

**Estudio del Perfil de Gestor Técnico en Búsqueda de Soluciones para Disminuir la Carga  
Laboral y Aclaración de Funciones**

César Augusto Cáceres Fajardo, D5202230

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor

Carlos Andrés Naranjo Martínez, MSc.

**Nota del Autor**

Soy ingeniero en Mecatrónica egresado de la Universidad Militar Nueva Granada en el año 2010, profesionalmente me he desempeñado en varias empresas del sector industrial haciendo énfasis al sector petrolero, mi enfoque profesional se ha volcado hacia el entorno técnico y administrativo, he laborado en construcción, instalación y mantenimiento, mi experiencia ha tenido muchos aspectos administrativos en el desarrollo de proyectos, por lo que para afirmar conceptos y crecer profesionalmente considere tomar esta especialización en Alta Gerencia, pues me aportara elementos claves dentro de mi crecimiento profesional que deseo darle a mi vida profesional; Por otro lado, soy casado y papá de dos hijos pequeños y veo que lo aprendido en esta especialización también me sirve en mi vida familiar. Contacto: [est.cesar.caceres1@unimilitar.edu.co](mailto:est.cesar.caceres1@unimilitar.edu.co)

julio de 2022

**Tabla de Contenido**

	Página
Lista de Tablas.....	3
Lista de Figuras .....	4
Resumen .....	5
Abstract.....	6
1. Introducción al caso en estudio .....	7
2. Desarrollo .....	8
3. Conclusiones .....	19
Referencias.....	21
Anexo A.....	22
Encuesta de percepción laboral y propuesta de solución.....	22

**Lista de Tablas**

	Página
Tabla 1. <i>Perfil de Gestión Técnica</i> .....	9
Tabla 2. <i>Clasificación por Niveles</i> .....	10

### Lista de Figuras

	Página
Figura 1. Organigrama Actual de Proyectos Digitales .....	8
Figura 2. ¿Cuál es la modalidad de su trabajo? .....	12
Figura 3. ¿Ha manejado más de una reunión virtual al tiempo?.....	13
Figura 4. Teniendo en cuenta las labores que usted hace actualmente. ....	13
Figura 5. ¿Le han informado con claridad cuáles son sus funciones?.....	14
Figura 6. ¿Usted conoce claramente cuales son los resultados que debe entregar? .....	14
Figura 7. ¿Son claros los objetivos en su trabajo? .....	15
Figura 8. <i>Procesos de proyectos digitales</i> .....	16

## Resumen

En el presente ensayo se pretende mostrar la dificultad que existe actualmente en el grupo de gestión técnica de los proyectos digitales de una importante compañía de transporte de refinados del crudo en Colombia, en la actualización tecnológica de las estaciones de bombeo que busca renovar los sistemas de control de la infraestructura de la compañía.

Los inconvenientes en la ejecución de la gestión técnica en el grupo se hacen visibles por el crecimiento en frentes de trabajo, esto ocasionado por la premura de la compañía por actualizar sus sistemas de control en la infraestructura nacional, debido a esta situación el grupo de gestores técnicos creció pero infortunadamente los procesos internos por el gran volumen de documentos de carácter administrativo y técnico es tal que afecta el rendimiento del grupo, se tiene como fin encontrar las razones del descontento en el grupo y proponer una solución que pueda hacer que las personas y los proyectos fluyan de una manera más eficaz, de esta manera se realizara una encuesta al personal de gestión técnica y en material bibliográfico enfocado en el área de la gerencia organizacional para poder buscar y proponer la división del rol de gestión técnica.

*Palabras clave:* Gestión técnica, gestión de proyectos, recursos humanos.

### **Abstract**

*This essay aims to show the difficulty that currently exists in the technical management group of digital projects at a major transport company of refined crude oil in Colombia, in the technological upgrade of pumping stations that seeks to renew the control systems of the company's infrastructure.*

*The inconveniences in the execution of the technical management in the group are made visible by the growth in work fronts, this caused by the haste of the company to update its control systems in the national infrastructure, due to this situation the group of technical managers grew but unfortunately the internal processes by the large volume of documents of administrative and technical nature are such that affects the performance of the group, The purpose is to find the reasons for the dissatisfaction in the group and propose a solution that can make people and projects flow more effectively, for this propose a survey of technical management staff and bibliographic material focused on the area of organizational management will be conducted in order to find and propose the division of the role of technical management.*

*Key words: Technical management, project management, human resources.*

## 1. Introducción al caso en estudio

La motivación del presente ensayo nace de una dificultad que se tiene actualmente en el grupo de proyectos digitales que trabaja para una importante compañía del transporte de hidrocarburos en Colombia, en la actualización tecnológica de las estaciones de bombeo que busca renovar los sistemas de control de la infraestructura de la compañía.

