primer grupo de preguntas, va enfocado en aspectos de la planeación: Esto es identificar si los colaboradores conocen o manejan cual es la misión y visión de la empresa, luego hay preguntas enfocadas en la organización, sobre los niveles de centralización y descentralización en tomar decisiones o de qué opinan respecto a los niveles

jerárquicos, luego están las preguntas relacionadas a la opinión sobre las metas y por último se incluyen preguntas sobre el sueldo y compensaciones que reciben.

(Louffat, E.,2017), indica además que otro método para entender el nivel de motivación o desmotivación es:

Analizar el nivel de estrés de los colaboradores, ya que esto influirá en la parte laboral y personal. El nivel de estrés puede generar desde enfermedades que sería parte del estrés fisiológico, en alteraciones en la conducta y esto por último termina afectando la productividad en las funciones por hacer en la organización. (p.68).

Para fundamentar un poco más el concepto de motivación, según Bonatti, P. (2020).

Se llama “motivación” a la fuerza que impulsa a un sujeto a realizar acciones o a persistir en ellas, para lograr determinados fines. La motivación es lo que moviliza a las personas hacia el desarrollo de ciertas conductas, tendientes a satisfacer una necesidad. (p.267)

Según Bonatti, P (2020), existen la motivación positiva y negativa:

Desde el punto de vista organizacional, la motivación positiva produce múltiples beneficios, desde mejorar el clima laboral, hasta también las relaciones interpersonales, la contracara o motivación negativa, es la que se ejerce mediante la presión y la amenaza, lo que, en definitiva, genera en las organizaciones, ausentismo, rotación de personal y muchas veces, renunciaciones. (p.270)

Según Chaparro González, F. V. (2016)

“La motivación de los responsables es fundamental para que un sistema de DPO funcione. Dicha motivación, no solo debe estar fundamentada en un sistema de “incentivos” vinculados al cumplimiento de los Objetivos; sino que también es necesario que se base en otras motivaciones más trascendentes, como puede ser la satisfacción por el deber cumplido y en motivaciones vinculadas a la permanencia a largo plazo en la empresa, como puede ser el desarrollo profesional y la política de ascensos. Muchas empresas premian el cumplimiento de los objetivos con formación y mejores puestos de trabajo y condicionan los ascensos al cumplimiento sistemático de los Objetivos durante varios ejercicios consecutivos”. (p.58)

Enfocando este término en el objetivo de planes de capacitación, en definitiva, un colaborador que se sienta adaptado a sus labores, que conozca cuales son las metas, la visión, el objetivo hacia el cual se dirige su esfuerzo y que además de esto la organización lo refuerza con capacitaciones, tenderá a tener un nivel de motivación más elevado generando un nivel de productividad mayor. Anteriormente se detalló que no a todos los colaboradores les motivará lo mismo, algunos se enfocarán en tener remuneraciones económicas, traslados en el puesto de trabajo, capacitaciones frecuentes, en fin el nivel de motivación dependerá de cada quién, sin embargo será importante evaluar dentro de la estrategia un plan de capacitación más enfocado en las labores de los encargados de proyectos con el fin de incentivar el incremento de su conocimiento en el área y que se sientan más empoderados y motivados en sus actividades diarias.

XIII. Definición de meta organizacional y departamental

“Los Objetivos son metas que nos fijamos para comprobar el éxito de nuestras actividades, pero también son referencias que nos fijamos para calibrar el esfuerzo en el desempeño de una tarea”. (Chaparro González, F. V.,2016, p.15).

El fijar objetivos está íntimamente ligado a alcanzar un resultado o meta, por lo que el esfuerzo personal o en equipo irá determinado hacia esa meta en un período de tiempo específico. (Chaparro González, F. V.,2016)

Parte de este concepto, no se han encontrado libros actuales que desarrollen mucho el tema de las metas, por lo que tomo de apoyo el libro realizado por Rafael Guízar Montúfar (2008), el cual indica:

En general, la administración por objetivos es un sistema en el que los administradores y subordinados se ponen de acuerdo sobre la orientación de los proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que debe utilizarse para alcanzar las metas. Sus elementos más importantes son la fijación conjunta de metas, la planeación relativamente autónoma de la acción y la revisión periódica de los progresos” (p.321)

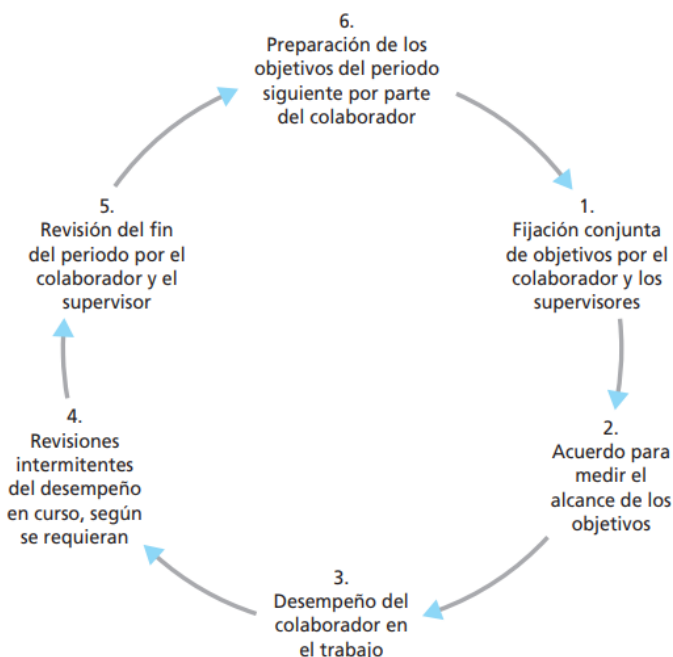


Figura 11.2. Proceso de la APO.

Figura N°4 Administración por objetivos

Fuente: Rafael Guízar Montúfar (2008). Desarrollo Organizacional, México, Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.

El departamento de proyectos es un área enfocada totalmente en la consecución de proyectos y que estos se realicen de manera exitosa, las labores de un Project manager están enfocadas en hacer cumplir los objetivos plasmados inicialmente en la definición de un proyecto y en el alcance inicial y por ende su evaluación va a ir dirigida en si cumplieron o no un objetivo o meta, por lo que es de gran relevancia destacar este concepto y enfocarlo en el área de proyecto, cuya función primordial es cerrar proyectos según los objetivos plasmados y evitar desviaciones que impacten el objetivo inicial.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se detalla la metodología utilizada para realizar la investigación, se describen las fuentes, instrumentos y técnicas empleadas para la recolección de datos, así como los procedimientos a ejecutar para demostrar la validez y autenticidad de la investigación.

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

Según Maldonado Pinto, J. E. la investigación cuantitativa es:

La investigación positivista o cuantitativa o llamada investigación científica tiene que ver con la medición, revisión, descripción, experimentación, verificación y explicación del fenómeno objeto de estudio. (2018, pag.20)

Maldonado Pinto, señala características relevantes de este tipo de investigación como, por ejemplo:

1. Indica que es objetiva
2. Orientada en resultados numéricos, a través de estadísticas.
3. Infiere más allá de los datos.
4. Se centra en la generalización. (2018, pag.20)

Por otra parte, indica que la investigación cualitativa es:

Investigación cualitativa pretende interpretar, describir, analizar y comprender los datos recopilados a través de la observación que adoptan la forma de entrevistas, descripciones, notas de campo, grabaciones, vídeos, fotografías, registros de todo tipo, películas u objeto fabricado por cualesquiera tecnologías. (Maldonado Pinto, J. E. ,2018, pág. 20)

Maldonado Pinto, señala características relevantes de este tipo de investigación como, por ejemplo:

1. Es inductiva.
2. No prueba teorías o hipótesis, sino que se centra en probar teorías.

La investigación suele ser “*flexible, evolucionada y reflexiva*”. (Maldonado Pinto, J. E. ,2018)

3. No se basa en datos estadísticos.
4. No se basa en procedimientos ni reglas.”. (Maldonado Pinto, J. E. ,2018)

En su libro, Maldonado Pinto, señala la investigación Mixta como investigación complementaria, indica que para él no deben de mezclarse los enfoques de investigación cualitativa y cuantitativa, sino más bien las técnicas de investigación:

Al realizar un estudio cuantitativo se puede utilizar técnicas cualitativas como las entrevistas, las evidencias fotográficas y los vídeos u otras como interpretación de documentos para reforzar la veracidad de la información o lo contrario, dentro de una investigación cualitativa se puede utilizar la encuesta personal en poblaciones demasiado densas cuando se necesita darle mayor profundidad a la investigación y cuando el estudio lo amerite. Por ejemplo, se está haciendo una investigación cualitativa en una institución educativa y se han hecho cuatro o cinco entrevistas de profundidad entre los docentes o directivos y se necesita conocer la opinión de los padres de familia y de los estudiantes sobre la calidad de la educación que se está impartiendo en esta unidad de aprendizaje; debido precisamente a la cantidad de padres de familia y de estudiantes para tener una opinión más completa del

objeto de estudio se amerita aplicar encuestas personales con base en una muestra estadística a este tipo de comunidades numerosas. Por esta razón, para mi concepto, la esencia de la investigación no debe cambiar, de acuerdo al método que se está utilizando y si se pueden utilizar técnicas que faciliten la recolección de la información y la profundidad de la misma con el objeto de acercarse a la verdad que es precisamente, el propósito final de la investigación que se está realizando. Por esta razón, es que he preferido denominar este nuevo paradigma complementario y no mixto como lo señala Hernández Sampieri. (Maldonado Pinto, J. E.,2018, pag.22).

La presente investigación está basada en el enfoque mixto, ya que se utilizarán herramientas de ambos enfoques, cualitativo para poder aplicar entrevistas, cuestionarios o algún medio de opinión de los participantes y también se presentarán datos numéricos para detallar ciertos indicadores deseables a exponer.

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACION

Estudio de alcance exploratorio, según (Maldonado Pinto, J. E.,2018) es:

Se realizan cuando el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, el cual no se ha abordado antes, se tienen dudas y hay la necesidad de explorarlo. Cuando se realiza la revisión de literatura y es muy poca la información sobre el particular, se hace necesario hacer una investigación preliminar exploratoria. (p.24).

Estudio de alcance descriptivo, (Maldonado Pinto, J. E.,2018):

Comúnmente se define describir, como el acto de representar, caracterizar, reproducir, o figurar personas, animales o cosas por medio del lenguaje, de modo que al escucharla o leerla se evoque la cosa representada, reproducida o figurada. (p.24)

Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos que luego se convertirán en información. Para los cuantitativos es recoger elementos, medir, verificar, comprobar, caracterizar; para los cualitativos es la búsqueda de información valiosa que permita llegar a otros niveles como los culturales, los sociales, de contexto, interpretativas y poco susceptibles de medición. (p.25)

Estudios de alcance correlacional

Según (Maldonado Pinto, J. E.,2018)

Tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más variables. Responde a las preguntas de qué relación existe entre dos o más variantes o la comparación de dos o más situaciones, o fenómenos de un tema objeto de estudio. (p.25)

El propósito de este tipo de estudios es evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, variables o categorías (dependiendo del enfoque) en un contexto particular. (p.26)

Estudios de alcance explicativo o causal

Este tipo de estudio está dirigido a buscar los orígenes y causas de los eventos, de los sucesos y fenómenos naturales y sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno, en qué condiciones se da y cómo se relacionan las variables. Las investigaciones explicativas son más estructuradas, además que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno, es muy útil para comprender lo que significa generar un sentido de entendimiento. (Maldonado Pinto, J. E., 2018, p.26)

Tabla Nº4. Tipos de investigación

Cuadro 2.
Tipos de investigación

Tipos	Características principales
Exploratoria	Se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado.
Descriptiva	Cuando se reseñan características, elementos, propiedades o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio.
Correlacional	Tiene como propósito comparar o evaluar la relación entre dos o más estudios, variables, categorías o conceptos.
Explicativa	Pretende establecer las causas de los fenómenos, problemas, eventos o sucesos que se estudian.

Fuente: El autor.

Fuente: Maldonado Pinto, J. E. (2018). Metodología de la investigación social: paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/70335?page=28>.

La presente investigación es de carácter descriptivo, ya que es un tema bastante conocido y estudiado por muchos autores y profesionales en el área y correlacional, ya que se compararán resultados entre 2 o más variables en estudio.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La presente investigación se basa en un diseño no experimental Transversal, ya que se observa el fenómeno en su contexto natural, sin manipular ninguna variable y la información se recolecta en un único momento.

Diseño Cuantitativo Experimental

El experimento es una situación creada por el investigador para manipular variables determinadas por el mismo, para controlar los efectos de una variable sobre otra y observar sus comportamientos. En el experimento, el investigador maneja deliberadamente la variable experimental y luego observa lo que ocurre en condiciones controladas. Este método pertenece exclusivamente al paradigma cuantitativo. Su objetivo es explicar la relación causa-efecto entre dos o más variables o fenómenos. (Maldonado Pinto, J. E., 2018, p.43)

Diseño Cuantitativo No Experimental

Diseños preexperimentales son aquellos en los que el investigador no ejerce ningún control sobre las variables extrañas o intervinientes, ni hay asignación aleatoria de los sujetos participantes de la investigación y no hay un grupo de control como en los experimentales. (Maldonado Pinto, J. E., 2018, p.45)

El diseño cuantitativo No experimental se divide en:

1. Transversal: La medición se realiza en una única medición posterior.
(Maldonado Pinto, J. E., 2018)

2. Longitudinal: Es un diseño de un solo grupo con medición previa (antes) y posterior (después) de la variable dependiente. (Maldonado Pinto, J. E., 2018, p.46).

