



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA ORIENTADA A MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE
LOS EQUIPOS DE PROYECTO EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE
APLICACIONES DE UNA CONSULTORA DE SOFTWARE**

presentado por

CÁRDENAS PINEDA ALEXANDER

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

D'Santa Clara Vitor

Caracas, Junio de 2010

DEDICATORIA

A mis padres, Elsa y José Antonio,
por acompañarme en todo este recorrido
y estar allí siempre.

A mi hermano Richard,
por estar siempre conmigo
y desearme lo mejor.

A ti Johanna,
por ser mi inspiración
y contar con tu apoyo.

A toda mi familia y amigos,
quienes siempre me han brindado
todo su apoyo, son los mejores!

RECONOCIMIENTOS

Al profesor Vito D' Santa Clara, asesor de este trabajo de investigación, por los esfuerzos realizados para dedicarle el tiempo requerido, orientación y recomendaciones aportadas.

Al Profesor Teodoro Campos, quien con sus valiosos comentarios, colaboró en las primeras etapas de este trabajo.

A mis padres, Elsa y José Antonio, quienes en todo momento e incondicionalmente han estado apoyándome y siempre motivándome a hacer mejor las cosas.

A ti Johanna, quien siempre has estado dispuesta a colaborar y brindarme tu apoyo y confianza.

A mi familia y amigos, por ser como son.

A la empresa, por haberme brindado la oportunidad y el tiempo para realizar el postgrado.

A todos los que de una u otra manera, hicieron posible la realización de este trabajo.

A Dios, muy agradecido!.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA ORIENTADA A MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE
LOS EQUIPOS DE PROYECTO EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE
APLICACIONES DE UNA CONSULTORA DE SOFTWARE**

Autor: Alexander Cárdenas Pineda
Asesor: Vitor D'Santa Clara
Año: 2010

RESUMEN

En muchas empresas se dan situaciones en las que a pesar de que el personal o los miembros de los equipos de proyectos estén descontentos a nivel laboral por distintas razones, si el trabajo que realizan es de total agrado y cumple con sus expectativas a nivel profesional, estos descontentos pueden ser manejados de un modo tal que no perturbe la efectividad de dichos equipos. El objetivo de la presente investigación fue reforzar en gran medida el desempeño y el trabajo de equipo que se ha venido realizando, de modo que se lograron corregir aquellos detalles que por el simple hecho de cumplirse con los objetivos en cada uno de los proyectos realizados anteriormente no habían sido analizados. Por todo esto, se planteó la siguiente interrogante *¿Qué tipo de estrategia puede contribuir a mejorar la efectividad de los equipos de proyecto en el departamento de desarrollo de aplicaciones de una consultora de software?*. La investigación fue de tipo documental y de campo, permitió obtener cierta información bibliográfica de aspectos que sirvieron como base conceptual. Se aplicaron encuestas, permitiendo así la participación activa de los miembros de la muestra, como resultado se detectaron las fallas que podían afectar la efectividad en los equipos de proyectos y se dispone de una estrategia que puede ser aplicada para mejorarla.

Palabras clave: Proyecto, Gerencia de Proyectos, Equipo, Comunicación, Recursos Humanos, Estrategia.

INDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1 Planteamiento del Problema	3
2 Objetivos de la Investigación.....	4
2.1 Objetivo General.....	4
2.2 Objetivos Específicos.....	4
3 Justificación de la Investigación	5
CAPÍTULO II.....	6
1 Cambio Organizacional.....	6
1.1 Cambio Organizacional: conceptos y aspectos de cambio	6
2 La singularidad de cada proceso de cambio.....	10
3 El proceso de cambio organizacional	11
4 La Resistencia al Cambio	15
5 El proceso de cambio desde el punto de vista personal	16
6 Variaciones de comportamiento en los procesos de cambio.....	22
7 Causas de resistencia al cambio	24
8 La Gerencia de Proyectos.....	28
8.1 Definición de proyecto.....	28
8.2 Definición de Gerencia de Proyectos.....	29
8.3 Áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos.....	29

9 Liderazgo	35
9.1 Definiciones de Liderazgo	36
10 Motivación	37
11 Comunicación	39
12 El trabajo en Equipo y su importancia en las organizaciones	40
12.1 Ciclo de vida de un equipo.....	41
12.2 Tipos de equipos	43
12.3 Equipos de Alto Desempeño.....	44
CAPÍTULO III.....	46
1 Tipo y Diseño de la Investigación.....	46
2 Población y Muestra	47
3 Operacionalización de la Variable de Investigación	47
4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos ...	48
5 Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)	49
Figura 10. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).....	49
6 Consideraciones éticas y legales	50
CAPÍTULO IV.....	52
1 La Organización	52
1.1 Marco Organizacional.....	52
1.2 La Estructura Organizativa de la Empresa.....	54
2 Antecedentes de la Investigación	56
CAPÍTULO V	58
1 Lógica del trabajo de campo	58
2 Recolección de datos	59

3	Codificación y vaciado de respuestas	59
4	Aplicación de las encuestas.....	59
CAPÍTULO VI.....		64
CAPÍTULO VII.....		85
1	Conocer y entender la organización	86
2	Contratación del personal adecuado	87
3	Capacitación e Instrucción	88
4	Trabajo en equipo	90
5	Motivación y reconocimiento de los empleados.....	91
6	Proveer comunicación efectiva.....	93
7	Evaluación de Desempeño	94
CAPÍTULO VIII		96
1	Conclusiones	96
2	Recomendaciones	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		98
ANEXO A		100
ANEXO B		105
ANEXO C		110

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplos de fuerzas actuales de cambio.....	8
Tabla 2. Operacionalización de la Variable	48
Tabla 3. Encuesta aplicada a los Supervisores.....	61
Tabla 4. Encuesta aplicada a los Supervisados	62
Tabla 5. Bloque de preguntas - Conocimiento de la Organización.....	87
Tabla 6. Bloque de preguntas - Contratación del Personal Adecuado	88
Tabla 7. Bloque de preguntas - Capacitación e Instrucción.....	89
Tabla 8. Bloque de preguntas - Trabajo en Equipo.....	90
Tabla 9. Bloque de preguntas – Motivación y reconocimiento de los empleado.....	92
Tabla 10. Bloque de preguntas – Proveer comunicación efectiva	93
Tabla 11. Bloque de preguntas – Evaluación de desempeño	94

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis de Resultados. Pregunta 1	64
Cuadro 2. Análisis de Resultados. Pregunta 2	65
Cuadro 3. Análisis de Resultados. Pregunta 3	66
Cuadro 4. Análisis de Resultados. Pregunta 4	67
Cuadro 5. Análisis de Resultados. Pregunta 5	68
Cuadro 6. Análisis de Resultados. Pregunta 6	69
Cuadro 7. Análisis de Resultados. Pregunta 7	70
Cuadro 8. Análisis de Resultados. Pregunta 8	71
Cuadro 9. Análisis de Resultados. Pregunta 9	72
Cuadro 10. Análisis de Resultados. Pregunta 10	73
Cuadro 11. Análisis de Resultados. Pregunta 11	74
Cuadro 12. Análisis de Resultados. Pregunta 12	75
Cuadro 13. Análisis de Resultados. Pregunta 13	76
Cuadro 14. Análisis de Resultados. Pregunta 14	77
Cuadro 15. Análisis de Resultados. Pregunta 15	78
Cuadro 16. Análisis de Resultados. Pregunta 16	79
Cuadro 17. Análisis de Resultados. Pregunta 17	80
Cuadro 18. Análisis de Resultados. Pregunta 18	81
Cuadro 19. Análisis de Resultados. Pregunta 19	82
Cuadro 20. Análisis de Resultados. Pregunta 20	83
Cuadro 21. Análisis de Resultados. Pregunta 21	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Interacción de las fuerzas Fuente: Reyes y Velásquez, 2007	7
Figura 2. Las fuerzas externas e internas para el cambio. Fuente: Reyes y Velásquez, 2007	9
Figura 3. Los aspectos del cambio.	10
Figura 4. Elementos a considerar en un proceso de cambio.	11
Figura 5. Duración del Cambio.	14
Figura 6. Umbral de sensibilidad de las personas al cambio.	17
Figura 7. Tipos de aceptación del cambio.	18
Figura 8. Las reacciones ante percepciones negativas.	22
Figura 9. Grado de sustento del cambio.	23
Figura 10. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).....	49
Figura 11. Distribución de la Empresa Consultora.	53
Figura 12. Estructura organizativa de la Empresa Consultora.	54
Figura 13. Clientes Nacionales e Internacionales.	55
Figura 14. Alianzas Tecnológicas.	56

INTRODUCCIÓN

Son muchos los descontentos e inconformidades que pueden sentir los empleados en las empresas donde laboran. De la misma manera, pueden no ser del conocimiento de la empresa debido a que esta no se preocupa por el ambiente laboral que reina en la organización o porque simplemente el empleado no manifiesta dicha inconformidad.

Lo que se busca con este trabajo de investigación es detectar esas posibles fallas que puedan existir dentro de la organización (específicamente en la unidad de Desarrollo e Integración de Aplicaciones) y plantear algunas alternativas de solución que disminuyan esas inconformidades en los empleados y promueva la confianza y el compromiso con la empresa.

Una manera de atacar este planteamiento es a través de la aplicación de encuestas con el fin de recolectar la opinión de los empleados. Una vez obtenido el análisis de los resultados, poder plantear una estrategia, de modo que permita reforzar el desempeño de cada uno de los empleados que conforman el departamento estudiado. Así mismo, poder aplicar dicho estudio al resto de los departamentos que conforman la organización.

Es por todo esto, que el objetivo principal de este Trabajo Especial de Grado que se presenta a continuación es *Proponer una estrategia orientada a mejorar la efectividad de los equipos de proyecto en el departamento de Desarrollo de Aplicaciones de una consultora de software.*

A fines de un mejor entendimiento por parte del lector, este Trabajo Especial de Grado está estructurado por capítulos de la siguiente manera:

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema de investigación, su origen y las razones que motivaron la ejecución de esta investigación. Así mismo, se presentan tanto el objetivo general como los objetivos específicos que se pretendieron alcanzar con el desarrollo de esta investigación.

En el Capítulo II se presentan las bases de referencia conceptuales de la investigación en las que se fundamentó el desarrollo de esta investigación.

En el Capítulo III, se analizan las bases metodológicas para el desarrollo de la investigación, incluyendo el tipo de investigación dentro de la cual se enmarca el trabajo y el diseño de la misma. Por otro lado, se explican las distintas técnicas e instrumentos para la recolección, procesamiento y análisis de datos.

En el capítulo IV, se incluye una breve descripción de la estructura organizacional de la empresa que sirvió de estudio.

En el Capítulo V, se presenta lo que fue el desarrollo de la investigación, haciendo uso del instrumento validado previamente.

En el Capítulo VI, se presenta lo que fue el análisis de los resultados obtenidos en cada una de las encuestas aplicadas.

En el capítulo VII, se presenta la estrategia que surgió tomando como base el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

El Capítulo VIII, presenta las conclusiones a las que se llegó luego de haber finalizado esta investigación, y se formulan las recomendaciones aplicables para futuros proyectos enmarcados dentro de esta misma línea de investigación.

Por último, se incluyen las referencias bibliográficas que fueron consultadas para la realización de este trabajo, y que le permitirán al lector interesado profundizar aún más en el tema.

CAPÍTULO I

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el planteamiento del problema de la presente investigación, su origen y las razones que justifican su desarrollo. De igual manera, se establecen los objetivos, tanto generales como específicos, que se pretenden alcanzar, así como la justificación para la elaboración del presente proyecto.

1 Planteamiento del Problema

Existen muchos factores que pueden tener gran influencia en la ejecución exitosa de todo proyecto, se pueden mencionar algunos de ellos, tales como: el alcance previsto, el costo estimado para su elaboración, el tiempo estimado para su ejecución, el riesgo tomado en cuenta, la comunicación entre todos los entes participantes, así como el manejo del recurso humano que llevara a cabo el proyecto, entre otros factores.

Actualmente, en la empresa consultora de software, la comunicación y el manejo del recurso humano son factores muy importantes que influyen en la efectividad de los equipos de proyectos. Debido al descontento existente de gran parte del personal operativo (desarrolladores y consultores) en la empresa consultora y a la no tan rápida solución del problema, se piensa en revisar y tratar de mejorar en la medida de lo posible el manejo del recurso y mantener la mejor comunicación posible, y así evitar que afecte la efectividad que existe hasta el momento

Es bien sabido por todos que cuando algo afecta el ambiente de trabajo eso puede repercutir en otros aspectos. De mantenerse esta situación, se podría ver perturbada la efectividad en los equipos de proyectos, es por esto que una alternativa mientras se solucionan los demás inconvenientes es tratar de mejorar en la medida de lo posible el manejo de los recursos.

Por todo lo mencionado anteriormente, se presenta la siguiente interrogante:

¿Qué tipo de estrategia puede contribuir a mejorar la efectividad de los equipos de proyecto en el departamento de desarrollo de aplicaciones de una consultora de software?

2 Objetivos de la Investigación

2.1 Objetivo General

Proponer una estrategia orientada a mejorar la efectividad de los equipos de proyecto en el departamento de desarrollo de aplicaciones de una consultora de software.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el proceso de planificación y selección de los recursos humanos necesarios para la elaboración del proyecto.
- Analizar el proceso de desarrollo del equipo.
- Analizar el método de evaluación del desempeño de los recursos.
- Analizar los procesos requeridos para el manejo de la información: Distribución de la información e información del rendimiento.

3 Justificación de la Investigación

Desde el punto de vista estratégico, la estrategia orientada a mejorar la efectividad de los equipos de proyecto en el departamento de desarrollo de aplicaciones de una consultora de software permite reforzar en gran medida el desempeño y el trabajo de equipo que se ha venido realizando durante los últimos años, de modo pueden corregirse aquellos detalles que por el simple hecho de cumplirse con los objetivos en cada uno de los proyectos realizados anteriormente no habían sido analizados.

Desde el punto de vista práctico, la estrategia propuesta orientada a mejorar la efectividad de los equipos de proyecto en el departamento de desarrollo de aplicaciones de una consultora de software, sirve como una herramienta o alternativa a tomar en cuenta para mejorar los procesos de comunicación y manejo de recursos en dicha empresa de software.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación sirve como referencia para futuros estudios no solo en empresas de consultoría de software, sino de empresas en general.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación sirve como referencia de futuros estudios dentro y fuera de la empresa consultora, de modo que se puede mejorar e incluir nuevos aspectos que ayuden a reforzar la efectividad en los equipos de proyectos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este capítulo se establecen las bases conceptuales que darán sustento al desarrollo de la misma.

1 Cambio Organizacional

1.1 Cambio Organizacional: conceptos y aspectos de cambio

De acuerdo al Diccionario Enciclopedia SALVAT (2003), la palabra cambio significa “Acción y efecto de cambiar”. Los cambios son procesos de transición de un estado a otro, que implican modificaciones y/o transformaciones tanto de orden cualitativo como cuantitativo de la realidad afectada. El hecho de cambiar implica hacer las cosas de otra forma a la tradicional.

Según Robbins (2004), los cambios pueden ser accidentales o planeados, los primeros suceden por casualidad, mientras que los segundos son una actividad intencional y se orientan a lograr objetivos teniendo como metas mejorar las capacidades de la organización a fin de adaptarse a los cambios de su entorno y a su vez lograr transformaciones en el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de la organización. Las actividades relacionadas a los cambios planeados dentro de una organización son dirigidas por los que Robbins (2004) llama “Agentes de Cambio”, que pueden o no formar parte de la misma y actúan como catalizadores.

Aguilar, Pereyra y Alcázar (2003) definen el Cambio Organizacional como la “capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio interno o externo, mediante el aprendizaje”. También puede definirse como un “conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”.

Según Reyes y Velásquez (2007) los cambios se originan por la interacción de fuerzas (ver Figura 1); estas se clasifican en:

- **Internas:** son las que se originan desde adentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural.
- **Externas:** son las que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza; los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.



Figura 1. Interacción de las fuerzas

Fuente: Reyes y Velásquez, 2007

En la Tabla 1 se presentan seis fuerzas que estimulan los cambios que se han registrados en organizaciones a nivel mundial.

Tabla 1. Ejemplos de fuerzas actuales de cambio

Fuerza	Ejemplos
Naturaleza de la Fuerza de Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Más diversidad cultural. • Aumento de los profesionistas. • Muchos empleados nuevos sin suficientes habilidades.
Tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Computadoras más rápidas y baratas. • Nuevos medios de comunicación inalámbrica. • Desciframiento del código genético humano.
Crisis económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Acenso y ocaso de las empresas punto com. • Devaluación de la moneda. • Cambio de los precios del petróleo.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia global. • Fusiones y consolidaciones. • Crecimiento del comercio electrónico.
Tendencias Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Salas de chat en Internet. • Aumento en el interés de vivir en las ciudades.
Política mundial	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de los mercados chinos. • Colapso de la Unión Soviética.

Fuente. Robbins, 2004.

Otro factor a considerar es si los cambios originan una nueva conducta esta debe ser duradera, de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, pudiendo afirmar que:

- El aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este

proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (resistencia al cambio). Es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas (ver Figura 2) (Reyes y Velásquez 2007).

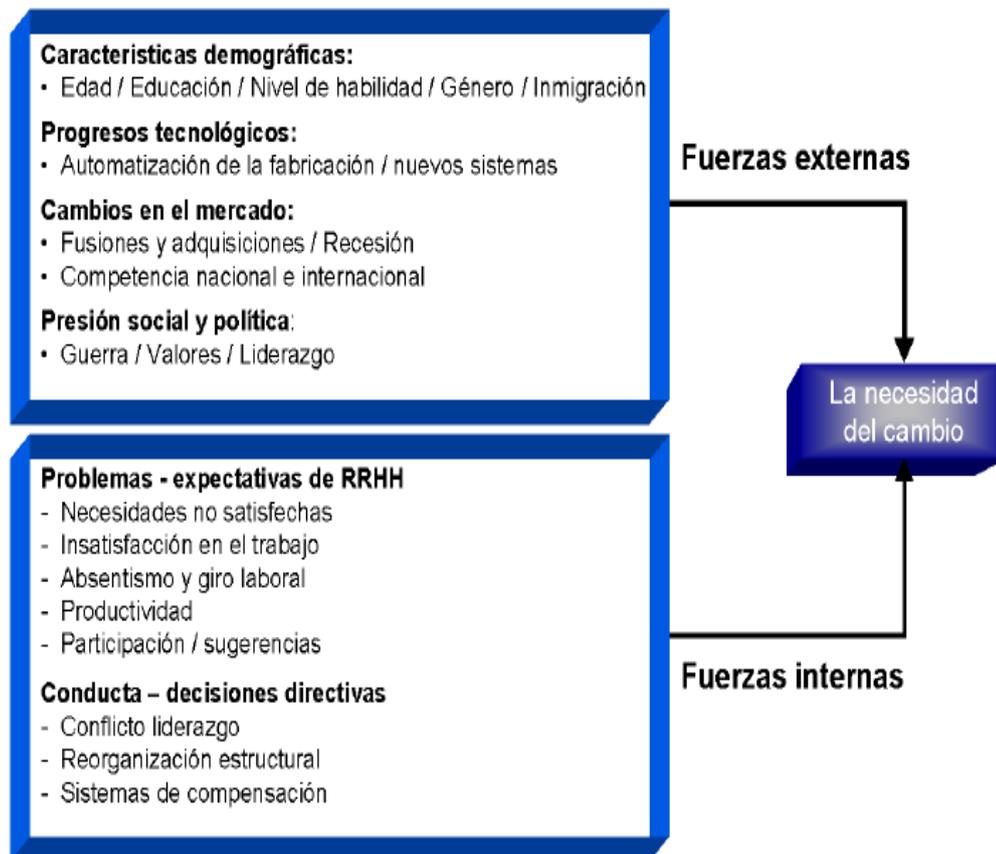


Figura 2. Las fuerzas externas e internas para el cambio.

Fuente: Reyes y Velásquez, 2007

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar en conjunto aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más difícil. En la Figura 3 se presenta una selección de temas que pueden formar parte de un enfoque de trabajo integrado.

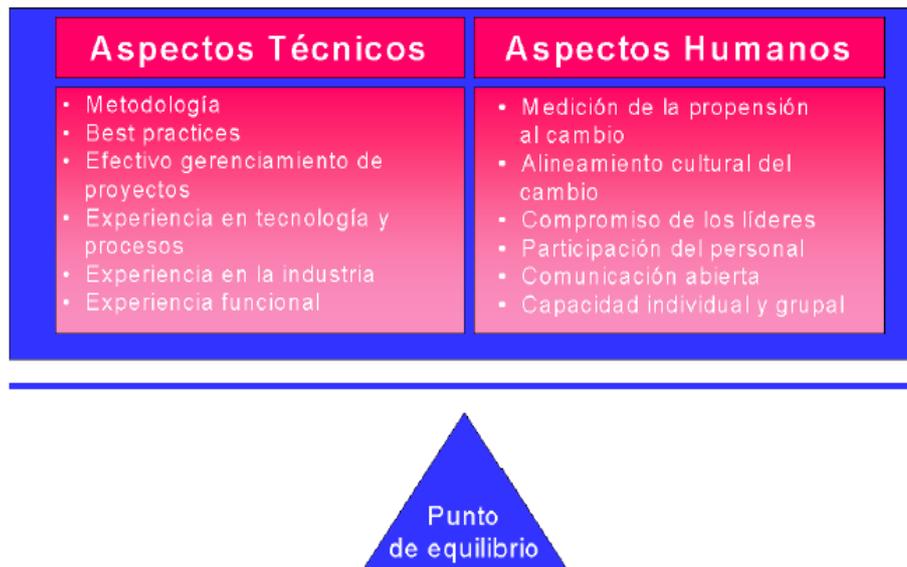


Figura 3. Los aspectos del cambio.