Los inconvenientes en la ejecución de la gestión técnica en el grupo se hacen visibles por el crecimiento en frentes de trabajo, esto ocasionado por la premura de la compañía por actualizar sus sistemas de control en la infraestructura nacional, debido a esta situación desde noviembre del año 2021 entraron nuevos integrantes al equipo de proyectos digitales. Antes de la incorporación de los nuevos compañeros, el esquema organizacional en el equipo era horizontal, estaba conformado por un grupo de 10 personas de los cuales 6 eran gestores técnicos, actualmente es un grupo de 18 colaboradores en el equipo con una estructura piramidal y los gestores técnicos aumentaron a 11, a pesar de esa incorporación y por el aumento de trabajo, la carga laboral en vez de distribuirse y bajar, se elevó, donde varios de los integrantes del grupo manifiestan exceso de carga laboral para cumplir con las metas que espera la compañía.

En vista de la situación surge la necesidad de buscar una solución que aporte a mejorar la estructura que está actualmente conformada, en el desarrollo de este ensayo se buscara establecer una diferenciación de perfiles haciendo énfasis en la gestión técnica, estableciendo responsabilidades, objetivos, compromisos y diferenciando las funciones para cargo de los gestores técnicos, con el fin de que sus funciones sean más específicas y se pueda organizar mejor el flujo de trabajo en el grupo. Para poder proponer una solución, se respaldará la tesis expuesta en este documento con información bibliográfica correspondiente al área de conocimiento de la gerencia organizacional y recogiendo datos cualitativos se fundamentará, desarrollará y propondrá una solución a la tesis.

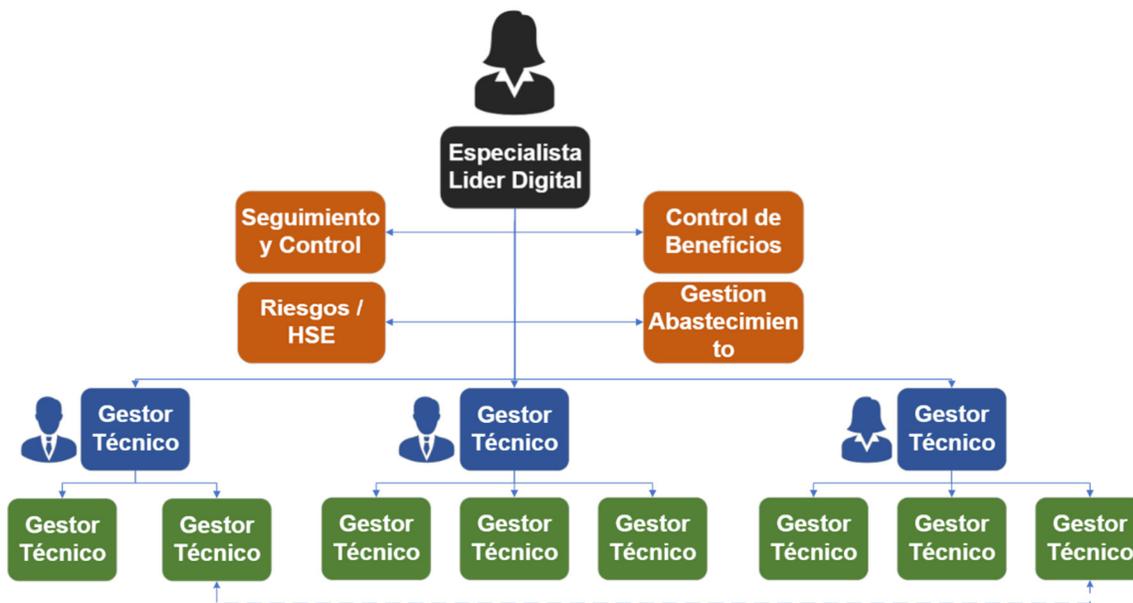
## 2. Desarrollo

Para el desarrollo del proyecto de renovación digital que está implementando la compañía en su infraestructura, la Vicepresidencia Digital conformo un grupo de trabajo que ejecute el proyecto buscando que los sistemas de control en las distintas estaciones de bombeo, almacenamiento, paso y entrega este actualizado y cumpla con los estándares internacionales, dentro de las prioridades se debe actualizar algunos sistemas de control que están por llegar a la fase de obsolescencia tecnológica por parte de los fabricantes, también se deben estandarizar sistemas y lógicas de control, y todo debe estar acorde al estándar que maneja la compañía.

Para esta tarea de vital importancia la Vicepresidencia Digital conformo un equipo de características técnicas para poder llevar a cabo los hitos del proyecto, adicional a esto también hay componentes de seguimiento y control económico y un apoyo en la gestión en las distintas ordenes de servicio que se emiten a los contratistas.