Diseño Cualitativo

Este tipo de diseño se divide en:

1. Etnográfico: La etnografía se le define como la disciplina que estudia y describe las formas de vida de determinados grupos sociales, o sea de la estructura y organización de sociedades individuales. (Maldonado Pinto, J. E., 2018, p.55).

Podría ser una etnia, un grupo lingüístico, una comunidad, una región o cualquier grupo humano que constituya una entidad cuyas relaciones estén reguladas por comportamientos homogéneos, costumbres, creencias, derechos y obligaciones recíprocas. Pudiendo ser una familia, una institución educativa, un grupo social. (Maldonado Pinto, J. E., 2018, p.55).

2. Histórico: La investigación histórica centra mucho su trabajo en los marcos teóricos y referenciales que exigen las hipótesis y los problemas que se plantean en cada caso. (Maldonado Pinto, J. E., 2018, p.57).
3. Fenomenológico: Significa abordar el objeto de estudio, como una experiencia concreta del hombre, tan libre como se pueda de presuposiciones conceptuales. El objetivo de la fenomenológica es adquirir una comprensión de las estructuras esenciales de estos fenómenos sobre la base de estos ejemplos mentales proporcionados por la experiencia o la imaginación. (Maldonado Pinto, J. E., 2018, p.59).

El objetivo principal de las dos teorías es el análisis de la vida cotidiana, es decir, las actividades "comunes y corrientes" del diario vivir, que la gente "común y corriente" realiza en la sociedad. (Ortiz Ocaña, A., 2015, p.91).

4. Estudio de casos: En su libro Ortiz Ocaña, A. (2015). Cita a Mateo (2001; p. 44) " el estudio de casos como método investigación para el análisis de la realidad, tiene una gran importancia en el ámbito de las ciencias sociales, siendo el enfoque tradicional de la investigación clínica. Consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas y se orienta a la comprensión profunda de una realidad singular (individuo, familia, grupo, institución social o comunidad)". (p.75).
5. Investigación-Acción participación: Su objetivo es producir conocimiento y sistematizar las experiencias con el propósito de cambiar una situación social sentida como necesidad, mediante un proceso investigativo que involucre tanto al investigador como a la comunidad, siendo ésta quien direcciona. Los pilares de este método son el compromiso y la participación. El investigador transforma la realidad con sus aportes. (Maldonado Pinto, J. E. ,2018, p.62).

3.4 UNIDADES DE ANALISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

3.4.1 Población

Esta investigación se realizará con los colaboradores del departamento de proyectos, de la compañía Telecable S.A.

3.4.2 Tipo de muestra

No aplica, ya que se trabajará con el 100% de la población.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión para la muestra de adultos mayores son los siguientes

Tabla No. 1 Criterios de inclusión y de exclusión CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
Colaboradores y Gerente del área Proyectos	Los demás Gerentes y colaboradores de las diferentes áreas
Empresa del Sector de Telecomunicaciones Área Metropolitana, Telecable S.A	Las demás empresas en el sector de Telecomunicaciones

3.4.4. Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

Al abordar a los colaboradores encuestados se les comunicará el objetivo de contar con datos u opiniones referenciadas por ellos y ellas y se recalcará que la información será utilizada exclusivamente para la investigación y previamente se solicitó autorización a la empresa para obtener resultados en el área, los cuáles se manejarán de manera discrecional.

Posterior a lo antes indicado, los colaboradores, serán contactados vía correo, zoom, teams o alguna otra plataforma tecnológica, se solicitará autorización para grabar las sesiones en los casos que sean requeridos explicando que al grabar la sesión se cuenta con la autorización del participante y que los datos serán utilizados únicamente para fines académicos.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

El proceso de recolección de datos para la presente investigación se basará primordialmente en fuentes primarias obtenidas de la encuesta y entrevista aplicada a las unidades informantes. Los cuales se desarrollarán buscando eficiencia, confiabilidad y certeza de lo que se busca mediar en cada variable seleccionada.

3.6 VARIABLES Y UNIDADES DE ANALISIS DE LA INVESTIGACION

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Establecer los factores críticos que están impactando el desempeño y productividad de los empleados del área de proyectos, con el fin de contar con información precisa del porque está afectando el desempeño y productividad y brindar estrategias o técnicas de mejora, en la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020.	Factores críticos de desempeño y productividad	Son los números limitados de áreas en que los resultados son satisfactorios y estos aseguran el éxito competitivo debido al buen desempeño de los individuos, departamentos u organización. Es decir, son las áreas claves donde las cosas deben caminar bien para se alcancen las metas gerenciales (Rockart,1981).	Estudio de los factores críticos a través de encuestas y entrevistas a los miembros del departamento de proyectos incluyendo Gerencia.	Nivel de satisfacción de los colaboradores Habilidades requeridas en proyectos Nivel de competencia de los colaboradores	Ambiente Laboral, salario, compensación o incentivos y horarios. Liderazgo. Comunicación. Toma de decisiones. Capacidad de negociación. Conocimiento y experiencia técnica, en procesos.	Encuesta a colaboradores en proyectos: 1,2 Encuesta a colaboradores: 3, 4, 4.1. y entrevista Gerencia de Proyectos. 1, 10 Entrevista Gerencia de Proyectos: 2
Determinar los indicadores de desempeño y productividad relacionados a las actividades que el departamento de proyectos realiza actualmente, con el fin de investigar si los mismos apoyan la gestión interna para el cumplimiento de los objetivos y metas y poder brindar un plan de mejoras y seguimiento a dichos indicadores de medición, de la compañía Telecable, durante el tercer	Actividades del departamento de proyectos	Se entiende como actividad aquella unidad mínima de proyecto en la cual podemos identificar claramente el elemento de partida o input, la manipulación que se debe efectuar sobre el elemento de partida y el elemento resultante. Un proyecto es una operación de complejidad notable singular, con fechas definidas de inicio y conclusión. Es un trabajo no repetitivo que ha de planificarse y realizarse según	Estudio de actividades del departamento de proyectos y sus indicadores de desempeño y productividad a través de encuestas y entrevistas a colaboradores incluyendo Gerencia.	Metas y objetivos Planeación	Cumplimiento en tiempo y costo Reprogramaciones y respaldo de información Índice de rendimiento y seguimiento del cronograma (completado real vs planificado). Definición del Alcance	Entrevista a Gerencia de Proyectos: 3,4,5,6,7,8,9, 11 Encuesta: 11

3.7 ANALISIS DE LOS DATOS

El análisis de los datos cuantitativos se realiza por medio de tablas y figuras graficas de manera estadística y numérica.

En el caso de estudios cualitativos se pretenden realizar transcripciones o anotaciones de entrevistas y encuestas tomando en consideración que será un análisis del tipo fenomenológico.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos para el logro de los objetivos de la investigación.

Se presentarán los resultados del objetivo número 1.

4.1 Establecer los factores críticos que están impactando el desempeño y productividad de los empleados del área de proyectos, con el fin de contar con información precisa del porque está afectando el desempeño y productividad y brindar estrategias o técnicas de mejora, en la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020

Con respecto a la encuesta realizada a los colaboradores del área de proyectos, se presentan los resultados de la pregunta 1, la cual hace énfasis al indicador de Ambiente Laboral, salario, compensación o incentivos y horarios.

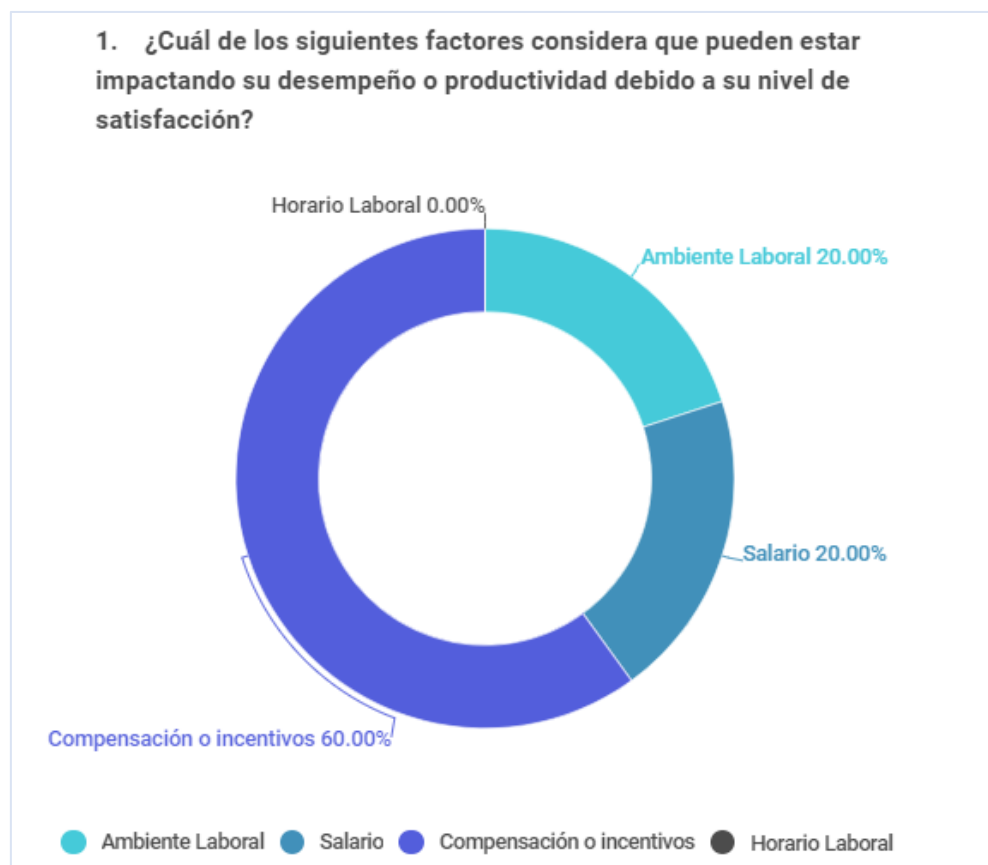


Figura N°5 Factores que pueden impactar el desempeño y productividad debido al nivel de Satisfacción

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Tabla N°5 Factores que pueden impactar el desempeño y productividad debido al nivel de Satisfacción

Indicadores	Cantidad de respuestas	%
Ambiente Laboral	1	20%
Salario	1	20%
Compensación o incentivos	2	60%
Horario Laboral	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Se muestra una relación de los factores conceptualizados y referenciados al nivel de satisfacción de los colaboradores del área de proyectos dentro de los cuáles cada colaborador indicó el o los factores que más consideran impactan actualmente en su desempeño y productividad y en los cuales hay que prestar atención para posibles recomendaciones.

Con respecto a la encuesta realizada a los colaboradores del área de proyectos, se presentan los resultados de la pregunta 2, la cual hace énfasis al indicador de Ambiente Laboral, salario, compensación o incentivos y horarios.

2. ¿Qué factores tienen que estar presentes en un puesto de trabajo para que se sienta motivado?

Respuesta #1

“Es importante contar con herramientas adecuadas para realizar el trabajo de manera eficiente, tener un salario acorde al puesto y tener horarios flexibles”.

Respuesta #2

“Trabajo en equipo, apoyo de la jefatura un líder, capacitaciones, no dependencia para toma de decisiones”.

Respuesta #3

“Empatía, disposición a colaborar, igualdad y equidad”.

Respuesta #4

“Capacitaciones”.

Haciendo énfasis a la dimensión sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores considerada dentro del objetivo, las respuestas fueron muy variadas, prestando atención a temas de liderazgo, capacitación y trabaja en equipo principalmente, los mismos resaltando el hecho de que mejorarían la motivación y por ende se relaciona a un factor crítico en el desempeño de las labores diarias.

Con respecto a la encuesta realizada a los colaboradores del área de proyectos, se presentan los resultados de la pregunta 3, la cual hace énfasis al indicador de Liderazgo, comunicación, toma de decisiones y capacidad de negociación.

