

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**  
**ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



**Guía de buenas prácticas para la gestión de las comunicaciones en proyectos.**

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de  
Maestría en Gerencia de Proyectos.

Realizado por:

Flory Mora Miranda

Alajuela, Julio de 2018

# Índice

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>IX</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>X</b>
<b>EPÍGRAFE.....</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 GENERALIDADES.....</b>	<b>5</b>
1.1 MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL .....	5
1.1.1 <i>Project Manager Institute (PMI)</i> .....	7
1.1.2 <i>Zona Franca América (ZFA)</i> .....	9
1.1.3 <i>Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)</i> .....	11
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	16
1.4 ANTECEDENTES.....	19
1.5 OBJETIVOS .....	24
1.5.1 <i>Objetivo general</i> .....	24
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	25
1.6 ALCANCE .....	25
1.7 LIMITACIONES .....	26
<b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>28</b>
2.1 INTRODUCCIÓN.....	28
2.2 ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS .....	28
2.2.1 <i>PMI</i> .....	29
2.1.2 <i>PRINCE2</i> .....	38
2.1.3 <i>ISO</i> .....	42
2.3 COMUNICACIÓN .....	43
2.3.1 <i>Elementos de la Comunicación</i> .....	44
2.3.2 <i>Modelos de Comunicación</i> .....	48
2.3.3 <i>Métodos de Comunicación</i> .....	49
2.3.4 <i>Comunicación no verbal</i> .....	49

2.3.5 <i>Comunicación Efectiva</i> .....	50
2.3.6 <i>Comunicación y Estrategia</i> .....	50
2.3.7 <i>Comunicación Organizacional</i> .....	51
2.4 COMUNICACIONES EN PROYECTOS .....	52
2.4.1 <i>Gestión de las comunicaciones en proyectos PMI</i> .....	52
2.4.2 <i>Gestión de las comunicaciones PRINCE®</i> .....	54
2.4.3 <i>Gestión de las comunicaciones Norma ISO 21500</i> .....	54
<b>CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>55</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	55
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	58
3.2.1 <i>Sujetos de Información</i> .....	58
3.2.2 <i>Fuentes de información</i> .....	59
3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN PARTICIPANTE .....	61
3.4 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS .....	62
3.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN .....	67
3.5.1 <i>Preparatoria</i> .....	68
3.5.2 <i>Trabajo de Campo</i> .....	70
3.5.3 <i>Analítica</i> .....	70
3.5.4 <i>Informativa</i> .....	71
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	71
3.6.1 <i>Encuesta con Cuestionario Autodilucidado</i> .....	72
3.6.2 <i>Grupo Focal</i> .....	72
3.7 PLAN DE INVESTIGACIÓN .....	73
3.7.1 <i>Recolección de datos</i> .....	73
3.7.2 <i>Procesamiento y Análisis de Datos</i> .....	73
<b>CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>75</b>
4.1 ALINEACIÓN DE RESULTADOS CON OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	75
4.1.1 <i>Situación actual de la gestión de las comunicaciones en proyectos a partir de la percepción y la experiencia de miembros de equipos de proyectos.</i> .....	76
4.1.2 <i>Mejores prácticas recomendadas en la gestión de las comunicaciones</i> .....	83
4.1.3 <i>Comparación entre las buenas prácticas para la gestión de las comunicaciones en la administración de proyectos con las prácticas comúnmente utilizadas para el establecimiento de la brecha existente.</i> .....	90
4.2 ANÁLISIS TRIANGULAR DE LA INFORMACIÓN .....	111

<b>CAPÍTULO 5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>113</b>
5.1 GUÍA PARA FORTALECER LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES EN PROYECTOS.....	114
5.1.1 <i>Introducción</i> .....	115
5.1.2 <i>Conceptos</i> .....	119
5.2 ETAPAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES .....	126
5.2.1 <i>Etapa 1 Identificar el nivel de madurez en comunicación del equipo de proyecto</i>	131
5.2.2 <i>Etapa 2 Establecer la estrategia a seguir para mejorar el nivel del equipo de proyecto</i> .....	138
5.2.3 <i>Etapa 3 Implementar la estrategia</i> .....	145
5.2.4 <i>Etapa 4 Evaluación y mejora</i> .....	147
<b>CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES.....</b>	<b>149</b>
6.1 CONCLUSIONES .....	150
6.2 RECOMENDACIONES .....	151
<b>APENDICE 1 GRUPO FOCAL .....</b>	<b>153</b>
<b>APENDICE 2 ENCUESTA / CUESTIONARIO AUTODILIGENCIADO.....</b>	<b>158</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>170</b>

## Índice de Cuadros

<b>CUADRO 4.5</b> ANÁLISIS DOCUMENTAL SOBRE LOS CONCEPTOS DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE COMUNICACIONES EN PROYECTOS Y LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN.....	85
<b>CUADRO 5.1</b> CORRESPONDENCIA ENTRE LOS GRUPOS DE PROCESOS Y EL ÁREA DE CONOCIMIENTO .....	126
<b>CUADRO 5.2</b> PROPUESTA DE CORRESPONDENCIA ENTRE LOS GRUPOS DE PROCESOS Y EL ÁREA DE CONOCIMIENTO .....	127
<b>CUADRO 5.3</b> SIGNIFICADO DE LAS ÁREAS CLAVE PARA EL ANÁLISIS DE MADUREZ DE LOS EQUIPOS DE PROYECTOS.....	132
<b>CUADRO 5.4</b> CARACTERÍSTICAS DE CADA NIVEL DE LAS ÁREAS CLAVE PARA EL ANÁLISIS DE MADUREZ DE LOS EQUIPOS DE PROYECTOS.....	134
<b>CUADRO 5.5</b> PUNTAJE POR CRITERIO .....	135
<b>CUADRO 5.6</b> PUNTAJE DE CADA MIEMBRO DEL EQUIPO .....	136
<b>CUADRO 5.7</b> PLANTILLA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE MADUREZ DE LOS EQUIPOS DE PROYECTOS.....	137
<b>CUADRO 5.8</b> PLANTILLA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE MADUREZ DE LOS EQUIPOS DE PROYECTOS.....	142
<b>CUADRO 5.9</b> PLANTILLA PARA PRESENTAR EL PLAN DE ACCIONES.....	144
<b>CUADRO 5.10</b> PLANTILLA PARA CONTROL DE LOS RESULTADOS DEL PLAN DE ACCIONES.....	148

## Índice de Tablas

<b>TABLA 3.1</b> FUENTES DE INFORMACIÓN .....	61
<b>TABLA 3.2</b> DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS.....	62
<b>TABLA 3.3</b> DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS... ..	68
<b>TABLA 4.1</b> GUÍA PARA FOCUS GROUP .....	76
<b>TABLA 4.2</b> DATOS OBTENIDOS EN LAS PREGUNTAS DEL 1 AL 5 DE LA GUÍA DEL FOCUS GROUP REALIZADO EN LA ZFA.....	77
<b>TABLA 4.3</b> DATOS OBTENIDOS EN LAS PREGUNTAS DEL 6 A LA 10 DE LA GUÍA DEL FOCUS GROUP REALIZADO EN LA ZFA .....	79
<b>TABLA 4.4</b> CUADRO SOBRE LA PERCEPCIÓN GENERAL SOBRE LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES EN PROYECTOS DE LOS PARTICIPANTES .....	80
<b>TABLA 4.6</b> ANÁLISIS DOCUMENTAL SOBRE LOS CONCEPTOS DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE COMUNICACIONES EN PROYECTOS Y LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN.....	92
<b>TABLA 4.7</b> RESUMEN DE RESULTADOS DE LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA OBTENCIÓN Y EL ANÁLISIS DE DATOS.....	111