El equipo está actualmente conformado de la siguiente manera y con los siguientes perfiles.:

Figura 1. Organigrama Actual de Proyectos Digitales



*Nota.* En la Figura se muestra el esquema organizacional que esta propuesto actualmente para la gestión de proyectos digitales.

El perfil de gestión técnica está definido actualmente como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 1. *Perfil de Gestión Técnica*

<b>Gestión de Proyectos</b>		
<b>Área</b>	<b>Gestor Técnico</b>	
	<b>Genero</b>	<b>Hombre o Mujer</b>
<b>Identificación del Cargo</b>	<b>Tipo de contrato</b>	<b>Termino obra o labor</b>
	<b>Salario</b>	<b>De acuerdo con la tabla de niveles</b>
<b>Responsabilidades</b>	<p>a. Identificar y documentar los requerimientos técnicos del Programa/Proyecto/fase.</p> <p>b. Proponer soluciones técnica y económicamente viables que puedan integrarse al producto Programa/Proyecto/fase, como sistema, considerando su relación con las demás especialidades técnicas involucradas y con las alternativas existentes en el mercado.</p> <p>c. Participar o liderar, según sea el caso, la definición de las estrategias de diseño, construcción y pruebas, así como en los diferentes ejercicios de análisis técnico que se lleven a cabo durante la ejecución del Programa/Proyecto/fase.</p> <p>d. Realizar visitas y levantamiento de información técnica en campo.</p> <p>e. Elaborar los planes de gestión de los productos del Proyecto, así como la información técnica necesaria para definir las líneas base de alcance, costos y tiempos y toda la información técnica de insumo para los demás procesos de gerencia y los orientados a los productos del Programa/Proyecto/fase.</p>	

- f. Elaborar los documentos técnicos para la compra de bienes y contratación de obras y servicios, dar respuesta a las preguntas técnicas de los procesos de compra o contratación, que le sean asignadas por el Contratante, ya sea durante las visitas en campo, audiencias de aclaraciones o por solicitudes escritas y evaluar técnicamente las ofertas que el Contratante le indique.**
- g. Realizar acciones de aseguramiento y control de calidad técnica de procesos y productos del Programa/Proyecto/fase.**

*Nota.* En esta tabla se muestra el perfil del gestor técnico junto con sus responsabilidades y características.

Aunque existe un escalafón para los gestores técnicos, este únicamente se usa para clasificar el salario del gestor técnico, ya que en el grupo y en la estructura de la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** no son usados para establecer la jerarquía, por tanto, se pueden encontrar gestores de nivel 2 o 3, trabajando a la par con los de nivel 7 y 8, sin diferencia de funciones a pesar de que la experiencia y capacitación de los antes mencionados niveles tiene un alto contraste.

Tabla 2. *Clasificación por Niveles*

<b>NIVEL</b>	<b>Estudios</b>	<b>Experiencia Específica (EE)</b>
<b>1</b>	Profesional con Maestría o Especialización relacionada con la función a desempeñar	EE >= 15 años
<b>2</b>	Profesional con Maestría o Especialización relacionada con la función a desempeñar	12 años <= EE < 15 años
<b>3</b>	Profesional con Maestría o Especialización relacionada con la función a desempeñar	10 años <= EE < 12 años
<b>4</b>	Profesional con Maestría o Especialización relacionada con la función a desempeñar	8 años <= EE < 10 años

<b>5</b>	Profesional en la función a desempeñar	EE >= 12 años
<b>6</b>	Profesional en la función a desempeñar	10 años <= EE < 12 años
<b>7</b>	Profesional en la función a desempeñar	8 años <= EE < 10 años
<b>8</b>	Profesional en la función a desempeñar	6 años <= EE < 8 años
<b>9</b>	Profesional en la función a desempeñar	4 años <= EE < 6 años
<b>10</b>	Profesional en la función a desempeñar	2 años <= EE < 4 años
<b>11</b>	Técnico o Tecnólogo en la función a desempeñar	EE >= 12 años
<b>12</b>	Técnico o Tecnólogo en la función a desempeñar	6 años <= EE < 12 años
<b>13</b>	Técnico, tecnólogo o mínimo 4to semestre universitario cursado	1 año <= EE < 6 años
<b>14</b>	Profesional	EE < 2 años
	Sin título	EE >= 2 años

*Nota.* En esta tabla se muestra el perfil del gestor técnico junto con sus responsabilidades y características.