Fuente: Reyes y Velásquez, 2007

2 La singularidad de cada proceso de cambio

No todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones parecidas. Los aspectos condicionantes que pueden parar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen variar significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si se quiere lograr un cambio exitoso, lo primero que se necesita es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a enfrentar. De esta manera, se posiciona en términos de qué procesos establecer y que herramientas utilizar.

En la Figura 4, se observan algunos de los factores que deben ser tenidos en cuenta en el momento de establecer los planes del cambio. (Reyes y Velásquez, 2007)

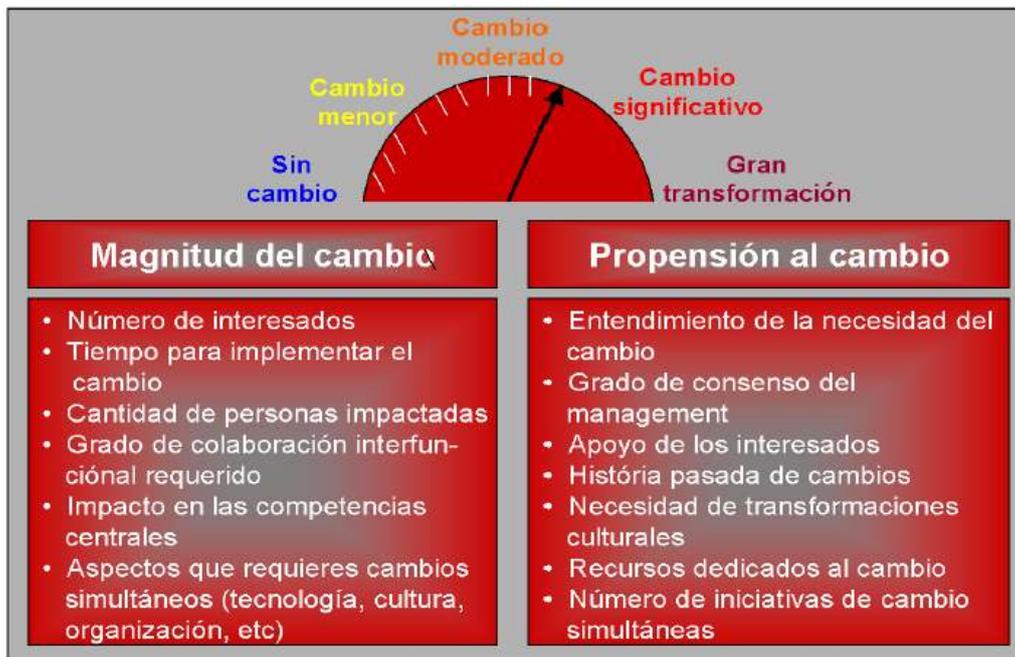


Figura 4. Elementos a considerar en un proceso de cambio.

Fuente: Reyes y Velásquez, 2007

Evidentemente, la complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso.

3 El proceso de cambio organizacional

Cambiar no es muy sencillo, primero porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a las antiguas conductas de funcionamiento. Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores. Según (García 2005), las fases de un proceso de cambio son:

1. Descongelamiento o descristalización: “Constituye una catarsis o participación en una serie de sesiones de sensibilización y capacitación gerencial. La descristalización corresponde al período en que un sistema, trátase de un individuo, un grupo o una colectividad mayor, comienza voluntariamente o no, a poner en tela de juicio sus percepciones, hábitos o comportamientos. Así hay descristalización cuando un sistema comienza a poner en tela de juicio lo que es, en su totalidad o en parte, y estudia la posibilidad de explorar otras opciones, o también cuando reconoce que sus procedimientos habituales deben ser abandonados y sustituidos por otros. Se observará que la descristalización, por lo común, vendrá acompañada por sentimientos de inseguridad y ansiedad, porque el sistema acepta entonces desprenderse de sus puntos de referencia habituales que le proporcionaban cierta seguridad, para adoptar otros, aún mal conocidos, y con los cuales corre el riesgo de encontrarse incómodo, al menos por un tiempo”.

2. Reemplazo o movimiento: “Es emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo a un nuevo nivel de comportamiento o funcionamiento. Una vez iniciado el proceso de descristalización de las conductas y actitudes, no por ello queda asegurado el cambio. Aún necesita precisar su dirección y consolidarse. En efecto, el cambio no supone únicamente el abandono de conductas o actitudes, sino, sobre todo, la adquisición de otras nuevas. Así el movimiento será aquella fase del proceso de cambio en la que el sistema se tornará más o menos permeable a nuevos modos de comportamiento, a nuevas posibilidades de actitudes”.

3. Recongelamiento o recristalización: “Es el establecimiento de un proceso que buscará que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente seguro contra el cambio. Tenemos aquí a uno de los más grandes cementerios de ilusiones muertas en materia de cambio. En efecto, muchos se imaginan que, para producir cambios, basta con abandonar viejas costumbres y lanzarse a la experimentación de nuevas conductas y actitudes. Sin embargo, el cambio sólo será perdurable en la medida en que la tercera fase, es decir, la recristalización, se logre e integre.”

En estas fases se debe lograr que el cambio se vea o se perciba como una gran necesidad para el individuo y que así, se pueda aceptar fácilmente, con esto se lograría el descongelamiento.

El cambio implica la incorporación de agentes de cambio entrenados, que irán a liderar a los individuos, los grupos o a toda la organización durante el proceso. En la evolución de este proceso, el agente de cambio irá a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se identificarán con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieran su eficacia en el desempeño.

Finalmente la idea es obtener un nuevo patrón de comportamiento, usando para estos mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma, de esta manera se cubre la fase de recongelamiento.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en el que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde encontramos obstáculos, dificultades y costos del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

En la figura 5 se muestra una situación típica de cambio. En cierto punto se rompe la inercia que trae consigo la situación inicial y luego de un período, si el cambio es exitoso, se logran los objetivos buscados. En tanto, durante el período de transición se da frecuentemente un decaimiento temporal del nivel de desempeño, como producto de la falta de las condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno, tanto a nivel organizacional como personal y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles a dos frentes simultáneos (el viejo y el nuevo esquema de trabajo). (Reyes y Velásquez 2007).

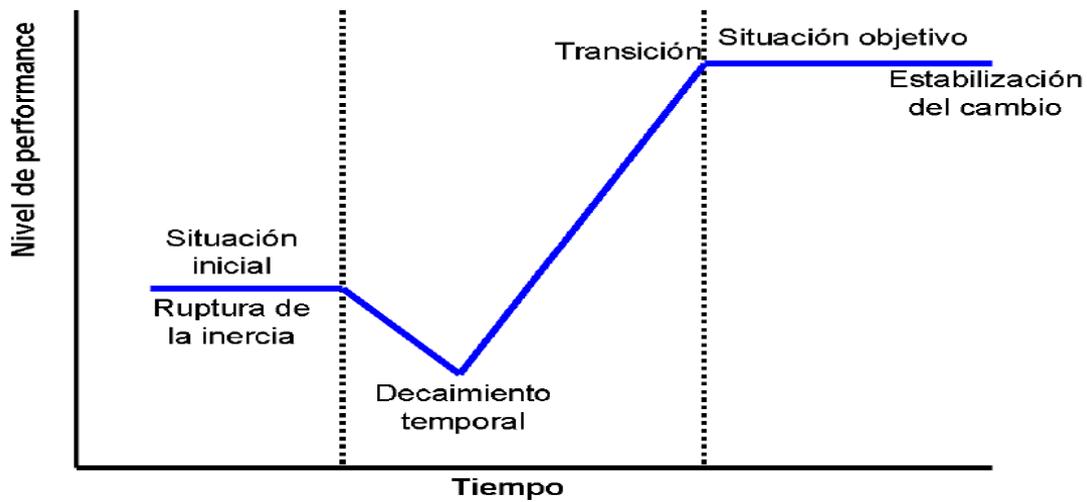


Figura 5. Duración del Cambio.

Fuente: Reyes y Velásquez, 2007

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales.
- Mayores esfuerzos y costos en todo el proceso.
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros.
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal.

- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costos políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de disminuir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en la gerencia de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas. (Reyes y Velásquez 2007).

4 La Resistencia al Cambio

Según Harrington “la resistencia se refiere a cualquier pensamiento o acción dirigida contra un cambio y la flexibilidad es la habilidad para absorber altos niveles de cambio presentando mínimas disfuncionalidades de comportamiento” (García 2005) (p.65). La información contenida en la resistencia es vital para poder comprender que estrategias se deben aplicar para conseguir el cambio.

Con la información sobre la resistencia obtenemos el nivel de importancia del sistema impactado, y que a mayor riesgo de reacción del sistema, mayor riesgo de haber tocado una zona neurálgica. Adicionalmente la resistencia informa entre otros acerca del grado de permeabilidad o de apertura del sistema con respecto a un cambio (García 2005).

Stephen Robbins (1998) distingue en dos tipos de factores que originan Resistencia al Cambio, los individuales y los organizacionales. Los factores ligados a la personalidad de los individuos son fuentes de resistencia que residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades de aquellos individuos que sufren un proceso de cambio. Entre estas fuentes individuales de Resistencia al Cambio están: hábitos, amenaza de la sensación de seguridad, preocupación por la disminución de ingresos y temor a lo desconocido. (García 2005).

Los factores ligados a las organizaciones son fuentes de resistencia que provienen de la organización donde se efectúa el cambio, ya que son conservadoras por naturaleza y se resisten activamente al mismo. Entre las fuentes organizacionales que producen Resistencia al Cambio

están: inercia estructural, enfoque limitado del cambio, inercia al grupo, amenaza a la habilidad, amenaza a las relaciones ya establecidas de poder y amenaza a las asignaciones de recursos ya establecidas (García 2005).

Existen diferentes tácticas para combatir la Resistencia al Cambio, entre las cuales pueden nombrarse la comunicación, la participación, la negociación, la manipulación o la coerción. Una comunicación escasa, sin honradez o esporádica debilita el apoyo al cambio y genera consecuencias adversas. Es necesario comunicarse con los empleados y ayudarles a entender la lógica del cambio y los objetivos que se quieren alcanzar con el mismo. Esta comunicación debe ser efectiva, siendo esto sinónimo de credibilidad y confianza, adjetivos que evitan que el proceso de cambio se corrompa por una información errónea.

Por otro lado, es lógico que los empleados de una empresa se resistan o estén en contra de decisiones en las que ellos mismos han participado; de allí la importancia de que todos, hasta aquellos que tienen una posición contraria al proceso, sean escuchados al momento de establecer la estrategia de cambio. Cuando se hace referencia a la negociación es porque el proceso de intercambio de ideas y de valor entre los diferentes sectores que son afectados por un proceso de cambio, genera una retroalimentación necesaria para reducir la Resistencia al Cambio. Otras veces está en manos del grupo o comité que lidera el cambio en la organización hacer uso inteligente de estrategias que ejerzan una influencia positiva y convincente sobre los empleados acerca del proceso de cambio, a lo que llamamos manipulación.

La última estrategia a ser considerada durante un proceso de cambio para evitar la resistencia a éste, es la aplicación de amenazas sobre los empleados. Aunque éste debe ser considerado como un último recurso es perfectamente válido utilizarlo para que los individuos lleven a cabo aquello que se espera de ellos (Robbins, 1998).

5 El proceso de cambio desde el punto de vista personal

En todas las organizaciones, la implantación de cambios propicia cambios en el comportamiento, la rutina, los procedimientos de trabajo de las personas, etc. Cada individuo posee una manera distinta de pensar, aceptar, asimilar y contribuir a la implantación de cambios,

por lo que Chiavenato (2004) presenta un umbral de sensibilidad de las personas al cambio (ver figura 6), donde describe que “hasta cierto umbral, el cambio casi siempre pasa desapercibido para las personas” (p. 559). Mientras que en el caso contrario, Chiavenato observa que “cuando el cambio es más importante y sobrepasa su umbral de sensibilidad, agudiza la atención y produce efectos en las personas provocándoles preocupación, aflicción y ansiedad, sobre todo cuando desconocen su naturaleza y consecuencias” (p. 559). De este modo, el nivel de cambio real dentro de una organización oscila entre bajo y elevado dependiendo de la sensibilidad que posea cada persona, puesto que de ello dependerá el tipo de reacción que tengan.

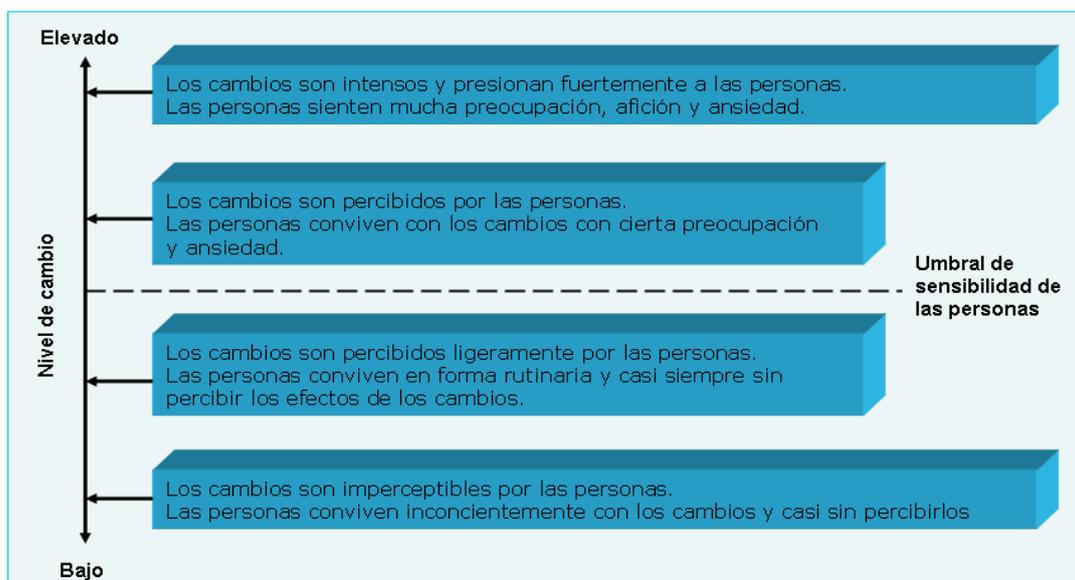


Figura 6. Umbral de sensibilidad de las personas al cambio.

Fuente: Chiavenato, 2004

Una cultura organizacional adecuada, un ambiente laboral propicio y los estímulos individuales y grupales para la mejora y excelencia de la organización, son aspectos fundamentales para la implantación exitosa de cambios dentro de una organización. Todos estos factores se encuentran estrechamente vinculados con el recurso humano (empleados, administradores, directores) quienes enfrentan los cambios de distintas formas entre sí, dependiendo de la aceptación individual que tengan para con los cambios planteados. En tal

sentido, Chiavenato (2004) da una idea de las diferentes reacciones de las personas definiendo los tipos de aceptación del cambio, tal como puede observarse en la figura 7

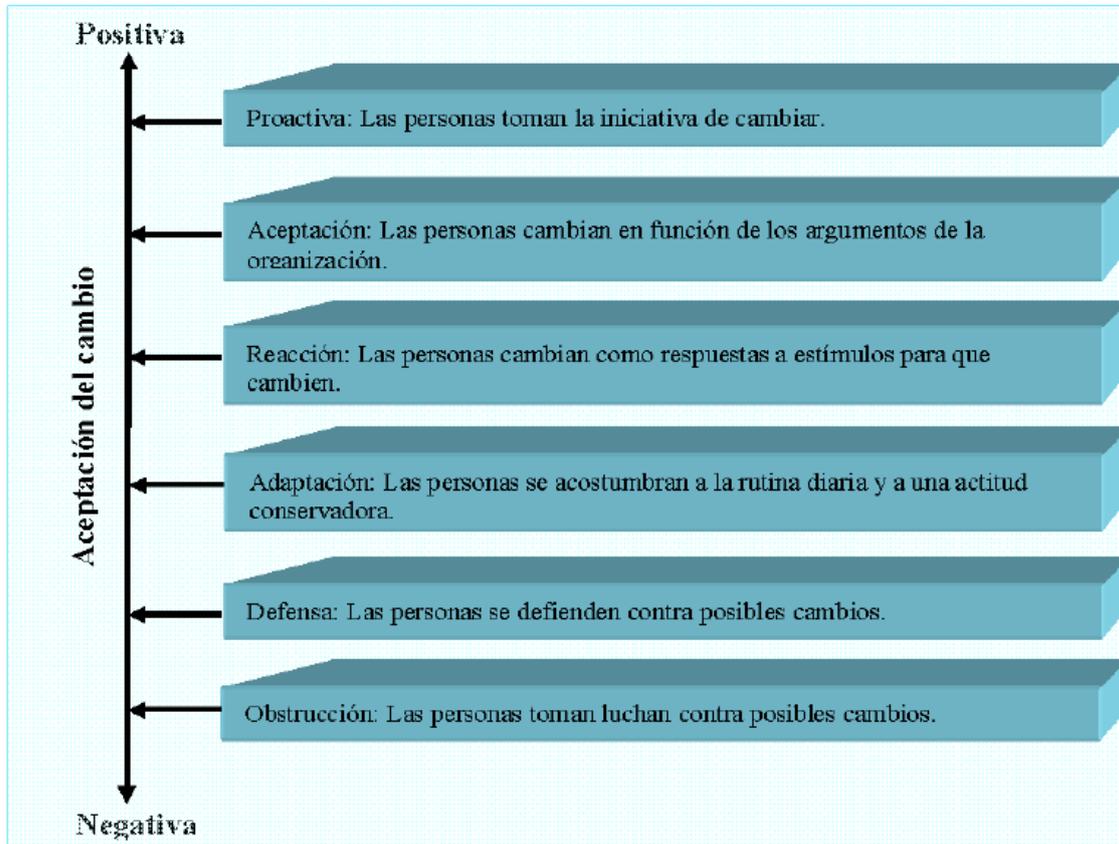


Figura 7. Tipos de aceptación del cambio.
Fuente: Chiavenato, 2004

A nivel personal el cambio también implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes. (Reyes y Velásquez 2007).

Finalización:

Durante la etapa de finalización, los actores del cambio suelen presentar algunos de los siguientes efectos.

- Algunos de ellos perciben que pierden y otros que ganan con el cambio.
- Presentar el cambio con el mayor cuidado y grado de detalle posible. Creer y comunicar una visión, eventualmente es imprescindible remover los obstáculos que dificultan la concreción de la visión.
- Generar sentido de urgencia.
- Crear un equipo de dirección fuerte, desde el primer momento. Formar un grupo que sustente el cambio. Incrementar permanentemente el número de personas que se suman para responder por el cambio.
- Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que nos permita encontrar formas de compensación. Debe tratarse de mantener un trato lo más personalizado posible.
- Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.
- Las personas demuestran cierto grado de angustia y “bloqueos” en la comprensión integral del cambio. Se percibe más el riesgo que la oportunidad. En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio. Operan evidentes mecanismos de negación, que hacen necesario dar a la gente información precisa sobre el cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, ese necesario redundar en la información, definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termina definitivamente. Resulta vital dar señales claras a toda la organización.
- Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa. Manejar con sumo cuidado la comunicación.
- Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados. Crear energía en torno del cambio.

La finalización es una etapa de duelo, que no puede obviarse en el proceso del cambio.

Zona neutral:

En esta etapa suelen darse otros fenómenos muy particulares. Se pierde el anclaje, el modelo de referencia.

En esta etapa las personas se sienten perdidas y temen recurrir a los demás porque no quieren hacer evidente su estado de confusión. Aquí resulta importante:

- Proporcionar el marco de guías de referencia para la generación del nuevo comportamiento, de manera tal que la energía se utilice lo más eficientemente posible.
- Proporcionar elementos necesarios para poder crear las nuevas formas de operar.

No se maneja toda la información para definir las acciones a ejecutar. Todas las definiciones son provisionales, hay avances y retrocesos. En esta situación es imperioso:

- Partir de una visión global, sistémica, que ordene el cambio y la secuencia de definiciones.
- Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento. Compartir información. Generar solidaridad.
- Atenuar los riesgos de cometer errores. Revisar los premios y castigos.
- Usar equipos de trabajo como implementadores del cambio. Verdaderos equipos de acción.
- Privilegiar las resoluciones oportunas a pesar de errores aislados. Poner a la gente a aprender haciendo. Probar y ver que funcione y que no. Ser indulgente.

Se pierde foco. Lo urgente oculta transitoriamente a lo importante. La tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver. Resultado necesario:

- Definir objetivos, metas realistas y puntos de control, para priorizar y direccionar las acciones.
- Mantener el rendimiento como objetivo primario del cambio.

- Establecer un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo del proceso de transición. Crear mecanismo de retroalimentación.

La etapa de transición es una etapa de dudas y de improductividad.

Inicialización:

Por último, la etapa de comienzo es cuando se empieza a trabajar con los nuevos procesos. Los nuevos conceptos no están totalmente definidos. Empiezan a notarse temas ocultos. Aparecen las dudas, las necesidades de consulta, el desaliento, cuando se pensaba que el camino llegaba a su fin. Es necesario:

- Obtener y exhibir éxitos rápidos que motiven a los individuos a seguir adelante, pero no declarar victoria con la primera mejora.
- Establecer símbolos del nuevo orden de cosas. Reafirmar todo lo hecho y compartir experiencias.
- Asignar a todo el mundo una función. Hacer a todos partícipes del cambio.
- Comunicar, comunicar, comunicar.

Las funciones no están claras. En la redefinición de la organización, aparecen problemas de solapamiento y áreas grises. Se visualiza cierta parálisis en algunos temas al formarse cuellos de botella en la toma de decisiones. Es necesario:

- Definir claramente quien está a cargo y de que.
- Concentrarse en cómo hacerlo y no en temas relacionados con el poder.
- Revisar políticas, alcances, funciones, estándares y procesos.
- Reforzar el cambio de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y a través de los límites.

- Vigilar las conductas y actitudes propias de los líderes, para asegurar el ejemplo. Mostrar firmeza y decisión. (Reyes y Velásquez 2007)

6 Variaciones de comportamiento en los procesos de cambio

La actitud de los individuos frente a un determinado cambio (su resistencia o flexibilidad) puede variar en el tiempo, de modo que podríamos encontrar personas que en principio se resisten pero luego son flexibles o lo contrario.