## Índice de Figuras

<b>FIGURA 1.1</b> EJEMPLO DE COMUNICACIÓN DEFICIENTE .....	6
<b>FIGURA 1.2</b> DIAGRAMA DE ISHIKAWA (CAUSA-EFECTO) .....	14
<b>FIGURA 1.2</b> ORGANIZACIONES CON COMUNICACIÓN EFECTIVA Y PROYECTOS EXITOSOS.....	21
<b>FIGURA 2.2</b> DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	35
<b>FIGURA 3.2</b> DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS PMBOK® 2013.....	37
<b>FIGURA 2.3.</b> ESTRUCTURA DEL MÉTODO PRINCE2 .....	39
<b>FIGURA 2.4</b> PROCESO DE LA COMUNICACIÓN .....	44
<b>FIGURA 3.1</b> FASES DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	67
<b>FIGURA 4.1</b> COMPORTAMIENTO DE RESPUESTA DEL CUESTIONARIO ENVIADO A LOS INTEGRANTES DE LA BASE DE DATOS DEL PMI CAPÍTULO COSTA RICA .....	91
<b>FIGURA 4.2</b> RESPUESTA EN PORCENTAJE A LA PREGUNTA SOBRE EL SIGNIFICADO DE COMUNICACIÓN SEGÚN LO DESCRITO EN EL PMBOK®.....	97
<b>FIGURA 4.3</b> RESPUESTA EN PORCENTAJE A LA PREGUNTA SOBRE LA EXISTENCIA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN .....	99
<b>FIGURA 4.4</b> RESPUESTA EN PORCENTAJE A LA PREGUNTA SOBRE EL MÉTODO DE COMUNICACIÓN EMPLEADO EN LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES .....	100
<b>FIGURA 4.5</b> RESPUESTA EN PORCENTAJE A LA PREGUNTA SOBRE LA EXISTENCIA DE ESPACIOS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS .....	102
<b>FIGURA 4.6</b> RESPUESTA EN PORCENTAJE A LA PREGUNTA SOBRE POLÍTICAS QUE SE REFIERAN AL USO Y DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	104

<b>FIGURA 4.7</b> RESPUESTA EN PORCENTAJE A LA PREGUNTA SOBRE POLÍTICAS QUE SE REFIERAN A LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	105
<b>FIGURA 4.8</b> RESPUESTA EN PORCENTAJE A LA PREGUNTA SOBRE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL.....	106
<b>FIGURA 4.9</b> RESPUESTA EN PORCENTAJE A LA PREGUNTA SOBRE ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO A TEMAS CONCERNIENTES CON LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES .....	108
<b>FIGURA 4.10</b> RESPUESTA EN PORCENTAJE A LA PREGUNTA SOBRE PROFESIONALES EN COMUNICACIÓN TRABAJANDO EN LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES .....	109
<b>FIGURA 4.11</b> RESPUESTA EN PORCENTAJE A LA PREGUNTA SOBRE CAPACITACIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	110
<b>FIGURA 5.1</b> PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN.....	128
<b>FIGURA 5.2</b> ETAPAS DE LA GUÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN.....	129
<b>FIGURA 5.3</b> ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN. ....	139
<b>FIGURA 5.4</b> ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	141
<b>FIGURA 5.5</b> ETAPAS DE LA GUÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN.....	145

## Índice diagramas

<b>DIAGRAMA 5.1</b> DIAGRAMA DE FLUJO DE DATOS DE PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES. ....	118
<b>DIAGRAMA 5.2</b> DIAGRAMA DE FLUJO DE DATOS DE PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES INCLUYENDO LOS DATOS DE LA PROPUESTA. ....	119
<b>DIAGRAMA 5.3</b> DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE LA GUÍA PARA FORTALECER LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES EN PROYECTOS .....	130

## **Dedicatoria**

A mis hijos, Sofi y Rodri, recuerden que nada es imposible.

## **Agradecimientos**

A mi familia.

## **Epígrafe**

**“Todos llevamos dentro una  
insospechada fuerza, que emerge  
cuando la vida nos pone a prueba.”**

**Isabel Allende**

## Resumen

En esta investigación se analizó el nivel de conocimiento de las buenas prácticas propuestas para la gestión de las comunicaciones entre un grupo de sujetos profesionales de la administración de proyectos, además se realizó un análisis documental sobre el mismo tema para identificar el alcance sobre gestión de las comunicaciones con el que trabajan los profesionales en Administración de Proyectos (AP).

Los resultados arrojaron que la percepción sobre la gestión de las comunicaciones que tienen los profesionales en AP, se dirige en su mayoría a identificar la comunicación como el manejo de la información crítica que se genera durante el desarrollo de los proyectos, dejando de lado temas de comunicación que podrían fortalecer los equipos de trabajo con la intención de alcanzar un mayor número de proyectos exitosos.

El presente documento propone una guía establecida por una serie de etapas para fortalecer la gestión de las comunicaciones en proyectos y que encierra conceptos y técnicas de comunicación interpersonal, asertiva y organizacional.

**Palabras clave:** Administración de proyectos, comunicación, información, gestión de las comunicaciones, canales de comunicación.

## **Abstract**

This research analyzed the level of knowledge of the best practices proposed for the management of communications, between a group of professional subjects of project management and a documentary analysis on the same subject was made to identify the scope on communications management with which the professionals in the work of Project Management.

Results showed that the perception on the management of the communications that the professionals in PM have is directed mostly to identify the communication as the handling of the critical information. Critical information have been generated during the development of the projects leaving aside communication topics that they could strengthen the work teams with the intention of reaching a greater number of successful projects.

This document includes a guide that suggests a series of stages to strengthen the management of communications in projects including concepts and techniques of interpersonal, assertive and organizational communication.

**Keywords: Project management, communication, information, communication management, communication channels.**

## **Introducción**

La Administración de Proyectos es un área de estudio cargada de información sobre estrategias, cálculos, matrices, entre otros. Está en una constante evolución tratando de buscar métodos para conseguir mayor número de proyectos exitosos que se traducen en ganancias económicas para las organizaciones.

Parte de esas investigaciones para fortalecer la gestión de proyectos tiene que ver con las habilidades blandas necesarias para desarrollar con éxito los proyectos y que se requiere que los miembros de los equipos de trabajo posean.

Una de esas habilidades es la comunicación, los directores de proyectos y quienes conforman los equipos de trabajo están de acuerdo en que la mayor parte del tiempo en que se desarrolla un proyecto su función principal es comunicarse con los diferentes interesados.

La comunicación es una necesidad del ser humano, las personas siempre están comunicando, enviando mensajes a través de un canal, codificando y decodificando, luchando por romper las barreras y eliminar el ruido que se presente durante los periodos de comunicación que se comparten entre emisores y receptores, pero la mayoría de las veces esa comunicación se realiza de manera irreflexiva, sin un propósito u objetivo para alcanzar algo, entonces si la

comunicación se da sin metas que alcanzar, la mayoría de ese tiempo que se invierte se desaprovecha.

En la administración de proyectos la comunicación debería ser consciente todo el tiempo, eso la volvería asertiva, se pondría mucha mayor atención al tiempo que se dedica, seguramente disminuirían los conflictos internos y externos y si llegaran a producirse serían con algún propósito.

Lamentablemente la teoría de la administración, como se puede observar en el análisis documental en este trabajo, no contempla todo lo anterior en las herramientas sugeridas para la gestión de las comunicaciones, se refiere más a la creación y a la gestión de la información. En el análisis realizado a través del “*focus group*” los participantes mencionaron entender la comunicación como el manejo de los documentos pero no tenían claro que la comunicación se generaba constantemente entre ellos.

En la información brindada por los miembros del PMI, estos también mencionaron en los comentarios la importancia que veían en gestionar la comunicación desde el punto de vista interpersonal para poder trabajar de manera más eficiente con sus compañeros de equipo.

La propuesta de este trabajo es dejar una guía para fortalecer la gestión de las comunicaciones, principalmente en lo que a comunicación asertiva y relaciones entre el equipo de proyecto se refiere.

El Capítulo 1, contiene la información sobre la propuesta de investigación, la justificación, los objetivos, el alcance de la propuesta y otros elementos que se consideraron para desarrollar el contenido durante el proyecto.

El Capítulo 2 es el marco teórico del trabajo final, en él están plasmados los conceptos teóricos que enmarcan la investigación y el desarrollo de los objetivos.

En el Capítulo 3 se establece la metodología a seguir para el análisis de datos, aunque para esta se realizó la definición de categorías, en el momento de efectuar el análisis de la información resultó más eficiente analizarla por los objetivos propuestos.

En el Capítulo 4 se realiza el análisis de la información obtenida.

La propuesta del trabajo se encuentra en el Capítulo 5, en ésta se define una guía para fortalecer la gestión de las comunicaciones en la administración de proyectos.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones están detalladas en el Capítulo 6.