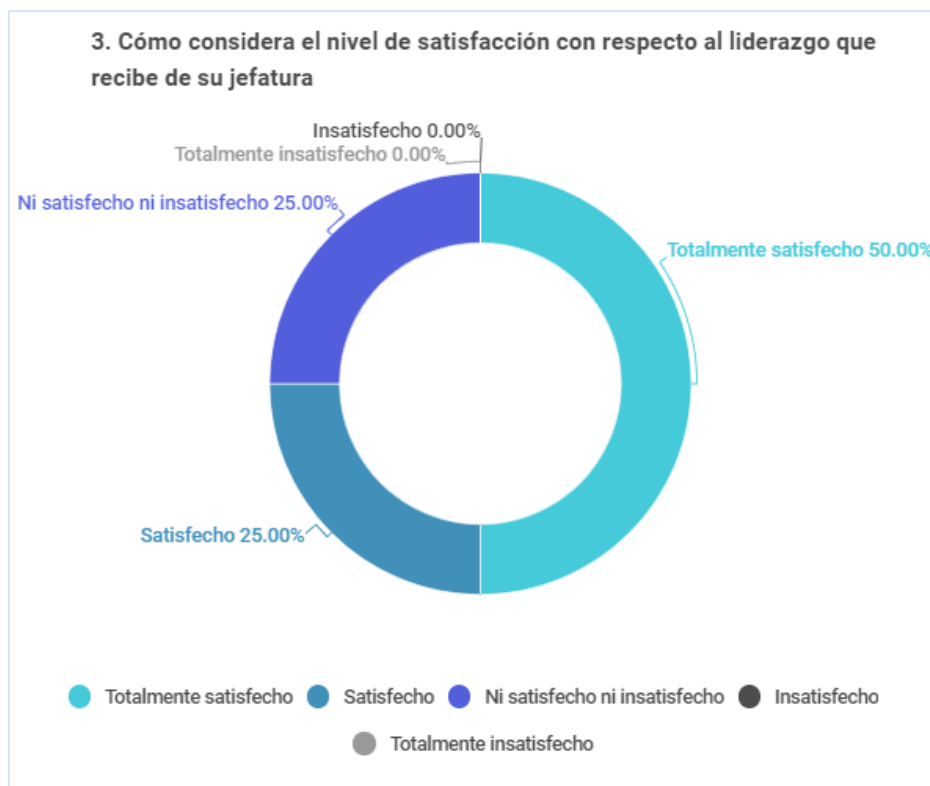


Figura N°6 Nivel de satisfacción debido al liderazgo

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Tabla N°6 Nivel de satisfacción debido al liderazgo

	Cantidad de respuestas	%
Totalmente satisfecho	2	50%
Satisfecho	1	25%
Ni satisfecho ni insatisfecho	1	25%
Insatisfecho	0	0%
Totalmente insatisfecho	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Parte de los factores críticos analizados como parte de la dimensión indicada como Nivel de satisfacción de los colaboradores, se verifica la satisfacción e insatisfacción con respecto al liderazgo que se tiene de la jefatura, con el fin de analizar si esta siendo

un factor crítico que impacta la motivación y desempeño, el cuál se analizará en el siguiente capítulo.

Con respecto a la encuesta realizada a los colaboradores del área de proyectos, se presentan los resultados de la pregunta 4, la cual hace énfasis al indicador de Liderazgo, comunicación, toma de decisiones y capacidad de negociación.

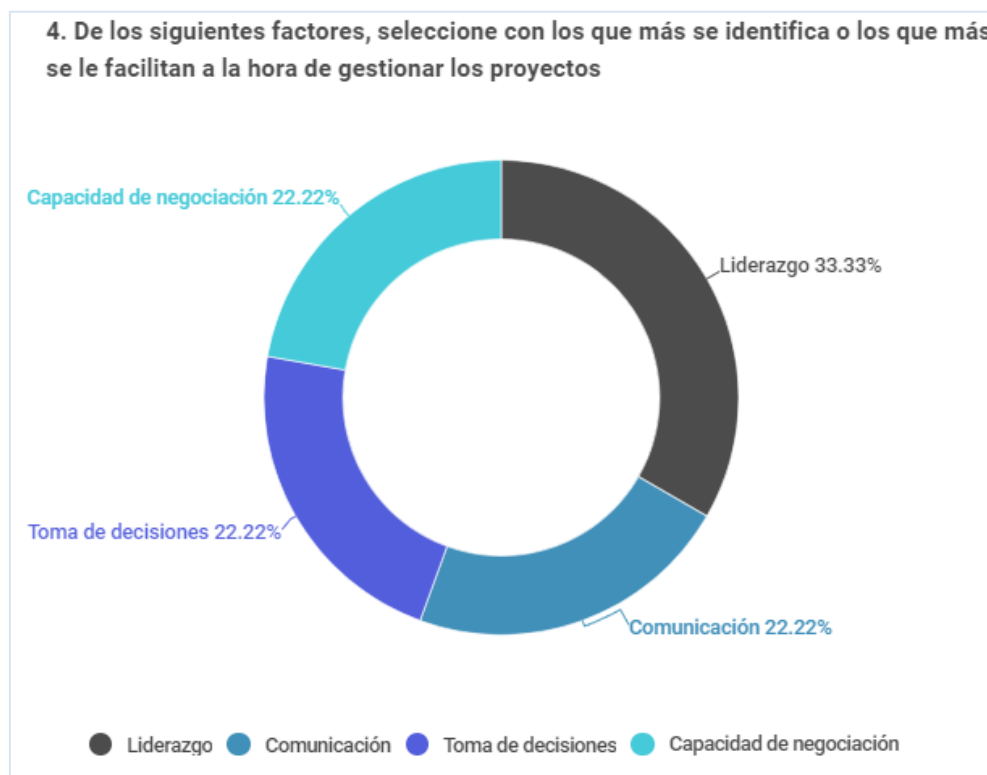


Figura N°7 Factores a la hora de gestionar proyectos

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Tabla N°7 Factores a la hora de gestionar proyectos

Indicadores	Cantidad de respuestas	%
Liderazgo	3	34%
Comunicación	2	22%
Toma de decisiones	2	22%
Capacidad de negociación	2	22%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

De los resultados obtenidos para el total de la muestra en encuestas que son 4 colaboradores, algunos marcaron varias opciones, por lo que genera un total de 9 habilidades en las que más se enfocan, siendo estos factores críticos de éxito para un adecuado desempeño y productividad.

Se presentan los resultados de la pregunta 4.1, la cual hace énfasis al indicador de Liderazgo, comunicación, toma de decisiones y capacidad de negociación. Solo se obtuvieron 3 respuestas, las cuáles se indican a continuación.

Respuesta #1

“Comunicación, porque un factor esencial al momento de gestionar proyectos”.

Respuesta #2

“Las negociaciones, debido a que en casi todas existe de por medio un factor económico que puede afectar los márgenes y presupuestos del proyecto”.

Respuesta #3

“Involucramiento de los responsables de los proyectos, posiblemente por falta de tiempo”.

Con respecto a la dimensión conceptualizada en el cuadro de variables, para las habilidades requeridas en la gestión de proyectos, se visualizan diferentes respuestas consideradas por 3 de los 4 entrevistados como factores críticos de éxito a la hora de gestionar proyectos, los mismos se analizarán a detalle en el siguiente capítulo haciendo una comparación con las respuestas de la entrevista realizada al Gerente de proyectos.

De acuerdo con el objetivo número 1. Se realizó una entrevista al Gerente de proyectos con el fin de cubrir los indicadores Liderazgo, comunicación, toma de decisiones y capacidad de negociación.

1. De acuerdo con la experiencia como Gerente de proyectos ¿cuáles considera factores críticos dentro de las habilidades en proyectos, como por ejemplo el liderazgo, comunicación, toma de decisiones, capacidad de negociación u otras, que pueda considerar que son necesarias e impactan en el buen rendimiento del desempeño y productividad del equipo que usted dirige actualmente?

Respuesta #1

“La comunicación es fundamental y es uno de los aspectos más importantes, inclusive más importante que el liderazgo, porque el liderazgo de un Project manager puede ejercerse de muchas formas, ya que hay PM’s que son muy autocráticos, otros que son muy introvertidos, extrovertidos o que lideran de una forma muy libre o de una

forma muy fuerte o muy exigentes y ese liderazgo puede variar. Dependiendo del proyecto la forma de liderar varía y puede ser muy transaccional inclusive”.

“Uno de los factores críticos de éxito de un proyecto, es la comunicación y de hecho lo establece la misma teoría, se dice que el PM pasa el 90% de su tiempo comunicándose y por eso se busca que los canales de comunicación sean adecuados y entre más canales de comunicación hayan abiertos más probabilidades hay de que haya una comunicación incompleta y que el proceso normal que va de emisor receptor no se cumpla adecuadamente y el ambiente se preste como un bloqueante para que esa comunicación sea afectiva y asertiva entonces se tengan problemas en la ejecución del proyecto”.

Con respecto a la dimensión conceptualizada en el cuadro de variables, de las habilidades requeridas en proyecto consideradas como un factor crítico en el desempeño y productividad, el Gerente de proyectos hace especial énfasis a la comunicación como un factor que si no se aplica puede afectar el desempeño y productividad de su personal a cargo y afectaría la correcta gestión de los proyectos.

De acuerdo con el objetivo número 1. Se realizó una entrevista al Gerente de proyectos con el fin de cubrir los indicadores de conocimiento y experiencia técnica, en procesos, eficacia (logro de objetivos) y eficiencia (menor coste y tiempo)

2. ¿Qué tanto influyen el conocimiento en aspectos técnicos y el conocimiento en procesos dentro de la metodología de proyectos en el desempeño y productividad del equipo que usted dirige actualmente? A nivel de conocimiento del caso de negocio.

“En conclusión, no es suficiente con que un Project manager recite toda la metodología, recite los 5 grupos de procesos recite las 10 áreas de conocimiento, recite los 49 procesos y los mil conceptos que el PMI tiene, sino que además tiene que conocer del negocio y tener habilidades blandas para gestionar los proyectos.

Si en definitiva es importante conocer el negocio, yo sé que ustedes han ido aprendiendo temas del negocio de manera muy empírica, pero si sería bueno ampliar un poco el conocimiento teórico y uno de los aspectos que Telecomunicaciones definitivamente quiere invertir para este 2021 es en el desarrollo de las habilidades blandas como liderazgo, administración de recursos y en cursos de cómo ser un buen jefe.

Yo no pretendo que ustedes sean expertos técnicos, porque nosotros no somos programadores, somos expertos en proyectos, lo que me interesa es que ustedes conozcan es a partir de lo que la unidad de negocios está necesitando, es entender cómo el negocio opera, ósea que es lo que se espera de ese producto. De ese software, de esa herramienta, de esa implementación”.

Por ejemplo, si se desarrolla un software para migración, entender para que funciona o que ventajas nos da, en que beneficia a los clientes, eso es el giro de negocios que quiero que entendamos, pero no la parte técnica de cómo se desarrolla, como se conecta, porque para eso hay un equipo técnico que se encarga del tendido y conexión y desarrollo.

Me interesa que manejen el nivel de detalle a nivel del caso del negocio, la expectativa o del proceso del flujo del negocio. Experto del negocio o el Product owner.

Según la respuesta que se recibió en la entrevista, y con respecto a la dimensión conceptualizada en el cuadro de variables del conocimiento y experiencia en procesos, el Gerente de proyectos considera otros aspectos más relevantes antes que la parte técnica en su personal a cargo y estos otros factores los cuáles de detallarán en el siguiente capítulo son considerados factores críticos que impactan positiva o negativamente el éxito del proyecto dependiendo de si se aplican o no.

3. De acuerdo con su opinión ¿Qué impacto tiene la gestión que realiza su equipo de trabajo con respecto a los objetivos de la empresa actualmente en el departamento al cual usted dirige?

“La oficina empezó hace 3 años, hay muy buena sinergia, como se controla. Tuve muy buenos comentarios de la oficina, la información es clara y se pueden tomar decisiones”.

“Efectivamente si nos ponemos a hacer una retrospectiva muy rápida está oficina de proyectos empezó hace 3 años, nadie sabía cómo ejecutar un proyecto en Telecable. Hoy en día la gente dice que hay muy buena sinergia, me gusta cómo se controlan. Empezamos con un proyecto sencillo con un único proyecto y hoy por hoy casi que estamos en todas, todas las áreas de la empresa y en todos los ámbitos desde la parte de la dirección hasta la parte de la supervisión y hemos tenido un impacto muy positivo al punto que yo si recientemente, el martes anterior tuve que hacer una presentación de la parte del departamento de proyectos y tuve muy buenos comentarios de parte de las direcciones en donde nos indican que desde que la oficina se metió en estas áreas, todo está muy bien estructurado, todo está muy ordenado, la información es clara y está al día y se pueden tomar decisiones”.

“Los resultados han sido muy positivos. La prueba está en que la oficina de proyectos ha crecido bastante en los últimos 3 años y es una oficina que no ha recibido limitaciones en su crecimiento y más bien se le siguen asignando tareas, funciones y se le siguen asignando presupuesto para recursos porque se ha visto un muy buen desempeño en los resultados”.

Con respecto a la dimensión conceptualizada en el cuadro de variables, el nivel de competencia de los colaboradores, el Gerente de proyectos hace énfasis en la importancia y relevancia que han tenido el cumplimiento de objetivos y metas, los cuáles han sido un factor de éxito en la Organización y por ende aumentan el nivel de productividad y desempeño de los colaboradores.

10. ¿Qué nivel de decisiones delegas en el equipo y cuáles no?

“Mi estilo de gerenciar es muy libre”, A mí lo que me gusta es que cada gerente de proyectos asuma su rol y tome las decisiones propiamente y por qué?, porque no es mi intención que los gerentes de proyectos dependan enteramente de la Gerencia de proyectos, porque si dependen de mí para todas las decisiones que se tienen que tomar, entonces yo me voy a convertir en un cuello de botella y en un punto de atraso en todos los proyectos, entonces lo que a mí me interesa es delegar y que la gente aprenda a tomar decisiones obviamente acompañados por la gerencia y cuando tengan dudas o necesidades que me las hagan las consultas respectivas. Pero a mí me gusta que la gente pueda, se arriesgue, trabaje, se equivoque, aprenda de sus errores y se corrija.

Pero que tomen decisiones siempre y cuando estas no impliquen temas de costos adicionales, cambios de alcance o temas de satisfacción al cliente, si ya implica algunos de estos elementos si tiene que escalarlo a la gerencia y en el caso que corresponda la gerencia tiene que escalarlo a la dirección”.

Con respecto a la dimensión conceptualizada en el cuadro de variables, respecto al trabajo en equipo y su metodología aplicada, se analizará el tipo de liderazgo, que lleva el gerente de proyecto y se hará una comparación con respecto a la satisfacción que tiene el personal de esta forma de liderazgo según las encuestas realizadas y como esto apoya el logro de metas y objetivos departamentales.