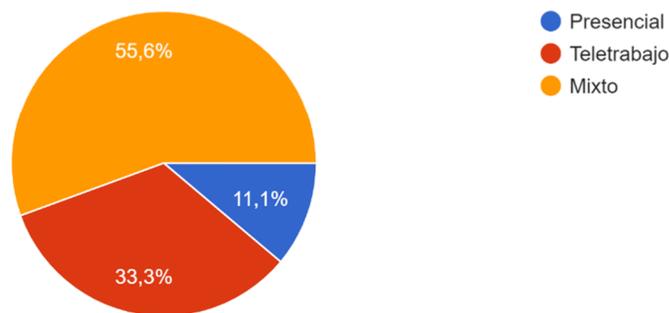
Debido a la exigencia de los hitos del proyecto y los compromisos con los contratistas a los que la compañía adjudico las distintos contratos para las renovaciones, actualizaciones y subproyectos; la presión y la alta carga laboral suena a algo que se vive a diario en un área de gestión de proyectos, lo que es normal y a su vez preocupante, esto esta alineado a la tendencia general de los cargos que tienen componentes técnicos y administrativos, por ejemplo “según el reporte de la firma Deloitte y la empresa Workplace Intelligence, que publico los resultados de una investigación sobre el clima laboral el 15 de junio de este año indica que el 70% de las personas con cargos ejecutivos consideran renunciar a sus trabajos”(Portafolio,

2022), varios de los integrantes del equipo han manifestado altas cargas laborales y horarios laborales extendidos por lo que se vuelve necesario generar una estrategia que pueda solventar o mitigar la carga laboral, para poder tener la perspectiva de los integrantes del grupo, por tanto se aplicó un método cualitativo para poder obtener los datos y determinar una solución.

“Para obtener datos en los procedimientos de investigación se usa frecuentemente la técnica de encuesta, pues es una manera de obtener datos de manera ágil y datos eficaces” (Anguita et al., 2002, p.1), esta técnica se usa para poder recopilar las opiniones de los colaboradores de proyectos digitales las preguntas las pueden revisar en el Anexo A, de la encuesta se resaltan los siguientes resultados.

Figura 2. ¿Cuál es la modalidad de su trabajo?

3. ¿Cuál es la modalidad de su trabajo?  
9 respuestas

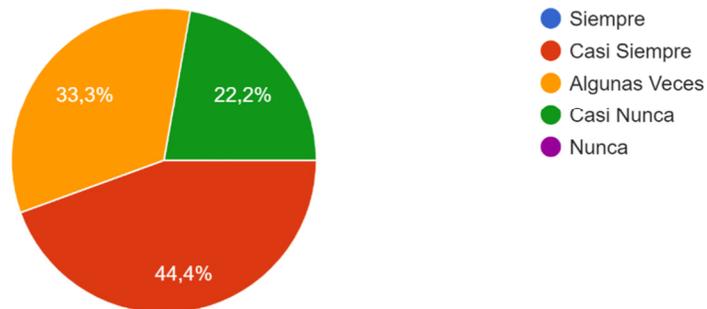


*Nota.* En esta figura vemos que la mayoría del grupo trabaja de manera mixta es decir alternancia entre teletrabajo y presencial.

Figura 3. ¿Ha manejado más de una reunión virtual al tiempo?

7. ¿Ha manejado más de una reunión virtual al tiempo?

9 respuestas

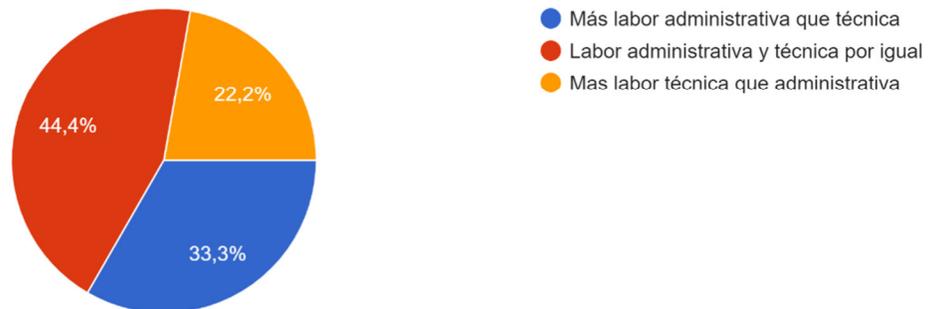


*Nota.* En esta figura podemos apreciar que la mayoría del grupo ha manejado más de una reunión a la vez.

Figura 4. Teniendo en cuenta las labores que usted hace actualmente.