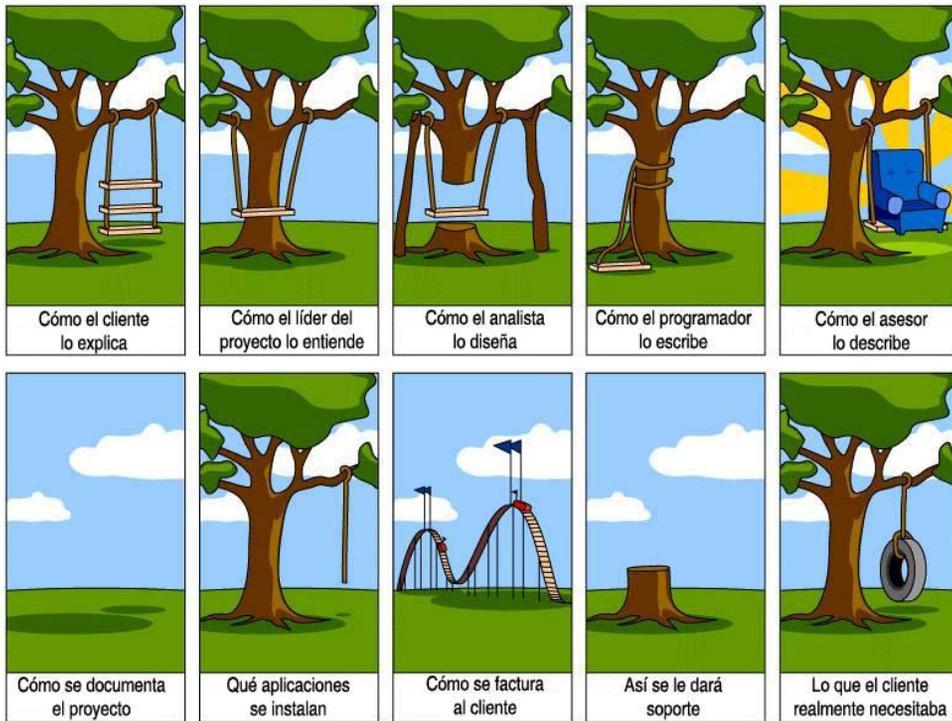
# Capítulo 1 Generalidades

En el presente capítulo se detallan las generalidades que dieron origen al trabajo final de investigación:

## 1.1 Marco de Referencia Empresarial

La idea del Proyecto Final de Graduación surgió de las repetidas veces en las que de forma directa o indirecta se trató el tema de la comunicación durante los diferentes cursos de la maestría.

En algunos de los cursos surgió como ilustración de los contenidos a tratar la figura 1.1, la cual desde la formación en comunicación de quien realizó este proyecto final, lo que se mostraba con dicha figura era en realidad un problema de comunicación, más que de estrategia o de gestión.



**Figura 1.1 Ejemplo de comunicación deficiente**

**Fuente: Mundoerp**

Tomando en cuenta que se mencionó el tema en diferentes cursos y la comunicación se seguía explicando como las buenas prácticas para el manejo de la información generada en los proyectos se decidió que lo apropiado era efectuar una investigación de manera general sobre la situación real y actual del manejo de la comunicación en la Administración de Proyectos.

La investigación se contextualizó en diferentes entornos con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información sobre el tema.

Los ambientes seleccionados son el sector privado y el sector público además se incluirá el PMI Capítulo de Costa Rica como referente general estandarizado en la recopilación de datos.

### 1.1.1 Project Manager Institute (PMI)

El PMI se considera una de las asociaciones profesionales con más miembros, cuenta con medio millón de personas registradas e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. (PMI 2017)

El Capítulo Costa Rica del PMI brinda a sus miembros el beneficio de pertenecer a la red de administradores de proyectos del país, la información que de ellos se puede obtener es valiosa si se considera que son expertos de una conocida metodología de gestión de proyectos y por lo tanto se podrían obtener datos reales y actuales de la gestión de las comunicaciones en los proyectos a nivel nacional.

Las empresas seleccionadas representan los entornos a evaluar, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y la Zona Franca América (ZFA), la primera con un giro en el área de

proyectos en electricidad e infocomunicaciones y la segunda en proyectos de construcción. También se consideraron Radiográfica Costarricense (RACSA) y la Oficina de Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS por sus siglas en inglés) como posibles empresas.

Para la selección se implementó una “*check-list*” con las principales consideraciones a tomar en cuenta (Cuadro 1.1), acceso a la información, representación de los entornos a evaluar, cercanía geográfica y experiencia en proyectos.

Los puntos se consideraron tomando en cuenta la factibilidad para obtener información sobre el tema de interés y la cercanía de las empresas para poder visitarlas.

El ICE y la ZFA cumplieron con los requisitos por lo que fueron elegidas para realizar en ellas la investigación.

**Cuadro 1.1 Cumplimiento de Requisitos**

	Públicas		No Públicas	
	ICE	RACSA	UNOPS	ZFA
<b>Empresa Proyectizada</b>	√	X	√	√
<b>Acceso a la información</b>	√	X	X	√
<b>Ubicación en la GAM</b>	√	√	√	√

**Fuente: Elaboración Propia**

### 1.1.2 Zona Franca América (ZFA)

En el caso de la Zona Franca America (ZFA), la naturaleza de sus proyectos es de construcción de obra gris, remodelaciones, sistemas especiales (cámaras, control de acceso, paneles solares). La ZFA renta espacios a empresas para que sus oficinas se ubiquen en la zona.

Cuenta con 18 años de trayectoria en su segmento de mercado, brinda a sus clientes excelencia en el servicio, tecnología de punta, infraestructura con estándares internacionales de calidad y una propuesta de servicios complementarios.(ZFA,2017)

A los clientes de ZFA se le garantiza un acompañamiento permanente como parte de la atención al cliente. Un equipo de más de 200 personas brinda soluciones a todos sus requerimientos de servicio y mantenimiento las 24 horas, los 365 días. (ZFA 2017)

Posee una superficie de más de 40 hectáreas, de las que actualmente se ocupa tan solo un 35%, asegurando así a sus operaciones la posibilidad de crecer, sin tener que preocuparse por las limitaciones de espacio que enfrentan las otras opciones del mercado.(ZFA, 2017)

Durante los últimos tres años el número de proyectos ha crecido en más de un cien por ciento tal y como se muestra en el cuadro 1.2. Según el Ing. Alonso Jiménez, Director de Proyectos (A. Jiménez. Comunicación Personal, 5 de setiembre de 2017), el éxito aproximado que consiguen al año en sus proyectos es de cien por ciento en costo, pero en cronograma el porcentaje es de un 80% debido a constantes cambios en el alcance durante el proceso.

**Cuadro 1.2 Proyectos por año**

Año	Cantidad Proyectos
2015	8
2016	10
2017	22

**Fuente: Zona Franca América**

La Zona Franca América cuenta con el apoyo de dos directores de proyecto, cada equipo de proyecto está conformado por 8 personas aproximadamente y son interdisciplinarios, según explicó en una entrevista el Ing. Jiménez. (A. Jiménez. Comunicación Personal, 5 de setiembre de 2017)

### 1.1.3 Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)

En el caso del Grupo ICE, es una Corporación de empresas públicas costarricenses, dedicada a ofrecer servicios de electricidad e infocomunicaciones, (Grupo ICE 2017)

Es un grupo con gran capacidad en infraestructura, desarrollo tecnológico, capital humano altamente calificado, así como responsabilidad social y ambiental que se refleja en todas las grandes obras que ha desarrollado a lo largo de los años. (Grupo ICE 2017)

A través del ICE (Sectores Electricidad y Telecomunicaciones) y sus empresas: Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA), Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (CNFL), y Cablevisión se aporta a la sociedad costarricense progreso con sentido económico y social. La naturaleza de sus actividades es fundamental para el desarrollo integral del país, por lo que todos los proyectos de inversión tienen también como eje fundamental la protección del medio ambiente, contribuyendo con ello a la calidad de vida y al desarrollo sostenible. (Grupo ICE 2017)

En materia de electricidad ha utilizado como fuente primaria los recursos limpios y renovables como la energía hidroeléctrica, geotérmica, eólica y solar, para ofrecer soluciones integrales que incluyen la construcción, generación, transmisión y distribución del servicio eléctrico. (Grupo ICE 2017)

Su red de telecomunicaciones le ha permitido al país convertirse en un atractivo punto para que grandes empresas de tecnología, salud y otros campos desarrollen sus negocios.