En realidad, las posiciones de las personas pueden ir modificándose con el tiempo. En la figura 8 observamos un ejemplo de patrón de conducta ante percepciones negativas del cambio. (Reyes y Velásquez 2007)

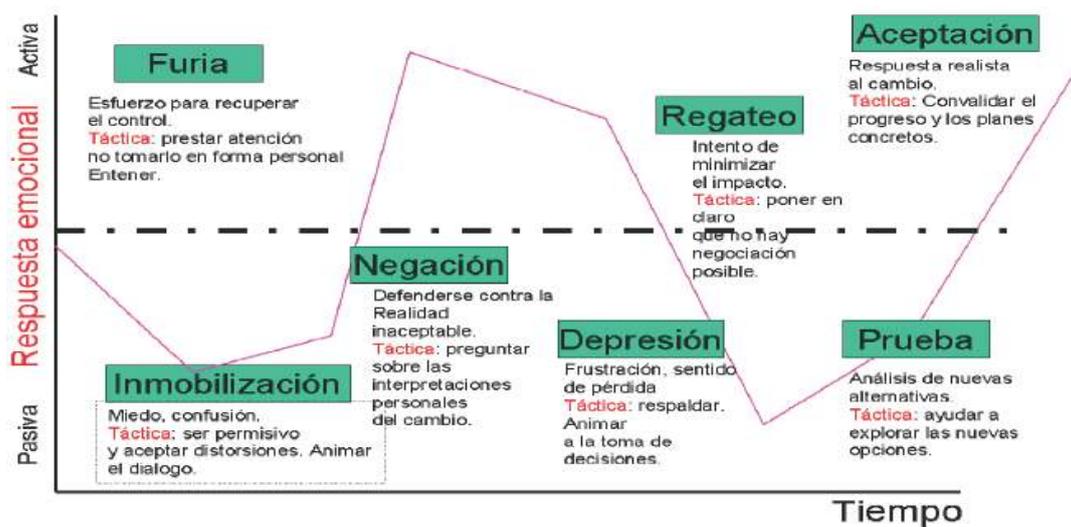


Figura 8. Las reacciones ante percepciones negativas.

Fuente: Reyes y Velasquez, 2003

Podemos observar en la gráfica anterior un perfil de respuesta emocional que va variando según las situaciones que se presentan en el tiempo.

Por otro lado, Reyes y Velásquez (2007) comenta que la velocidad en el tránsito por el proceso de cambio varía entre empresas, entre grupos de personas, o entre individuos. Teniendo que tratar de manera distinta, dependiendo en la etapa en que se encuentre.

A medida que los individuos van superado situaciones individuales y grupales, se gana la masa crítica de aceptación necesaria para encarar la fase de compromiso con el cambio, ver figura 9.

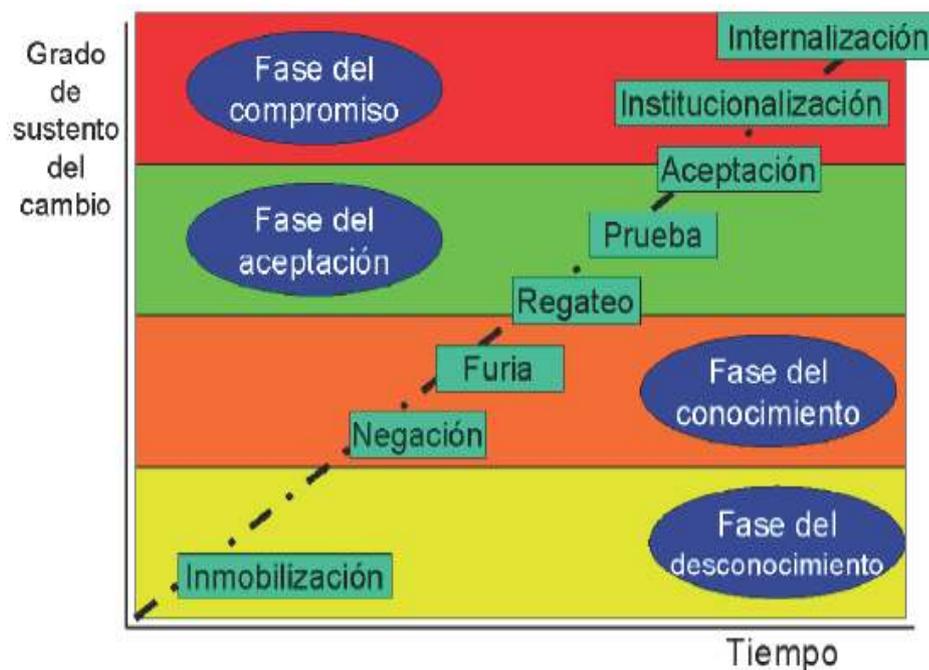


Figura 9. Grado de sustento del cambio.
Fuente: Reyes y Velasquez, 2003

Esta fase incluye la institucionalización, que trata de la aceptación de la nueva situación como pauta grupal de relación, así como internalización, que incorpora las aristas del cambio logrando en el marco de los comportamientos habituales y la cultura de la organización. (Reyes y Velásquez 2007).

7 Causas de resistencia al cambio

Toda situación social o proceso de cambio se inscribe en un marco de fuerzas e interacción, encontrando dos tipos de fuerzas que se contraponen, 1. Las fuerzas impulsoras, las cuales siguen la dirección de una situación deseada y 2. Las fuerzas restrictivas o de contención, que poseen una dirección contraria a la deseada. Si ambas fuerzas son iguales se mantiene un equilibrio, de modo que para lograr cualquier cambio debe fortalecerse las fuerzas impulsoras y controlar las restrictivas. (García 2005).

Según Lewin es importante conocer cuál es el motivo de la resistencia más allá de la resistencia por si misma, de esta manera se pueden generar las acciones para mitigar el nivel de resistencia. A continuación se presentan algunas ideas relevantes de la teoría del campo de fuerzas de Lewin (García 2005):

- A una necesidad corresponde una fuerza que actúa sobre la persona y provoca una tendencia de locomoción hacia la meta. Una necesidad lleva no solo a una tendencia de locomoción real hacia la zona de la meta sino también al pensamiento sobre este tipo de actividad; en otras palabras, la fuerza existe no solo en el nivel de acción (realidad) sino también en el nivel de pensamiento (irrealidad).
- Una fuerza impulsora es una fuerza hacia algo o alejada de algo. Tiende a provocar la locomoción a los cambios. Una fuerza restrictiva no equivale en si misma a una tendencia al cambio, simplemente se opone a las fuerzas impulsoras.
- Al examinar los medios de provocar un estado de cosas anheladas no debe pensarse en función de la meta a alcanzar, sino más bien de un cambio desde el nivel presente al nivel deseado. Para cambiar un equilibrio social, se ha de considerar el campo social total: los grupos y sub-grupos implicados, sus relaciones, sus sistemas de valores, entre otros. Influir en la población para producir un cambio, tal como la sustitución del consumo de pan negro por pan blanco significa tratar de quebrar una costumbre bien establecida o hábito social.

- Siempre que exista una fuerza resultante (distinta de cero), habrá locomoción en dirección de esa fuerza o un cambio en la estructura cognitiva equivalente a esa locomoción. El reverso también es válido: toda vez que exista una locomoción o cambio de estructura, existirán fuerzas resultantes en esa misma dirección.

No comprender la resistencia al cambio puede ser el mayor error en un proceso de cambio. La resistencia al cambio se encuentra en todos los niveles de una organización. La falta de entendimiento de estos en el mejor de los casos lleva a la frustración y en el peor de los casos a comportamientos disfuncionales, esto es, a acciones en contra del cambio, de los iniciadores del cambio y de la propia organización. (Lefcovich 2005).

El entendimiento de la resistencia, ayuda a entender y permite evitar conflictos sin solución, como también dar insumos para establecer un buen plan de comunicación.

Los factores que motivan a la resistencia al cambio no responden a una simple relación de causa-efecto, siendo en la mayoría de los casos generados por una compleja interrelación de diversos factores, entre los cuales podemos enumerar los siguientes:

1. Miedo a lo desconocido.
2. Falta de información – Desinformación
3. Factores históricos.
4. Amenazas al estatus.
5. Amenazas a los expertos o al poder.
6. Amenazas al pago y otros beneficios.
7. Clima de baja confianza organizativa
8. Reducción en la interacción social.
9. Miedo al fracaso.
10. Resistencia a experimentar.
11. Poca flexibilidad organizativa.
12. Aumento de las responsabilidades laborales.
13. Disminución en las responsabilidades laborales.
14. Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas. (Lefcovich 2005)

El grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio y de la información de que se disponga. Las personas no presentan resistencia ante el cambio, sino ante la pérdida o la posibilidad de pérdida (Lefcovich 2005).

Como evitar la resistencia al cambio

Durante el proceso de cambio organizativo la resistencia al cambio puede darse en diferentes momentos:

- Durante el proceso de diseño del cambio.
- Durante el proceso de decisión en el que se escoge el nuevo sistema organizativo.
- Durante el proceso de implementación del cambio organizativo.

Las dos medidas que permiten superar el cambio son: hacer un diagnóstico profundo sobre los actores que se resisten al cambio y los motivos que les inducen a ello, e impulsar el cambio de forma transparente, informando e implicando a los distintos sectores de la organización.

En primer lugar se debe analizar las reacciones que genera el cambio propuesto, ya que para producir cambios efectivos es necesario impulsar el clima de la organización, sus conductas y las causas que las motivan, así como preparar a la misma para la percepción de los cambios y las finalidades que se persiguen con los mismos. La resistencia se puede utilizar como indicador de que la provoca.

El agente del cambio deberá tener reservadas un conjunto de contraprestaciones o gratificaciones destinadas a ser utilizadas como moneda de cambio en sus relaciones con los distintos sectores en trance de modificación. Ello constituye una cuestión fundamental para los grupos que pierden posiciones con el cambio. Un cambio organizativo tiene como resultado ganadores y perdedores, siendo por ello esencial contar con los elementos destinados a negociar contraprestaciones con los perdedores.

La estrategia es sencilla: se trata de que a la vez que se impulsa el cambio organizativo, proponer una serie de mejoras en las condiciones de trabajo de los empleados. El hecho de que en muchas organizaciones la situación de estas variables sea muy precaria ayuda mucho en el desarrollo de esta estrategia. Ningún empleado se va a oponer si se le mejora el contenido del trabajo (básicamente reducir la rutina), si se le facilita el acceso a cursos de reciclaje y de perfeccionamiento, si se le abren pequeñas vías de promoción, si se cambia positivamente el estilo de liderazgo, si mejoras las condiciones ergonómicas o si se eleva su estatus con respecto al de los empleados del resto de las unidades de la organización.

Se trata de medidas que son fáciles de asumir por parte de la empresa, las cuales contribuye a mejorar los niveles de motivación, satisfacción y conducta de los empleados y que amortiguan el choque que produce el cambio organizativo. Así pues, cuanto más pierden los empleados con el nuevo modelo organizacional, más habrá que acentuar las ofertas de mejora de sus condiciones de trabajo.

La otra cuestión crucial para conseguir vencer la resistencia al cambio consiste en generar y elevar los niveles de transparencia, información y el grado de participación e implicación de los empleados en el proceso de cambio.

Mediante la información se consigue que los empleados entiendan los motivos del cambio y, por lo tanto, se reduzca la resistencia. Esta táctica supone, básicamente, que la causa de la resistencia radica en una información errónea o en una mala comunicación: si a los empleados se les suministra información correcta y se disipan los malos entendidos, la resistencia desaparecerá.

Pero es con la estrategia de la participación cuando los avances serán más notables, ya que es difícil que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha participado activamente. Así pues, antes de proceder a la realización de un cambio, conviene que los que se oponen al mismo participen en el proceso decisorio. Normalmente, sus intervenciones atenuarán la resistencia, logrando su aceptación, logrando además mejorar la calidad de las decisiones (Lefcovich 2005).

8 La Gerencia de Proyectos

Hoy en día se vive en un mundo en el que se dan diferentes circunstancias las cuales hacen que la Gerencia de Proyectos sea una profesión cada más solicitada. Debido a un análisis de la situación actual y de una visión a futuro del escenario al cual se pretende llegar, las empresas establecidas se ven en la necesidad de definir sus planes estratégicos con frecuencia para así mantenerse competitivas en el mercado. Dichas estrategias determinaran los cambios que deben lograrse a nivel de organización, procesos, instalaciones e inclusive recursos humanos.

Una manera de llevar a cabo cada uno de estos cambios es por medio de “Proyectos”. Debido al incremento en los niveles de información que se poseen actualmente y a las nuevas tecnologías que se desarrollan en forma acelerada, se tiende a alejarse cada vez más de la ejecución de trabajos rutinarios, repetitivos, para estar en una constante búsqueda de objetivos específicos a ser logrados en un tiempo definido. Es decir, cada vez más las operaciones se convierten en proyectos.

8.1 Definición de proyecto

Un proyecto es un conjunto de actividades temporales que se lleva a cabo para lograr un producto, servicio o resultado único. Existen dos aspectos fundamentales en un proyecto:

- *Temporal*: un proyecto es una actividad que tiene un tiempo de ejecución previamente definido. Este periodo no tiene porqué ser corto, algunos proyectos pueden durar años. Sin embargo, no es un esfuerzo continuo por lo que tiene un principio y un fin que sucede cuando se cumplen con los objetivos y se declara completado el proyecto. Por lo tanto, cuando se refiere a temporabilidad, es al esfuerzo puntual realizado por el grupo de personas que se uno por un tiempo para lograr el objetivo deseado.
- *Único*: el resultado de un proyecto suele ser irrepetible, ya que implica hacer algo que no estaba hecho anteriormente. Esta unicidad genera una complejidad especial en

torno al proyecto, lo que justifica que la iniciativa sea muy bien planificada y controlada.

8.2 Definición de Gerencia de Proyectos

Para ejecutar lo proyectos se emplea una metodología que integra una serie de áreas de conocimiento mediante la planificación y control de un conjunto de procesos.

La gerencia de proyectos se puede describir como el uso temporal, efectivo y eficaz de los recursos disponibles, en una organización, para lograr un producto único.

El PMBOK (2004), Project Management Body of Knowledge, define la gerencia de proyectos de la siguiente forma:

“...es la aplicación de conocimientos, aptitudes, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, encaminados a satisfacer o colmar las necesidades y expectativas de una organización mediante un proyecto. [...]

Incluye equilibrar sus demandas entre:

- Alcances, plazos, coste y calidad.
- Distintas necesidades y expectativas de las entidades involucradas en el proyecto.
- Necesidades identificadas y expectativas sin identificar.” (p. 4)

8.3 Áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos

De acuerdo a los postulados del Project Management Institute (PMI) esta disciplina se apoya en nueve áreas del conocimiento, a saber: gerencia de integración, gerencia de alcance, gerencia del tiempo, gerencia de costos, gerencia de calidad, gerencia de los recursos humanos, gerencia de las comunicaciones, gerencia de riesgo y gerencia de aprovisionamiento o procura. Paralelamente, cada una de estas áreas se estructura en cuatro grandes procesos: iniciación, planificación, ejecución, cierre y control, que es propio de cada uno de ellos, para asegurar el logro de los objetivos planteados en cada fase. A continuación para efectos de esta investigación,

solo serán detalladas las áreas de gerencia de los recursos humanos y la de gerencia de las comunicaciones.

8.3.1 Gerencia de los Recursos Humanos

Se encarga del uso efectivo del personal relacionado con el proyecto. Contempla los procesos de planificación de la organización, adquisición de personal y desarrollo del equipo.

La temporabilidad de los proyectos determina unas relaciones personales y de organización temporales y nuevas, donde no deben dejar de considerarse los elementos intervinientes en las relaciones interpersonales durante las diferentes fases del proyecto tales como el liderazgo, comunicación, adiestramiento, formación de equipos, resolución de conflictos, relaciones laborales, seguridad e higiene industrial, entre otros.

En esta área del conocimiento, el primer proceso es la planificación, específicamente de la organización, el cual permite identificar, documentar y asignar funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas del proyecto. Estas pueden ser encomendadas a personas o equipos que formen parte de la organización ejecutora o ser externas a ella. Regularmente los equipos internos pertenecen a un departamento funcional.

La planificación de la organización se efectúa en las fases iniciales del proyecto, pero los resultados de ella deben revisarse regularmente durante el desarrollo del proyecto para asegurar su vigencia y ajustarla en caso de no ser efectiva. Para el diseño del plan de la organización se requieren los siguientes datos:

- Conexiones del proyecto: son las relaciones necesarias para el desarrollo del proyecto, las mismas se producen simultáneamente y se agrupan en las siguientes categorías:
 - a) Conexiones Organizativas: son las relaciones necesarias entre las diferentes unidades de la organización. Estas pueden ser formales o informales, complejas o simples.
 - b) Conexiones Técnicas: son las relaciones formales e informales de comunicación existentes entre diferentes disciplinas técnicas. Este tipo de relaciones pueden producirse dentro de las fases del proyecto y entre una y otra fase.

- c) Conexiones Interpersonales: son las relaciones de información formal e informal que se producen entre diferentes personas que laboran en el proyecto.
- Requisitos del Personal: define el perfil de competencias del personal que debe trabajar en el proyecto, detallando la cantidad de trabajadores necesarios y el periodo de tiempo dedicado a esa actividad. El personal a incorporar en la ejecución de las actividades del proyecto debe quedar claramente definido en la planificación.
 - Restricciones: son los factores limitantes de las opciones del equipo de proyecto, entre ellas pueden ubicarse la estructura de la organización ejecutora, los convenios colectivos, las preferencias del equipo de dirección del proyecto y las asignaciones de personal condicionadas, entre otras. Al culminar la planificación de la organización se obtienen los siguientes resultados:
 - a) Asignación de funciones y responsabilidades: Implica definir quién hace qué y quién decide qué. Esas funciones y responsabilidades pueden variar a lo largo del proyecto. Implica considerar las personas idóneas y comprometidas con cada tarea y con el proceso en su totalidad. Estas deben estar ligadas a la definición del alcance del proyecto. Para ello se utiliza la “Matriz de asignación de responsabilidades” la cual puede desarrollarse a diferentes niveles (alto, medio, bajo).
 - b) Plan de dirección del personal: describe cuándo y cómo se integran y desincorporan los recursos humanos del equipo del proyecto. Debe enfatizar la forma y momento de culminación de funciones o responsabilidades para evitar costos adicionales por la realización de trabajos de relleno entre una y otra asignación y para disminuir la incertidumbre sobre futuras oportunidades de empleo.
 - c) Organigrama o representación gráfica de las relaciones jerárquicas del proyecto.
 - d) Actividades de apoyo: varían según el área de aplicación y el tamaño del proyecto e incluyen información del impacto organizativo, las descripciones de puestos y

las necesidades de adiestramiento, entre otras. Posteriormente se procede a reclutar y seleccionar el personal necesario para el desarrollo del proyecto, para ello se requieren los siguientes datos:

- Plan de dirección del personal.
- Descripción de puestos.
- Métodos de reclutamiento en la organización.

Para la adquisición del personal del proyecto se deben aplicar las siguientes herramientas y técnicas:

- 1) Negociaciones entre el gerente del proyecto y los directores funcionales, también con los directores de otros equipos de proyectos existentes en la organización. Esto permitirá la asignación oportuna de los recursos escasos o muy calificados.
- 2) Preasignación, en los casos que el proyecto va a concurso puede ocurrir que se incluya el personal específico en las condiciones de la propuesta, o que por ser un proyecto de servicios internos, al justificar el proyecto se definieron las asignaciones de personal.
- 3) Aprovisionamiento o contratación. Es una modalidad utilizada en la obtención de recursos humanos para el desarrollo del proyecto.

Una vez cumplida esta fase se tiene el directorio del equipo del proyecto con sus entidades involucradas y se debe proceder al desarrollo del equipo.

Cuando se busca desarrollar el equipo del proyecto es necesario atender las mejoras requeridas en las capacidades individuales y del equipo para su funcionamiento colectivo. Es importante desarrollar el equipo del proyecto porque de ello depende la posibilidad de alcanzar los objetivos del mismo.

Para impulsar el desarrollo del equipo se pueden emplear las siguientes herramientas:

1. Actividades para mejorar el equipo. Son acciones de dirección o individuales que buscan mejorar el funcionamiento del equipo, estas pueden variar desde encuentros breves de revisión de la ejecución del proyecto, hasta otras organizadas y diseñadas para mejorar las relaciones interpersonales entre las unidades involucradas en el proyecto.
2. Aptitudes de la dirección general.
3. Sistemas de premios y reconocimientos. Son acciones de la dirección dirigidas a promover y reforzar el comportamiento deseado.
4. Localización. Implica utilizar a los miembros más activos del grupo del proyecto, ubicándolos en el mismo lugar físico, para potenciar sus capacidades de desarrollarse como equipo.
5. Formación. Son actividades diseñadas para potenciar las aptitudes, conocimientos y capacidades del equipo de proyecto.

Después de cumplidas las actividades destinadas a impulsar el desarrollo del equipo del proyecto se debe lograr como resultado una mayor efectividad, mejoras en el comportamiento y en las potencialidades del equipo.

8.3.2 Gerencia de las Comunicaciones

Comprende los procesos necesarios para asegurar la elaboración, recopilación, distribución, archivo y disposición definitiva de la información del proyecto. Esto permite la fluidez de la información en el momento oportuno y de manera adecuada, considerando que las conexiones entre personas, ideas e información son necesarias para el éxito del proyecto. Se apoya en los procesos de planificación de las comunicaciones, distribución de la información, informe de realización y cierre administrativo.

El proceso de planificación de las comunicaciones permite definir la información y comunicaciones que necesitan las entidades involucradas en el proyecto. Esto implica determinar cuándo se va a necesitar la información y el cómo se va a suministrar, definiendo los medios a

utilizar; es decir, se deben aclarar los quién, qué, cuándo y cómo de la comunicación relacionada con el proyecto.