9. Teniendo en cuenta las labores que usted hace actualmente, escoja de las siguientes opciones con, cuál se siente más identificado

9 respuestas

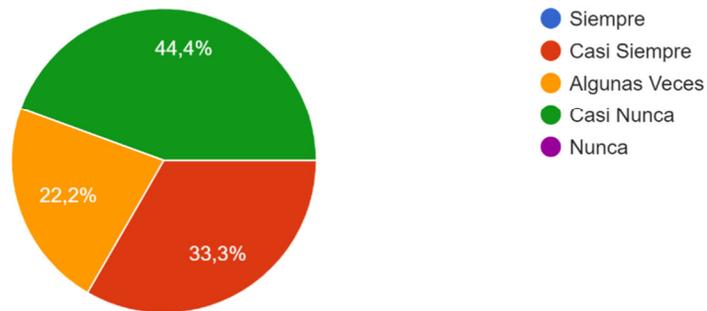


*Nota.* En esta figura podemos ver la división de los roles, si se enfocan más a la parte administrativa o a la técnica, incluso viendo que hay algunos integrantes que tienen mezclado sus roles.

Figura 5. ¿Le han informado con claridad cuáles son sus funciones?

10. ¿Le han informado con claridad cuáles son sus funciones ?

9 respuestas

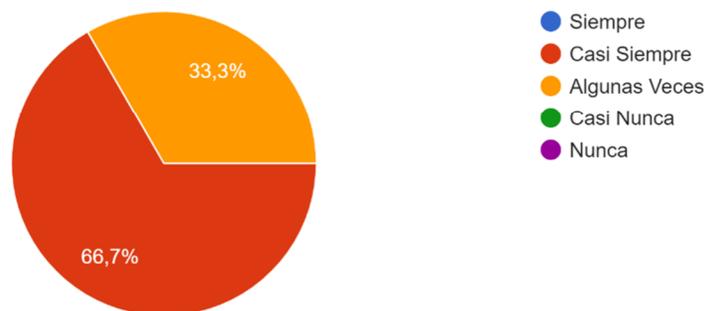


*Nota.* En esta figura se observa de manera preocupante que ningún integrante tiene al 100% claro sus funciones y el porcentaje más alto dice conocer poco su función.

Figura 6. ¿Usted conoce claramente cuales son los resultados que debe entregar?

11. ¿Usted conoce claramente cuales son los resultados que debe entregar?

9 respuestas

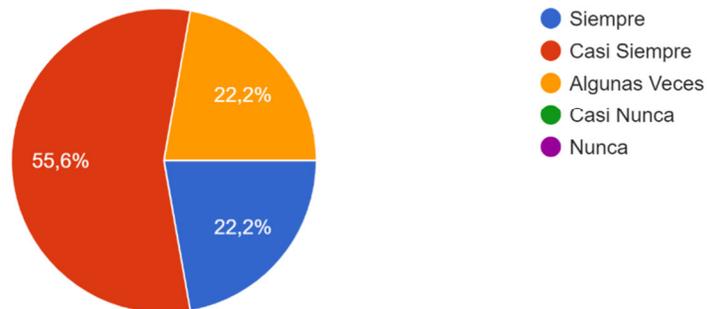


*Nota.* En esta figura se observa de manera preocupante que ningún integrante tiene al 100% claro sus funciones y el porcentaje más alto dice conocer poco su función.

Figura 7. ¿Son claros los objetivos en su trabajo?

12. ¿Son claros los objetivos en su trabajo?

9 respuestas



*Nota.* En esta figura muestra que los objetivos no son del todo claro pues de los encuestados el 22,2% tienen completamente claro sus objetivos.

Además de estas preguntas que eran de selección múltiple se realizaron dos de respuesta abierta, voy a mencionar dos de las respuestas más relevantes. A la pregunta, acorde a su perfil y experiencia, ¿Usted preferiría realizar más labores técnicas que administrativas o viceversa? Sea breve e indique porque, recalco las siguientes dos respuestas:

1. Administrativas, aunque la labor técnica le suma el detalle que debe saber el administrativo para poder manejar bien la gestión administrativa
2. Creo que lo que hago es un buen balance, es decir que para mí caso está bien uso los dos de forma equilibrada.