Los estándares de calidad y la propuesta de sostenibilidad ambiental que caracteriza a las empresas del grupo les han permitido competir con empresas de clase mundial. (Grupo ICE 2017)

El Instituto Costarricense de Electricidad se rige a través de un modelo de gobierno corporativo, que facilita la ejecución de la dirección estratégica, permitiendo adecuar – cuando sea necesario- la organización para garantizar el cumplimiento de los objetivos legales del ICE y sus empresas, entre ellos el que ordena al ICE adoptar una estructura organizativa flexible para responder en forma oportuna y óptima a las exigencias cambiantes del mercado eléctrico y de telecomunicaciones. (Grupo ICE 2017)

De conformidad con los artículos 4 y 8 del Decreto de Ley No 449; así como, el artículo 4 de la Ley No 8660, el ICE es una empresa pública organizada como institución autónoma y en esa condición está facultado para auto-administrarse y disponer de sus recursos humanos, materiales y financieros de la forma que mejor lo estime para el cumplimiento de sus cometidos previamente asignados.

Adicionalmente, la Ley No 8660 y el Decreto Ejecutivo No 35148 consolidan jurídicamente al ICE como una empresa-ente público y reconocen al Grupo ICE (conformado por el ICE y sus empresa según lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley No 8660), otorgándole facultades para que se organice como un corporativo de empresas, siendo el ICE la Casa Matriz. Derivado de lo anterior, la Ley No 8660 complementó y amplió el ámbito de competencia y responsabilidad del Consejo Directivo como órgano colegiado que ejerce la Administración Superior del ICE, y específicamente mediante el Reglamento al Título II de la Ley No 8660, le otorga el control corporativo del ICE y sus empresas (Grupo ICE 2017).

## 1.2 Planteamiento del problema

Durante trece bimestres en la Maestría de Gerencia de Proyectos del Instituto Tecnológico de Costa Rica se estudian las áreas de mayor importancia que competen a la Administración de Proyectos como una disciplina académica y profesional de interés actual. Estrategia, riesgos, calidad, las buenas prácticas que sugiere el PMI, habilidades y otros temas fueron analizados con la guía de expertos en todas ellas, al analizar sus dificultades para

implementarlas, presentaban el mismo punto de inflexión: Una deficiente gestión de las comunicaciones.

A pesar de que el PMI es una de las máximas autoridades en la Gestión de Proyectos en el mundo, y que desde el 2012 ha advertido sobre la importancia de la gestión de las comunicaciones en la administración de proyectos y la necesidad de ésta para que los proyectos alcancen el éxito, no existe suficiente material de investigación comparada con la que podemos encontrar para otras áreas de la Administración de Proyectos.

Pero realmente la Gestión de la Comunicación es un problema a resolver? Para responder, el uso de un diagrama causa-efecto (figura 1.2) fue de mucha ayuda, pues con éste se ordenaron las causas del problema en cuestión.

# Diagrama de Ishikawa

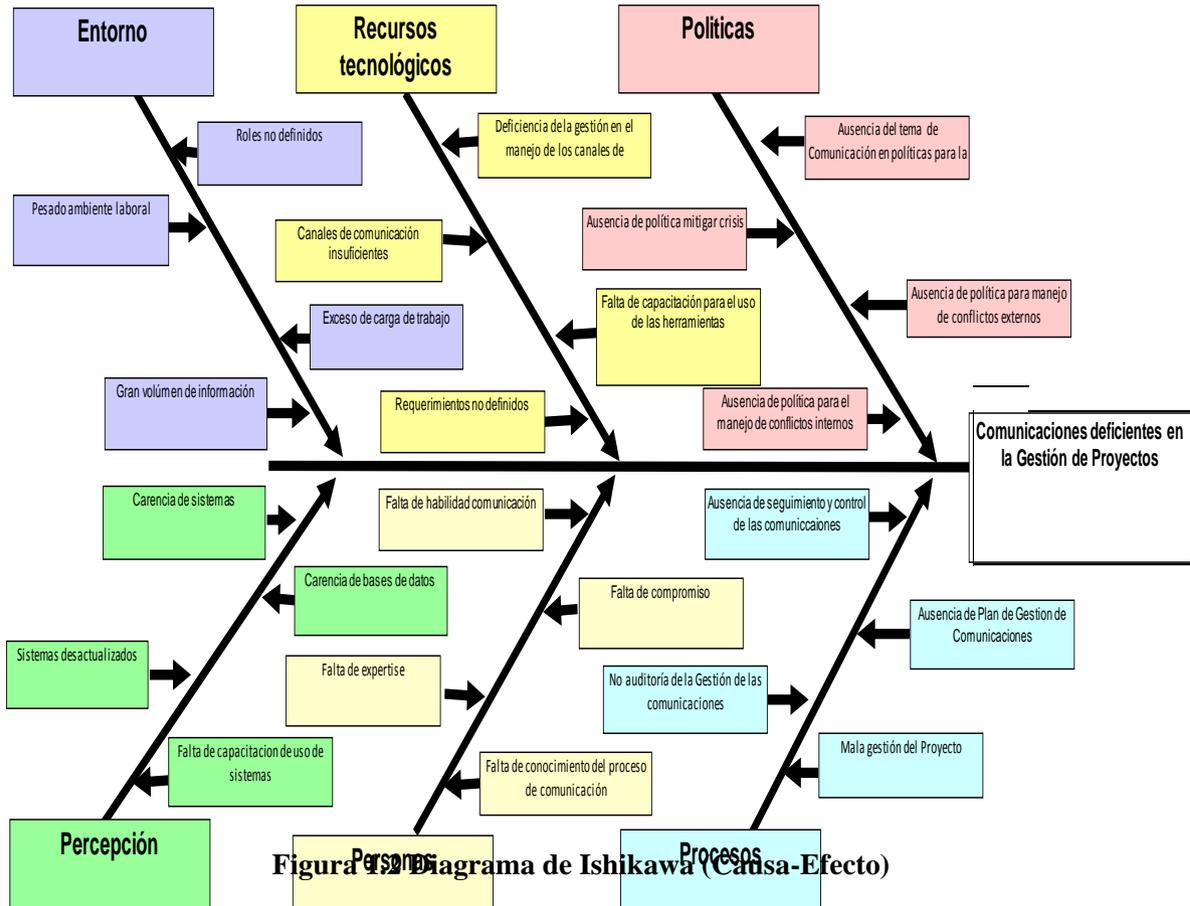


Figura 9.2 Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)

Fuente: Elaboración Propia

Además, contestar algunas preguntas generales también ayudó a establecer una idea general del problema:

1. ¿Qué porcentaje de administradores de proyectos o integrantes de equipos de administración de proyectos conocen sobre herramientas de comunicación?
2. ¿Qué porcentaje de comunicadores están participando en los equipos de administración de proyectos?
3. ¿Qué porcentaje de equipos de administración de proyectos hacen un plan para la gestión de las comunicaciones?
4. ¿Qué porcentaje sigue el plan si es que lo hicieron?
5. ¿Qué porcentaje de Directores de Proyectos está de acuerdo en que comunicación no es sólo transmitir información?
6. ¿Qué porcentaje de Directores de Proyectos puede garantizar un intercambio de ideas asertivas?
7. ¿Qué porcentaje de Directores ha desarrollado habilidades para manejar conflictos, para convencer o simplemente para escribir?
8. ¿Cuántos proyectos fallan por problemas de comunicación?
9. ¿Cuántas organizaciones no garantizan la transmisión de información y están condenadas a repetir los mismos problemas una y otra vez?.
10. ¿Cuántas organizaciones no logran establecer una relación con sus *stakeholders* por falta de una estrategia de comunicación?

La gestión deficiente de las comunicaciones en la Gestión de Proyectos representa millones de dólares perdidos al año, tiempo perdido, proyectos fracasados. (PMI 2013)

La comunicación forma parte intrínseca de todas las áreas del conocimiento y de todos los procesos establecidos en la Guía del PMBOK®. Si esta no se considera una competencia de alta prioridad durante todo el proyecto, se podría perder la vinculación con las otras áreas de conocimiento, con la participación de los miembros del equipo de proyecto, con los líderes de los equipos y con la alta gerencia de las organizaciones.

### 1.3 Justificación

Desde el año 2013 el Project Management Institute (PMI) informó a través de su Informe anual Pulse of the Profession® 2013 la relevancia de las Comunicaciones en la gestión de proyectos. Según el informe “135 millones de dólares se ponen en riesgo por cada 1000 millones gastados en un proyecto. Las investigaciones complementarias sobre la importancia de las comunicaciones efectivas revelaron que un alarmante 56% (75 de esos 135 millones) se ponen en riesgo debido a la ineficacia de las comunicaciones”. (Pulse of the Profession® 2013)

Un año después en el Pulse of the Profession® 2014 el PMI enfatiza la necesidad de que los proyectos estén alineados a los objetivos estratégicos pero informa que existe una brecha, “Aunque los ejecutivos son conscientes de las medidas que deben tomarse (81% mencionan que

la implementación de estrategias es importante para sus organizaciones) 61% reconocen que sus firmas con frecuencia se ven en dificultades para cerrar la brecha entre la formulación de estrategias y la implementación cotidiana de éstas.” declara Mark A. Langley, Presidente y director ejecutivo del *Project Management Institute*.