Al planificar las comunicaciones es importante considerar la estructura organizativa, debido a su influencia directa en las necesidades de comunicación del proyecto. Para elaborar el plan de comunicaciones se solicitan los siguientes datos:

1. Requerimientos de comunicación.
2. Relaciones de responsabilidad entre la organización del proyecto y los entes involucrados.
3. Disciplinas, departamentos y especialidades involucradas en el proyecto.
4. Logística del número de personas que estarán relacionadas con el proyecto y en que lugar.
5. Necesidades de información externa.
6. La tecnología a utilizar (seleccionar el medio, manejo de reuniones, técnicas de presentación, entre otras.)

La integración de estos aspectos se produce en el plan de comunicación, donde se estructura toda la información recopilada y ordenada, detallando los métodos a utilizar al reunir y almacenar distintos tipos de información, también se deben recabar y distribuir las actualizaciones y correcciones del material distribuido.

Asimismo, se elabora una estructura de distribución donde se detalla a quien se enviara la información y que métodos se utilizaran para distribuir los distintos tipos de información. Esto debe ser compatible con las responsabilidades y jerarquías del organigrama de proyecto. También se describe la información a distribuir con sus formatos, contenidos a incluir, el detalle y definiciones a utilizar. Por último, se deben definir los métodos para acceder a la información y para proceder a actualizar y refinar el plan de dirección de comunicaciones durante el desarrollo del proyecto.

La ejecución del plan de comunicaciones se traduce en la distribución de la información mediante el intercambio, donde el emisor debe enviar el mensaje en forma clara y completa, y el

receptor debe asegurarse de que es recibida íntegramente y comprendida correctamente. La distribución de la información necesaria a los stakeholders permite que sea accesible y oportuna, garantizando la respuesta ante solicitudes inesperadas.

También es necesario realizar el informe de realización o desempeño para distribuir entre los entes involucrados. Contiene detalles sobre la realización del proyecto, su progreso, precisión en la ejecución, alcance, costo y calidad, en general incluye información relacionada con todas las áreas.

Una vez logrados los objetivos o declarar la finalización por otras razones, el proyecto o la fase específica que se esté tratando amerita un cierre administrativo, donde se verifican y documentan los resultados obtenidos y se procede a formalizar la aceptación del producto o servicio del proyecto. Cada fase debe cerrar apropiadamente resguardando la información útil e importante.

9 Liderazgo

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa.

Los orígenes del liderazgo se han situado comúnmente en el marco de las pequeñas comunidades y de las sectas religiosas. El proselitismo que aparece en la génesis de los movimientos religiosos se inspira frecuentemente en figuras proféticas como la de Moisés, Mahoma, Jesús o Calvino.

"La personalidad única e irresistible que moviliza y arrastra a las masas hacia nuevas metas y nuevos caminos de salvación religiosa se convierte en prototipo de liderazgo" según

Seligman. En las relaciones de los judíos con Moisés aparecen los tres elementos de los procesos psicológicos y sociológicos de liderazgo: el líder, los seguidores y la situación de grupo.

9.1 Definiciones de Liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". El autor Adalberto Chiavenato, lo define de la manera siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Sin embargo, Rallph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto".

Los términos que apoyan la definición de liderazgo son los siguientes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho

algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta, que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Según Verma, en el *Human Resource Skills for the Project Manager*, el liderazgo podría definirse como “la habilidad para hacer las cosas bien, mediante otras personas, mientras se gana su respeto, confianza, lealtad, cooperación y compromiso, en vez de miedo y sumisión, siendo las claves de los elementos de un liderazgo efectivo”.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.

10 Motivación

El cumplimiento de las metas organizacionales sería imposible sin el compromiso de sus miembros en la ejecución de las acciones que le corresponden. Uno de los factores psicológicos

que determinan el grado de compromiso asumido por las personas ante cualquier circunstancia laboral o personal es la motivación. Al respecto señala Hellriegel (1999) que la motivación “son las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas” (p. 136).

Asimismo, Donnelly y otros (1999) indica que son “todas aquellas condiciones internas descritas como anhelos, deseos, impulsos, etc. Es un estado interno que activa o induce a algo” (p. 302); es decir, en la motivación se encuentran implícitos una serie de elementos que inciden de manera positiva o negativa en la disponibilidad de la persona hacia el logro del éxito, traducido en un nivel óptimo de esfuerzo por alcanzar la meta planteada o llegar más allá de esta.

La productividad en las organizaciones frecuentemente es afectada por la motivación de sus empleados; por ello, el gerente tiene entre sus tareas fundamentales canalizar de manera efectiva la motivación de los empleados hacia el logro de las metas de la organización.

Existen muchas teorías o modelos que tratan de explicar lo que fortalece, dirige o detiene el comportamiento de las personas, difieren entre sí por la importancia que otorgan a uno u otro aspecto; por ejemplo, un sueldo atractivo, buenas condiciones de trabajo y compañeros de trabajo amistosos son aspectos muy valorados por las personas.

Dentro de estas teorías destaca la teoría de las necesidades y de la equidad donde se considera la importancia de las satisfacciones e insatisfacciones de las personas, relacionadas con necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de importancia para el lugar de trabajo. La teoría de los refuerzos atiende las consecuencias de las conductas y su efecto en una próxima aparición. La teoría de las expectativas analiza el proceso por medio del cual las personas seleccionan entre las alternativas disponibles aquellas que generen mejor expectativa en relación al resultado a obtener. La teoría de las metas detalla el proceso para el establecimiento de las metas y el efecto de estas en la motivación. Las teorías esbozadas y las demás existentes fundamentan sus postulados en las causas y efectos de factores impulsores de determinadas actuaciones en el trabajador que inciden directa o indirectamente en su desempeño. Es por ello que los gerentes de proyectos no deben obviar, en su análisis, estas consideraciones para impulsar sus efectos a favor de los objetivos del proyecto.

La motivación tiene naturaleza dinámica. Las necesidades, deseos y expectativas de un momento pueden cambiar con el tiempo y ello tiene sus efectos inmediatos en la conducta del empleado, del gerente o de cualquiera de las entidades involucradas con la organización. También es importante destacar que un mismo factor de motivación puede producir un diferente efecto en las personas y ello determinara la energía de la respuesta producida por cada uno de ellos.

11 Comunicación

Todo gerente precisa el uso eficaz de la comunicación como una de las principales habilidades que debe desarrollar para lograr la efectividad en el grupo que dirige, pues de la calidad de la información recibida dependerán las decisiones que se tomen. Desde la concepción de una idea, pasando por la planificación, organización, ejecución y control, se genera información que sirve de insumo entre uno y otro proceso.

En todo proceso de comunicación deben considerarse las incidencias que pueden ocasionar las características emocionales, psicológicas y mentales de los individuos, así como los mecanismos técnicos del medio utilizado y la posibilidad de acceso a ellos por parte del receptor.

La comunicación en las organizaciones es el medio para coordinar el trabajo de los equipos y para interrelacionarse con clientes, entes gubernamentales, sindicatos, proveedores, entre otros. Por ello, al diseñar la organización se debe procurar establecer los diferentes tipos de comunicación formal, tales como: hacia abajo, hacia arriba, horizontal, diagonal, interna y externa.

Existen barreras de interferencia que pueden afectar la comunicación, ante esto, el gerente debe identificar los medios para superarlas. Algunas barreras que se presentan en la comunicación son: marcos de referencia distintos entre los agentes de la comunicación, deficientes habilidades para escuchar, juicios de valor, credibilidad de la fuente, problemas semánticos, las manipulaciones de la información (filtros), las presiones de tiempo, la sobrecarga de comunicación, los obstáculos culturales, obstáculos interpersonales, entre otros.

Las organizaciones que deseen mejorar la comunicación requieren que los gerentes mejoren la información que desean transmitir (mensajes) y luego traten de comprender mejor los mensajes que reciben de otras personas. Es necesario comprender y ser comprendidos, esto implica ser buen codificador y decodificador. Existen técnicas que se emplean para mejorar la comunicación, tales como: seguimiento, regulación del flujo de información, utilización de retroalimentación, la empatía (contemplar la situación desde el punto de vista de la otra persona), la simplificación del lenguaje, escuchar con atención y el uso de sistemas informales de comunicación.

El entendimiento común, producto de una comunicación eficaz, garantiza los efectos esperados en los miembros del equipo o en los involucrados con el proyecto. Esto redundará en el éxito de cualquier actividad dentro o fuera de la organización ejecutora.

12 El trabajo en Equipo y su importancia en las organizaciones

Las organizaciones requieren en su parte dinámica de personas que se encarguen de ejecutar los planes. Para ello, se efectúa la división del trabajo mediante la distribución de funciones que muchas veces impone la participación conjunta en el logro de las metas organizacionales.

Cada vez es más apremiante, para las organizaciones, la necesidad de estructurar equipos de trabajo para el logro de las metas comunes. La formación de equipos implica que existe la convicción de que las metas propuestas pueden conseguirse al conjugar los conocimientos, capacidades, habilidades, información, es decir, las competencias de cada una de las personas que lo integran.

La combinación de las competencias que poseen y utilizan los miembros del equipo en cada esfuerzo común y que se traducen en resultados superiores cuando se les compara con la suma del aporte de cada uno de sus miembros, es denominada sinergia. Lograr la sinergia constituye el objetivo primordial del trabajo en equipo. Mediante este tipo de trabajo cada uno aporta a los demás sus conocimientos, habilidades y capacidades, posteriormente mediante la

constante interacción se ayudan mutuamente hasta lograr comprender en forma clara y precisa la situación o problema en estudio y proponen la solución más eficaz.

Para alcanzar la sinergia del equipo se precisa un ambiente de confianza y de apoyo mutuo, donde la meta común es el norte, sustentándose en relaciones duraderas y en el trabajo integrado como medio apropiado para su consecución. Al respecto plantea Gordon (1997) "...los grupos de trabajo efectivo se suelen formar porque existen metas e intereses en común. Los equipos que se forman tan solo debido a necesidades en común, a la proximidad física o incluso la similitud cultural tal vez no sean eficaces." (p. 171).

12.1 Ciclo de vida de un equipo

La agrupación de empleados para realizar tareas interdependientes no constituye en sus inicios la existencia de un equipo de trabajo. Hace falta el transcurso de varias etapas a medida que aprenden a trabajar juntos, para marcar su evolución hacia la conformación de los equipos. Seguidamente, se describen cada una de ellas:

- a) **Etapa de formación:** etapa inicial donde se forma el equipo y se aprende el tipo de conducta aceptable para los miembros, se conocen y aceptan unos a otros por medio de la información personal compartida. Se definen las reglas básicas, implícitas y explícitas para conducir la dinámica general del equipo. Prevalece la identidad individual, con sus respectivas agendas ocultas, el nivel de conflicto y producción es bajo. Existe miedo o duda en relación a la aceptación que tendrán de sus compañeros. Todos intentan ser amables y nadie arriesga demasiado, los integrantes se enfocan en el desarrollo individual.

- b) **Etapa de tumulto o confrontación:** Los miembros del equipo compiten por status, tratando de lograr posiciones de control relativo y discuten acerca de la dirección apropiada del equipo. Aumentan las tensiones entre sus miembros a medida que muestran comportamiento asertivo, surge duda en relación al respecto que puede provenir de sus compañeros. Surgen conflictos por las reacciones a las exigencias de

la tarea, al aumentar la interacción del equipo pueden surgir conflictos de liderazgo. Aun no existe claridad en los roles pero empieza a crearse la identidad del equipo.

- c) **Etapa de normalización:** se abordan los conflictos surgidos en la etapa anterior y se resuelven mediante el equilibrio entre las fuerzas existentes. El equipo empieza a actuar en forma cooperativa. El comportamiento individual es guiado por las normas de equipo que surgen en esta etapa. Se genera confianza y comodidad en las relaciones lo cual genera creatividad. Hay sentimientos de pertenencia por parte de los miembros. Las responsabilidades son compartidas.

- d) **Etapa de desempeño:** la madurez alcanzada por el equipo le permite actuar como unidad para el manejo de retos complejos, los problemas de estructuración del equipo están resueltos, eso facilita la dinámica y la actuación de cada uno de sus miembros. El intercambio es fluido y acorde a los roles funcionales. Las tareas se logran eficazmente, debido a la capacidad que tiene el equipo para organizarse por si solo. Se logra la interdependencia y la flexibilidad con el apoyo y verificación de las normas del equipo, sin obviar la creatividad. El gerente es motivador y conduce hacia la autodirección de la tarea, igualmente, analiza permanentemente la gestión y celebra los logros alcanzados.

- e) **Etapa de Transformación o Disolutiva:** las fuerzas internas o externas de la organización ejecutora pueden incidir en la renovación, el cambio o la disolución del equipo. Por la incertidumbre que genera la terminación de actividades y las posibilidades de empleo a futuro, el enfoque del equipo puede alejarse del buen desempeño en la tarea y se centra en el cierre. Puede provocar aptitudes ambiguas de emoción por la meta cumplida y depresión por la pérdida que implica la culminación del proyecto, el equipo puede disolverse al cumplir con las metas o por no poder

hacerlo, lo cual puede significar reorientar al personal hacia otras tareas y responsabilidades.

12.2 Tipos de equipos

Los equipos de trabajo pueden agruparse atendiendo a diferentes aspectos o características. Entre ellos se encuentran:

- **Círculos de calidad:** son equipos integrados por un pequeño número de trabajadores perteneciente a una misma área de actividad. Estos se reúnen junto a un supervisor de manera voluntaria para analizar y buscar soluciones a problemas relacionados con sus actividades.
- **Equipos de progreso, desarrollo o mejora:** sus miembros son convocados con el propósito de buscar solución a un problema concreto, cuando el objetivo es alcanzado el equipo se disuelve. Regularmente el problema afecta a distintas áreas o departamentos. El conocimiento, experiencia y disposición para involucrarse en el problema que tengan los participantes es fundamental.
- **Equipos de procesos:** la gestión de procesos produce potenciales reducciones de costo e incremento de la eficacia y la eficiencia. Su acción como equipo se centra en la búsqueda de mejoras, en el rediseño o cambio de un proceso específico. Son equipos interfuncionales porque el proceso en estudio puede comprender acciones a realizar por diferentes departamentos o áreas.
- **Equipos autónomos:** implican un grado de participación más amplio y reciben de la dirección mayor delegación de funciones importantes. El equipo está facultado para administrar sus propias actividades sin interferencia de la gerencia, esto implica asumir responsabilidad colectiva. Sus atribuciones incluyen la planificación de actividades, el presupuesto, la organización del trabajo, en algunos casos pueden contratar o despedir personal. La autoridad es rotatoria, pero siempre prevalecen las decisiones de la mayoría.

12.3 Equipos de Alto Desempeño

Un equipo de trabajo de alto desempeño es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables. A continuación se mencionan algunas de las características que deben tener un equipo de trabajo de alto desempeño:

- **Tener un propósito claro:** todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo pueden contribuir al logro del objetivo y podrán focalizar su energía y trabajo en ello.
- **Tener una comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera:** un intercambio ágil de la información permite asegurar que se adoptarán oportunamente las decisiones correctas y no existirán dudas en los miembros del equipo respecto a qué deben hacer, cuándo, cómo y por qué.
- **Participación en el grupo:** para que los miembros del equipo del proyecto se perciban como parte de éste, es fundamental que cada uno de ellos tenga una participación activa: los miembros del equipo no solo deben tener tareas específicas a realizar, sino que deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.
- **Orientación a la solución de problemas:** la dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye significativamente a la motivación de los miembros del equipo. Que ello ocurra depende fundamentalmente del estilo de liderazgo del gerente.
- **Búsqueda de la excelencia:** no sólo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.

- **Celebración de los logros:** la celebración de los éxitos alcanzados es otro factor que contribuye a la motivación de los integrantes del equipo. Cuando se alcancen hitos importantes, y si estos se han logrado con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros de éste sienta que ha contribuido a algo bueno e importante. Estas celebraciones son también una oportunidad para que el gerente de proyecto destaque en forma especial a quienes han contribuido al éxito alcanzado más allá de lo esperado.
- **Compromiso:** al trabajar en equipo los integrantes de éste sienten un compromiso no sólo con el trabajo a realizar, sino que también con sus compañeros.

Los equipos de alto desempeño no necesariamente trabajan más, ni son más inteligentes que los demás, la principal diferencia consiste en que pueden organizarse para trabajar y entregar resultados excepcionales dados la suma de sus fortalezas y organización interna.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se analizará el tipo de investigación dentro de la cual se enmarcó este trabajo. Adicionalmente, se discute el diseño que se dió a la investigación, y se explicarán las distintas técnicas e instrumentos para la recolección, procesamiento y análisis de datos.

Por otro lado, y dentro del marco de todo lo que significa la Gerencia de Proyectos, se presentara la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT).

Finalmente, se presentaran las consideraciones éticas y legales que fueron tomadas en cuenta para la elaboración de esta investigación.

1 Tipo y Diseño de la Investigación

El presente estudio se enmarcó siguiendo los criterios de un tipo de investigación aplicada descriptiva de Investigación y Desarrollo. Lo estudios de tipo descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquiera otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Dankhe, 1986, citado por Hernández, 1980:60).

Esta investigación representó un abordaje de tipo descriptivo, porque se puso de manifiesto las características y propiedades a partir de las cuales se establecieron criterios para definir el enfoque propio.

La estrategia que se adoptó para el proceso de investigación fue definida como combinada o mixta, ya que se consideró tanto una investigación documental, como una investigación de campo.

- **Documental:** debido a que se realizó una revisión bibliográfica de aspectos como: cambio organizacional, gerencia de los recursos humanos, gerencia de las comunicaciones, motivación, liderazgo, trabajo en equipo.
- **De campo:** ya que se procedió a la recolección de datos mediante una encuesta semi-estructurada.

2 Población y Muestra

La población, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1974). En este estudio la población se definió por el total de personas que laboran en la EMPRESA CONSULTORA ubicada en el área metropolitana de Caracas.

La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (Sudman, 1976). Se tomó como muestra a un grupo de empleados de la EMPRESA CONSULTORA que laboran específicamente en la unidad de *Desarrollo e Integración de Aplicaciones (DIA)*.

Para la consecución de los objetivos planteados, se seleccionó una muestra intencional no probabilística, la cual supuso un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario en donde, no todos los individuos que conforman la población, tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos.

Los criterios de selección que se tomaron en consideración para la muestra fueron:

- Una (1) persona especialista en el área de recursos humanos.
- El líder de la unidad de *Desarrollo e Integración de Aplicaciones (DIA)*.
- Cuatro (4) Líderes de Proyectos.
- Diecinueve (19) personas integran los equipos de proyectos (Programadores)

3 Operacionalización de la Variable de Investigación

Con el objeto de poder alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, fue necesario definir las variables que sirvieron de apoyo para determinar las estrategias que permitan mejorar la efectividad en los equipos de proyectos. La tabla 3.1 muestra la operacionalización de las variables de la investigación.

Tabla 2. Operacionalización de la Variable

Evento	Sinergias	Variable	Indicadores
PROPUESTA DE ESTRATEGIA ORIENTADA A MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE PROYECTO EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE APLICACIONES DE UNA CONSULTORA DE SOFTWARE	Planificación y selección de los recursos humanos.	EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE PROYECTO	- Roles y Responsabilidades - Plan de gestión de personal: adquisición de personal, necesidad de formación, reconocimiento y recompensa.
	Desarrollo del Equipo		- Habilidades de los miembros del equipo. - Rotación de personal.
	Distribución de la Información		- Métodos de distribución. - Base de conocimiento de lecciones aprendidas. - Métodos de comunicación.
	Información del rendimiento.		- Informes de rendimiento. - Reuniones de avance.
	Evaluación de desempeño		- Criterios de Evaluación - Ponderación - Evaluadores

4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos

Para recabar la información requerida en la investigación se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información:

- Técnicas de investigación documental: se refiere a la revisión y análisis de fuentes documentales, archivos y documentos en general disponibles en LA EMPRESA CONSULTORA, Internet, entre otros, de modo tal que pueda servir como base conceptual para el desarrollo de esta investigación.
- Entrevistas: se utilizó un instrumento semi-estructurado con el que fue posible obtener gran cantidad de información, permitiendo una interrelación directa con el entrevistado e hizo posible explicaciones más detalladas por ambas partes (entrevistador y entrevistado). Así como también se pudo realizar entrevistas a personas claves dentro de la EMPRESA

CONSULTORA, que no pertenecen a la unidad DIA, pero que participan o conocen de procesos de planificación y selección de recursos humanos para la elaboración de proyectos, métodos de evaluación de desempeño, entre otros.

Todo el proceso y análisis de la información recopilada se hizo a través de técnicas estadísticas y de comparación, las cuales permitieron establecer una estrategia para mejorar la efectividad en los equipos de proyectos. Dicha estrategia podrá ser validada con los expertos en el área pertenecientes a la EMPRESA CONSULTORA.

5 Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)

Con el objeto de esquematizar el alcance del trabajo realizado durante el desarrollo de la investigación, y tomando en cuenta que esta es una investigación enmarcada dentro del campo de la Gerencia de Proyectos, la figura 10 muestra la EDT del proyecto de investigación.