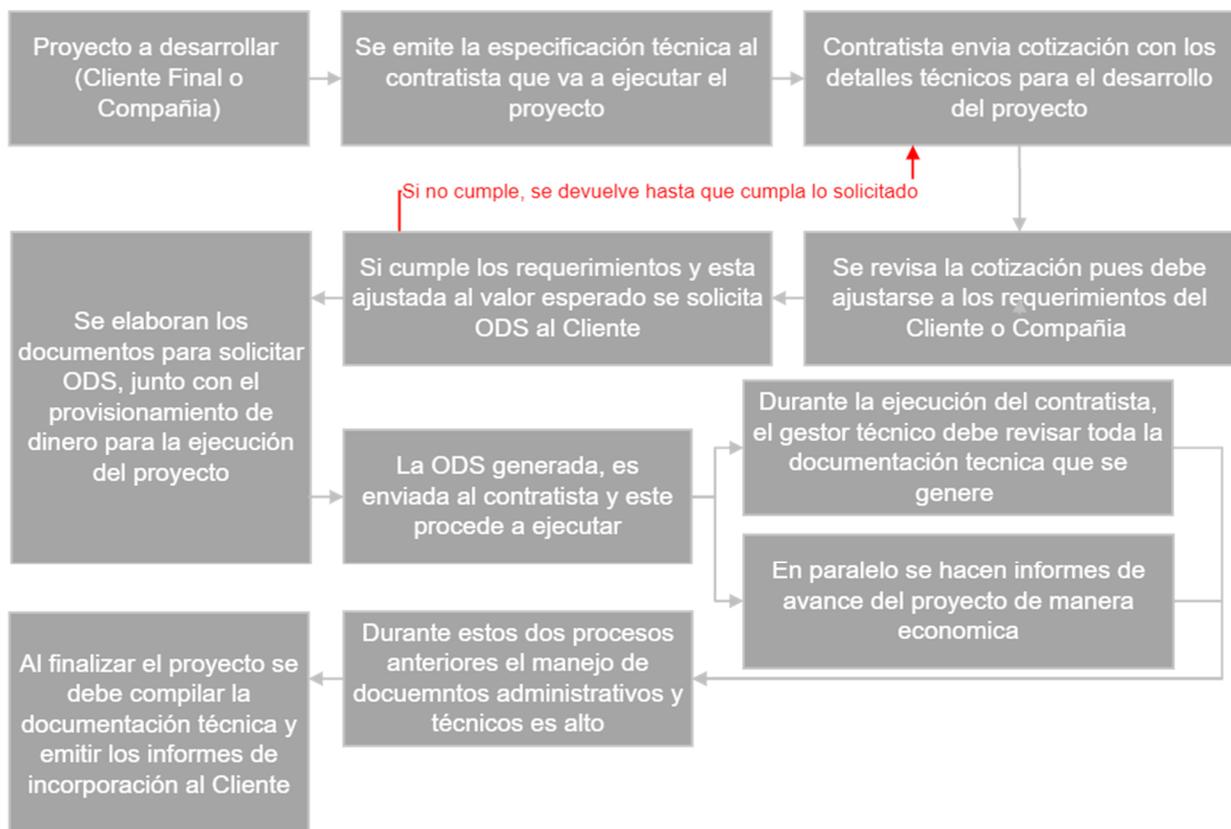
A la siguiente pregunta, ¿Considera usted que diferenciar el rol de gestor técnico, en uno más administrativo y otro más técnico, contribuirá al mejor desempeño del grupo en el que usted se encuentra?, resalto las siguientes dos respuestas:

1. No. Considero improcedente desligar lo uno de lo otro ya que traería perjuicios para los objetivos del proyecto.
2. Más que definir roles, es distribuir cargas y socializar funciones y entregables, para particularidad del cliente no se sigue el modelo de proyectos establecido por el

interventor, donde se establecen las fases de sanción de los proyectos, los roles entregables, matrices de comunicación y aprobaciones etc...

El rol que se desempeña cada integrante en el grupo tiene componentes técnicos, propios del perfil, de hecho, son claves dentro del grupo de proyectos digitales, lo que aumenta la carga, es el componente administrativo, pues el flujo de documentos en el proceso administrativo es numeroso para poder ejecutar un proyecto.

Figura 8. *Procesos de proyectos digitales*



*Nota.* En esta figura se describen de manera breve los procesos que tienen los proyectos del área digital, en cada proceso la documentación técnica y administrativa es alta y consume una buena cantidad del tiempo de la gestión técnica.

Incluso se ha llegado a tener errores técnicos en algunos de los integrantes del grupo, por la cantidad de documentos administrativos, se puede pensar fácilmente que se podría suplir el alto flujo documental con el perfil de un ayudante documental, pero no es sencillo, incluso concuerdo con uno de los encuestados a los que se le hizo esta pregunta, ¿Considera usted