La tarea de llevar a la estrategia formulada en la organización hacia la implementación corresponde también al uso eficiente de una estrategia de comunicación efectiva que alinee a los agentes que participarán en el cumplimiento de la misma en la organización. En este mismo informe se establece que lo anterior tiene que ver también con la falta de enfoque en las personas, los procesos y los resultados. (Pulse of the Profession® 2014)

Sumando a esto, en el Pulse of the Profession® 2015 se establece que para que las organizaciones se conviertan en organizaciones de alto desempeño, una de las prácticas fundamentales que deben de adquirir es la transmisión del conocimiento, no obstante solamente el 14% de la organizaciones encuestadas por el PMI para este reporte, admite ser altamente efectiva en esta práctica. Alex Koenig de Cubic Defense opina que no transmitir el conocimiento de manera efectiva implica desperdiciar dinero. (Pulse of the Profession® 2015). Esto demuestra que, aunque la transmisión del conocimiento es una capacidad crítica en la Gestión de Proyectos sigue sin tener la debida importancia. A menos que puedan comunicar efectivamente su alineación estratégica y las ventajas comerciales, las organizaciones no logran llevar a cabo las iniciativas estratégicas. (Pulse of the Profession® 2012)

A lo anterior se le agrega que según la investigación del PMI dos tercios de las organizaciones se valen de gerentes de proyectos subcontratados que no siguen prácticas estandarizadas para la recopilación y transmisión de la información. ( Pulse of the Profession®, 2015)

En el 2016 la investigación reveló que una mayor cantidad de proyectos están fracasando, la pérdida de dinero aumentó en un 12% por cada mil millones invertidos en proyectos en comparación al año 2015. Según la información que se recolectó en este estudio, el PMI agrupó las habilidades ideales para apoyar y acompañar la gestión de los proyectos y lograr que los objetivos estratégicos se cumplan en el *Talent Triangle*™: Dirección Técnica de Proyectos, Liderazgo y Dirección Estratégica de Negocios. (Pulse of the Profession®, 2016)

Si se considera que el Liderazgo y la Dirección Estratégica de Negocios son habilidades que involucran una constante comunicación (manejo de información, conversación, convencimiento, estrategias de comunicación, diferentes canales, recopilación, etc.) entendemos entonces la recomendación que nos hace el PMI en el documento, en el sentido de que se fortalezca la conversación en torno a la importancia de la dirección de proyectos y los problemas esenciales para mejorar los resultados de los proyectos y resultados de negocios, el conjunto adecuado de habilidades, la Oficina de Gestión de Proyectos de Empresa (EPMO, por sus siglas en Inglés) y los patrocinadores ejecutivos. (Pulse of the Profession®, 2016).

Si las comunicaciones son una habilidad crítica en la gestión de proyectos, si no se valora adecuadamente, si se sigue gestionando de la misma manera en que se ha venido haciendo, probablemente no cambiarán los resultados que están manifiestos en los últimos cinco informes del *Pulse of the Profession*®.

#### 1.4 Antecedentes

“En el contexto de la gestión de proyectos y programas de una organización, la comunicación se presenta como una competencia principal que, cuando se aplica con acierto, logra vincular a todos los integrantes de un equipo de proyecto con un conjunto común de estrategias, objetivos y actividades. A menos que estos componentes sean compartidos en la práctica por los jefes de proyecto y entendidos por las partes implicadas, se comprometen los resultados de los proyectos y se arriesgan innecesariamente los presupuestos.” (Pulso de la profesión™, PMI. Mayo 2013)

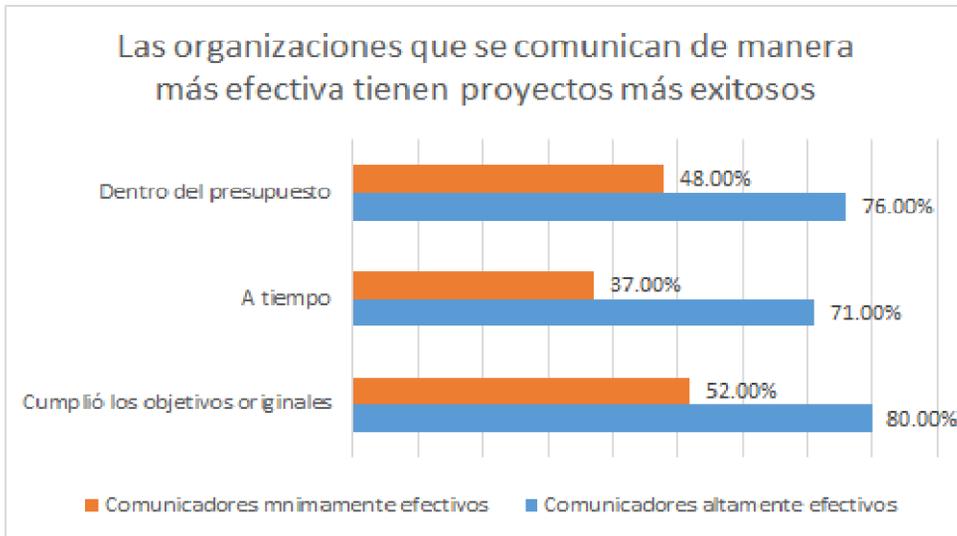
La gestión de las comunicaciones es un factor crítico en el logro del éxito de los proyectos, como ya ha sido planteado por el PMI en su Informe Anual *Pulse of the Profession*®, específicamente en los informes de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

Cada uno de los informes mencionados anteriormente, se realizó tomando en cuenta muestras donde participaron más de mil personas involucradas directamente con la administración de proyectos.

Por ejemplo, en el Informe 2013 participaron 742 gerentes de proyectos con tres o más años de experiencia en gestión de proyectos que se encontraban trabajando en ese momento en actividades de gestión, 348 patrocinadores ejecutivos y 203 propietarios de empresas que habían participado en proyectos de gran capitalización con presupuestos totales de 250.000 dólares o más en los últimos tres años y pertenecían a organizaciones con un mínimo de 1000 empleados en todo el mundo. (*Pulse of the Profession*® 2013)

Las conclusiones de estos informes determinaron la importancia de mejorar las comunicaciones en los proyectos para maximizar el éxito y minimizar los riesgos, comunicarse con un grado adecuado de claridad y detalle, implementar las estrategias organizacionales de manera efectiva, capacitar al talento en habilidades de comunicación entre muchas otras. Durante cuatro años el PMI fue reiterante en el tema de la importancia de esta habilidad para obtener el éxito en los proyectos sin lograr que las organizaciones le den el valor y la atención que requiere. (*Pulse of the Profession*® 2013)

En la figura 1.2 se muestran los porcentajes de proyectos exitosos entre organizaciones con alta efectividad de las comunicaciones y organizaciones con baja efectividad de las comunicaciones.



Fuente 2013 Project Management Institute, Inc. Informe del pulso de la profesión. El alto costo de bajo rendimiento. El papel esencial de la comunicación. Mayo de 2013 PMI. org / Pulse

**Figura 1.2 Organizaciones con comunicación efectiva y proyectos exitosos.**

**Fuente: Pulse of the Profession® PMI 2013**

Pero antes otros se habían interesado por el tema de la relevancia de las comunicaciones en la Administración de Proyectos, en el año 2010 Sivasankari Rajkumar presentó en el Congreso

de Investigación del PMI, en Washington, DC su investigación El Arte de las Comunicaciones en la Administración de Proyectos donde afirmó que “Nada es más importante para el éxito de un proyecto que una comunicación efectiva”. (Rajkumar, 2010).

Según Rajkumar, para comunicarse eficazmente, los gerentes de proyectos deben tener una buena comprensión del proceso de comunicaciones y establecer un plan de comunicación en el proyecto.

Otro aspecto a resaltar de la gestión de la comunicación en aquellas organizaciones que siguen metodologías para la administración de proyectos, es la importancia que se le da al establecimiento de una estrategia sólida que permita alinearse con los proyectos.