5.1 Determinar los indicadores de desempeño y productividad relacionados a las actividades que el departamento de proyectos realiza actualmente, con el fin de investigar si los mismos apoyan la gestión interna para el cumplimiento de los objetivos y metas y poder brindar un plan de mejoras y seguimiento a dichos indicadores de medición, de la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020.

De acuerdo con el objetivo número 2. Se realizó una entrevista al Gerente de proyectos con el fin de cubrir los indicadores de Cumplimiento en tiempo y costo, reprogramaciones y respaldo de información, índice de rendimiento y seguimiento del cronograma (completado real vs planificado), definición del alcance, definición línea base, cumplimiento de etapas de un proyecto, cumplimiento presupuestario y metodología utilizada.

4. De acuerdo con su experiencia ¿Cuáles indicadores se utilizan actualmente para medir el cumplimiento en tiempo y costo de los proyectos en el área que tiene a cargo?

“Sin embargo, desde que nosotros estamos acá, hemos tratado de introducir unas métricas más específicas sobre lo que es proyectos, entonces se han empezado a implementar nuevas metodologías. Las evaluaciones por ejemplo, las hacemos a nivel de gerencia, anteaer aparecieron varios indicadores que se habían definido, por ejemplo uno que estamos usando ahorita es el SPI y el CPI que son los indicadores de tiempo y los indicadores de costo, esos indicadores lo que se busca es que se establezca un periodo máximo de cumplimiento de los proyecto, ahorita estamos en un 95% de cumplimiento, se busca que no se atrase más de un 5% y no supere un costo de un más del 10%, esos son los indicadores que hoy por hoy estamos utilizando además de los indicadores propios de costos que están asociados a la parte del caso de negocio y de los costos que recibimos para el proyecto y el margen de ganancia. Y un indicador nuevo que entró este año es el de satisfacción del cliente, llámese cliente externo o cliente interno”.

Con respecto a la dimensión conceptualizada en el cuadro de variables, respecto a las metas y objetivos, el Gerente de proyectos conceptualiza y detalla cuales indicadores son utilizados para medir al personal a cargo, los cuáles se analizarán en el siguiente capítulo para realizar una explicación de si estos apoyan la gestión interna del departamento tal y como lo detalla el objetivo específico.

5. Con su experiencia en la ejecución de proyectos ¿cuáles son los medios utilizados en el área para respaldar toda la información referente al cambio de alcances, de tiempos, costos? ¿Considera que deberían implementarse herramientas adicionales que respalden mejor la actividad que el equipo a su cargo desempeña?

“Primeramente, las herramientas que estamos usando para validar esto son, el control de cambios que es por excelencia según las mejores prácticas del PMI la herramienta básica para ajustes de alcance tiempo y costo y adicionalmente la herramienta de registro de incidentes. Básicamente estas 2 herramientas junto con el cronograma por supuesto que es para la línea base me establecen claramente cuáles son las variaciones o cuales son los cambios o ajustes que los proyectos

Ahora de momento como te digo, Telecable tiene un departamento relativamente nuevo y las herramientas que se utilizan con herramientas un poco artesanales, estamos hablando de Excel, de cronogramas en Project, finalmente todo en un repositorio de red que tenemos ahí almacenado.

Que sí debemos mejorar las herramientas, si debemos mejorar las herramientas y creo que ya estamos dando un paso importante para este año 2021 como les había comentado queremos implementar una nueva herramienta que nos permita consolidar esa información en un solo sistema y generar reportes en tiempo real”.

Con respecto a la dimensión conceptualizada en el cuadro de variables, como metas y objetivos, se detallan por parte del Gerente de proyectos las herramientas utilizadas y las que se proponen para el año 2021, con el fin de apoyar y mejorar los indicadores que se utilizan actualmente para medir al personal y apoyar la gestión interna del departamento.

6. ¿Podría detallar por favor que métodos se utilizan actualmente con el fin de dar seguimiento al cumplimiento en tiempos del cronograma de actividades, se

revisa el avance real y proyectado de cada proyecto y se evalúa por medio de algún indicador este factor en el área de proyectos?

“Actualmente manejamos para todos los proyectos el cronograma la línea base, donde se utiliza una línea base y un cronograma de seguimiento de avance, ese cronograma se basa en la línea base y establece los porcentajes de avance según lo que la línea base debería estar vs el porcentaje reales y esa diferencia corresponde al atraso o adelanto que pueda tener el proyecto y desde el punto de vista de la gerencia yo hago un análisis de indicador de SPI para saber el avance del proyecto en términos de indicadores y cuando el proyecto está atrasado yo calculo el TSPI indicador que indica cual es el ritmo de avance que deberíamos tener para completar las tareas”.

Con respecto a la dimensión conceptualizada en el cuadro de variables, respecto a las metas y objetivos, el Gerente de proyectos conceptualiza y detalla cuales métodos son utilizados para medir el cumplimiento en tiempos de los proyectos que lleva cada uno de los colaboradores que tiene a cargo, los cuáles se analizarán en el siguiente capítulo para realizar una explicación de si estos apoyan la gestión interna del departamento tal y como lo detalla el objetivo específico.

7. De acuerdo con la experiencia, podría detallar ¿Qué indicadores son considerados actualmente para medir la etapa de planeación de un proyecto, por ejemplo, desde la definición del alcance, definición línea base, etapas de un proyecto y su cumplimiento presupuestario? ¿O considera que no es necesario medir estas etapas?

“Definitivamente si hay que poder medir desde el inicio de un proyecto.

El tiempo se mide por el SPI y el costo por el CPI.

Los indicadores de alcances son más complejos de poder medir, esos indicadores se establecen por medio del acta constitutiva donde se mide el tema de alcance que se ve a nivel del WBS. Hay 3 herramientas que ven el alcance: el WBS, el acta constitutiva y el statement of work,

En los proyectos más sencillos existe un contrato u orden de compra y en los proyectos más complejos se usan el WBS, el acta constitutiva y el statement of work, de momento no los hemos utilizado, pero existe la herramienta del diccionario de WBS en caso requerido”.

Con respecto a la dimensión conceptualizada en el cuadro de variables, respecto a la etapa de planeación de un proyecto, el Gerente de proyectos conceptualiza y detalla cuales indicadores son utilizados para medir todas las etapas de un proyecto en las cuales participan los colaboradores que tiene a cargo y además de analizará en el siguiente capítulo si realmente son suficientes o se requieren mejorar dichos indicadores para una correcta gestión del área.

8. Con base a su criterio profesional ¿Cuál metodología Utiliza el departamento de proyectos que tiene a cargo para realizar todas las actividades?

“Tenemos un proyecto del BAC que lleva enlaces y servicios administrados, entonces lo que nosotros hacemos es que dividimos el proyecto en 2 instancias, uno que es puramente conectividad y otro que es servicios administrados y asignamos un PM para cada caso y cada PM maneja el proyecto de forma completamente distinta. Por un lado, tenemos una metodología más estructurada y mucho más rígida basados en los

principios del PMI de waterfall para el manejo de enlaces tenemos metodologías más ágiles basadas en scrum para los servicios administrado.

Hoy por hoy no hay metodologías absolutas sino más bien en los grandes textos de cuerpos de conocimiento lo que establecen es que la metodología y el alcance del proyecto van a depender del estilo de gestión del Project manager y el estilo de negocio, entonces si se usan metodologías híbridas, por eso es que en el departamento nuestro yo he buscado que la gente tenga conocimiento y el plan a corto plazo en el departamento es que todos los PM se certifiquen tanto en scrum”.

Con respecto a la dimensión conceptualizada en el cuadro de variables, respecto al trabajo en equipo y su metodología aplicada, el Gerente de proyectos hace mención de cuál es la mejor metodología a utilizar según el tipo de negocio que se lleva en la Organización y cuáles son los objetivos para el año 2021 para cumplir y mejorar la gestión del departamento en cuanto al uso de metodologías se refiere.

9. ¿En qué condiciones estaba el equipo antes de que lo dirigiera? ¿Qué acciones implantó para que el equipo mejorara su desempeño?

“Yo fui el primero en entrar a Telecable como Project Manager, yo empecé dirigiéndome yo solito, entonces era muy sencillo. Después fuimos metiendo más gente. El elemento fundamental que yo he tratado de incorporar es conocimiento y comunicación. O sea, cuando Telecable formó su oficina de proyectos no buscó en el mercado gente con amplia experiencia y mucho conocimiento, sino le apostó más a la juventud al dinamismo y a las ganas de aprender y a desarrollarse por eso que el departamento de proyectos es muy joven, inclusive es muy incipiente en este tema,

porque lo que tenemos es gente que, aunque algunos tienen sus títulos no tienen experiencia entonces se están formando.

Básicamente y voy a ser muy honesto, ahorita no tenemos implantada ninguna metodología para mejorar el desempeño, solamente llegamos a medir un caso que fue en el 2019, en donde todos los demás eran muy nuevos para poderlos medir, yo fui al que si me midieron como Gerente del área y se midió a Jose Pablo Quesada, el único que tenía más de un año de trabajar para hacer la medición, hay una métrica que se llama fórmula 1 que es una métrica que tiene Telecom a nivel interno que es gestionada por el área de recursos humanos esa fue la metodología que se utilizó para medir el desempeño”.

Con respecto a la dimensión conceptualizada en el cuadro de variables, respecto al trabajo en equipo y su metodología aplicada, el Gerente de proyectos hace mención de cuál es el mejor indicador a utilizar según el tipo de negocio que se lleva en la Organización y cuáles son los objetivos para el año 2021 para cumplir y mejorar la gestión del departamento en cuanto al uso de metodologías se refiere.

11. ¿Cómo motivas a los colaboradores? ¿Qué métodos han resultado ser los mejores?

“Telecom apostó mucho al tema de crecimiento y de actitud de la gente, más que a otros aspectos. Entonces como motivamos nosotros a la gente, si bien el principal motivador siempre es el salario, buscamos que la gente se motive con conocimiento, con información que se motive justamente con experiencia, con darle la oportunidad

de aprender, con darle la oportunidad de tomar decisiones, que se sientan autosuficientes y capaces de hacer las cosas y con capacitación.

Para el 2021 estamos valorando la posibilidad de incorporar además de estos incentivos de índole moral o de capital humano, estamos valorando un incentivo económico.

Pero por el momento le hemos apostado más al tema del desarrollo, de desempeño de motivar a la gente por esas vías y obviamente reconociendo el buen desempeño, el buen trabajo, viendo cuando alguien se merece una felicitación porque ha hecho un buen desempeño y corrigiendo de la forma adecuada a la gente para que tome las indicaciones de forma positiva y como un punto de mejora y no como un regaño”.

Con respecto a la dimensión conceptualizada en el cuadro de variables, respecto al trabajo en equipo y su metodología aplicada, se detalló por parte del Gerente de proyectos la metodología que utiliza para motivar el trabajo en equipo, que aspectos utiliza para motivar y como esto impacta positiva o negativamente al área en su gestión.

6.1 Determinar un plan de capacitación enfocado en el mejoramiento del desempeño y productividad, con el fin de obtener mejores resultados alineados a la meta organizacional del área de proyectos, en la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020.

Con respecto a la encuesta realizada a los colaboradores del área de proyectos, se presentan los resultados de la pregunta 5, la cual hace énfasis al indicador de diagnóstico de necesidades de capacitación, nivel de Contenido del programa de capacitación, herramientas de capacitación



Figura N°8 Análisis de brechas y necesidades que pueden impactar en el desempeño y productividad para el cumplimiento de metas y objetivos

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Tabla N°8 Análisis de brechas y necesidades que pueden impactar en el desempeño y productividad para el cumplimiento de metas y objetivos

	Cantidad de respuestas	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	50%
Ni en de acuerdo ni en desacuerdo	1	25%
En desacuerdo	1	25%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Según la conceptualización en el cuadro de variables y en relación a la dimensión de las etapas del plan de capacitación, de las respuestas obtenidas hay opiniones variadas, sin embargo, la mayoría son positivas y enfocan si estas apoyan el mejoramiento del desempeño y productividad y logro de las metas y objetivos departamentales.

Con respecto a la encuesta realizada a los colaboradores del área de proyectos, se presentan los resultados de la pregunta 6, la cual hace énfasis al indicador de diagnóstico de necesidades de capacitación, nivel de Contenido del programa de capacitación, herramientas de capacitación.



Figura N°9 Cursos o capacitaciones enfocados en la gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Según la conceptualización en el cuadro de variables y en relación a la dimensión de las etapas del plan de capacitación, se brinda una respuesta puntual de parte de todos los colaboradores en cuanto a los cursos recibidos y enfocados en el departamento de proyectos, se analizará en el siguiente capítulo si dichos cursos han generado resultados satisfactorios o no en el área para mejorar el desempeño y productividad.

Con respecto a la encuesta realizada a los colaboradores del área de proyectos, se presentan los resultados de la pregunta 7, la cual hace énfasis al indicador de diagnóstico de necesidades de capacitación, nivel de Contenido del programa de capacitación, herramientas de capacitación.