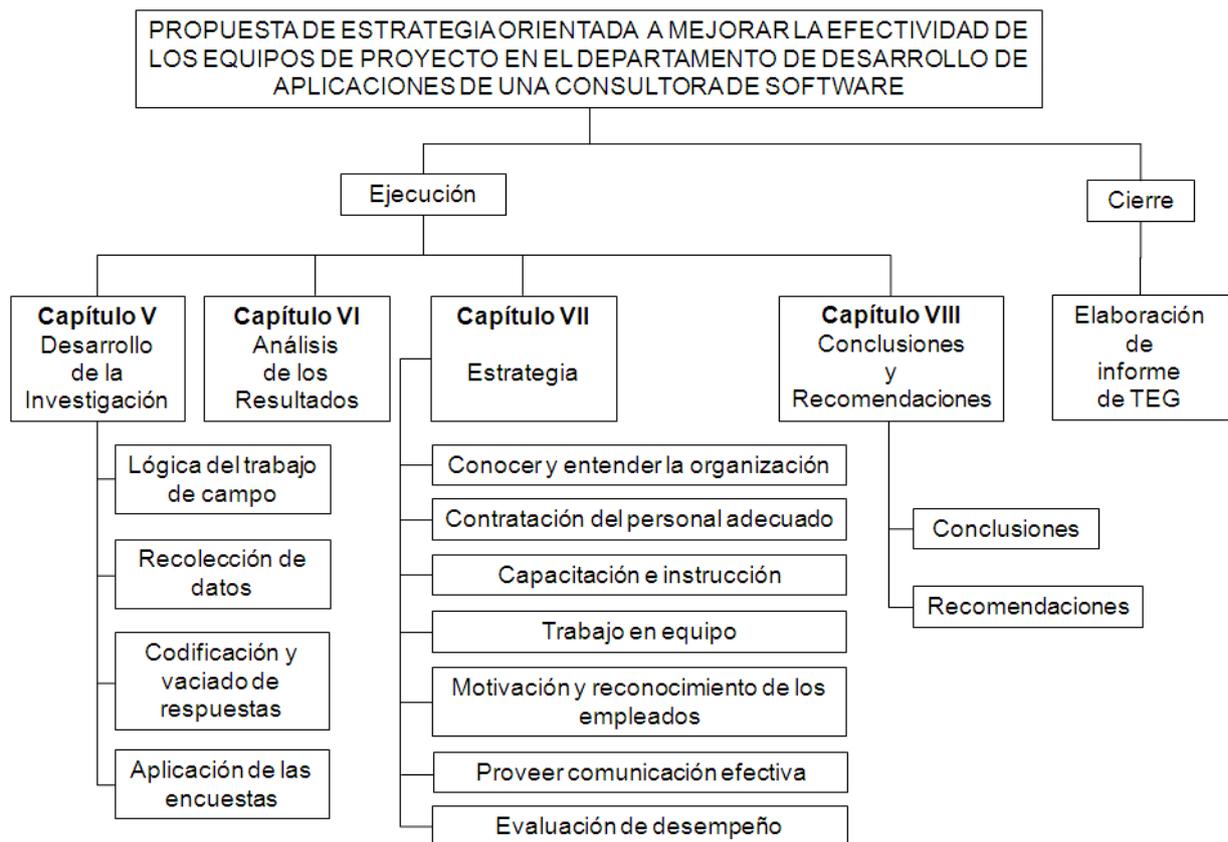


Figura 10. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

6 Consideraciones éticas y legales

Las siguientes consideraciones éticas fueron tomadas en cuenta para el desarrollo del presente trabajo de investigación y que sigue la empresa consultora como lineamiento y conducta de ética así como algunas consideraciones proporcionadas por el Código de Ética del Project Management Instituto (PMI 2007):

- Mantener altos estándares de integridad y conducta profesional.
- Tomar responsabilidad por los actos realizados.
- Por razones de confidencialidad, en ningún momento se hará mención al nombre de la empresa consultora para la cual se desarrollará la presente investigación.
- Manejar con carácter de confidencialidad toda la información suministrada por LA EMPRESA CONSULTORA.
- Trabajar en función de agregar valor a LA EMPRESA CONSULTORA para la cual se realiza la presente investigación.

Así mismo, se consideran en la investigación los lineamientos que brinda el PMI en su Código de Ética del Project Management Institute (PMI, 2007), en cuanto a:

- Responsabilidad.
- Reportamos las conductas no éticas o ilegales para realizar una gestión adecuada y de ser necesario a aquellos afectados por la conducta.
- Respeto.
- Negociamos de buena fe.
- No ejercemos el poder de nuestra experiencia o posición para influenciar las decisiones o acciones de otros en beneficio personal.
- No actuamos abusivamente contra otros.
- Respetamos los derechos de autor o propiedad de otros.

- Justicia.
- Actuamos de manera plena y proactivamente en revelar reales o potenciales conflictos de interés para los stakeholders interesados.
- Cuando nos damos cuenta de que tenemos un real o potencial conflicto de interés, nos abstenemos de participar en el proceso de toma de decisiones o algún otro proceso que influya en los resultados.
- Honestidad.

CAPÍTULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presenta una breve descripción de la empresa consultora y de lo que significa el manejo del recurso humano en una empresa. Así mismo, se mencionan los antecedentes de esta investigación.

1 La Organización

1.1 Marco Organizacional

Por razones de confidencialidad de la información, no se menciona el nombre de LA EMPRESA CONSULTORA para la cual se desarrolló este trabajo de investigación. Sin embargo, se mencionan las características más importantes de su estructura, que permiten ubicar la investigación dentro del contexto adecuado.

Lo que hoy se conoce como LA EMPRESA CONSULTORA, establecida para las operaciones en Venezuela, es la evolución de otras empresas que fueron formadas por su fundador y dueño.

La primera empresa nació de una idea universitaria en 1989, evolucionó a LA EMPRESA CONSULTORA A (Nombre de la empresa consultora en sus inicios) y finalmente hoy se conoce como:

- LA EMPRESA CONSULTORA B (Nombre de la empresa consultora con sede en USA) fundada en 1999.
- LA EMPRESA CONSULTORA C (Nombre de la empresa consultora con sede en Venezuela) fundada en 2004.

La naturaleza de los negocios solo han hecho cambiar de nombre; la experiencia, la gente y el conocimiento “know-how” es la herencia de la empresa. Provee soluciones de tecnología y se tiene experiencia en diversas industrias y se está focalizando esfuerzos donde se tiene más experiencia: Telecomunicaciones.

Como consecuencia de las alianzas la EMPRESA CONSULTORA experimentó crecimiento constante en todas las geografías: Venezuela, USA y Europa. Los clientes y asociados de negocio son su mejor herramienta de Mercadeo y Ventas. A continuación se muestra, en la Figura 11, a grandes como están distribuidas las operaciones.



Figura 11. Distribución de la Empresa Consultora.

Fuente: Documentos de la Empresa Consultora (2010)

LA EMPRESA CONSULTORA tiene como misión “Proveer soluciones integrales, confiables y sostenibles en el tiempo basadas en las mejores prácticas, utilizando la tecnología adecuada y el capital humano de más alto nivel, que en conjunto representen ventajas competitivas a nuestros clientes”.

LA EMPRESA CONSULTORA tiene como visión “Ser reconocidos como el primer aliado tecnológico que apoye las estrategias de negocio más importantes de nuestros clientes.”

Sus valores son: compromiso, equidad, ejemplo, honestidad, perseverancia, respeto, ética y excelencia.

Las actividades principales de la EMPRESA CONSULTORA se centran en:

- Diseño e implementación de aplicaciones utilizando tecnología de punta y estándares como J2EE, Hibernate, Spring, entre otros.
- Implementación de soluciones de otros fabricantes que soportan las operaciones del negocio.
- Proveer soluciones horizontales (múltiples industrias) en el área de Service Desk, Help Desk, Contact Center.
- Optimizar y documentar Procesos de Negocio de los clientes.

1.2 La Estructura Organizativa de la Empresa

La estructura organizativa de LA EMPRESA CONSULTORA es la que se muestra en la Figura 12, en donde se pueden apreciar las distintas unidades que conforman la estructura medular de la organización.

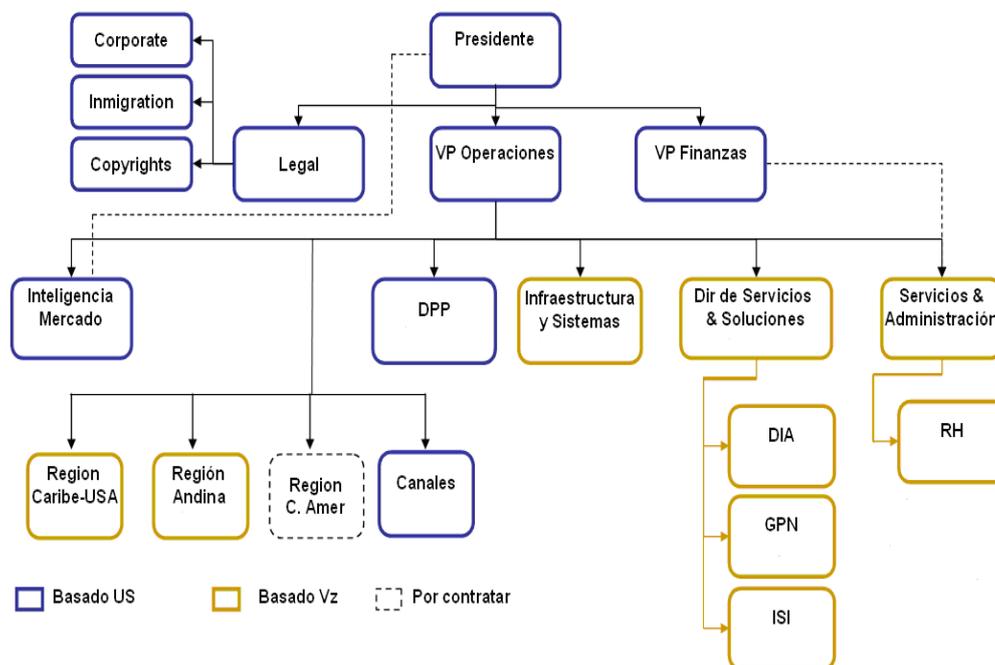


Figura 12. Estructura organizativa de la Empresa Consultora.

Fuente: Documentos de la Empresa Consultora (2010).

A continuación, solo será descrita brevemente la unidad que servirá como centro de investigación para dicho estudio, DIA.

Unidad de *Desarrollo e Integración de Aplicaciones (DIA)*: es la unidad encargada de llevar a cabo los proyectos de consultoría relacionados con la planificación, diseño e implementación de soluciones integrales que permiten satisfacer las necesidades del cliente cumpliendo con los estándares previstos por la empresa.

En la Figura 13, se muestran los clientes más importantes tanto a nivel nacional como a nivel intencional.



Figura 13. Clientes Nacionales e Internacionales.
Fuente: Documentos de la Empresa Consultora (2010).

En la Figura 14, se muestran los aliados estratégicos con los que cuenta la Empresa Consultora.



Figura 14. Alianzas Tecnológicas.

Fuente: Documentos de la Empresa Consultora (2010).

2 Antecedentes de la Investigación

El principal antecedente de esta investigación lo constituye el Trabajo Especial de Grado desarrollado por Alina Esther Jaspe Aguirre en el año 2004, titulado “Estrategias para facilitar la alineación de los equipos de proyectos.”

En su trabajo, Jaspe analizó las estrategias que facilitan la alineación del equipo de proyectos, para ello se centró en analizar la gerencia de proyectos como modelo de gestión eficaz y efectivo aplicable en las organizaciones modernas, describió las características del equipo de proyectos, así como también identificó estrategias para la alineación de los equipos de proyectos.

Dentro de esas estrategias mencionó algunas tales como: orientar al equipo para la definición de metas claras de desempeño, proporcionar al equipo toda la información relacionada con las actividades del proyecto, propiciar la comunicación efectiva con los stakeholders, generar

confianza y entendimiento mutuo entre los miembros del equipo, otorgar reconocimientos oportunos, fomentar en el equipo la autoevaluación de logros y desaciertos, entre otras.

Dentro de las conclusiones más resaltantes del trabajo especial de grado, Jaspe destaca que la dirección exitosa del equipo de proyecto precisa del gerente de proyectos aplicar un enfoque dirigido a la obtención de resultados de valor para todos los entes involucrados en el proyecto. El establecimiento de metas debe surgir del diálogo y consenso entre el líder y su equipo lo cual garantiza el sentido de propiedad por la participación en su definición y el compromiso por su cumplimiento. El desarrollo del proyecto requiere un personal motivado y capacitado para llevar a cabo las actividades planificadas, el líder debe conocer el comportamiento humano y valorarlo, empezando por un conocimiento de si mismo para poder entender a los demás, con sus percepciones, diferencias personales, intereses y estímulos y así lograr la alineación del conjunto de personas que viven participando sin tener un espíritu de equipo, aprovechando las potencialidades individuales para convertirlo en un equipo efectivo cuyo desarrollo transcurre en varias etapas. La incorporación de innovaciones en los procesos, estructuras y actividades organizacionales es una habilidad valorada. Se debe propiciar el surgimiento de nuevas ideas al motivar, reconocer y recompensar la creatividad del equipo. Un ambiente de libertad, flexibilidad y autonomía es favorable para asumir riesgos y desafíos, donde se genera creatividad que se traduce en nuevas formas de hacer las cosas, respaldadas por la comunicación efectiva y constante.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

1 Lógica del trabajo de campo

Para la realización de esta investigación fue necesario el apoyo que proporcionó la Unidad DIA (Desarrollo e Integración de Aplicaciones), a través de su líder, ya que forma parte del grupo de personas interesadas en que mejore la efectividad que existe actualmente en los equipos de proyectos.

De la misma manera, la unidad de RH (Recursos Humanos), a través de su líder, dejó en evidencia su disposición para contribuir en todo lo necesario y lograr obtener buenos resultados en lo referente a la efectividad de los equipos de proyectos.

Todo ocurrió por una serie de encuentros, formales e informales. En un principio, los líderes de ambas unidades (DIA y RH) destacaban los logros obtenidos por la empresa, misión, visión, valores, entre otros. Luego, hubo otro encuentro de manera formal, donde se discutió y se hizo énfasis en los problemas que podían estar perturbando la concentración, el rendimiento y por ende la efectividad en los equipos de proyectos. Por último, se realizó un encuentro con el fin de recabar toda la información necesaria que pudieran aportar ambos líderes, dicha información fue recabada con el instrumento definitivo.

Además de establecer contacto con la unidad DIA y la unidad de RH, a través de sus líderes, igualmente fue necesaria contar con la participación de todo el personal de la Unidad DIA, tales como: los líderes de proyectos (Supervisores de los programadores) y los programadores (Supervisados por los líderes de proyectos).

Con cada uno de ellos fue posible llegar a un acuerdo y completar la encuesta. Solo en algunos casos y debido a la falta de tiempo de los encuestados por motivos de trabajo, tal como la presencia en Cliente y no en la propia Empresa Consultora, hubo que realizar algunos encuentros adicionales.

Finalmente se procedió a analizar y discutir los resultados obtenidos, para luego elaborar la estrategia orientada a mejorar la efectividad en los equipos de proyectos.

2 Recolección de datos

El proceso de recolección de información a través de las encuestas realizadas al personal de la Empresa Consultora (Lideres de las Unidades DIA y RH, Lideres de proyectos y Programadores), no presentó ningún tipo de inconveniente, en todo momento estuvieron dispuestos a colaborar y a proporcionar la información que fuera necesaria.

El instrumento a utilizar fue diseñado para obtener la información necesaria. Las encuestas fueron aplicadas en las propias instalaciones de la Empresa Consultora.

3 Codificación y vaciado de respuestas

Después de la aplicación de las encuestas a los diferentes elementos de la población de interés, se obtuvo toda la información necesaria para el cumplimiento de los cuatro objetivos de esta investigación: Analizar el proceso de planificación y selección de los recursos humanos necesarios para la elaboración del proyecto, Analizar el proceso de desarrollo del equipo, Analizar el método de evaluación del desempeño de los recursos y por último analizar los procesos requeridos para el manejo de la información: Distribución de la información e información del rendimiento.

4 Aplicación de las encuestas

Principalmente la encuesta fue concebida de modo que su estructura se base en siete (7) tópicos fundamentales, tales como:

1. Conocer y entender la organización
2. Contratación de personal adecuado
3. Capacitación
4. Trabajo en equipo
5. Motivación y reconocimiento
6. Proveer comunicación efectiva
7. Evaluación de Desempeño

Cada uno de estos tópicos fue abordado por 3 preguntas, lo que da como resultado que la encuesta este conformada por un total de 21 preguntas.

Tomando en cuenta, los siete (7) tópicos mencionados anteriormente y que la encuesta fue aplicada a dos perfiles diferentes, tales como: Supervisor (Líder de Unidad y Líder de Proyecto) y Supervisados (Programadores), a continuación, en la Tabla 3 y Tabla 4, se puede visualizar la estructura de la encuesta para los supervisores y los supervisados, respectivamente.

Tabla 3. Encuesta aplicada a los Supervisores

Supervisor	
Pregunta	Tópico
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(1)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(2)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(3)
4. Promuevo el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(4)
5. Motivo al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(5)
6. Informo al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(6)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(7)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(1)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(2)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(3)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(4)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(5)
13. Mantengo informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(6)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(7)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(1)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(2)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(3)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa. a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(4)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(5)
20. Permito que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(6)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(7)

Tabla 4. Encuesta aplicada a los Supervisados

Supervisado	
Pregunta	Tópico
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(1)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(2)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(3)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(4)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(5)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(6)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(7)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(1)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(2)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(3)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(4)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(5)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(6)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(7)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(1)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(2)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(3)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(4)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(5)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(6)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(7)

De acuerdo al instrumento de recolección de datos usado en la investigación, los resultados serán presentados de la siguiente manera:

- Una (1) encuesta aplicada al líder de la unidad RH.
- Una (1) encuesta aplicada al líder de la unidad DIA.
- Cuatro (4) encuestas aplicadas a los líderes de proyectos.
- Diecinueve (19) encuestas aplicadas a los programadores.

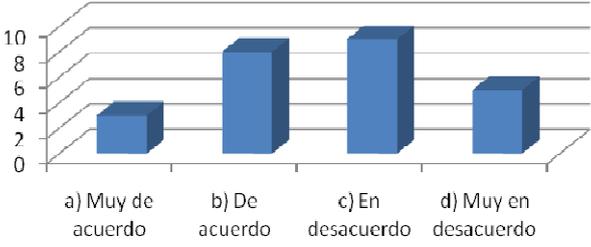
Para visualizar las encuestas realizadas y observar mayor detalle, referirse al Anexo C.

CAPÍTULO VI
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Cuadro 1. Análisis de Resultados. Pregunta 1

Pregunta # 1		
Conozco cual es la misión de la empresa		
Respuesta	Cantidad	(%)
a) Muy de acuerdo	3	12
b) De acuerdo	8	32
c) En desacuerdo	9	36
d) Muy en desacuerdo	5	20

Conozco cual es la misión de la empresa



a) Muy de acuerdo	b) De acuerdo	c) En desacuerdo	d) Muy en desacuerdo
-------------------	---------------	------------------	----------------------

De 25 personas encuestadas, entre ellas 2 líderes de Unidad, 4 líderes de proyectos y 19 programadores, el **56 %** desconoce cual es la misión de la empresa.

Cuadro 2. Análisis de Resultados. Pregunta 2

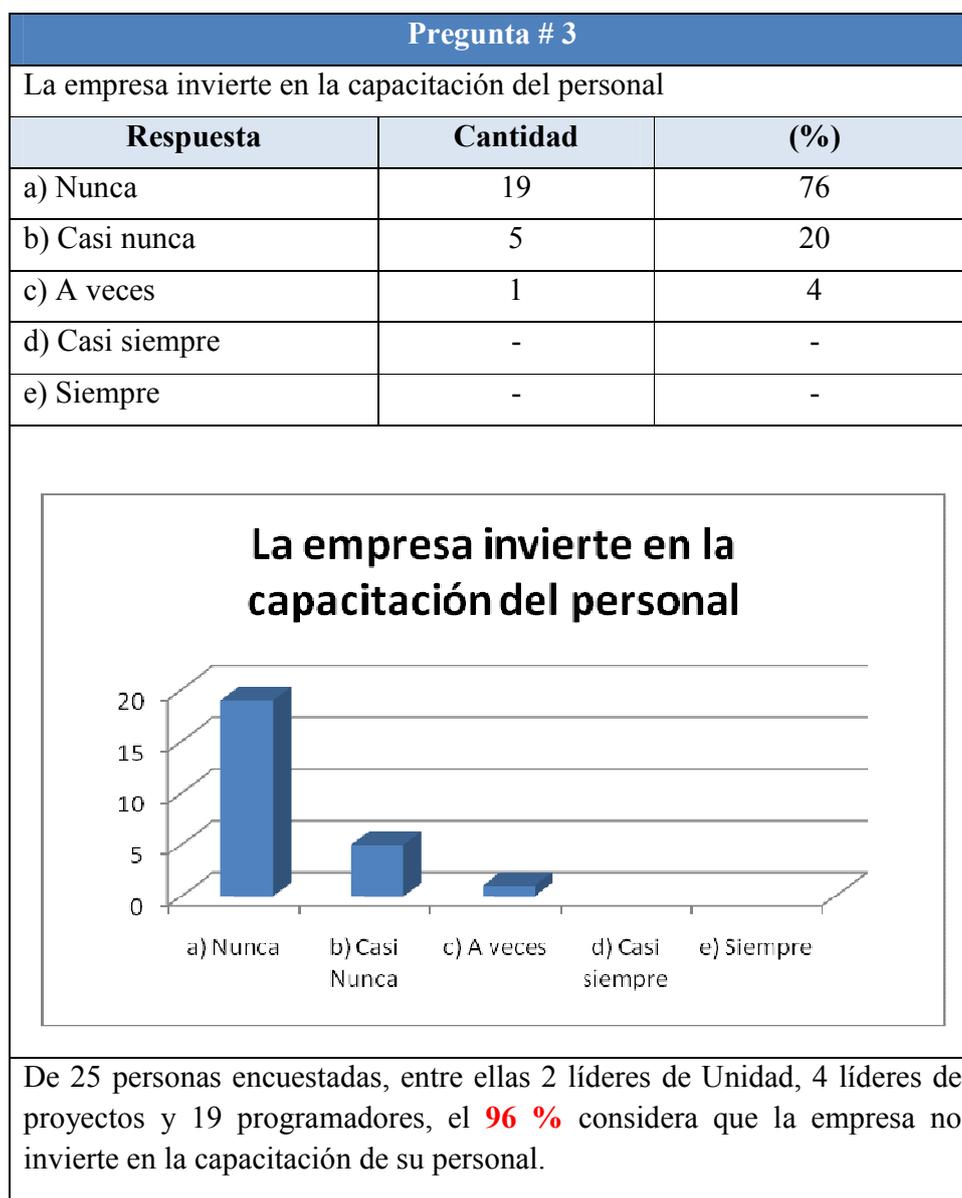
Pregunta # 2		
La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina		
Respuesta	Cantidad	(%)
a) Muy de acuerdo	18	72
b) De acuerdo	7	28
c) En desacuerdo	-	-
d) Muy en desacuerdo	-	-

La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina

Respuesta	Cantidad
a) Muy de acuerdo	18
b) De acuerdo	7
c) En desacuerdo	0
d) Muy en desacuerdo	0

De 25 personas encuestadas, entre ellas 2 líderes de Unidad, 4 líderes de proyectos y 19 programadores, el **100%** considera que la empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina.