Sin duda alguna la estrategia es uno de los activos valiosos de la organización pero el PMI deja claro en su informe del año 2014 que de las organizaciones encuestadas solamente el 56% reportaron haber tenido éxito en sus iniciativas estratégicas. Además, sólo 42% de las organizaciones informan tener una alta alineación de los proyectos a la estrategia organizativa (Pulse of the Profession® 2014).

Grandes organizaciones de asesoría y liderazgo intelectual como IBM, PwC y McKinsey han sostenido que los proyectos y los programas, carteras e iniciativas estratégicas deben alinearse a la estrategia de la organización para lograr el éxito. (Pulse of the Profession® 2013).

El talento de la organización debe conocer la estrategia para llevarla a cabo y cumplir así los objetivos. Los directores de proyectos están obligados a conocer la estrategia de la organización para alinear los proyectos a la misma.

Como reafirmación de lo anterior, Francisco Javier Corrido en su libro *Comunicación de la Estrategia*, establece la importancia de la comunicación para dar a conocer la estrategia y alinearla con todas las áreas de la organización. (Garrido, 2008)

Otro antecedente relevante que deja ver la necesidad de mejorar la gestión de las comunicaciones en proyectos es el mejoramiento en la gestión de las comunicaciones en las certificaciones de la ISO (*International Organization of Standardization*) específicamente en la de gestión de la calidad 9001:2015 y en la del sistema de gestión ambiental 14001:2015.

Con las mejoras que ISO realizó en el 2015 a las normas 9001:2015 y 14001:2015 se incrementa la precisión en aspectos de comunicación externa e interna para que sea mucho más

eficiente y se fortalece el establecimiento de canales de comunicación con los que se tenga claro qué, cuándo y con quién se realiza la comunicación.

La acción tomada por la ISO deja entrever la importancia que tiene el manejo de las comunicaciones dentro de la gestión de las organizaciones. Saber cómo, por qué canal y cuándo comunicar mejora el control y la toma de decisiones para elegir las reacciones que se deben asumir ante situaciones de conflicto o crisis.

La gestión de las comunicaciones en proyectos al igual que la gestión de las comunicaciones en las normas ISO, buscan mejorar estas con el fin de alcanzar mayor éxito en los resultados finales.

## 1.5 Objetivos

Se definen los objetivos, tanto el general como los específicos:

### 1.5.1 Objetivo general

Fortalecer la gestión de las comunicaciones en proyectos mediante la identificación de buenas prácticas que incrementen el número de proyectos finalizados con éxito.

### 1.5.2 Objetivos específicos

1. Conocer la situación actual de la gestión de las comunicaciones en proyectos para la definición de las prácticas comúnmente utilizadas, a partir de la percepción y la experiencia de miembros de equipos de proyectos.
2. Analizar las mejores prácticas recomendadas en la gestión de las comunicaciones para la definición de un marco de buenas prácticas que sirva como parámetro de comparación con respecto a la situación actual.
3. Comparar las buenas prácticas para la gestión de las comunicaciones en la administración de proyectos con las prácticas comúnmente utilizadas para el establecimiento de la brecha existente.
4. Desarrollar una guía de buenas prácticas para gestionar las comunicaciones en los proyectos, de modo que se optimicen sus resultados de éxito.

### 1.6 Alcance

La investigación en desarrollo pretende contribuir al mejoramiento de la gestión de las comunicaciones en proyectos de diferentes tipos tales como sociales, de construcción, de telecomunicaciones, entre otros, a través del establecimiento de buenas prácticas estandarizadas en el área de la gestión de las comunicaciones mediante cuatro entregables alineados a los objetivos específicos:

1. Determinación de la percepción y experiencias relacionadas con la gestión de las comunicaciones en los miembros de equipos de trabajo.
2. Determinación de las buenas prácticas establecidas en la teoría para la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos.
3. Determinación de la brecha existente entre las buenas prácticas establecidas en la teoría para la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos, las buenas prácticas establecidas en las teorías de comunicación y lo hallado en el análisis de los resultados.
4. Elaboración de una guía de buenas prácticas y herramientas para gestionar las comunicaciones.

Este trabajo no contempla la implementación de pruebas para la guía o la aprobación del manual por parte de las autoridades del PMI.

## 1.7 Limitaciones

Durante la elaboración del documento también se presentaron limitaciones que llevaron a la investigación a reducir el grupo de sujetos a investigar, tal es el caso de la imposibilidad para realizar el análisis en el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), a pesar de que un compañero de la maestría que trabaja en el lugar trató de que se dieran los permisos de manera expedita, el proceso de pasar por una serie de entrevista y la limitación del tiempo hicieron que se decidiera no incluirlo en el estudio.

Además es necesario indicar que la propuesta que establece el Proyecto Final de Graduación, no ha sido validada por ninguna de las entidades involucradas.

## Capítulo 2 Marco Teórico

### 2.1 Introducción

El presente capítulo describe los conceptos básicos relacionados con la Administración de Proyectos desde la perspectiva del planteamiento que hacen el *Project Management Institute* (PMI) en el PMBOK® y PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments*) en el Manual Prince2.

Asimismo, presenta los conceptos referidos a la Administración de Proyectos presentados por el ISO (*International Organization for Standardization*) en la Norma 21500, la cual reúne los aspectos destacables y los aspectos comunes de otras normas relacionadas.

También se exponen algunas definiciones relacionadas con los conceptos de Comunicación y Comunicación en Proyectos.

### 2.2 Administración de Proyectos

Según Yamal Chamoun (Chamoun, 2002): “la Administración Profesional de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de un proyecto, con el fin de satisfacer, cumplir y superar las necesidades y expectativas de los involucrados.”

Lo anterior supone que el administrador de proyectos debe hacer uso de un conjunto de conocimientos, herramientas y técnicas para cumplir con las metas que demandan los proyectos y que son abordadas en diferentes metodologías, en este caso, en concreto, los mostrados en el documento de buenas prácticas desarrollado por el PMI el PMBOK®, en el Manual PRINCE2 desarrollado por Prince2 y la Norma ISO 21500 desarrollada por ISO.

### 2.2.1 PMI

El *Project Management Institute* (PMI) fue fundado en 1969 por voluntarios con la finalidad de identificar las prácticas de administración comunes en los proyectos que se llevaban a cabo en la industria. (Villar, 2010)

En la actualidad, el PMI es una asociación profesional para la administración de proyectos sin fines de lucro, con miembros en 171 países. Entre sus principales objetivos están el formular estándares profesionales, generar conocimiento a través de la investigación, y promover la gestión de proyectos como profesión a través de sus programas de certificación.

En 1987 PMI publica la primera edición del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), en el cual se describe la suma de los conocimientos involucrados en la profesión de la Administración de Proyectos. En 1988 fue reconocido como estándar por el *American National Standards Institute* (ANSI).

Todos los procesos del PMI antes de ser incorporados como estándares son considerados como mejores prácticas, las cuales son recomendadas por los profesionales de la dirección de proyectos. (Villar, 2010)

El conocimiento y las prácticas descritas en el PMBOK son aplicables a la mayoría de los proyectos. Sin embargo, el equipo administrador del proyecto es siempre el responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto

El PMBOK trabaja con dos conceptos fundamentales:

- Grupos de Procesos: Agrupa los cinco procesos de la dirección de proyectos (inicio, planeación, ejecución, control y cierre) necesarios para cualquier proyecto. Estos procesos tienen dependencia entre ellos y siempre se llevan a cabo en la misma secuencia (PMI, 2013)
- Áreas de Conocimiento: Son diez categorías que agrupan elementos en común (PMI 2013):
  1. Gestión de la Integración. Ayuda al cumplimiento de las necesidades y expectativas de los interesados en el proyecto.
  2. Gestión del Alcance. Ayuda a definir todo el trabajo necesario y sólo el necesario para completar el proyecto de forma satisfactoria.
  3. Gestión del Tiempo. Ayuda a que el tiempo sea el adecuado para la terminación del proyecto.
  4. Gestión de los Costos. Ayuda a que el proyecto se cumpla dentro del presupuesto

establecido.

5. Gestión de la Calidad. Ayuda a que la calidad del proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue concebido. Entendiendo por calidad, la totalidad de las características de un objeto que tiene la capacidad de satisfacer necesidades explícitas o implícitas.
6. Gestión de los Recursos Humanos. Ayuda a hacer el uso más efectivo de las personas involucradas en el proyecto, asignando roles y las responsabilidades.
7. Gestión de las Comunicaciones. Ayuda a la generación, recolección, almacenamiento y distribución de la información del proyecto en tiempo y en forma apropiada.
8. Gestión de los Riesgos. Ayuda a identificar y preparar la respuesta a los riesgos asociados al proyecto.
9. Gestión de las Adquisiciones. Ayuda a determinar qué bienes y servicios se necesitan adquirir fuera del equipo de trabajo del proyecto.
10. Gestión de los interesados. Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto. (PMI, 2013).