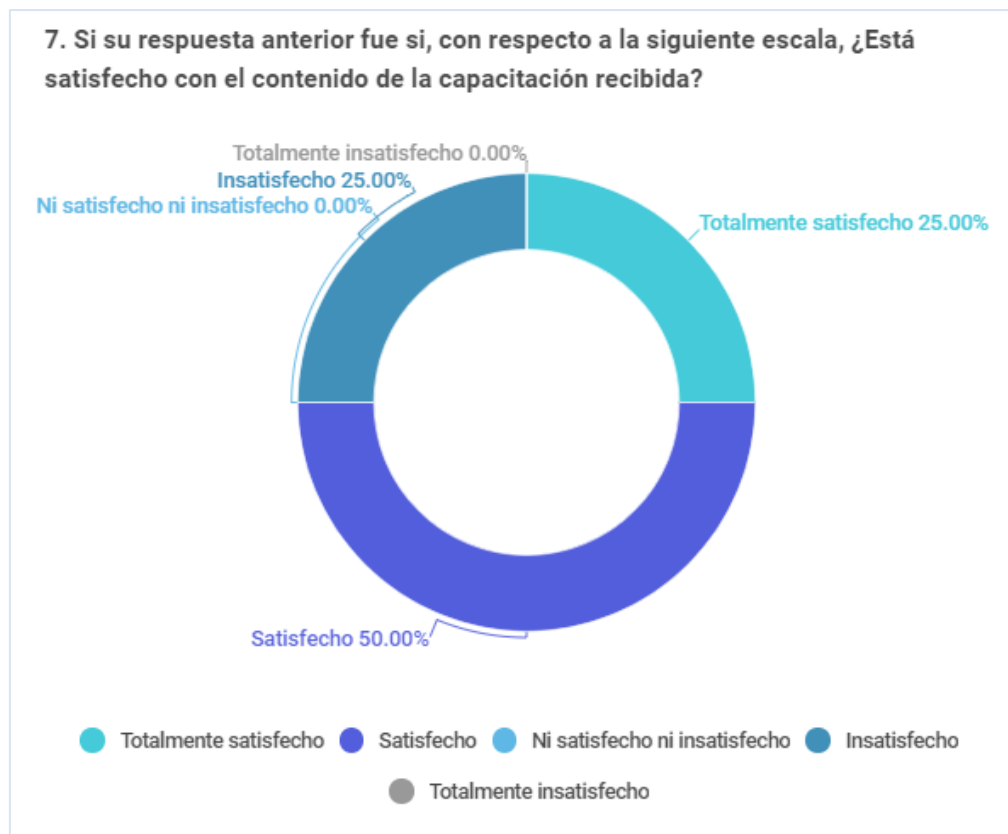


Figura N°10 Satisfacción del plan de Capacitación

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Tabla N°10 Satisfacción del plan de Capacitación

	Cantidad de respuestas	%
Totalmente satisfecho	1	25%
Satisfecho	2	50%
Ni satisfecho ni insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	1	25%
Totalmente insatisfecho	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Según la conceptualización en el cuadro de variables y en relación a la dimensión de las etapas del plan de capacitación, se brinda una respuesta puntual de parte de todos los colaboradores en cuanto a los cursos recibidos y enfocados en el departamento de proyectos, se analizará en el siguiente capítulo si dichos cursos han generado resultados satisfactorios o no en el área para mejorar el desempeño y productividad.

Con respecto a la encuesta realizada a los colaboradores del área de proyectos, se presentan los resultados de la pregunta 8, la cual hace énfasis al indicador de etapas del plan de capacitación.

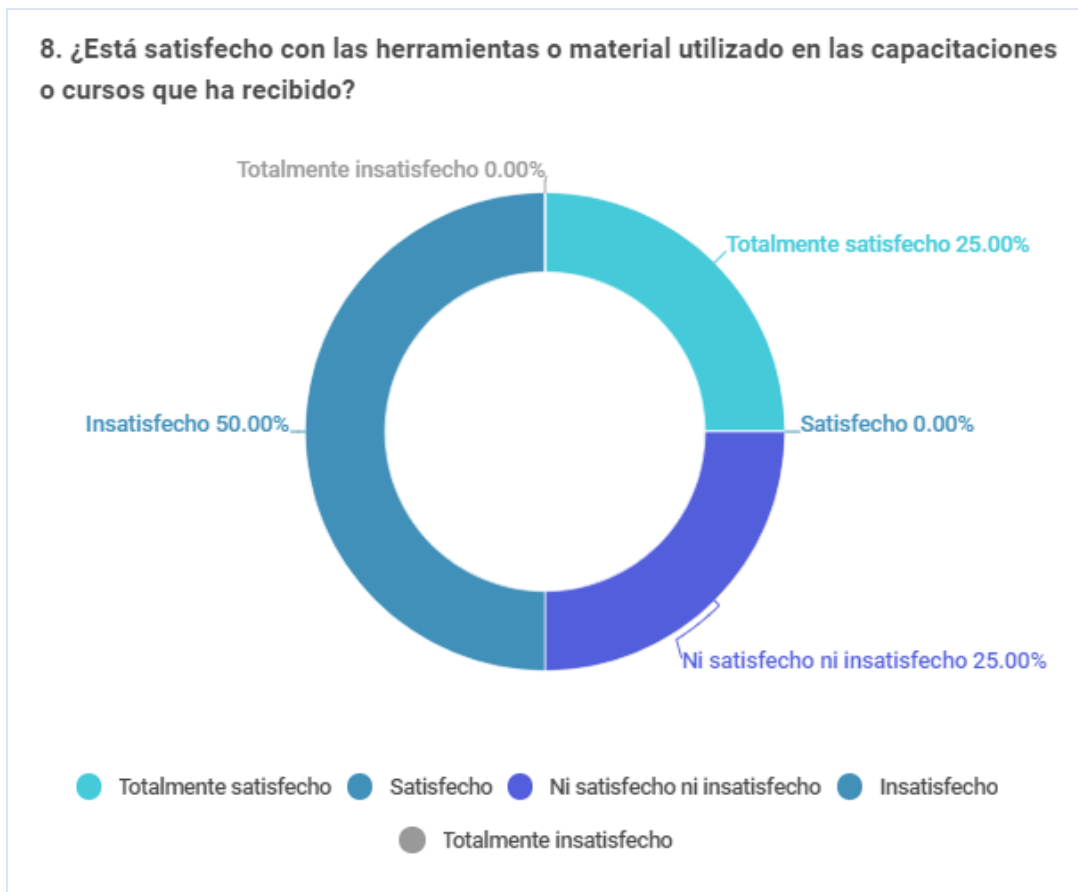


Figura N°11 Herramientas del plan de Capacitación

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Tabla N°11 Herramientas del plan de Capacitación

	Cantidad de respuestas	%
Totalmente satisfecho	1	25%
Satisfecho	0	0%
Ni satisfecho ni insatisfecho	1	25%
Insatisfecho	2	50%
Totalmente insatisfecho	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Según la conceptualización en el cuadro de variables y en relación a la dimensión de las etapas del plan de capacitación, se brinda una respuesta puntual de parte de todos los colaboradores en cuanto a la satisfacción del material o de los cursos recibidos y como estos se alinean a la gestión que realizan en el día a día, se analizará en el siguiente capítulo si dichos cursos y materiales han generado resultados satisfactorios o no en el área para mejorar el desempeño y productividad

Se presentan los resultados de la pregunta 8.1, la cual hace énfasis al indicador de las etapas del plan de capacitación. Solo se obtuvieron 3 respuestas, las cuáles se indican a continuación.

Respuesta #1

“Porque no cumplió con las expectativas, el conocimiento del profesor era muy poco y no tenía experiencia”.

Respuesta #2

“Han sido herramientas muy básicas y generales”.

Respuesta #3

“Por la universidad a donde se buscan los cursos deberían de buscarse más opciones”.

Según la conceptualización en el cuadro de variables y en relación a la dimensión de las etapas del plan de capacitación, se brinda una respuesta puntual de parte de todos los colaboradores en cuanto a la insatisfacción de los cursos, se analizará en el siguiente capítulo el impacto que han tenido en el desempeño y productividad.

Se presentan los resultados de la pregunta 9, la cual hace énfasis al indicador de las etapas del plan de capacitación.

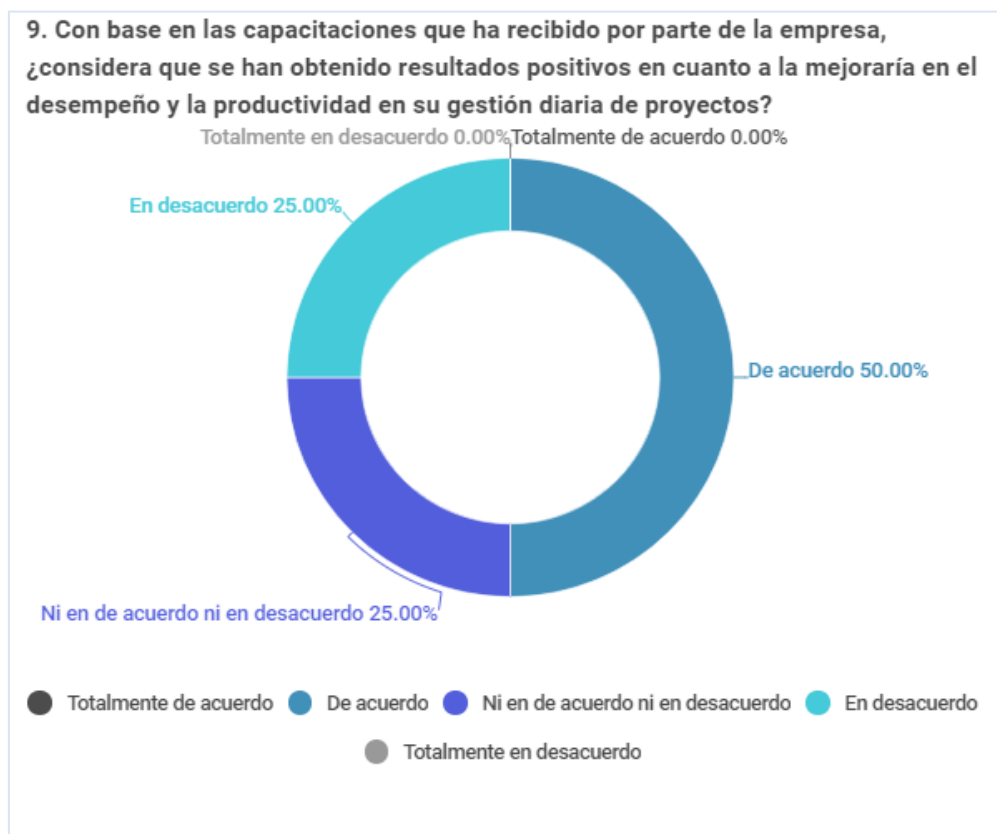


Figura N°12 Plan de Capacitación enfocado en los resultados del desempeño y la productividad

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Tabla N°12 Plan de Capacitación enfocado en los resultados del desempeño y la productividad

	Cantidad de respuestas	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	50%
Ni en de acuerdo ni en desacuerdo	1	25%
En desacuerdo	1	25%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Según la conceptualización en el cuadro de variables y en relación a la dimensión de las etapas del plan de capacitación, obtuvieron respuestas variadas, las cuales permitirán un análisis de si han sido beneficiosos o no los cursos o capacitaciones recibidas hasta el momento y se brindarán recomendaciones respecto a dicho análisis buscando resultados alineados a la meta organizacional del área de proyectos, en la compañía.

Se presentan los resultados de la pregunta 10, la cual hace énfasis al indicador de etapas del plan de capacitación.

Respuesta #1

“Dificultad para entender proceso técnico de enlaces.”

Respuesta #2

“Trabajo en equipo, a nivel profesional me siento a gusto haciendo el trabajo por mi cuenta, sin depender de los demás compañeros”.

Respuesta #3

“Ha sido complicado comprender funcionamiento de las soluciones empresariales que la empresa tiene en su catálogo, incluso nunca he recibido una capacitación sobre esto. Además, la empresa no tiene los procesos bien definidos, hay una gran deficiencia en este campo”.

Respuesta #4

“En un proyecto de software simplemente por terminologías”.

Con respecto a las respuestas brindadas, han sido variadas, y se realizará un análisis detallado con el fin de brindar recomendaciones en esos puntos específicos en donde reside la dificultad para mejorar el desempeño y por ende la productividad y adecuarlo al plan de capacitación.

Con respecto a la encuesta realizada a los colaboradores del área de proyectos, se presentan los resultados de la pregunta 11, la cual hace énfasis a la dimensión de metas y objetivos y etapa de planeación.