Cuadro 3. Análisis de Resultados. Pregunta 3



Cuadro 4. Análisis de Resultados. Pregunta 4

Pregunta # 4 (Supervisor y Supervisados)				
<i>Supervisor:</i> Promuevo el trabajo en equipo				
<i>Supervisado:</i> Mi supervisor promueve el trabajo en equipo				
Respuesta	Cantidad		(%)	
	Supervisores	Supervisados	Supervisores	Supervisados
a) Nunca	-	1	-	5,3
b) Casi nunca	-	3	-	15,8
c) A veces	-	13	-	68,4
d) Casi siempre	5	2	83,3	10,5
e) Siempre	1	-	16,7	-

Respuesta	Supervisores	Supervisados
a) Nunca	0	1
b) Casi Nunca	0	3
c) A veces	0	13
d) Casi siempre	5	2
e) Siempre	1	0

Del total de personas encuestadas (25), se subdivieron en Supervisores (6) y Supervisados (19). En el caso de los supervisores, el **100 %** considera que promueve el trabajo en equipo con el personal que tiene a cargo. Pero tomando en cuenta la opinión de los supervisados, existen diferencia de opiniones, ya que sólo el **10,5%** considera que su supervisor promueve el trabajo en equipo.

Cuadro 5. Análisis de Resultados. Pregunta 5

Pregunta # 5 (Supervisor y Supervisados)				
<i>Supervisor:</i> Motivo al equipo para hacer mejor las cosas				
<i>Supervisado:</i> Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas				
Respuesta	Cantidad		(%)	
	Supervisores	Supervisados	Supervisores	Supervisados
a) Nunca	-	1	-	5,3
b) Casi nunca	-	3	-	15,8
c) A veces	1	14	16,7	73,7
d) Casi siempre	3	1	50	5,3
e) Siempre	2	-	33,3	-

Respuesta	Supervisores (Cantidad)	Supervisados (Cantidad)
a) Nunca	0	1
b) Casi Nunca	0	3
c) A veces	1	14
d) Casi siempre	3	1
e) Siempre	2	0

Del total de personas encuestadas (25), se subdivieron en Supervisores (6) y Supervisados (19). En el caso de los supervisores, el **83,3 %** considera que motiva al equipo para hacer mejor las cosas. Pero tomando en cuenta la opinión de los supervisados, existen diferencia de opiniones, sólo el **5,3 %** considera que su supervisor motiva al equipo de trabajo a hacer mejor las cosas.

Cuadro 6. Análisis de Resultados. Pregunta 6

Pregunta # 6 (Supervisor y Supervisados)				
<i>Supervisor:</i> Informo al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo				
<i>Supervisado:</i> Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo				
Respuesta	Cantidad		(%)	
	Supervisores	Supervisados	Supervisores	Supervisados
a) Nunca	-	-	-	-
b) Casi nunca	-	6	-	31,6
c) A veces	2	12	33,3	63,2
d) Casi siempre	2	1	33,3	5,3
e) Siempre	2	-	33,3	-

Respuesta	Supervisores	Supervisados
a) Nunca	0	0
b) Casi Nunca	0	6
c) A veces	2	12
d) Casi siempre	2	1
e) Siempre	2	0

Del total de personas encuestadas (25), se subdivieron en Supervisores (6) y Supervisados (19). En el caso de los supervisores, el **66,6 %** considera que informan al equipo de trabajo constantemente sobre el objetivo de su trabajo. Pero tomando en cuenta la opinión de los supervisados, existen diferencia de opiniones, sólo el **5,3 %** considera que su supervisor informa al equipo de trabajo constantemente sobre el objetivo de su trabajo.

Cuadro 7. Análisis de Resultados. Pregunta 7

Pregunta # 7		
El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal		
Respuesta	Cantidad	(%)
a) Muy de acuerdo	-	-
b) De acuerdo	5	20
c) En desacuerdo	15	60
d) Muy en desacuerdo	5	20

El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal

Respuesta	Cantidad
a) Muy de acuerdo	0
b) De acuerdo	5
c) En desacuerdo	15
d) Muy en desacuerdo	5

De 25 personas encuestadas, entre ellas 2 líderes de Unidad, 4 líderes de proyectos y 19 programadores, el **80%** considera que el contenido de la evaluación de desempeño no mide las capacidades del personal.

Cuadro 8. Análisis de Resultados. Pregunta 8

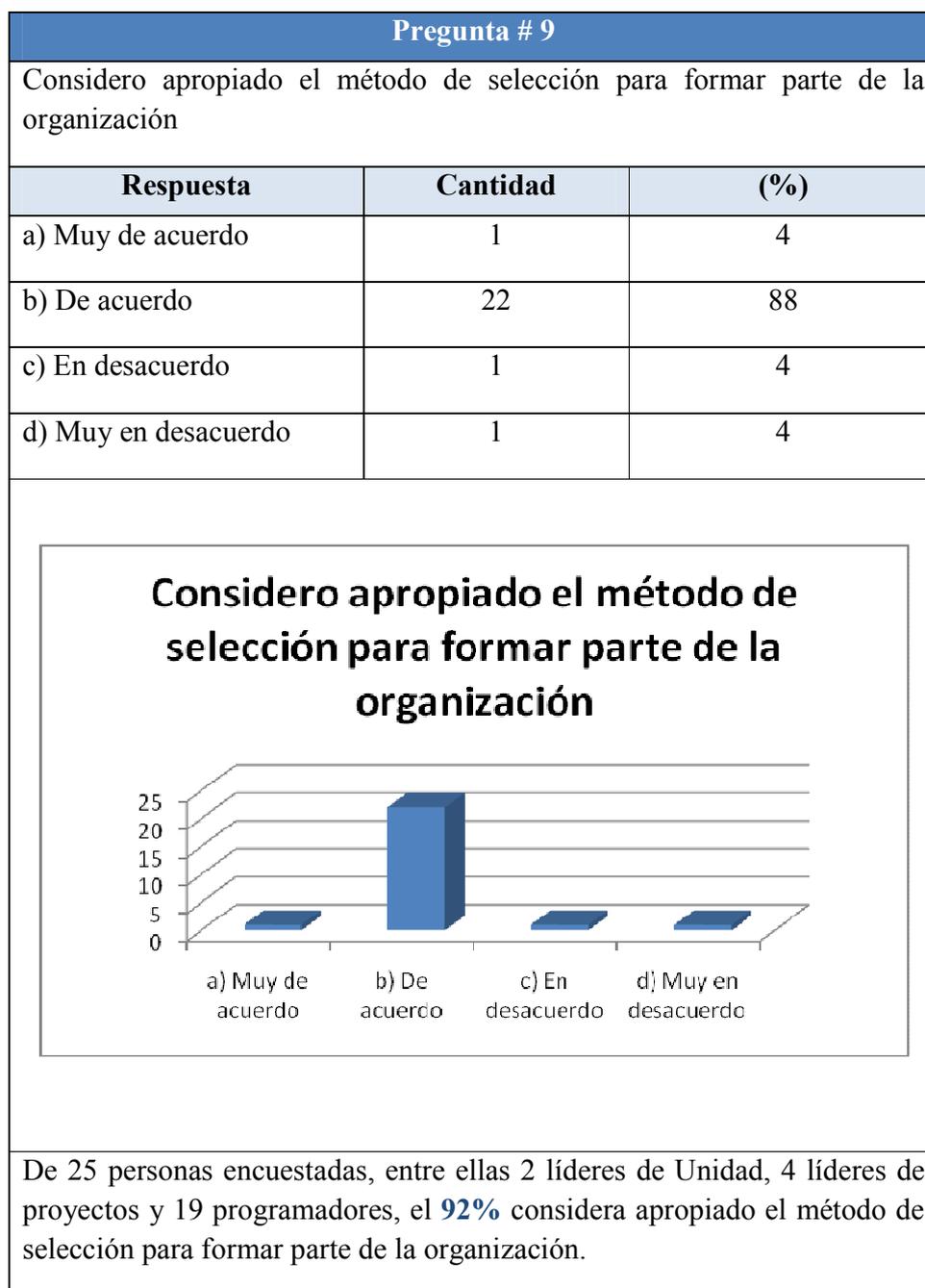
Pregunta # 8		
Conozco cual es la visión de la empresa		
Respuesta	Cantidad	(%)
a) Muy de acuerdo	3	12
b) De acuerdo	8	32
c) En desacuerdo	9	36
d) Muy en desacuerdo	5	20

Conozco cual es la visión de la empresa

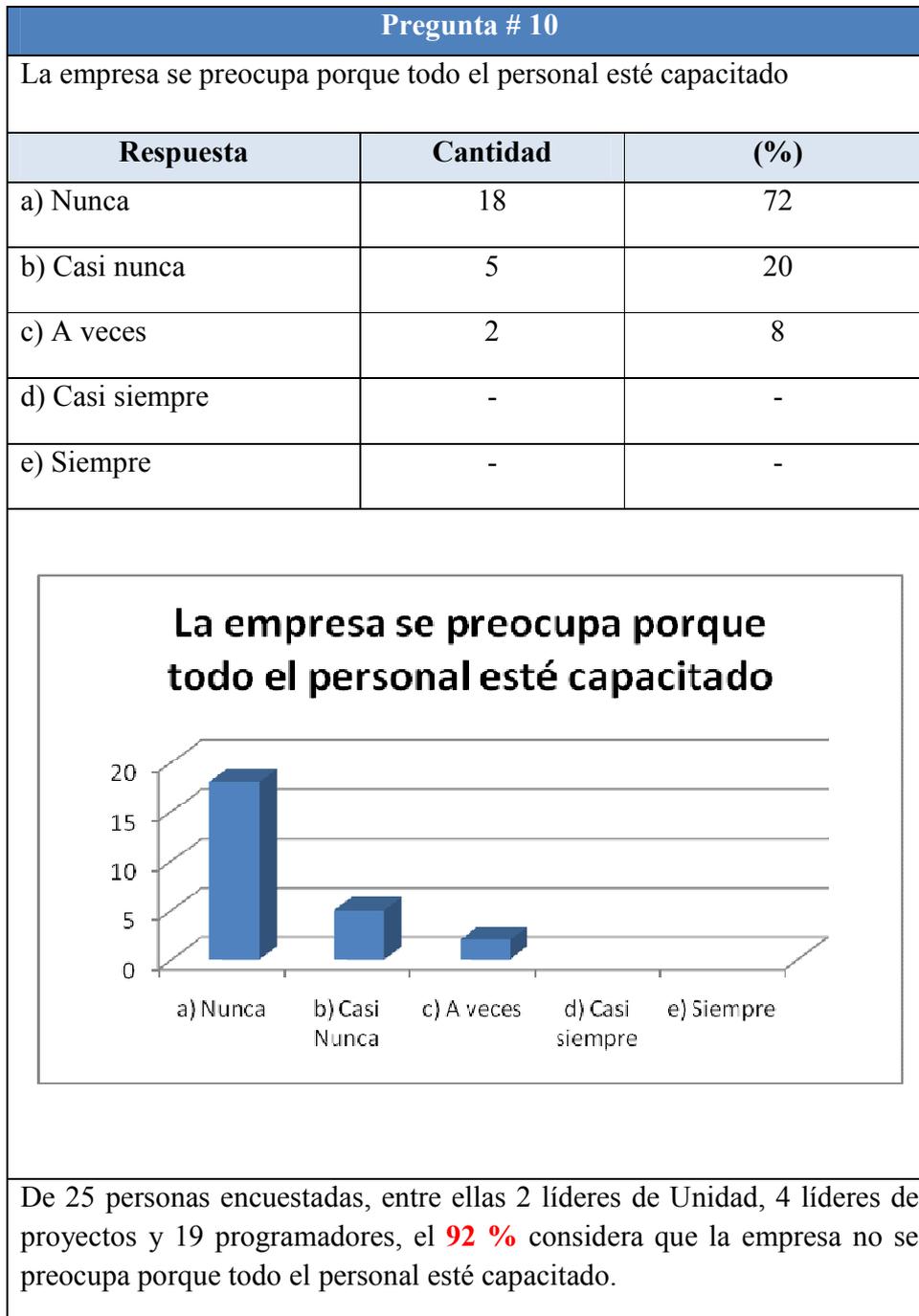
Respuesta	Cantidad
a) Muy de acuerdo	3
b) De acuerdo	8
c) En desacuerdo	9
d) Muy en desacuerdo	5

De 25 personas encuestadas, entre ellas 2 líderes de Unidad, 4 líderes de proyectos y 19 programadores, el **56%** desconoce cual es la visión de la empresa.

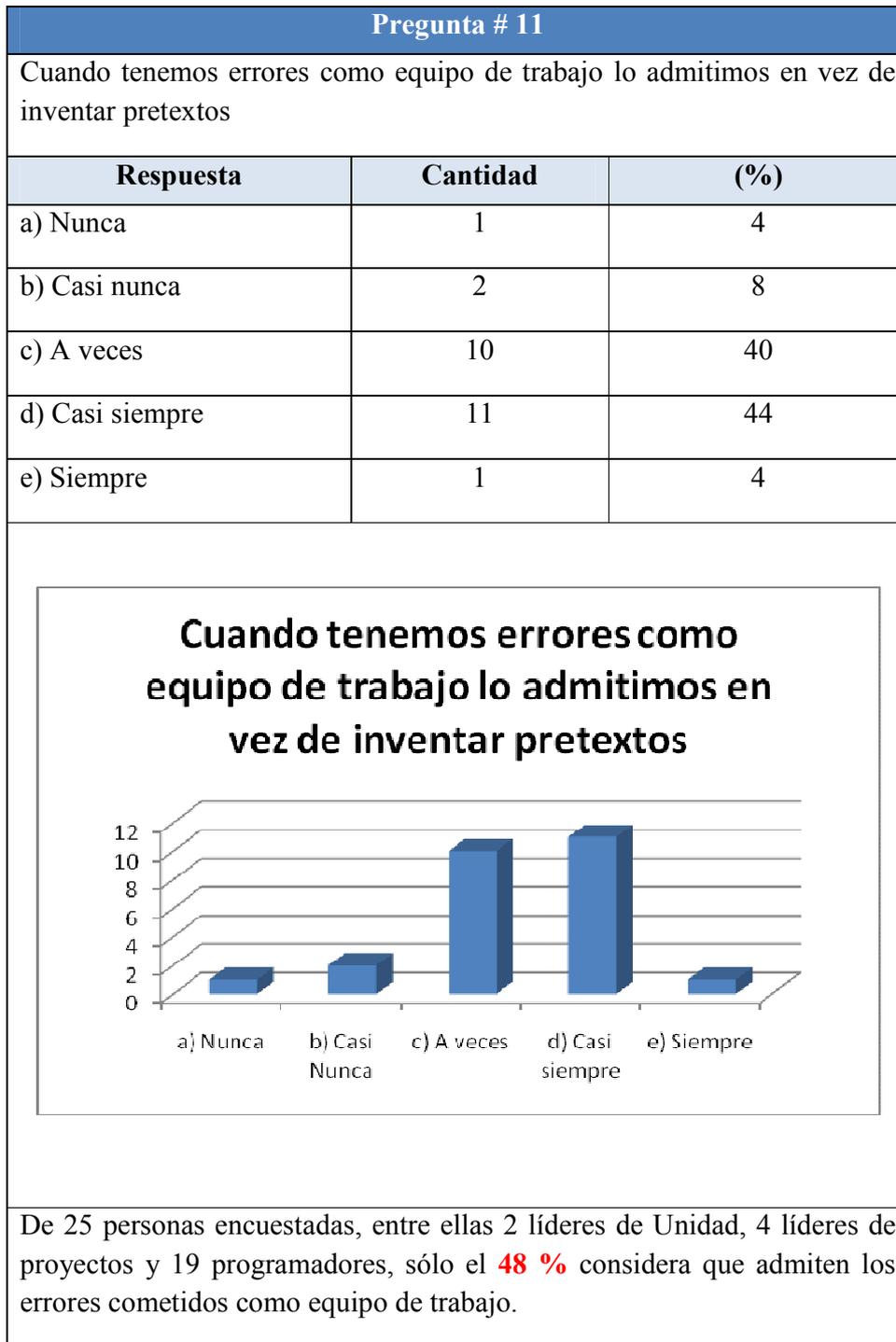
Cuadro 9. Análisis de Resultados. Pregunta 9



Cuadro 10. Análisis de Resultados. Pregunta 10

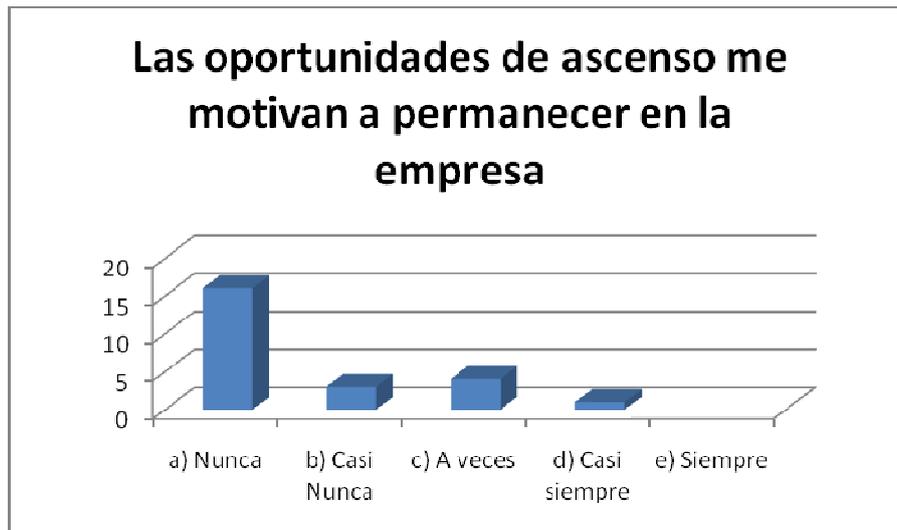


Cuadro 11. Análisis de Resultados. Pregunta 11



Cuadro 12. Análisis de Resultados. Pregunta 12

Pregunta # 12		
Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa		
Respuesta	Cantidad	(%)
a) Nunca	16	66,7
b) Casi nunca	3	12,5
c) A veces	4	16,7
d) Casi siempre	1	4,2
e) Siempre	-	-



De 24 personas encuestadas, entre ellas 1 líder de Unidad, 4 líderes de proyectos y 19 programadores, sólo el **20,7 %** se encuentra motivado por las oportunidades de ascenso a permanecer en la empresa.

Cuadro 13. Análisis de Resultados. Pregunta 13

Pregunta # 13 (Supervisor y Supervisados)				
<i>Supervisor:</i> Mantengo informado al equipo del estatus del proyecto				
<i>Supervisado:</i> Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto				
Respuesta	Cantidad		(%)	
	Supervisores	Supervisados	Supervisores	Supervisados
a) Nunca	-	-	-	-
b) Casi nunca	-	9	-	47,4
c) A veces	-	10	-	52,6
d) Casi siempre	2	-	40	-
e) Siempre	3	-	60	-

Respuesta	Supervisores	Supervisados
a) Nunca	0	0
b) Casi Nunca	0	9
c) A veces	0	10
d) Casi siempre	2	0
e) Siempre	3	0

Del total de personas encuestadas (24), se subdivieron en Supervisores (5) y Supervisados (19). En el caso de los supervisores, el **100%** considera que mantiene informado al equipo del estatus del proyecto. Pero tomando en cuenta la opinión de los supervisados, existen diferencia de opiniones, ya que solo el **52,6 %** considera que su supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto.

Cuadro 14. Análisis de Resultados. Pregunta 14

Pregunta # 14		
Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño		
Respuesta	Cantidad	(%)
a) Muy de acuerdo	-	-
b) De acuerdo	1	4
c) En desacuerdo	7	28
d) Muy en desacuerdo	17	68

Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño

Respuesta	Cantidad
a) Muy de acuerdo	0
b) De acuerdo	1
c) En desacuerdo	7
d) Muy en desacuerdo	17

De 25 personas encuestadas, entre ellas 2 líderes de Unidad, 4 líderes de proyectos y 19 programadores, el **96 %** no está de acuerdo con el grado de importancia que tienen los criterios en la evaluación de desempeño.