En la Tabla 2.1 se representa la relación entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos descritas en el PMBOK®.

**Tabla 2.1 Relación entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento según el PMBOK®**

Área del Conocimiento	Inicio	Planeación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
Integración	Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto	Desarrollar el plan para la Dirección del Proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto Realizar el control integrado de cambios	Cerrar el proyecto o fase
Alcance		Planificar la gestión del alcance Recopilar requisitos Definir el alcance Crear la EDT (WBS)		Validar el alcance Controlar el alcance	
Tiempo		Planificar la gestión del cronograma Definir actividades Secuenciar las actividades Estimar los recursos de las actividades Estimar la duración de las actividades Desarrollar el cronograma		Controlar el cronograma	
Costos		Planificar la gestión de los costos Estimar los costos Determinar el presupuesto		Controlar los costos	
Calidad		Planificar la gestión de la calidad	Realizar el aseguramiento de calidad	Controlar la calidad	
Recursos Humanos		Planificar la gestión de los recursos humanos	Adquirir equipo del proyecto Desarrollar el equipo del proyecto Gestionar el equipo del proyecto		
Comunicaciones		Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Controlar las comunicaciones	
Riesgos		Planificar la gestión de riesgos Identificar los riesgos Realizar el análisis cualitativo de riesgos Realizar el análisis cuantitativo de riesgos Planificar la respuesta a los riesgos		Controlar los riesgos	
Adquisiciones		Planificar la gestión de las adquisiciones	Ejecutar las adquisiciones	Controlar las adquisiciones	Cerrar las adquisiciones
Interesados		Planificar la gestión de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Controlar el involucramiento de los interesados	

**Fuente: Elaboración Propia**

### *2.2.1.1 Proyecto*

Según el PMI, un proyecto se define como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.” (PMI, 2013).

De esta definición es importante destacar dos conceptos: el carácter temporal del proyecto y su condición de evento único. En primer lugar, el proyecto adquiere un carácter temporal debido a que tiene un inicio o punto de partida, y que una vez que se alcanza el objetivo que le dio sustento, finaliza (PMI, 2013).

Un proyecto no sólo termina por haber alcanzado su objetivo, también se llega a su final cuando se descubre que el objetivo fijado no es alcanzable, o bien, cuando la necesidad o la oportunidad que le dio origen dejan de ser válidas. En este caso el proyecto debe ser cancelado sin que se llegue a su conclusión.

El tiempo que dure un proyecto no se relaciona con su condición de temporalidad, puede extenderse por mucho tiempo, según su naturaleza, o bien, puede ser de corto plazo.

Además, los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización. Un proyecto puede involucrar a una única persona o a varias personas, a una única unidad de la organización, o a múltiples unidades de múltiples organizaciones (PMI, 2013).

De igual modo, todo proyecto se considera único aun cuando se repitan versiones similares. Cada uno es distinto, cambia el escenario, el patrocinador, el equipo, se crean entregables únicos. Claro está que un proceso rutinario con acciones repetitivas no cumple con las características de un proyecto.

#### *2.2.1.2 Grupos de Procesos*

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Esta aplicación de conocimientos requiere de la gestión eficaz de los procesos de dirección de proyectos (PMI, 2013).

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen (PMI, 2013).

La Guía del PMBOK® describe la naturaleza de los procesos de la dirección de proyectos en términos de la integración entre los procesos, de sus interacciones y de los propósitos a los que responden. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco

categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o Grupos de Procesos) tal y como se representa en la figura 2.2 (PMI, 2013):



**Figura 2.2 Descripción general de los procesos de la Dirección de Proyectos.**

**Fuente: Elaboración Propia**

Los grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o Grupos de Procesos) son:

- Grupo de Procesos de Inicio. Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Grupo de Procesos de Planificación. Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Ejecución. Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.

- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control. Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- Grupo de Procesos de Cierre. Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

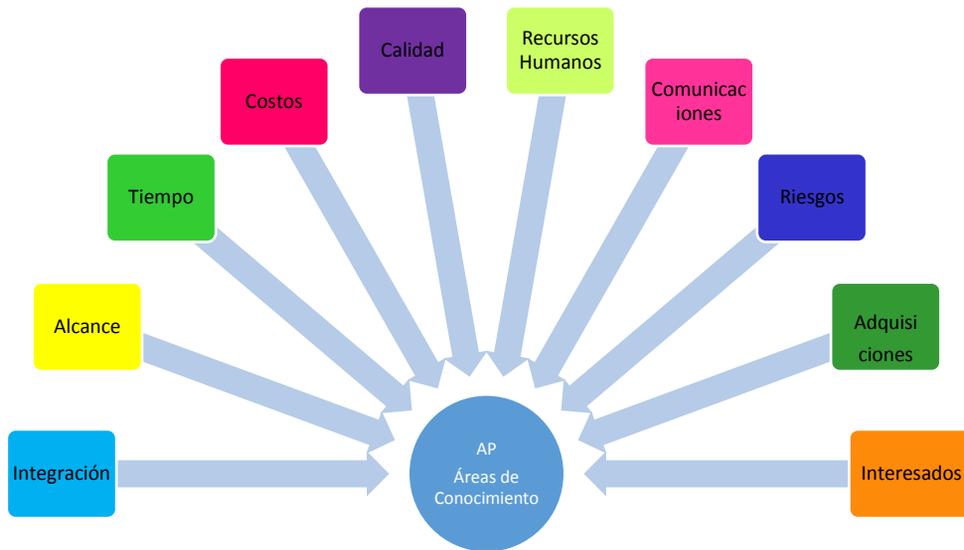
Los proyectos existen en el ámbito de una organización y no funcionan como un sistema cerrado. Requieren datos de entrada procedentes de la organización y del exterior, y producen capacidades para la organización (PMI, 2013).

Los procesos involucrados en el proyecto pueden generar información para mejorar la gestión de futuros proyectos y de los activos de los procesos de la organización (PMI, 2013).

Según el PMBOK® la mayoría de los profesionales con experiencia en este ámbito reconocen que existe más de una forma de dirigir un proyecto. Los Grupos de Procesos requeridos y los procesos que los constituyen sirven de guía para aplicar los conocimientos y las habilidades adecuados en materia de dirección de proyectos durante el desarrollo del proyecto. La aplicación de los procesos de la dirección de proyectos es iterativa y muchos procesos se repiten a lo largo del proyecto. (PMI, 2013).

### 2.2.1.3 Áreas de conocimiento

Un área de conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Estas diez Áreas de Conocimiento, reflejadas en la figura 2.3, se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo. Los equipos de proyecto deben utilizar estas diez Áreas de Conocimiento, así como otros ámbitos de conocimiento que son intrínsecos a la naturaleza propia de cada proyectos, de la manera más adecuada en su proyecto (PMI, 2013).



**Figura 3.2 Descripción general de las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos PMBOK® 2013.**

**Fuente: Elaboración Propia**

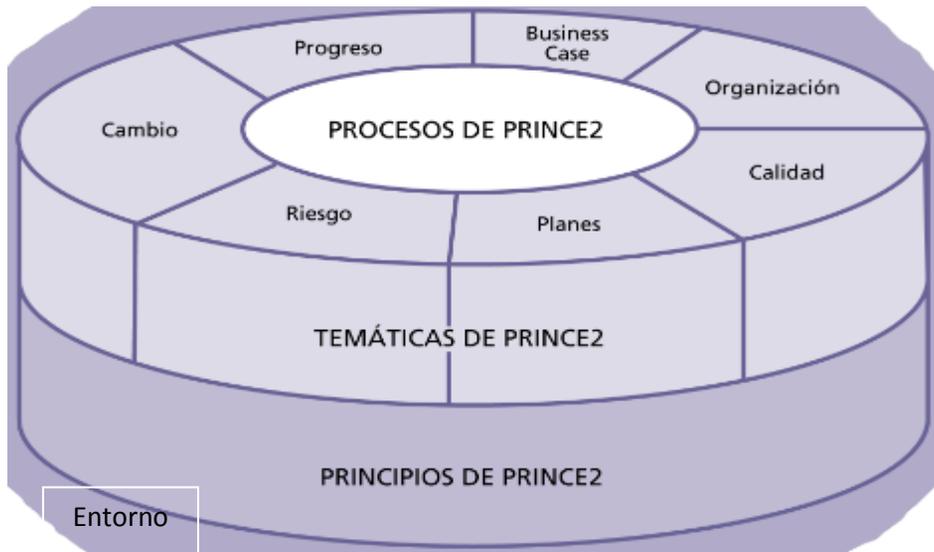
### 2.2.2 PRINCE2

PRINCE2 es un método genérico para la gestión de proyectos, se puede aplicar a cualquier proyecto sin importar la escala del proyecto, su tipo, ubicación geográfica, organización o cultura. (Hedeman, 2009).