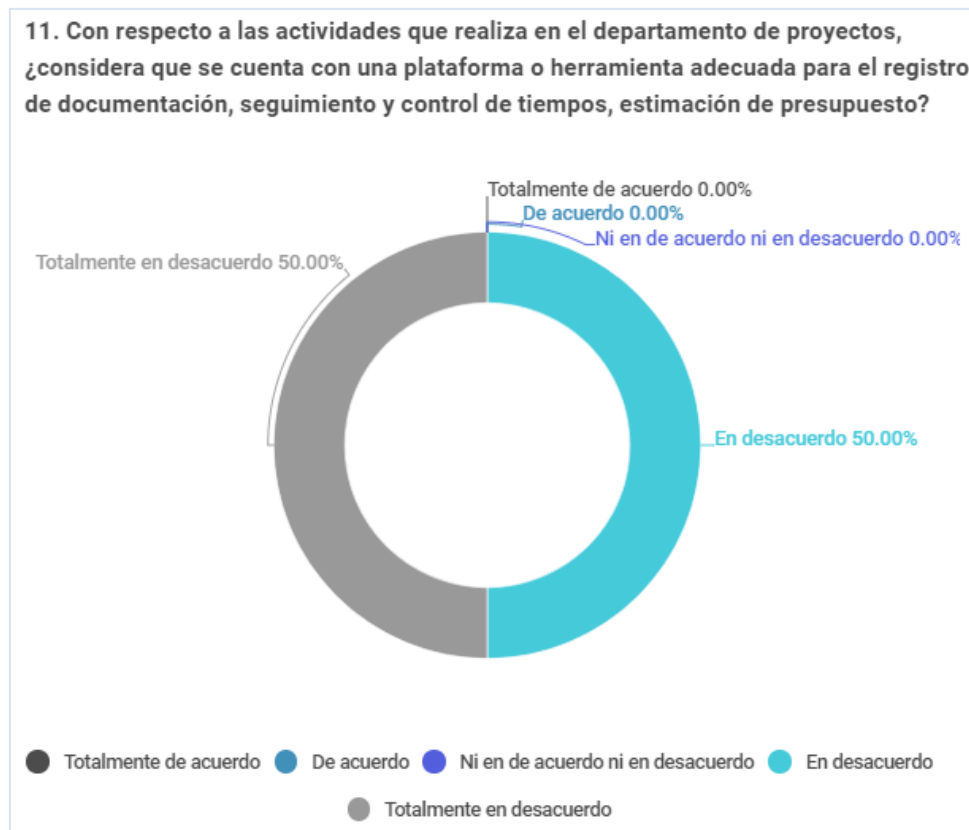


Figura N°13 Plataforma para el registro de información, seguimiento y control en proyectos

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Tabla N°13 Plataforma para el registro de información, seguimiento y control en proyectos

	Cantidad de respuestas	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Ni en de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	50%
Totalmente en desacuerdo	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Según la conceptualización en el cuadro de variables y en relación a la dimensión de los indicadores en cumplimiento en tiempo y costo, reprogramaciones y respaldo de información, índice de rendimiento y seguimiento del cronograma (completado real vs planificado), definición del Alcance, definición línea Base, cumplimiento de etapas de un proyecto, cumplimiento presupuestario y la metodología utilizada, se visualizar y analizará en el siguiente capítulo la comparativa de la encuesta también realizada a la gerencia de proyectos y se analizará como el contar con estas herramientas de consolidación de la información apoyan el objetivo #2 y ayudan a mejorar el desempeño y productividad relacionados a las actividades que el departamento de proyectos.

Con respecto a la encuesta realizada a los colaboradores del área de proyectos, se presentan los resultados de la pregunta 12, la cual hace énfasis a la dimensión de la Metodología utilizada.

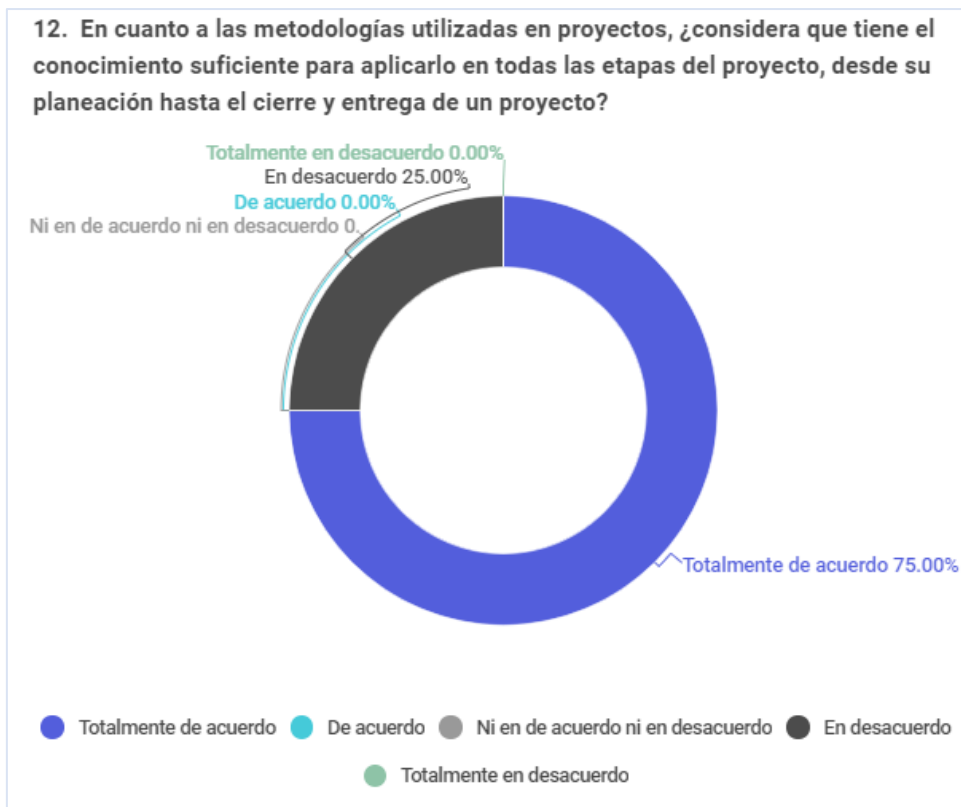


Figura N°14 Conocimiento en etapas de los proyectos

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

Tabla N°14 Conocimiento en etapas de los proyectos

	Cantidad de respuestas	%
Totalmente de acuerdo	3	0%
De acuerdo	0	0%
Ni en de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	50%
Totalmente en desacuerdo	0	50%
Total	1	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de proyectos en el III cuatrimestre 2020.

12. ¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para los colaboradores? ¿En qué consiste? ¿Cómo detecta sus necesidades?

“Si, si contamos con un plan, de hecho, hace unos 6 meses yo me reuní con el área de recursos humanos para establecer un plan de carrera. En qué consiste el plan de carrera, bueno se estableció en que cada uno de los puestos y lo que a nivel teórico debe ser un Project manager. Por ejemplo, que es un Project manager senior, que capacidades educativas implica, que certificaciones debería de tener, que aspectos de índole personal debería de cumplir, que cualidades debería de tener, todo esto se estableció como plan de carrera. Y ahora a este plan se le dieron pesos porcentuales y valores se agarró a cada uno de los recursos asignados a este plan y se valoró a cada persona”.

Según la conceptualización en el cuadro de variables y en relación a la dimensión de la Metodología utilizada en las actividades que el departamento de proyectos realiza actualmente, se verificará la importancia de entender cual metodología utilizar según el tipo de proyectos y se hará una comparativa de la opinión de la gerencia vs el nivel de acuerdo y desacuerdo que tienen los colaboradores respecto al entendimiento de metodologías y se harán las recomendaciones correspondientes para aplicarlo en un plan de mejoras y que dichos indicadores que se utilicen para medir este rubro sean satisfactorios y apoyen el desempeño y la productividad de los colaboradores del área para el cumplimiento del objetivo #2 planteado.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de la información recabada para discusión e interpretación con el objeto de exponer la posible respuesta al problema planteado en la investigación.

5.1 Factores críticos que están impactando el desempeño y productividad de los empleados del área de proyectos, con el fin de contar con información precisa del porque está afectando el desempeño y productividad y brindar estrategias o técnicas de mejora, en la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020

Respecto a los indicadores asociados al factor del nivel de satisfacción, tal y como se mostró en el cuadro de variables del capítulo 3, se presentan los resultados asociados a dicho factor.

En base a los resultados obtenidos, para el 60% de los colaboradores los incentivos y compensaciones son sumamente importantes, recalcaron la importancia de tener capacitaciones, igualdad, equidad, apoyo del liderazgo de la jefatura. Enfatizando el concepto de incentivos y compensaciones detallados en el capítulo 2, éstos están relacionados con el salario emocional, apoyo, reconocimiento por el esfuerzo y están asociados a estimular el interés del personal por lograr mejores resultados. Y parte de los conceptos mencionados en dicho capítulo del marco teórico, es importante mencionar que contar con incentivos y compensaciones generan también un adecuado ambiente laboral.

Para los demás factores que contemplan el 40% de los resultados (salario y horario laboral), se recalca del marco teórico, que el salario es referente a la remuneración que se recibe por parte de la empresa por el trabajo realizado; y el horario el cual es

la jornada laboral legal a cumplir por cada colaborador. Son 2 de los factores que los otros colaboradores mencionaron también ser importantes, pero no relevantes para impactar negativamente el desempeño y productividad.

Con respecto a las respuestas de la entrevista realizada a la Gerencia de proyectos, se hace énfasis en el indicador del salario económico, ya que el Gerente señaló que este indicador es de los principales motivadores para los empleados y está centrando su estrategia para el departamento de proyectos en el 2021 en este factor. Sin embargo y en base al análisis anterior, los colaboradores consideran que el salario es algo secundario actualmente y se enfocan principalmente en los incentivos y las compensaciones. El hecho de que el Gerente y colaboradores tienen diferentes perspectivas respecto a lo que impacta el nivel de satisfacción, afecta el clima organizacional y por ende el desempeño y la productividad de los colaboradores.

Con respecto a la dimensión conceptualizada en el cuadro de variables, de las habilidades requeridas en proyecto consideradas como un factor crítico en el desempeño y productividad, se visualiza que no hay consenso entre las respuestas de los colaboradores respecto a los elementos con los que más se identifican al gerenciar proyectos, ya que los resultados indican que los colaboradores tienen un enfoque muy individual y no grupal de hacia dónde deberían dirigirse más al gerenciar proyectos. Y en relación a la respuesta de la Gerencia, se indica que la comunicación es de los elementos claves al gerenciar los proyectos y que si no se aplica puede afectar el desempeño y productividad de su personal a cargo y afectaría la correcta gestión de los proyectos. Por lo que es importante resaltar del capítulo 2 del marco teórico el concepto de comunicación como factor crítico, ya que la comunicación domina las

actividades de la administración de proyectos, y sin este factor presente no hay liderazgo, no se toman decisiones, no hay dirección, es decir no hay proyectos que administrar. Por lo que se analiza, además, que la forma de liderar de la Gerencia al ser libre, está impactando ya que los colaboradores no tienen claridad y dirección hacia dónde deben dirigir y enfocarse en la gestión diaria de proyectos. Esto refuerza el hecho de que solo el 50% de los colaboradores se sienten totalmente satisfechos con el liderazgo que ejerce la Gerencia actualmente. Estos elementos afectan sin duda el desempeño y la productividad del departamento al gerenciar los proyectos porque no tiene claro hacia donde enfocar su esfuerzo, la falta de estandarización, dirección, por parte del liderazgo de la Gerencia genera que los colaboradores tengan énfasis diferentes.

Con respecto a la dimensión conceptualizada en el cuadro de variables del capítulo 3, del nivel de competencias de los colaboradores consideradas como un factor crítico, el conocimiento y experiencia técnica y en procesos, se analiza lo siguiente:

La Gerencia de proyectos recalca el hecho de que el conocimiento en aspectos técnicos y procesos no deberían impactar en los resultados del desempeño y productividad de sus empleados, ya que hay un área específica que apoya en las reuniones con el conocimiento técnico, sin embargo es importante mencionar que dentro de la encuesta realizada para la parte del objetivo #3 de capacitaciones, se señala por parte de los colaboradores, una brecha por la falta de entendimiento y conocimiento de terminologías técnicas y conceptos sobre el giro del negocio que están impactando su desempeño. Y en base al análisis realizado anteriormente respecto al liderazgo, se detecta que la forma liberal de la jefatura genera que no haya

claridad para el equipo de como enfocar su esfuerzo y a qué factores deben prestar mayor atención más allá de entender los conceptos técnicos. Este desconocimiento y discrepancia entre el enfoque que la jefatura señala que su equipo debe tener en la gestión de proyectos, el cuál es más dirigido a conocer el giro del negocio y no lo técnico con respecto a lo que señalan los colaboradores, genera que el equipo cometa errores por falta de conocimiento, no así por negligencia sino por no tener una comunicación clara a la hora de utilizar terminología técnica, esto, al generar errores influye en el desempeño y satisfacción del empleado y puede generar frustración, malestar por no entender a cabalidad lo que se comunica. Siendo factores críticos que afectan el clima organizacional y por ende el desempeño y productividad del departamento de proyectos.

5.2 Determinar los indicadores de desempeño y productividad relacionados a las actividades que el departamento de proyectos realiza actualmente, con el fin de investigar si los mismos apoyan la gestión interna para el cumplimiento de los objetivos y metas y poder brindar un plan de mejoras y seguimiento a dichos indicadores de medición, de la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020

Respecto a los indicadores asociados al factor de metas, objetivos y planeación, tal y como se mostró en el cuadro de variables del capítulo 3, se presentan los resultados asociados a dicho factor.

El indicador utilizado para medir el cumplimiento en tiempo y costo existe en la Organización y se ha utilizado a nivel global, es decir se mide al departamento de manera general, y las áreas tienen muy buenos comentarios de la gestión realizada por el departamento hasta el momento, pero no hay indicadores de medición para cada

colaborador de manera individual. En base a este comentario, se recalca las respuestas del objetivo #3 en dónde solo el 50% de los colaboradores indican ver mejoría en su desempeño con las capacitaciones recibidas, pero son datos subjetivos, ya que como se mencionó anteriormente, no se cuenta con indicadores específicos para medir los resultados de cada uno y por ende no se puede saber con exactitud qué nivel de desempeño tienen; y si no se miden no se controlan ni se mejoran por parte de cada colaborador, generando frustración e incertidumbre lo cual afecta directamente el clima organizacional y por ende el desempeño y productividad en la gestión interna del departamento de proyectos para lograr el cumplimiento de las metas.