que diferenciar el rol de gestor técnico, en uno más administrativo y otro más técnico, contribuirá al mejor desempeño del grupo en el que usted se encuentra?, a lo que respondió, “No. Considero improcedente desligar lo uno de lo otro ya que traería perjuicios para los objetivos del proyecto”, pero en ningún momento se va a proponer desligar lo uno de lo otro, ya que los documentos administrativos están correlacionados a la ejecución técnica, lo que sí se puede aprovechar es la estructura que está actualmente Figura 1. *Organigrama Actual de Proyectos Digitales* para hacer que el flujo de documentación administrativa se concentre en el gestor técnico en cabeza del subgrupo y la técnica en los gestores técnicos que están debajo. Como se ve dentro de la Tabla 1. la responsabilidad del gestor técnico, demanda que el profesional ponga mucha atención a la documentación que emite o que revisa, debido a la cantidad de frentes de trabajo que maneja el proyecto y a su vez el equipo, en el año 2021 se manejaba un organigrama horizontal porque los frentes de trabajo era inferiores a los que se están manejando actualmente, pero incluso desde ese momento los problemas por la cantidad de documentación eran mayores pues toda la documentación pasaba por una sola persona, cuando crecieron los frentes de trabajo creció el grupo y la líder propuso esa estructura piramidal para poder alivianar la carga en todo sentido. Sin embargo, a pesar de la incorporación los inconvenientes se mantuvieron y si revisamos los resultados de la encuesta en específico los mostrados en la Figura 5. ¿Le han informado con claridad cuáles son sus funciones? y Figura 7. ¿Son claros los objetivos en su trabajo?, vemos que hay una carencia en la divulgación de las funciones y los objetivos de rol que tienen los gestores técnicos, es parte de los problemas que se evidencian entre los integrantes del grupo, a esto se le suma el gran volumen de documentación. “Una práctica que hacen las organizaciones cuando le dan prioridad a su función central comercial, realizan una subcontratación para el reclutamiento de los recursos humanos, esto se conoce como outsourcing del proceso de reclutamiento (OPR)” (Bohlander et al., 2018, p. 170), esta práctica solventa a las compañías que tienen un tamaño importante y desean contratar un personal para que ayude en su organización, algo que se

puede evidenciar en esta subcontratación es la falta de orientación que dejan de tener los colaboradores en las empresas, para este caso en específico, se ve en la información recolectada por la encuesta, se puede decir la compañía que subcontrata el servicio de contratación de personal, debe manejar un proceso interno para que la fuerza laboral que llegue a su compañía, para este caso, el área de proyectos digitales, tenga muy claro las funciones, responsabilidades, objetivos y entregables, pues el outsourcing se dedica a reclutar el personal pero no conoce mucho sobre el proceso interno de la empresa que contrato sus servicios y talvez menos a donde van a ir dirigidos los colaboradores contratados.

Si bien la investigación estaba orientada hacia dividir el perfil de gestor técnico en dos enfoques, uno más administrativo y el otro más técnico, se hizo evidente con la información recogida de las encuestas, que se debe implementar una estrategia para que los gestores técnicos conozcan muy bien sus funciones, responsabilidades, objetivos, tareas y entregables, pues dentro de la investigación se encuentra que no solo con la derivación del perfil se obtendría una respuesta contundente y que solucione los inconvenientes, incluso la falta de conocimiento de los colaboradores por sus funciones, responsabilidades y demás, se podría solventar con un líder que aclare esos temas y no haya cabida a las dudas.

“Una verdadera manera de mejorar la gestión y de hacerlo de manera innovadora es enfocarse en sí mismos, en los directivos, pue si bien los problemas son generados por ellos, si ellos no generan los problemas la compañía mejora” (Fernández, 2009, p.17). El liderazgo es clave en cualquier estructura organizacional, es interesante esta posición mencionada por Fernandez pues dar prioridad a la misma estructura es tal vez una práctica poco común, pues muchas veces se da por sentado que no hay problemas internos porque todo funciona sin mayor problema, pocas veces se hace una encuesta interna para determinar el buen o mal funcionamiento, puede ser por temor o porque simplemente la velocidad del trabajo no deja tiempo para voltear a los lados y ver aquellos problemas que se tienen internamente.

### 3. Conclusiones

Sintetizando el problema que se investigó en este ensayo tenemos varias conclusiones, incluso hallazgos que no eran esperados, enfocándonos en la pregunta, se puede concluir que es necesaria una división de los roles, pero de una manera que no afecte la experiencia que tiene el candidato que se postule o incluso los colaboradores que actualmente están en el grupo, esta división debe estar enfocada sobre todo en dividir los aspectos administrativos de los técnicos que tienen los proyectos, estos aspectos administrativos deben ser aquellos que no estén en estrecha relación con la parte técnica, son los aspectos de carácter económico, como la solicitud del provisionamiento económico para desarrollar el proyectos, la comunicación que relaciona los avances económicos con los desarrollados constructivamente, entre otro; por otra parte el rol técnico debe estar enfocado en los detalles del desarrollo del proyecto haciendo que estos cumplan los requerimiento mínimos del cliente y a su vez en revisar, aclarar, enrutar, consultar y entregar los documentos técnicos de cierre de cada proyecto, en este punto quiero resaltar la respuesta dada por uno de los encuestado, “No. Considero improcedente desligar lo uno de lo otro ya que traería perjuicios para los objetivos del proyecto”, reconociendo que tiene razón, cualquier de los roles nuevos que deriven debe si o si, tener una experiencia técnica, ya que esto da garantía al proyecto del buen desarrollo de este.