Cuadro 15. Análisis de Resultados. Pregunta 15

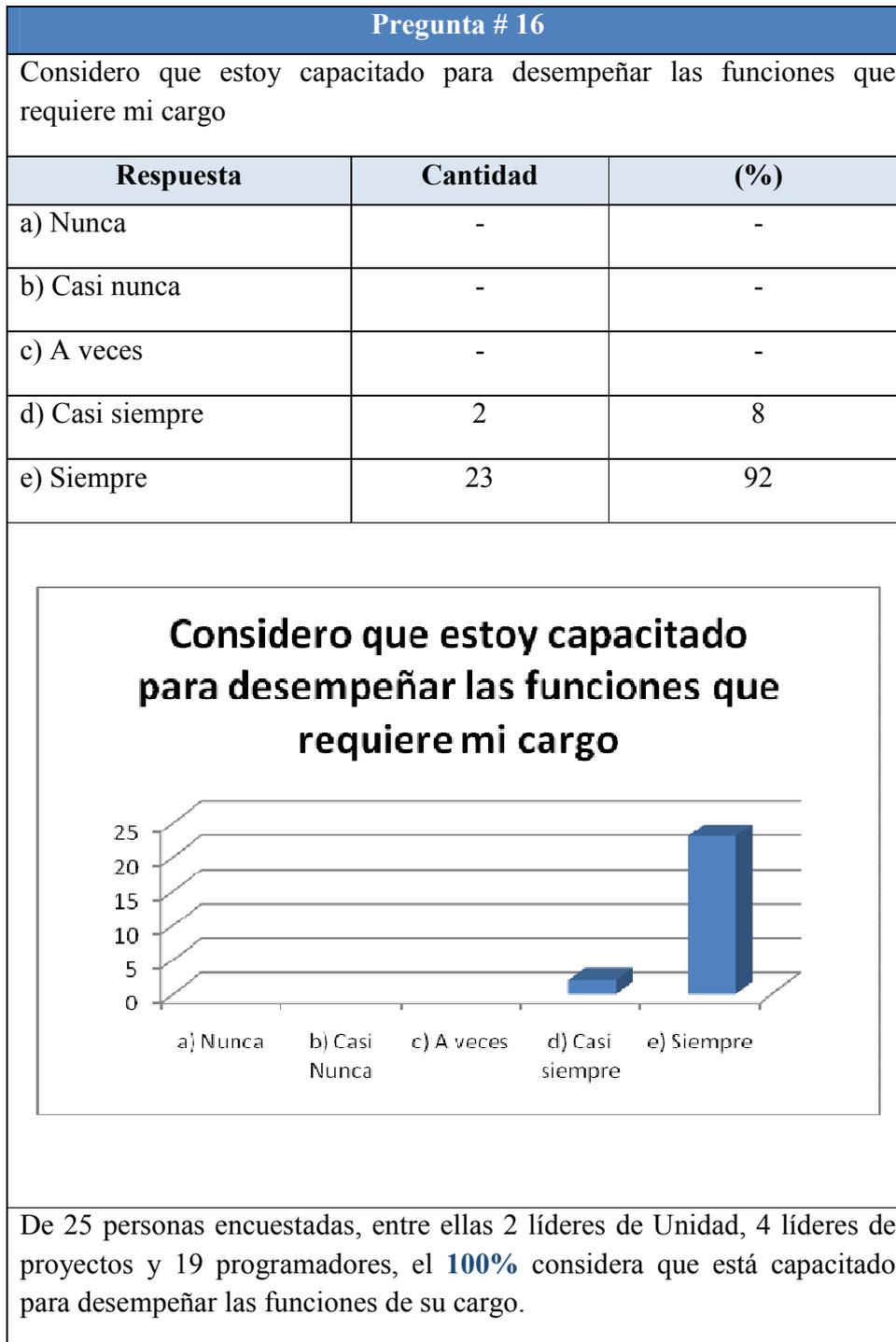
Pregunta # 15		
La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total		
Respuesta	Cantidad	(%)
a) Nunca	4	16
b) Casi nunca	17	68
c) A veces	4	16
d) Casi siempre	-	-
e) Siempre	-	-

La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total

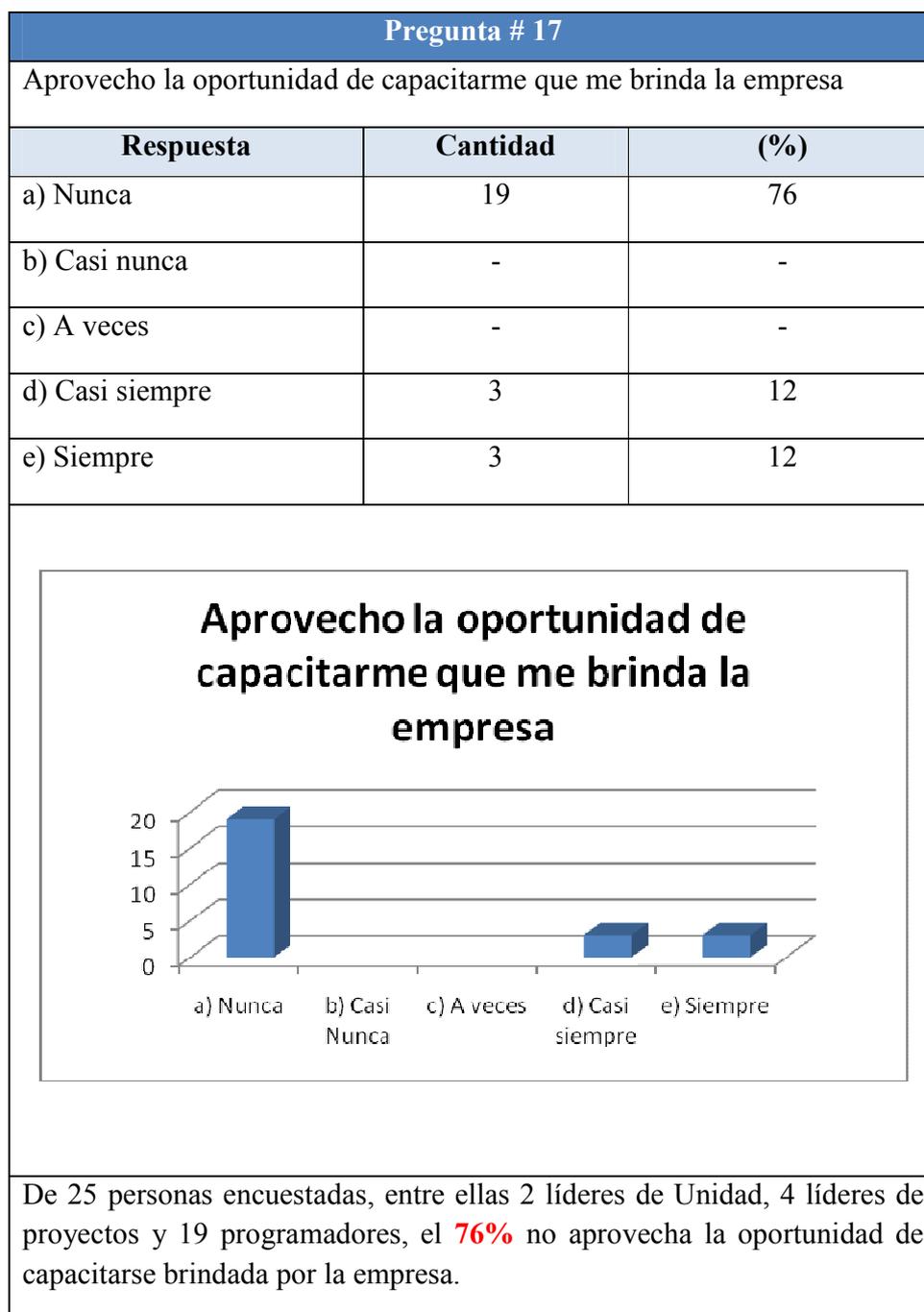
Respuesta	Cantidad
a) Nunca	4
b) Casi Nunca	17
c) A veces	4
d) Casi siempre	0
e) Siempre	0

De 25 personas encuestadas, entre ellas 2 líderes de Unidad, 4 líderes de proyectos y 19 programadores, al menos el **84 %** considera que la empresa no comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total.

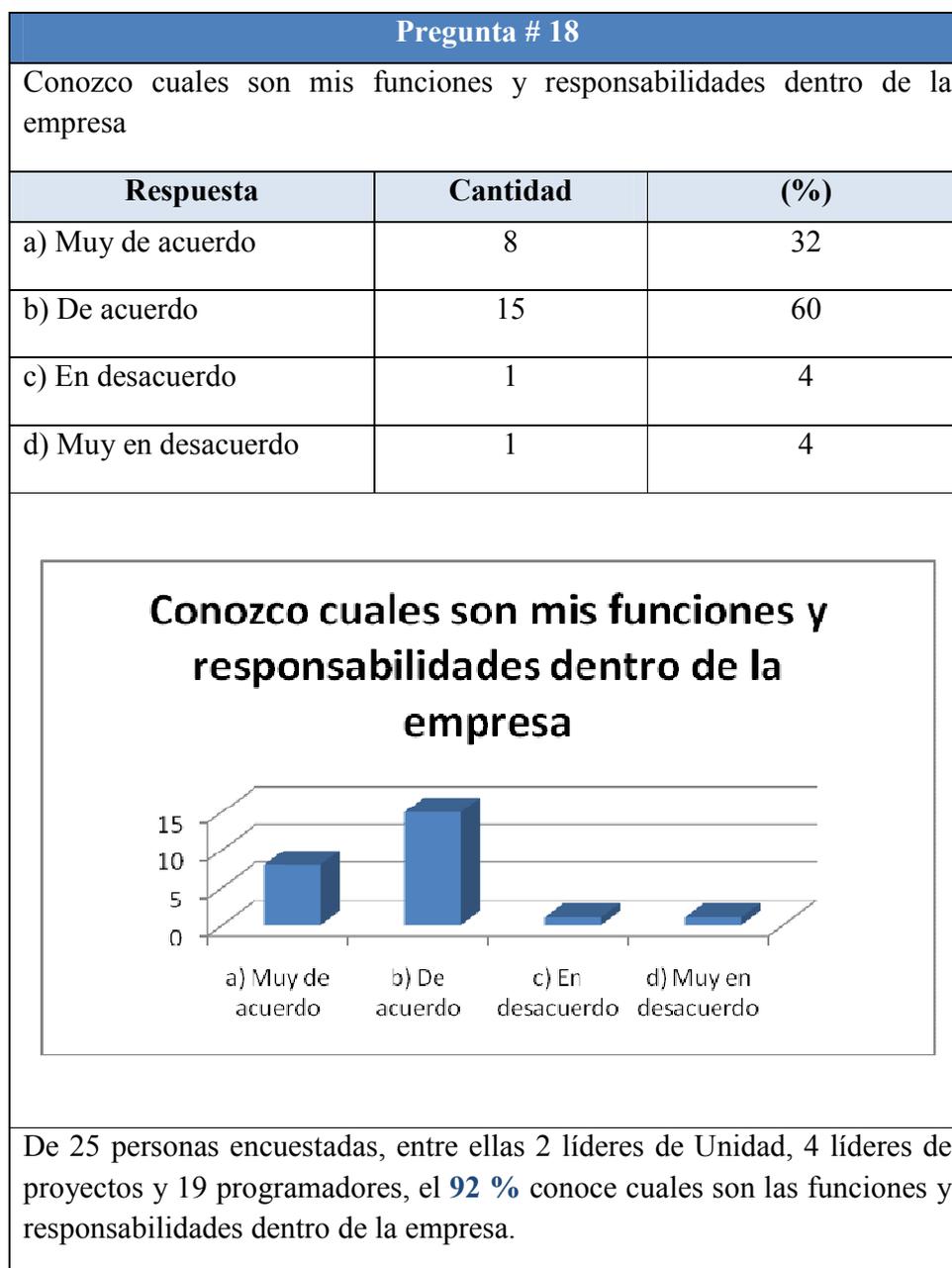
Cuadro 16. Análisis de Resultados. Pregunta 16



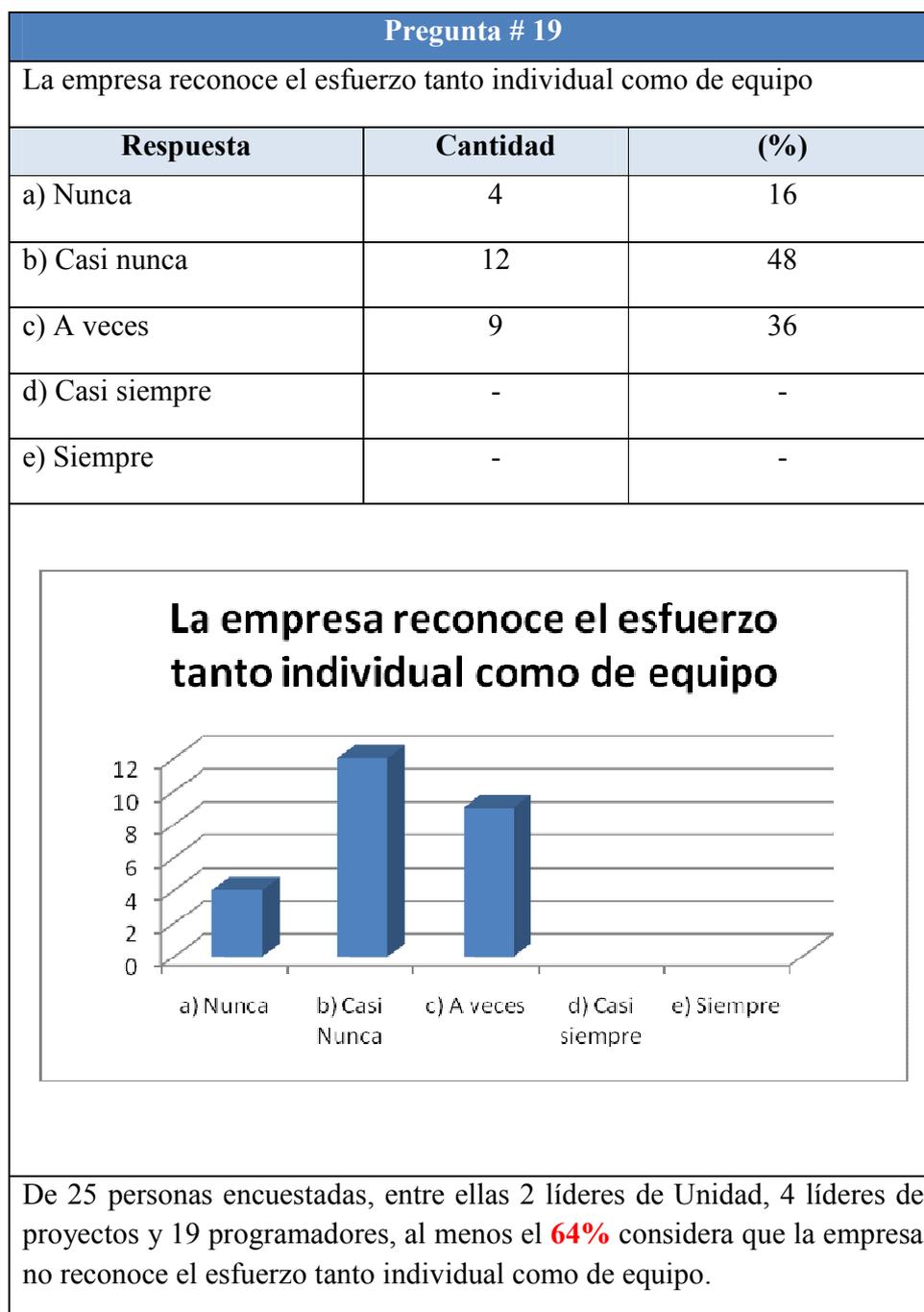
Cuadro 17. Análisis de Resultados. Pregunta 17



Cuadro 18. Análisis de Resultados. Pregunta 18



Cuadro 19. Análisis de Resultados. Pregunta 19



Cuadro 20. Análisis de Resultados. Pregunta 20

Pregunta # 20 (Supervisor y Supervisados)				
<i>Supervisor:</i> Permito que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo				
<i>Supervisado:</i> Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo				
Respuesta	Cantidad		(%)	
	Supervisores	Supervisados	Supervisores	Supervisados
a) Nunca	-	-	-	-
b) Casi nunca	-	-	-	-
c) A veces	-	16	-	84,2
d) Casi siempre	-	3	-	15,8
e) Siempre	5	-	100	-

Respuesta	Supervisores	Supervisados
a) Nunca	0	0
b) Casi Nunca	0	0
c) A veces	0	16
d) Casi siempre	0	3
e) Siempre	5	0

Del total de personas encuestadas (24), se subdivieron en Supervisores (5) y Supervisados (19). En el caso de los supervisores, el **100 %** considera que permite expresar al equipo sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.. Pero tomando en cuenta la opinión de los supervisados, existen diferencia de opiniones, ya que solo el **15,8 %** considera que su supervisor le permite expresar sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

Cuadro 21. Análisis de Resultados. Pregunta 21

Pregunta # 21		
Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada		
Respuesta	Cantidad	(%)
a) Nunca	6	24
b) Casi nunca	13	52
c) A veces	4	16
d) Casi siempre	2	8
e) Siempre	-	-

Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada

Respuesta	Cantidad
a) Nunca	6
b) Casi Nunca	13
c) A veces	4
d) Casi siempre	2
e) Siempre	0

De 25 personas encuestadas, entre ellas 2 líderes de Unidad, 4 líderes de proyectos y 19 programadores, al menos el **76%** considera que su desempeño no es evaluado por la persona mas adecuada.

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESTRATEGIA

La idea de elaborar una estrategia en el Departamento de Desarrollo de Aplicaciones en la Empresa Consultora es lograr un clima organizacional favorable y cuyos resultados se vean reflejados en términos de mejorar la efectividad. Debe ser lo suficientemente flexible para ajustarse a los cambios que el entorno pueda ocasionar. Para ello es necesario considerar aspectos de la empresa tales como: estilo, comportamiento, valores y normas, lo que se traduce en la forma de ser y hacer de la empresa, incluyendo fortaleza y debilidades.

Algunos elementos a tomar en cuenta son:

- Conocer y entender la organización.

- Desarrollar las habilidades en los líderes de las unidades (DIA y RH):
 - ✓ Contratación del personal adecuado.
 - ✓ Capacitación e Instrucción.
 - ✓ Trabajo en Equipo.
 - ✓ Motivación y Reconocimiento de los empleados.
 - ✓ Proveer comunicación efectiva.

- Evaluación de Desempeño.

1 Conocer y entender la organización

En una organización, si no existen valores no hay nada que transmitir. Los valores son los soportes morales de la misma. Las empresas deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. De esta manera se crea la cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. Es tarea de cada uno de los integrantes de la organización asimilarlos e integrarlos a su vida dentro de la empresa. Es aquí donde la empresa a través del personal capacitado para ello se encargará de enseñarlos y ponerlos en práctica para que estén presentes en todo momento en los empleados de la organización.

Por lo general, la misión de una empresa debe reflejar los valores de la misma. De no ser así, debería ser revisada para ponerla de acuerdo con los valores identificados en la organización.

En una organización la misión se fundamenta cuando se establece la función social y las funciones de cada uno de sus miembros frente a la organización, estableciendo los fines del negocio y el camino por donde dirigir sus operaciones. Se puede decir que la misión materializa la visión de una organización.

La visión de la organización es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión forma parte de la cultura corporativa, ya que cuando la cultura evoluciona, origina un reajuste en lo que la empresa aspira ser.

Pero al igual que los valores, la misión y la visión, si el gerente de comunicación no logra que todos y cada uno de los empleados la interiorice, será nada.

Tomando como base los resultados obtenidos en las encuestas, y de acuerdo a la clasificación de las preguntas, ver Tabla 5:

Tabla 5. Bloque de preguntas - Conocimiento de la Organización

Númer	Pregunta
1	Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo
8	Conozco cual es la visión de la empresa Nada b) Poco c) Algo d) Mucho e) Bastante
15	La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

Por lo explicado anteriormente, donde el 56% de los encuestados desconoce la Misión y Visión de la empresa, así como el 84% considera que la empresa no comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total, se sugiere hacer un seguimiento al personal comunicacional para así poder verificar que efectivamente se está haciendo lo correcto para transmitir dicha información a todos los empleados que conforman la organización.

2 Contratación del personal adecuado

Cuando se habla de contratar al personal adecuado, se debe tener presente las habilidades y actitudes que apoyen y mejoren los objetivos de la organización y así cumplir y exceder las expectativas de los clientes. Sobre todo en el caso de consultoras donde deben tratar con clientes, como lo es la empresa objeto de esta investigación.

Los empleados enfocados al cliente deben exhibir ciertas características:

- La aptitud para mantenerse en calma en situaciones de tensión.
- Optimismo, iniciativa y orientación a las personas.
- La aptitud para saber escuchar.
- Una orientación hacia el análisis y la prevención.
- La habilidad para resolver problemas.

Tomando como base los resultados obtenidos en las encuestas, y de acuerdo a la clasificación de las preguntas, ver Tabla 6:

Tabla 6. Bloque de preguntas - Contratación del Personal Adecuado

Númer	Pregunta
2	La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nomina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo
9	Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo
16	Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

Se puede observar que el 100% de las personas encuestadas considera que la empresa cuenta con el personal capacitado dentro de su nómina, así como también aptos para desempeñar las funciones que amerite el cargo. Esto ratifica que es apropiado el método que la empresa usa para contratar al personal que desea formar parte de la organización.

3 Capacitación e Instrucción

[La Capacitación e Instrucción es uno de los costos iniciales en una iniciativa de efectividad y calidad total. No resulta extraño, que es algo en cuya inversión muchas empresas se muestran renuentes. Incluso si efectúan la inversión, a menudo tienen mucho cuidado en medir los beneficios comparados con los costos.

La Capacitación e Instrucción, generalmente incluyen concientización respecto a la calidad, liderazgo, administración de proyectos, comunicaciones, trabajo en equipo, solución de problemas, interpretación y uso de datos, cumplimiento de los requerimientos del cliente, análisis de procesos, simplificación de procesos, reducción de desperdicios, reducción del tiempo del ciclo, eliminación de errores y otros temas que afectan la eficacia, eficiencia y seguridad de los empleados.

Los planes de Capacitación e Instrucción deben centrarse en las necesidades de habilidades en el puesto y en las iniciativas estratégicas de la empresa. Hoy en día, las compañías importantes tienen, formalmente, departamentos de capacitación cuyos sistemas y procedimientos han evolucionado junto con sus sistemas generales de calidad. Muchos de estos procedimientos varían según la empresa.

Tomando como base los resultados obtenidos en las encuestas, y de acuerdo a la clasificación de las preguntas, ver Tabla 7:

Tabla 7. Bloque de preguntas - Capacitación e Instrucción

Número	Pregunta
3	La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
10	La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
17	Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

Se puede observar que al menos el 92% de las personas encuestadas considera que la empresa no invierte ni se preocupa por la capacitación de su personal. Debido a esto no existen oportunidades por parte de la empresa que el personal pueda aprovechar para capacitarse. Es bien sabido, que las empresas se muestran bastante renuentes a realizar este tipo de inversiones, bien sea por los gastos que implica o por el riesgo de que el personal que reciba dicha capacitación se vaya de la empresa. Sin embargo, se pudiera estudiar la posibilidad de capacitar solo al personal necesario (uno o un grupo selecto) para suplir aquellas necesidades que puedan tener prioridad y afecten de manera positiva el rendimiento de la empresa. De manera que la capacitación sea vista como una especie de recompensa por el desempeño en su trabajo.