Con respecto a los indicadores del respaldo de información, reprogramaciones y al seguimiento del cronograma, actualmente se manejan 3 herramientas que establecen las variaciones y cambios en los proyectos, sin embargo, se tiene consciencia por parte de la Gerencia de que estas herramientas si bien son parte de la metodología en proyectos, son muy artesanales y manuales y se deben mejorar, además la totalidad del departamento está en desacuerdo con el uso de estas herramientas ya que no facilitan y depuran el desempeño en la gestión de los proyectos ni generan resultados significativos para la toma de decisiones en el logro de los objetivos y metas que se establecen, afectando la productividad directamente.

En referencia al factor de trabajo en equipo del cuadro de variables, y enfatizando dicho concepto del capítulo #2 del marco teórico, está relacionado al conjunto de personas que comparten objetivos, metas y responsabilidades, y que realizan las actividades de forma coordinada. El trabajar en equipo conlleva saber que procesos

seguir para cada fase del proyecto, como proceder y enfocar las decisiones y si bien se ha analizado en el objetivo #1, el liderazgo que la jefatura ejerce en el equipo es libre y parte de ser liberal es que deja tomar decisiones de que metodología o no utilizar dependiendo del tipo de proyecto y estilo de liderazgo tenga cada uno de los colaboradores, pero no hay un procedimiento claro o directriz en la cual se puedan basar para tomar este tipo de decisiones, y parte de este análisis es que incluso un colaborador opina que le gusta trabajar sin depender de nadie para tomar decisiones, sin embargo esto no apoya la gestión en los proyectos, el trabajo en equipo es un principio clave según señala la teoría, y debe existir en el departamento de proyectos ya que afecta directamente el clima organizacional y repercute en el desempeño y productividad del departamento al no coordinar las etapas y los procesos como equipo.

5.3 Determinar un plan de capacitación enfocado en el mejoramiento del desempeño y productividad, con el fin de obtener mejores resultados alineados a la meta organizacional del área de proyectos, en la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020

Relacionado con el factor de etapas del plan de capacitación, como se mostró en el cuadro de variables del capítulo 3, se presentan los resultados asociados a dichos factores.

Es importante recalcar en base a la teoría del capítulo #2 del marco teórico, los objetivos de la capacitación y el desarrollo, es definir la necesidad que se tiene para cumplir con las metas y objetivos departamentales y organizacionales y de esta manera abarcar a través de la capacitación dicha necesidad y en base al análisis realizado se verifica que realmente el personal está insatisfecho con el análisis que ha realizado la empresa en las necesidades de capacitación y los métodos utilizados en

las capacitaciones, ya que enfatizan el hecho de que las capacitaciones y herramientas han sido básicas y no cumplieron las expectativas, y fundamentando este punto con la teoría, se indica que parte de los principios de aprendizaje en la capacitación y desarrollo es el utilizar las técnicas y métodos de aprendizaje adecuados, por lo que en base a los resultados se verifica que realmente no llena la brecha de conocimiento que se requiere actualmente impactando en el mejoramiento del desempeño y productividad.

Con respecto al indicador de incidencia de las capacitaciones sobre resultados asociado al factor antes mencionado de las etapas del plan de capacitación, del cuadro de variables, se visualiza que no hay resultados positivos por parte de los colaboradores en general de la incidencia de las capacitaciones en el mejoramiento del desempeño y la productividad y tampoco hay consenso con respecto al conocimiento que se tiene en metodologías de proyectos, demostrando que se debe de nivelar el conocimiento del departamento, ya que hay personal que indica conocer muy bien las metodologías y otros no, adicional hay brechas en terminologías técnicas en proyectos de software. Tal y como se mencionó en el análisis del objetivo #2, este desconocimiento en terminologías técnicas, puede generar el cometer errores por falta de conocimiento e influye directamente en el desempeño e insatisfacción del empleado. Lo anterior se relaciona con la capacitación del personal como parte de elementos cruciales para el manejo del desempeño y la eficiencia, como factores claves que mejoran el clima organizacional y por ende el desempeño y la productividad.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

6.1.1 Factores críticos que están impactando el desempeño y productividad de los empleados del área de proyectos, con el fin de contar con información precisa del porque está afectando el desempeño y productividad y brindar estrategias o técnicas de mejora, en la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020

En base a la investigación desarrollada en los capítulos anteriores, se concluye que los colaboradores tienen conocimiento en los enfoques y metodologías, pero no existe un alineamiento y análisis claro por parte de la jefatura para realizar la estrategia de los factores que satisfacen a los empleados vs a los que la gerencia le está apostando para el 2021.

Actualmente no existen procedimientos ni directrices claras de parte de la Gerencia de proyectos hacia los empleados de hacia dónde deben enfocar el esfuerzo diario en la gestión de proyectos.

En base a los 2 puntos anteriores, se concluye que actualmente el liderazgo por parte de la jefatura y la comunicación clara de procesos, son los factores claves que está afectando la gestión del equipo a la hora de gestionar los proyectos, impactando negativamente el desempeño y la productividad del equipo de proyectos.

6.1.2 Determinar los indicadores de desempeño y productividad relacionados a las actividades que el departamento de proyectos realiza actualmente, con el fin de investigar si los mismos apoyan la gestión interna para el cumplimiento de los objetivos y metas y poder brindar un plan de mejoras y seguimiento a dichos indicadores de medición, de la compañía Telecom, durante el tercer cuatrimestre del año 2020

Se concluye que no existen actualmente indicadores para medir el desempeño y productividad en lo que respecta el cumplimiento en tiempos y costos del departamento, lo cual indica que no apoya la gestión interna del departamento de proyectos.

Actualmente no existen herramientas adecuadas para el respaldo de documentación que faciliten la gestión interna de las actividades del departamento, ni tampoco indicadores claves para medir el desempeño actual del departamento en la utilización de dichas herramientas.

De acuerdo a la investigación, se verifica que los colaboradores no trabajan en equipo, generando dificultad al relacionarse con los demás compañeros y no se siga un mismo plan de trabajo, tampoco existe una metodología clara que apoye el trabajo en equipo afectando el clima organizacional y el cumplimiento de objetivos.

Por ende, se concluye, que el departamento no cuenta en general con indicadores claves para medir el desempeño y productividad tanto grupal como individual, afectando directamente la gestión interna de los proyectos y por ende el clima del departamento, convirtiéndose en factores críticos actualmente.

6.1.3 Determinar un plan de capacitación enfocado en el mejoramiento del desempeño y productividad, con el fin de obtener mejores resultados alineados a la meta organizacional del área de proyectos, en la compañía Telecable, durante el tercer cuatrimestre del año 2020

Actualmente dentro del plan de capacitación que tiene la organización, las capacitaciones no son enfocadas en la necesidad que tiene cada colaborador de manera individual y departamental, adicional las herramientas o materiales utilizados en las capacitaciones no sustentan el aprendizaje.

La conclusión general de este apartado, va dirigida a que si bien los colaboradores tienen conocimiento y el departamento ha recibido cursos, el plan de carrera y las brechas deben analizarse y ser profundizadas en base a la necesidad individual de cada colaborador y del área en general, con el fin de mejorar los resultados alineados a la meta organizacional y departamental. Y por ende actualmente el plan de capacitación es un factor crítico que impacta la mejora en el desempeño y productividad de los empleados del área de proyectos.

6.2 Recomendaciones

Respecto a los Factores críticos que están impactando el desempeño y productividad de los empleados del área de proyectos, con el fin de contar con información precisa del porque está afectando el desempeño y productividad, en la compañía Telecable, se recomienda:

- Generar y fortalecer a través de espacios de comunicación por parte de la Gerencia de Proyectos hacia el equipo, con el fin de escuchar y entender los

factores principales de motivación de cada colaborador y en base dichos factores enfocar la estrategia y enfoque en la gestión de los proyectos.

- Brindar una retroalimentación adecuada y consistente por parte de la Gerencia en las funciones y esfuerzos diarios del equipo con el fin de motivar a los miembros del equipo e incentivarlos a trabajar con mayor eficiencia.
- Generar y estandarizar los procesos por parte de la Gerencia en conjunto con el equipo de proyectos, con el fin de contar con un mayor enfoque y guía en la gestión de los proyectos por parte de los colaboradores.
- Fomentar un plan de incentivos tanto económico como moral, por el cumplimiento de metas y objetivos de manera trimestral, semestral o anual.

En relación a los indicadores de desempeño y productividad relacionados a las actividades que el departamento de proyectos realiza actualmente, con el fin de investigar si los mismos apoyan la gestión interna para el cumplimiento de los objetivos y metas de la compañía Telecable, se recomienda:

- Analizar y establecer indicadores puntuales alineados al descriptor de puestos, con el fin de medir a cada colaborador del área de proyectos y brindar seguimiento a los mismos para evaluar correctamente el desempeño y la productividad de manera más clara y definida.
- Renovar las herramientas de registro y seguimiento de información interna, analizando la gestión diaria del departamento y asegurar que dicha herramienta agregue valor y apoye la mejora en la productividad.
- Establecer una metodología de trabajo clara, tal como scrum, la cual fomenta el trabajo en equipo a través de ceremonias y sesiones específicas para dicho fin.

- Establecer una herramienta de planificación y dirección, tal como el cuadro de mando integral (BSC), que permita enlazar los objetivos y metas del departamento de proyectos con indicadores para lograr con éxito el plan estratégico.

Con base en el tercer y último objetivo, Determinar un plan de capacitación enfocado en el mejoramiento del desempeño y productividad, con el fin de obtener mejores resultados alineados a la meta organizacional del área de proyectos, en la compañía Telecable, se recomienda:

- Identificación clara de las habilidades y requerimientos mínimos de cada puesto, con el fin de enfocar el plan de capacitación inicial del puesto.
- Desarrollar pruebas específicas de evaluación del desempeño posterior a las capacitaciones con el fin de verificar el conocimiento obtenido y poder medir el rendimiento de los colaboradores.
- Desarrollar un plan de capacitación anual enfocado en la formación de las necesidades específicas de cada colaborador y del equipo.
- Realizar una actualización de las estrategias, técnicas y métodos que faciliten el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Implementar una herramienta de capacitación, en donde se puedan obtener cursos en línea, los cuales formen parte del plan de capacitación anual para el área de proyectos.

REFERENCIA

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F, Mexico: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39714?page=61>.

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F, Mexico: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39714?page=60>.

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F, Mexico: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39714?page=61>.

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F, Mexico: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39714?page=60>.

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F, Mexico: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39714?page=107>.

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F, Mexico: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39714?page=106>.

Luna González, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39415?page=123>.

Ruiz Speare, O. (2017). *Liderazgo*. Ciudad de México, Editorial Alfil, S. A. de C. V. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/117658?page=41>.

Alles, (2017). *Desempeño por competencias: Desarrollo de personas. Evaluación 360*. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=KcOgDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA12&dq=Definici%C3%B3n+de+desempe%C3%B1o+libros&ots=VN1hYLOQQI&sig=huMNwjro9lbPyB0VcdjL97zA7cl&redir_esc=y#v=onepage&q=Definici%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20libros&f=false

Lazzati, S. C. y Tailhade, M. (2019). *Liderazgo gerencial*. Ediciones Granica. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/151212?page=42>.

Salcedo Fernández, A. (2018). *Liderazgo transformacional: qué es y cómo medirlo*. ESIC Editorial. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/123394?page=15>.

Cadena Flores, A. (2018). *El camino hacia el liderazgo*. Grupo Editorial Éxodo. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/155505?page=56>.

Luna González, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39415?page=148>.

Luna González, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39415?page=148>.

Luna González, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39415?page=145>.

González Cornejo, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. México, D.F, Mexico: PACJ. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/40938?page=54>.

González Cornejo, A. (2018). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. México, D.F, Mexico: PACJ. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/40938?page=52>.

González Cornejo, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. México, D.F, Mexico: PACJ. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/40938?page=51>.

Hernández Palomino, (2017). *Desarrollo Organizacional: Teoría, prácticas y casos*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado de http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/38090?fs_q=desarrollo__organizacional&prev=fs&fs_edition_year=2015;2020;2019;2018;2017;2016&fs_edition_year_lb=2015;2020;2019;2018;2017;2016&page=29

Martínez Rodríguez, F. (2016). *La transformación gerencial*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/40446?page=57>.

Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/63024?page=101>.

Martínez Rodríguez, F. (2016). *La transformación gerencial*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/40446?page=52>. Felipe Martínez Rodríguez, 2016.

Orozco Francia, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. México, D.F, Mexico: Editorial Digital UNID. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/41152?page=59>.

Orozco Francia, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. México, D.F, Mexico: Editorial Digital UNID. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/41152?page=59>.

Orozco Francia, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. México, D.F, Mexico: Editorial Digital UNID. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/41152?page=42>.

Orozco Francia, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. México, D.F, Mexico: Editorial Digital UNID. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/41152?page=59>.

Orozco Francia, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. México, D.F, Mexico: Editorial Digital UNID. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/41152?page=59>.

Orozco Francia, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. México, D.F, Mexico: Editorial Digital UNID. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/41152?page=42>.

González Cornejo, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. México, D.F, Mexico: PACJ. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/40938?page=164>.

González Cornejo, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. México, D.F, Mexico: PACJ. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/40938?page=117>.

Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional: teoría, prácticas y casos*. Pearson Educación. <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/38090?page=6>

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F, Mexico: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39714?page=83>.

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F, Mexico: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39714?page=68>.

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F, Mexico: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39714?page=68>.

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F, Mexico: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39714?page=66>.

Louffat, E. (2017). *Administración de equipos humanos*. Cengage Learning. <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/77061?page=84>

Bonatti, P. (2020). *La administración del siglo XXI: organizaciones transformadoras*. Pluma Digital Ediciones. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/125464?page=195>.