De manera no esperada salió a la luz que los compañeros gestores técnicos no tienen claro al 100% sus funciones, objetivos, tareas, incluso los entregables que se deben generar dentro del desarrollo de los proyectos, esta dificultad en primera medida se puede deber a que el grupo que realiza la gestión esta contratada por un outsourcing que le presta el servicio a la compañía, esto hace que la empresa que contrato el grupo, no conozca el objetivo final del grupo y por tanto se pueda presentar esa deficiencia de claridad en el rol de cada persona. Una manera de resolver esto es realizando una capacitación constante al interno del grupo en el que los integrantes expongan sus falencias y el líder en cabeza pueda orientar al grupo dando

solución a inconvenientes que se presenten al interno. La importancia estratégica de la gerencia de los recursos humanos y la gerencia de proyectos no han ligado sus mecanismos para mejorar el rendimiento, se han estudiado normalmente en corrientes de investigación separadas. Sin embargo, en la práctica, la de gestión de personas y los procesos de gobernanza de proyectos suelen ser difíciles de separar. (Zavyalova et al., 2020, p. 3-4). Es importante esa unión entre la gestión de los recursos humanos y la gerencia del proyecto, dado que existe ese equilibrio entre las dos partes se logran beneficios tanto a la compañía, a los proyectos y a los mismos colaboradores.

### Referencias

- Bohlander, G. W., Morris, S. S., Snell, S. A. (2018). Administración de recursos humanos. Cengage Learning. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4645>
- Espinoza Valdés, G., Romero Rebolledo, J. (2016). *Innovación y diseño para la estrategia empresarial*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4847>
- Fernández López, J. (2009). Coaching, desempeño, competencias y talento. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4761>
- J. Casas Anguita, J.R. Repullo Labrador y J. Donado Campos (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I).  
<http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Cuestionario+y+Estadistica.pdf>
- Portafolio (2022). Los jefes están cansados: 7 de cada 10 consideran renunciar.  
<https://www.portafolio.co/economia/los-jefes-estan-cansados-7-de-cada-10-consideran-renunciar-567490>
- Zavyalova, E., Sokolov, D., & Lisovskaya, A. (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1095-1112.  
<https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.1108/IJOA-08-2019-1857>

## Anexo A

### Encuesta de percepción laboral y propuesta de solución

La presente encuesta recopilara su opinión en su rol de gestor técnico para la implementación de los proyectos digitales, en el marco de la actualización tecnológica para la vicepresidencia digital.

Estas opiniones tienen como objetivo final alimentar una investigación que se estoy elaborando con fines académicos que busca proponer una solución en la actual estructura organizacional en el equipo de gestión técnica de proyectos digitales, la propuesta es generar dos niveles de gestión técnica, dándole a un nivel una orientación más administrativa y al otro más técnico, con el fin de que el flujo de trabajo sea más ágil y enfocado a cada rol, esperando que los proyectos tengan menos carga documental para los colaboradores pertenecientes al equipo y que cumplen en rol de gestión técnica. Esta encuesta es de carácter anónimo y solo con fines académicos, el nombre de ustedes no se relacionará en ningún momento en la investigación, agradezco su colaboración.

Cuando responda las preguntas lea con mucha atención, luego piense y de respuesta desde su punto de vista, hay preguntas en las que debe dar su opinión y en otras por favor marque con una X la respuesta que más se acomode a su situación personal.

1. ¿Hace cuánto tiempo usted pertenece al equipo de Implementación de proyectos digitales?

Respuesta:

---

2. ¿Cuál es su horario laboral?

Respuesta:

---

3. ¿Cuál es la modalidad de su trabajo?, usted puede marcar mixto si en su trabajo debe ir a campo u oficina de manera presencial

Presencial	Mixto	Teletrabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
4.	Para completar sus actividades, trabaja en horas por fuera de su horario					
5.	Es posible durante su jornada tomar pausas o momentos de descanso					
6.	Usted puede decidir la velocidad en la que desarrolla su trabajo					
7.	Ha manejado más de una reunión virtual al tiempo					
8.	Su trabajo le exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					

9. Teniendo en cuenta las labores que usted hace actualmente, escoja de las siguientes opciones con, cuál se siente más identificado.

Más labor administrativa que técnica

Labor administrativa y técnica por igual

Mas labor técnica que administrativa

Sea breve e indique por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10.	Le han informado con claridad cuáles son sus funciones					
11.	Usted conoce claramente cuáles son los resultados que debe entregar					

12.	Son claros los objetivos en su trabajo					
13.	Su experiencia en trabajos previos es acorde a su trabajo actual					

14. Acorde a su perfil y experiencia, ¿Usted preferiría realizar más labores técnicas que administrativas o viceversa? Sea breve e indique porque:

---

---

15. ¿Considera usted que diferenciar el rol de gestor técnico, en uno más administrativo y otro más técnico, contribuirá al mejor desempeño del grupo en el que usted se encuentra?

---

---