4 Trabajo en equipo

Para cualquier trabajo en equipo se deben tener presente lo siguiente:

- Claridad en las metas
- Plan de mejora
- Roles y responsabilidades bien definidos
- Comunicación clara
- Participación equilibrada.

Una solución por la que optan algunas empresas es evitar los enfoques 100% hacia el individuo, ya que esto conlleva a una administración por objetivos, evaluación de desempeño individual, privilegios profesionales y promoción individual. El enfoque a los individuos contribuye a rivalidades, competencia, favoritismo y egoísmo que, de manera colectiva, funcionan contra la consecución de la visión verdadera de una organización: servir a los clientes.

Tomando como base los resultados obtenidos en las encuestas, y de acuerdo a la clasificación de las preguntas, ver Tabla 8:

Tabla 8. Bloque de preguntas - Trabajo en Equipo

Númer	Pregunta	
4	Supervisor	Promuevo el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
	Supervisado	Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
11	Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
18	Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa. a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	

Se puede observar que al menos el 92% de las personas encuestadas conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa. Sin embargo sólo el 48% admiten los errores que se pueden haber cometido como equipo de trabajo.

El 100% de los supervisores (Líderes de Unidad y de Proyectos) encuestados consideran que promueven el trabajo en equipo. Sin embargo, el 89,5% de los supervisados (Programadores) opina lo contrario, consideran que su supervisor no promueve el trabajo en equipo. Pudiera tomarse en consideración revisar en conjunto con los supervisores y los supervisados lo que puede estar ocurriendo y así buscarle solución a las diferencias que existen, y así hacer énfasis en que es de suma importancia el trabajo en equipo para obtener mejores resultados. La empresa debe propiciar y apoyar el trabajo en equipo en toda la organización, se sugiere realizar actividades de integración entre todo el personal. Los equipos alientan un flujo libre de la participación y de la interacción entre sus miembros.

5 Motivación y reconocimiento de los empleados

La involucración de los empleados se refiere a cualquier actividad en la cual los empleados participan en decisiones relacionadas con el trabajo y en actividades de mejora, con el objetivo de captar la energía creativa de todos los empleados y de incrementar su motivación. Lo que se busca es reforzar el compromiso individual y por equipos hacia la calidad mediante una amplia gama de premios y de reforzamientos.

Lograr involucrar a los empleados de la organización ofrece las siguientes ventajas:

- Reemplaza una mentalidad adversaria con una desconfianza y cooperación.
- Desarrolla las habilidades y aptitudes de liderazgo de los individuos, creando una sensación de misión y fomentando la confianza.
- Incrementa la moral de los empleados y su compromiso hacia la organización.

Algunas prácticas claves llevan a un reconocimiento y premios de empleados eficientes, tales como:

- Conceder premios tanto individuales como de equipo.
- Hacer participar a todos.
- Vincular los premios a la calidad con base en objetivos mediales.
- Permitir que iguales y clientes nombren y reconozcan desempeños extraordinarios.

- Dar extensa publicidad.
- Hacer divertido el reconocimiento.

Tomando como base los resultados obtenidos en las encuestas, y de acuerdo a la clasificación de las preguntas, ver Tabla 9:

Tabla 9. Bloque de preguntas – Motivación y reconocimiento de los empleado

Númer	Pregunta	
5	Supervisor	Motivo al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
	Supervisado	Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
12	Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
19	La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	

Se puede observar que sólo el 20,7% se encuentra motivado por las oportunidades de ascenso que ofrece para permanecer en la empresa. De la misma manera, el 64% considera que la empresa no reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo.

El 83,3% de los supervisores encuestados (Líderes de Unidad y de Proyectos) consideran que motivan a su equipo de trabajo a realizar mejor las cosas. Sin embargo, el 84,7% de los supervisados (Programadores) opina lo contrario, consideran que su supervisor no motiva a su equipo de trabajo a hacer mejor las cosas.

Pudiera tomarse en consideración identificar, preparar, dirigir y premiar el desempeño de los múltiples papeles de los empleados y su improvisación, para contribuir con la mejoría de la calidad del producto como de servicio al cliente. Así como también, involucrar a los empleados de manera individual con un sistema de sugerencias, que permita someter, evaluar e implementar alguna de sus ideas, a fin de ahorrar costo y mejorar la calidad, o mejorar otras

áreas del trabajo. Las empresas generalmente premian a los empleados por sugerencias que aún no han sido puestas en práctica. Por último, definir un plan de carrera que genere confianza a cada uno de los empleados y se sientan motivados por crecer profesionalmente dentro de la empresa.

6 Proveer comunicación efectiva

Tomando como base los resultados obtenidos en las encuestas, y de acuerdo a la clasificación de las preguntas, ver Tabla 10:

Tabla 10. Bloque de preguntas – Proveer comunicación efectiva

Número	Pregunta	
6	Supervisor	Informo al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
	Supervisado	Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
13	Supervisor	Mantengo informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
	Supervisado	Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
20	Supervisor	Permito que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
	Supervisado	Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

Se observa que el 66,6% de los supervisores encuestados (Líderes de Unidad y de Proyectos) consideran que informan constantemente al equipo sobre el objetivo de su trabajo. Sin embargo, solo el 5,3% de los supervisados (Programadores) está de acuerdo. De igual

manera, el 100% de los supervisores encuestados (Líderes de Unidad y de Proyectos) consideran que mantienen informado al equipo del estatus del proyecto. Sin embargo, solo el 52,6% de los supervisados (Programadores) está de acuerdo. Por último, el 100% de los supervisores encuestados (Líderes de Unidad y de Proyectos) consideran que permiten al equipo expresar sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo. Sin embargo, solo el 15,8% de los supervisados (Programadores) está de acuerdo.

Se observa una clara diferencia de opiniones entre los supervisores (Líderes) y los supervisados (Programadores), debido a esto lo ideal sería hacerle seguimiento a ambos para ver que puede estar ocurriendo y buscar la solución más adecuada. Se sugiere una actividad de integración con todo el personal, así como orientar a los supervisores en la realización de reuniones de seguimiento y avance en cada uno de los proyectos.

7 Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es algo que debe realizarse con mucho cuidado, es utilizada para dar retroalimentación al empleado, que entonces puede reconocer e incrementar sus fortalezas y trabajar sobre sus debilidades, para determinar aumentos de salarios, para identificar personas para promoción y para cumplir aspectos legales de recursos humanos.

Tomando como base los resultados obtenidos en las encuestas, y de acuerdo a la clasificación de las preguntas, ver Tabla 11:

Tabla 11. Bloque de preguntas – Evaluación de desempeño

Númer	Pregunta
7	El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo
14	Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo
21	Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

Se puede observar que el 80% considera que el contenido de la evaluación de desempeño no mide las capacidades del personal. De igual manera, el 96 % no está de acuerdo con el grado de importancia que tienen los criterios en la evaluación de desempeño. Por último, al menos el 76% considera que su desempeño no es evaluado por la persona mas adecuada.

Es recomendable, con carácter de urgencia, hacer una revisión exhaustiva de todo el proceso de evaluación de desempeño, debido a que no es bien aceptado por la mayoría de los empleados. Tanto el contenido, como el grado de importancia de los criterios que se toman en cuenta y el personal encargado de hacer la evaluación de desempeño a cada uno de los empleados no cumplen las expectativas esperadas. Una posible solución que pudiera ayudar sería aplicar la evaluación 360, donde cada empleado sea evaluado por cada ente con los cuales interactua.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como cierre de la investigación desarrollada en el marco de este Trabajo Especial de Grado, este capítulo presenta las conclusiones a las cuales se llegó, partiendo de la revisión del cumplimiento de los objetivos que se plantearon al inicio de este trabajo.

Finalmente, se presentan las recomendaciones que se proponen para futuras investigaciones o trabajos, así como aquellas oportunidades de mejora detectadas durante el desarrollo de esta investigación.

1 Conclusiones

Tomando en cuenta los objetivos planteados al inicio de esta investigación se puede concluir lo siguiente:

- Se logró analizar el proceso de planificación y selección de los recursos humanos necesarios para la elaboración del proyecto, de modo que efectivamente la empresa tiene las herramientas necesarias para seleccionar el personal más adecuado para formar parte de la organización.
- Luego de analizar el proceso de desarrollo de equipo, se pudo verificar que la empresa cuenta con el personal capacitado dentro de su nómina para cumplir con las funciones de la organización. Sin embargo, existen algunas fallas que pueden ser corregidas para mejorar el ambiente en el equipo de trabajo, lo que repercutiría de manera positiva en el cumplimiento de sus objetivos.
- Una vez analizado el proceso de evaluación de desempeño y a través de la opinión de los encuestados, se pudo determinar que es necesaria una revisión con carácter de urgencia, ya que no es del completo agrado para la mayoría del personal que conforma la

organización, el cual no se no se siente identificado con el método usado para medir su desempeño profesional.

- Con los resultados obtenidos en las encuestas fue posible detectar que deben aplicarse mejoras a los procesos requeridos para el manejo de la información, en aspectos como informar al equipo sobre el objetivo de su trabajo, estatus del proyecto e igualmente hacer un seguimiento al personal comunicacional para que transmita los valores, misión y visión de la empresa de modo que los empleados se sientan identificados con la organización.
- Por último, se planteó una estrategia orientada a mejorar la efectividad en los equipos de proyectos, la cual se centró en la identificación de algunas fallas a través de la recolección de información por medio de encuestas al personal que labora en la Unidad de Desarrollo e Integración de Aplicaciones, quedando a disposición de la empresa el seguimiento y posibles soluciones de acuerdo a las prioridades y necesidades de la organización.

2 Recomendaciones

Luego de analizar los resultados obtenidos con esta investigación, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Aplicar un estudio a toda la organización, incluyendo al resto de los departamentos que la conforman.
- Estudiar aspectos adicionales, tales como: calidad, seguridad, servicio, entre otros.
- Realizar cursos de desarrollo personal y de liderazgo.
- Realizar actividades laborales y de recreación fuera y dentro de la empresa, para consolidar los lazos entre los departamentos y mejoras en la comunicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, Pereyra y Alcázar (2003). *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*. [Página Web en línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm> (Consultada el 06.03.10)

Balestrini A., M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. (6ta ed.). Caracas: BL Consultores Asociados Servicio Editorial.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). México: Internacional Thomson Editores S.A.

Enciclopedia Salvat de Ciencia y Técnica. Salvat Editores (2003). Madrid.

Esterkin, J (2008). Doce características de un equipo de alto rendimiento. [Documento en línea] Disponible en: <http://iaap.wordpress.com/2008/03/06/doce-caracteristicas-de-un-equipo-de-alto-rendimiento/> (Consultada el 20.07.10)

FEDEUPEL. (2006). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. En FEDEUPEL, *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador

García, G. (2005). *Herramienta para el diagnóstico al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores*. Estudios Gerenciales de la Universidad ICESI.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1999). *Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos)* (10ma ed.). Santiago de Chile: Mc Graw Hill Editores.

Gross, M (2009). *Cómo formar equipos de alto desempeño*. [Documento en línea] Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/503375/Como-formar-equipos-de-alto-desempeno.html> (Consultada el 20.07.10)

Hellriegel, D., (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thompson Editores

Hernández S., R., Fernández, C. Y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.

Hurtado de Barrera, J. (2006). *El proyecto de investigación*. Bogotá, Colombia: Quirón ediciones.

Lefcovich, M (2005). *Superando la resistencia al cambio*. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.4gurus.com/publicaciones/EEFVAyukyFKVqloifb.php> (Consultada el 20.03.10)

Palacios, L. (2005). *Gerencia de Proyectos – Un enfoque latino* (3era ed.). Caracas: Publicaciones UCAB

Project Management Institute. (2007). *Code of Ethics and Professional Conduct*. Disponible en: http://www.pmi.org/info/AP_PMICodeofEthics.pdf.

Project Management Institute. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK (R) (3a ed.))*. Pennsylvania: Lexicom International Ltd.

Reyes, Alejandro y Velásquez, J. (2007). *Cambio Organizacional*. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml#CAMBIO> (Consultada el 07.03.10)

Robbins, S (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. (5ta ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Selltiz (1974). *El proceso investigativo*. Ediciones Centauro. Caracas. Venezuela.

Sudan, P (1976). *Metodología de la Investigación*. Ediciones Panca. México.

Universidad Católica Andrés Bello. (2010). *Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado (TEG)*. Caracas.

Yáber, & Valarino. (julio de 2003). *Tipología, fases y modelos de gestión para la investigación de post grado en gerencia*. Caracas, Venezuela.

Yáber, G., & Valarino, E. (2003). *Proyectos de Investigación y Aplicación*. Caracas.

ANEXO A
FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS SUPERVISORES

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS FACTORES QUE PUEDEN AFECTAR LA
EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE PROYECTO EN EL DEPARTAMENTO DE
DESARROLLO DE APLICACIONES DE UNA CONSULTORA DE SOFTWARE**

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello como
requisito parcial para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos**

Presentado por

CÁRDENAS PINEDA ALEXANDER

Asesor

D' Santa Clara Vitor

Caracas, Marzo de 2010

ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS FACTORES QUE PUEDEN AFECTAR LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE PROYECTO EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE APLICACIONES DE UNA CONSULTORA DE SOFTWARE

Introducción

El objetivo principal de este instrumento es determinar cuáles pueden ser los factores que afecten la efectividad de los equipos de proyecto en el departamento de desarrollo de aplicaciones de una consultora de software, y cuyos resultados obtenidos servirán de apoyo para proponer una estrategia orientada a mejorar dicha efectividad, la cual es el objetivo principal del Trabajo Especial de Grado que será presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello como requisito parcial para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

La idea surge de acuerdo a los descontentos que pueden estar presentes en los empleados de la organización, y que a pesar de que el trabajo que realizan es de total agrado y cumple con las expectativas a nivel profesional, estos descontentos pueden perturbar la efectividad de los equipos de proyectos.

El propósito principal será aplicar dicha encuesta en la Unidad de Desarrollo e Integración de Aplicaciones, debido a que es la Unidad donde existen la mayor cantidad de empleados de la organización y la cual es el objeto de estudio de esta investigación. Sin embargo, la idea en un futuro es poder aplicar las encuestas al resto de las unidades que conforman la organización con el fin de detectar las posibles fallas que puedan estar presentes e igualmente proponer alternativas de solución.

Para poder alcanzar este objetivo, le solicitamos unos minutos de su valioso tiempo y ayuda para la recolección de ciertos datos, que luego serán procesados para determinar los factores que servirán de apoyo para proponer una estrategia de solución.

A efectos de mantener la confidencialidad, la información será manejada de forma anónima. Se estima que el proceso de llenado de esta encuesta no le tomará más de 10 minutos.

Instrucciones de llenado

Con el objeto de facilitar el llenado de la encuesta, a continuación algunas consideraciones:

1. No colocar el nombre en ninguna parte de la encuesta.
2. En total son 21 preguntas las que conforman la encuesta, de modo que la forma de llenarla debe ser indicando en la casilla de la columna del lado derecho donde dice “Respuesta” la letra que corresponde a la respuesta de su preferencia.
3. Se recomienda leer bien la encuesta debido a que presenta diferentes opciones de respuesta para cada una de las preguntas.
4. Si usted considera que en alguna de las preguntas no tiene la suficiente información para responder, se recomienda dejar la casilla de respuesta en blanco.

FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS SUPERVISORES

SUPERVISOR	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
4. Promuevo el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
5. Motivo al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
6. Informo al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
13. Mantengo informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa. a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
20. Permito que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	

ANEXO B
FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS SUPERVISADOS

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS FACTORES QUE PUEDEN AFECTAR LA
EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE PROYECTO EN EL DEPARTAMENTO DE
DESARROLLO DE APLICACIONES DE UNA CONSULTORA DE SOFTWARE**

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello como
requisito parcial para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos**

Presentado por

CÁRDENAS PINEDA ALEXANDER

Asesor

D' Santa Clara Vitor

Caracas, Marzo de 2010

ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS FACTORES QUE PUEDEN AFECTAR LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE PROYECTO EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE APLICACIONES DE UNA CONSULTORA DE SOFTWARE

Introducción

El objetivo principal de este instrumento es determinar cuáles pueden ser los factores que afecten la efectividad de los equipos de proyecto en el departamento de desarrollo de aplicaciones de una consultora de software, y cuyos resultados obtenidos servirán de apoyo para proponer una estrategia orientada a mejorar dicha efectividad, la cual es el objetivo principal del Trabajo Especial de Grado que será presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello como requisito parcial para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

La idea surge de acuerdo a los descontentos que pueden estar presentes en los empleados de la organización, y que a pesar de que el trabajo que realizan es de total agrado y cumple con las expectativas a nivel profesional, estos descontentos pueden perturbar la efectividad de los equipos de proyectos.

El propósito principal será aplicar dicha encuesta en la Unidad de Desarrollo e Integración de Aplicaciones, debido a que es la Unidad donde existen la mayor cantidad de empleados de la organización y la cual es el objeto de estudio de esta investigación. Sin embargo, la idea en un futuro es poder aplicar las encuestas al resto de las unidades que conforman la organización con el fin de detectar las posibles fallas que puedan estar presentes e igualmente proponer alternativas de solución.

Para poder alcanzar este objetivo, le solicitamos unos minutos de su valioso tiempo y ayuda para la recolección de ciertos datos, que luego serán procesados para determinar los factores que servirán de apoyo para proponer una estrategia de solución.

A efectos de mantener la confidencialidad, la información será manejada de forma anónima. Se estima que el proceso de llenado de esta encuesta no le tomará más de 10 minutos.

Instrucciones de llenado

Con el objeto de facilitar el llenado de la encuesta, a continuación algunas consideraciones:

1. No colocar el nombre en ninguna parte de la encuesta.
2. En total son 21 preguntas las que conforman la encuesta, de modo que la forma de llenarla debe ser indicando en la casilla de la columna del lado derecho donde dice “Respuesta” la letra que corresponde a la respuesta de su preferencia.
3. Se recomienda leer bien la encuesta debido a que presenta diferentes opciones de respuesta para cada una de las preguntas.
4. Si usted considera que en alguna de las preguntas no tiene la suficiente información para responder, se recomienda dejar la casilla de respuesta en blanco.

FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS SUPERVISADOS

SUPERVISADOS	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	

ANEXO C
ENCUESTAS APLICADAS

Encuesta aplicada al Líder de la Unidad de Recursos Humanos

Líder de Recursos Humanos	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
4. Promuevo el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
5. Motivo al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Informo al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	N/A
13. Mantengo informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	N/A
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa. a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
20. Permito que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	N/A
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)

Encuesta aplicada al Líder de la Unidad de Desarrollo e Integración de Aplicaciones

Líder de la Unidad DIA	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
4. Promuevo el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
5. Motivo al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
6. Informo al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
13. Mantengo informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa. a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
20. Permito que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)

Encuesta aplicada a un Líder de Proyecto de la Unidad DIA # 1

Líder de Proyecto de la Unidad DIA # 1	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
4. Promuevo el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
5. Motivo al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
6. Informo al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
13. Mantengo informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa. a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
20. Permito que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)

Encuesta aplicada a un Líder de Proyecto de la Unidad DIA # 2

Líder de Proyecto de la Unidad DIA # 2	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
4. Promuevo el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
5. Motivo al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
6. Informo al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
13. Mantengo informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa. a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
20. Permito que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)

Encuesta aplicada a un Líder de Proyecto de la Unidad DIA # 3

Líder de Proyecto de la Unidad DIA # 3	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
4. Promuevo el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
5. Motivo al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
6. Informo al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
13. Mantengo informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa. a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
20. Permito que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)

Encuesta aplicada a un Líder de Proyecto de la Unidad DIA # 4

Líder de Proyecto de la Unidad DIA # 4	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
4. Promuevo el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
5. Motivo al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
6. Informo al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
13. Mantengo informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa. a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
20. Permito que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 1

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 1	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 2

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 2	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 3

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 3	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 4

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 4	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 5

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 5	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 6

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 6	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 7

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 7	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 8

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 8	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 9

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 9	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 10

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 10	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 11

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 11	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 12

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 12	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 13

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 13	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 14

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 14	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 15

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 15	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 16

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 16	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 17

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 17	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 18

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 18	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(d)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)

Encuesta aplicada a un Programador de la Unidad DIA # 19

(Supervisado) Programador de la Unidad DIA # 19	
Pregunta	Respuesta
1. Conozco cual es la misión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
2. La empresa cuenta con personal capacitado dentro de su nómina a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(a)
3. La empresa invierte en la capacitación del personal a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
4. Mi supervisor promueve el trabajo en equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
5. Mi supervisor motiva al equipo para hacer mejor las cosas a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
6. Mi supervisor Informa al equipo constantemente sobre el objetivo de su trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
7. El contenido de la evaluación de desempeño mide las capacidades del personal a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
8. Conozco cual es la visión de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(c)
9. Considero apropiado el método de selección para formar parte de la organización a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
10. La empresa se preocupa porque todo el personal esté capacitado a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
11. Cuando tenemos errores como equipo de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretextos a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
12. Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
13. Mi supervisor mantiene informado al equipo del estatus del proyecto a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
14. Considero apropiado el grado de importancia de los criterios en la evaluación de desempeño a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(d)
15. La empresa comunica la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
16. Considero que estoy capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi cargo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(e)
17. Aprovecho la oportunidad de capacitarme que me brinda la empresa a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(a)
18. Conozco cuales son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	(b)
19. La empresa reconoce el esfuerzo tanto individual como de equipo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)
20. Mi supervisor permite que el equipo exprese sus ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo el trabajo a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(c)
21. Mi desempeño es evaluado por la persona más adecuada a) Nunca b) Casi Nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	(b)