Bonatti, P. (2020). *La administración del siglo XXI: organizaciones transformadoras*. Pluma Digital Ediciones. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/125464?page=194>.

Bonatti, P. (2020). *La administración del siglo XXI: organizaciones transformadoras*. Pluma Digital Ediciones. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/125464?page=268>.

Bonatti, P. (2020). *La administración del siglo XXI: organizaciones transformadoras*. Pluma Digital Ediciones. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/125464?page=270>.

Bonatti, P. (2020). *La administración del siglo XXI: organizaciones transformadoras*. Pluma Digital Ediciones. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/125464?page=269>.

Chaparro González, F. V. (2016). *Dirección por objetivos*. Valencia, Spain: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/57416?page=62>.

Chaparro González, F. V. (2016). *Dirección por objetivos*. Valencia, Spain: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/57416?page=15>.

Aceves Salmón, P. (2018). *Administración de proyectos: enfoque por competencias*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/40534?page=20>.

Aceves Salmón, P. (2018). *Administración de proyectos: enfoque por competencias*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/40534?page=17>.

Aceves Salmón, P. (2018). *Administración de proyectos: enfoque por competencias*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/40534?page=16>.

Bonatti, P. (2020). *La administración del siglo XXI: organizaciones transformadoras*. Pluma Digital Ediciones. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/125464?page=183>.

Bonatti, P. (2020). *La administración del siglo XXI: organizaciones transformadoras*. Pluma Digital Ediciones. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/125464?page=182>.

Gallardo, D. y Maldonado, V. (2016). *Proyectos organizacionales*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Maipue. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/77336?page=12>.

Gallardo, D. y Maldonado, V. (2016). *Proyectos organizacionales*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Maipue. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/77336?page=10>.

Maldonado Pinto, J. E. (2018). *Metodología de la investigación social: paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/70335?page=23>.

Ortiz Ocaña, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/70250?page=76>.

Bataller, A. (2016). *La gestión de proyectos*. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/57720>

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración de proyectos*. México, D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39414?page=564>.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración de proyectos*. México, D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39414?page=532>.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración de proyectos*. México, D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39414?page=531>.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración de proyectos*. México, D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39414?page=530>

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración de proyectos*. México, D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39414?page=294>.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración de proyectos*. México, D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39414?page=293>.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración de proyectos*. México, D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39414?page=291>.

Fol Olguín, R. y Pérez Chávez, J. (2014). *Jornada de trabajo y tiempo extraordinario: análisis integral en materias fiscal, laboral y de seguridad social* (3a. ed.). México, D.F, Mexico: Tax Editores Unidos. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39519?page=19>.

Juárez Hernández, J. O. (2015). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. México, D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39377?page=15>.

Business Review, H. (2017). *Gestión de proyectos*. Barcelona, Spain: Editorial Reverté. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/46768?page=18>.

Cerezo Narváez, A. y Bastante Ceca, M. J. (2018). *Herramientas y experiencias para la evaluación por competencias en dirección de proyectos*. Valencia (España), Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/106563?page=32>.

Fernández López, F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo: UF0346*. Logroño, Spain: Editorial Tutor Formación. Recuperado de <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/44223?page=55>.

ANEXOS

Anexo # 1

Instrumento: Encuesta

Cuestionario a colaboradores y gerente del departamento de proyectos

El presente cuestionario tiene como propósito recopilar información para la investigación titulada: Factores de clima organizacional que influyen en un correcto desempeño de los empleados del área de proyectos de la Compañía Telecable, en San José Costa Rica, durante el tercer cuatrimestre del año 2020.

Solicito respetuosamente su colaboración y le agradezco su valiosa participación.

La información suministrada es confidencial y es utilizada para efectos académicos.

Instrucciones: Seleccione la o las opciones suministradas en cada pregunta marcando con una X según corresponda.

1. ¿Cuál de los siguientes factores considera que pueden estar impactando su desempeño o productividad debido a su nivel de satisfacción?

Puede seleccionar varias opciones

Marca X	Factores Críticos de satisfacción
	Ambiente Laboral
	Salario
	Compensación o incentivos
	Horario Laboral

2. ¿Qué factores tienen que estar presentes en un puesto de trabajo para que se sienta motivado?

3. Cómo considera el nivel de satisfacción con respecto al liderazgo que recibe de su jefatura
- Totalmente satisfecho
 - Satisfecho
 - Ni satisfecho ni insatisfecho
 - Insatisfecho
 - Totalmente insatisfecho
4. De los siguientes factores, seleccione con los que más se identifica o los que más se le facilitan a la hora de gestionar los proyectos:

<input type="checkbox"/>	Liderazgo
<input type="checkbox"/>	Comunicación
<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones
<input type="checkbox"/>	Capacidad de negociación

4.1 Con respecto a la pregunta anterior, ¿cuál considera el factor más crítico a la hora de gestionar los proyectos y por qué?

5. ¿Considera que la Organización invierte tiempo y recursos suficientes para analizar las brechas o necesidades que podrían impactar positivamente en su desempeño y productividad y a la vez ayudarle en el cumplimiento de metas u objetivos a través de planes de capacitación?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni en de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
6. ¿Ha recibido cursos o capacitaciones por parte de la empresa, enfocados en la gestión del departamento de proyectos?

- a. Si, continúe en la pregunta 7
- b. No, continúe en la pregunta 10

7. Si su respuesta anterior fue si, con respecto a la siguiente escala, ¿Está satisfecho con el contenido de la capacitación recibida?

- a. Totalmente satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Ni satisfecho ni insatisfecho
- d. Insatisfecho
- e. Totalmente insatisfecho

8. ¿Está satisfecho con las herramientas o material utilizado en las capacitaciones o cursos que ha recibido?

- a. Totalmente satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Ni satisfecho ni insatisfecho
- d. Insatisfecho
- e. Totalmente insatisfecho

8.1 Si su respuesta es insatisfecho o totalmente insatisfecho, por favor detalle por qué

9. Con base en las capacitaciones que ha recibido por parte de la empresa, ¿considera que se han obtenido resultados positivos en cuanto a la mejoraría en el desempeño y la productividad en su gestión diaria de proyectos?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni en de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

10. Describe alguna situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ¿Dónde residía la dificultad?

11. Con respecto a las actividades que realiza en el departamento de proyectos, ¿considera que se cuenta con una plataforma o herramienta adecuada para el registro de documentación, seguimiento y control de tiempos, estimación de presupuesto?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni en de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

12. En cuanto a las metodologías utilizadas en proyectos, ¿considera que tiene el conocimiento suficiente para aplicarlo en todas las etapas del proyecto, desde su planeación hasta el cierre y entrega de un proyecto?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni en de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Anexo #2

Entrevista al gerente de proyectos

La presente entrevista tiene como propósito recopilar información para la investigación titulada: Factores de clima organizacional que influyen en un correcto desempeño de los empleados del área de proyectos de la Compañía Telecable, en San José Costa Rica, durante el tercer cuatrimestre del año 2020

Solicito respetuosamente su colaboración y le agradezco su valiosa participación.

La información suministrada es confidencial y es utilizada para fines académicos.

Guía de preguntas

Instrucciones: Por favor brindar las respuestas a las siguientes preguntas según su opinión y experiencia en los temas abordados.

La empresa a la que se relacionan las preguntas brinda servicios y productos en la parte de telecomunicaciones, la misma constituye a una Entidad privada.

1. De acuerdo con la experiencia como Gerente de proyectos ¿cuáles considera factores críticos dentro de las habilidades en proyectos, como por ejemplo el liderazgo, comunicación, toma de decisiones, capacidad de negociación u otras, que pueda considerar que son necesarias e impactan en el buen rendimiento del desempeño y productividad del equipo que usted dirige actualmente?
2. ¿Qué tanto influyen el conocimiento en aspectos técnicos y el conocimiento en procesos dentro de la metodología de proyectos en el desempeño y productividad del equipo que usted dirige actualmente?
3. De acuerdo con su opinión ¿Qué impacto tiene la gestión que realiza su equipo de trabajo con respecto a los objetivos de la empresa actualmente en el departamento al cual usted dirige?
4. De acuerdo con su experiencia ¿Cuáles indicadores se utilizan actualmente para medir el cumplimiento en tiempo y costo de los proyectos en el área que tiene a cargo?

5. Con su experiencia en la ejecución de proyectos ¿cuáles son los medios utilizados en el área para respaldar toda la información referente al cambio de alcances, de tiempos, costos? ¿Considera que deberían implementarse herramientas adicionales que respalden mejor la actividad que el equipo a su cargo desempeña?
6. ¿Podría detallar por favor que métodos se utilizan actualmente con el fin de dar seguimiento al cumplimiento en tiempos del cronograma de actividades, se revisa el avance real y proyectado de cada proyecto y se evalúa por medio de algún indicador este factor en el área de proyectos?
7. De acuerdo con la experiencia, podría detallar ¿Qué indicadores son considerados actualmente para medir la etapa de planeación de un proyecto, por ejemplo, desde la definición del alcance, definición línea base, etapas de un proyecto y su cumplimiento presupuestario? ¿O considera que no es necesario medir estas etapas?
8. Con base a su criterio profesional ¿Cuál metodología Utiliza el departamento de proyectos que tiene a cargo para realizar todas las actividades?
9. ¿En qué condiciones estaba el equipo antes de que lo dirigiera? ¿Qué acciones implantó para que el equipo mejorara su desempeño?
10. ¿Qué nivel de decisiones delegas en el equipo y cuáles no?
11. ¿Cómo motivas a los colaboradores? ¿Qué métodos han resultado ser los mejores?
12. ¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para los colaboradores? ¿En qué consiste? ¿Cómo detecta sus necesidades?

CARTA DEL TUTOR

San José, 12 de enero de 2021

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante **Yensi Núñez Soto**, cédula de identidad número 4-0225-0183, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Factores del clima organizacional que influyen en un correcto desempeño de los empleados del área de proyectos de la Compañía Telecable, en San José Costa Rica, durante el tercer cuatrimestre del año 2020**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de bachillerato en administración de empresas general.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

SEIR FRANCISCO
 CHACÓN ACHÍ
 (FIRMA)

Firma digitalizada por SEIR
 FRANCISCO CHACÓN ACHÍ
 FIRMA
 Fecha: 2021.01.12 10:00:00
 2021

Nombre Seir Chacón Achí
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

DECLARACIÓN JURADA

Yo Yensi Gómez Soto, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 4-0225-0183 egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachiller en Administración de Empresas, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Factores de clima Organizacional que influyen en el contexto de desempeño de los empleados del área de Proyectos de la Compañía Telcable, en San José Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2020, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los dieciocho (18) días del mes de enero del año dos mil veinte y uno (2021).

Yensi Gómez Soto
 Firma del estudiante
 Cédula: 402250183

ACTA DE ACEPTACION DE DEFENSA VIRTUAL

ACTA DE MODALIDAD DE GRADUACION

CONSTANCIA DE MODALIDAD VIRTUAL

MODALIDAD DE GRADUACION: Tesina

CARRERA: Administración de Negocios

Quien suscribe, Yensi Núñez Soto, portador del documento de identificación número 4-0225-0183, en mi condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, por medio de la presente **ACEPTO EXPRESAMENTE**, por medio de éste documento que:

1. La defensa de la modalidad de graduación para optar al grado de **Bachillerato** en la carrera de **Administración de Negocios**, se realice de forma virtual y no presencial.
2. Acepto expresamente sea grabada, siendo que la misma será utilizada estrictamente para fines académicos.
3. Me comprometo a que, en la hora y fecha señalada, salvo razones de fuera mayor o caso fortuito, los cuales deberé de acreditar, contar con los accesos a la plataforma virtual de la universidad mediante la modalidad teams o la que asigne previamente la Universidad.
4. A acatar las instrucciones para dicho evento, tanto que giren las Autoridades Académicas como el Tribunal Examinador, antes, durante y posterior al mismo.
5. A firmar físicamente la documentación que se requiera, en la oportunidad y tiempo que el Decreto de Emergencia Nacional, sea levantado.
6. Conozco y acepto que los plazos y términos, para eventuales acciones recursivas contra resultado final, que corren a partir del día siguiente hábil a que he sido comunicado del mismo.

Firmo conforme:  Fecha: 10-03-2021

NOTA: SI EL ESTUDIANTE POSEE FIRMA DIGITAL DEBE DE EMPLEAR LA MISMA Y ENVIARLA AL CORREO ELECTRONICO jessica.ramirez@uh.ac.cr, SINO LA POSEE DEBE DE FIRMARLA FISICAMENTE Y ENVIAR UNA COPIA ESCANEADA AL MISMO CORREO.

CARTA DE LECTOR

San José, 03 de marzo del 2021

**Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor

La estudiante **Yensi Núñez Soto**, cédula de identidad **0402250183** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Factores de clima organizacional que influyen en un correcto desempeño de los empleados del área de proyectos de la Compañía Telecable, en San José Costa Rica, durante el tercer cuatrimestre del año 2020"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)**

A digital signature stamp in red ink. It contains the text: "Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA) Fecha: 2021.03.03 10:44:42 -05'00'".

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

Heredia, Marzo 2021


Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Yensi Núñez Soto con número de identificación 4-0225-0183 autor (a) del trabajo de graduación titulado Factores de clima organizacional que influyen en un correcto desempeño de los empleados del área de proyectos de la Compañía Telecable, en San José Costa Rica, durante el tercer cuatrimestre del año 2020 presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 4-0225-0183
Firma y Documento de Identidad