PRINCE2 define proyecto como una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos comerciales según un caso de negocio convenido. (Hedeman, 2009)

Según PRINCE2 en cualquier proyecto hay seis aspectos del rendimiento del proyecto que se deben gestionar: Costes, Riesgo, Calendarios, Beneficios, Alcance y Calidad que son planificados, delegados, seguidos y controlados desde un marco integrado de procesos y temáticas. (Hedeman, 2009)

El método PRINCE2 está formado por: Principios, Temáticas, Procesos y el Entorno del proyecto tal y como está representado en la figura 2.3.



**Figura 2.3. Estructura del Método PRINCE2**

**Fuente:** <https://prince2-ryst.wikispaces.com/>

### 2.2.2.1 Principios

PRINCE2 se refiere con principios a las obligaciones y buenas prácticas orientadoras que determinan si el proyecto se está gestionando genuinamente utilizando PRINCE2. Hay siete principios y, a menos que se apliquen todos ellos, no se trata de un proyecto PRINCE2 (Hedeman, 2009):

- Justificación comercial continua;
- Aprender de la experiencia;
- Roles y responsabilidades definidos;
- Gestión por fases;
- Gestión por excepción;
- Enfoque en los productos;
- Adaptación para corresponder al entorno del proyecto.

#### *2.2.2.2 Temáticas*

Éstas describen aspectos de la gestión del proyecto que se deben abordar continuamente y en paralelo durante todo el proyecto. Las siete temáticas explican el tratamiento específico requerido por PRINCE2 para varias disciplinas de gestión de proyectos y por qué son necesarias. (UNOPS, 2013)

- Caso Negocio
- Organización
- Calidad
- Planes
- Riesgo
- Cambio
- Progreso

### 2.2.2.3 *Procesos*

Un proceso es un conjunto estructurado de actividades diseñadas para lograr un objetivo específico. Toma uno o más aportes definidos y los convierte en resultados definidos. Los procesos describen una progresión paso a paso del ciclo de vida del proyecto, desde la puesta en marcha hasta el cierre del proyecto. Cada proceso provee listas de control para las actividades recomendadas, los productos y las responsabilidades afines. (Hedeman, 2009)

En PRINCE2 existen siete procesos, que proporcionan el conjunto de actividades necesarias para dirigir, gestionar y entregar un proyecto con éxito:

- Puesta en marcha de un proyecto
- Dirección
- Inicio
- Control de una fase
- Gestión de la entrega
- Gestión de los límites
- Cierre

#### 2.2.2.4 Entorno del proyecto

El entorno del proyecto establece la necesidad de adaptar PRINCE2 al contexto específico del proyecto. PRINCE2 no es una solución única; es un marco flexible que se puede adaptar con facilidad a cualquier tipo o tamaño de proyecto. (PRINCE2, 2009)

#### 2.2.3 ISO

La Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en Inglés) es una organización independiente y no-gubernamental formada por las organizaciones de estandarización de sus 163 países miembros. Es el mayor desarrollador mundial de estándares internacionales voluntarios y facilita el comercio mundial al proporcionar estándares comunes entre países. Se han establecido cerca de veinte mil estándares cubriendo desde productos manufacturados y tecnología a seguridad alimenticia, agricultura y sanidad. (Recuperado de <https://www.iso.org/about-us.html>)

El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar normas internacionales. Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos se envían a los organismos miembros para votación. (Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:es>)

### 2.2.3.1 Norma ISO 21500

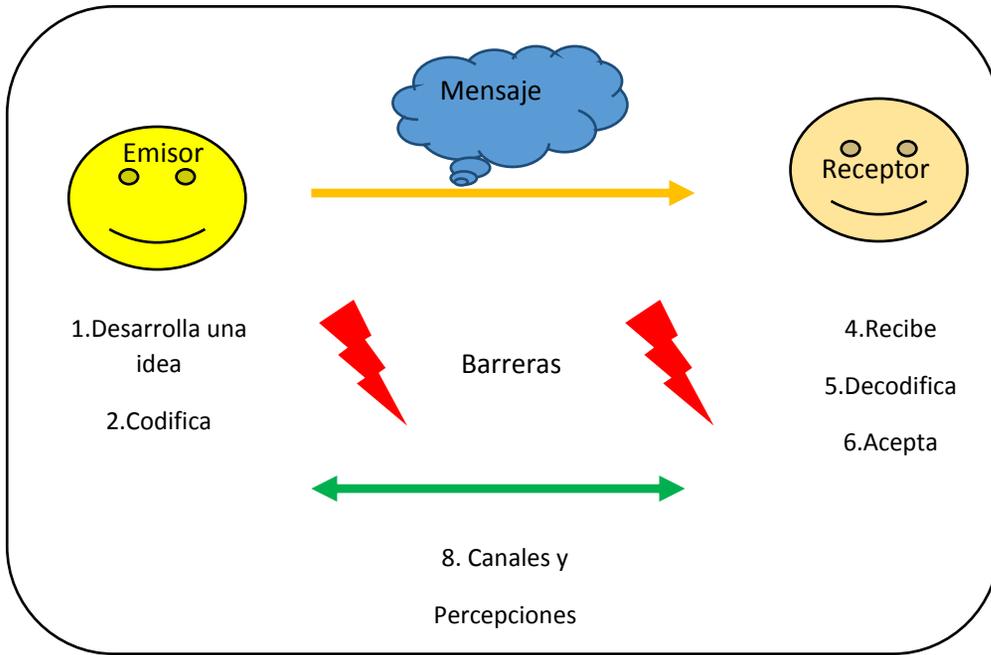
A partir de octubre de 2007 en Londres, el ISO establece el “Comité Técnico ISO/TC 236 Project Management”, con la misión de elaborar por consenso la primera Norma Internacional dedicada a la Dirección de Proyectos, de la que surge la ISO 21500. (Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:es>)

Esta norma engloba las diferentes metodologías y marcos de trabajo existentes para la dirección de proyectos y define un “lenguaje universal” al respecto.

## 2.3 Comunicación

Según George A. Miller, la comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros. (Miller, 1968)

Mientras que David K. Berlo establece que toda comunicación humana tiene alguna fuente, es decir, alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación. (Berlo DK, 1969)



**Figura 2.4 Proceso de la Comunicación**

**Fuente: Berlo, DK.(1984). Redes de Comunicación, México, ed. Norma**

### 2.3.1 Elementos de la Comunicación

Si desplazamos nuestra atención hacia un ámbito más especializado encontraremos que los autores, sin importar las corrientes a las que pertenezcan ni su momento histórico, parecen coincidir en que se trata de un proceso dinámico, en el que necesariamente participan una fuente

o emisor que envía un mensaje a través de un canal o medio a un potencial receptor que, a su vez, puede convertirse también en emisor. (Santos, 2012)

### *2.3.1.1 Receptor*

A quien recibe el mensaje, y que también puede fungir como emisor, se le conoce como “receptor”, “destino”, “destinatario” o “enunciario”. Se trata de un individuo que conoce los signos que son estructurados con la finalidad de comunicarle un mensaje. Su papel nunca es pasivo, sino, más bien, creativo en todas las formas: cuando el receptor descodifica también no reproduce la idea inicial del emisor, sino que reelabora el mensaje y añade a éste parte de su experiencia, sus opiniones, su cultura, su situación. (Santos, 2012)

### *2.3.1.2 Emisor*

Podemos definir al emisor como el elemento o la instancia en que se crea el mensaje. Algunos investigadores se refieren a la persona o grupo de personas emisoras como “fuente”. El proceso que sigue el emisor para comunicar su idea es el siguiente: la codifica en un sistema de símbolos mismo que deberá ser compartido y claro por quien lo recibe. De ahí que al individuo u organización que desarrolla el mensaje también se le denomine “codificador”. (Santos, 2012)

### *2.3.1.3 Mensaje*

De acuerdo con Helena Beristáin, un mensaje “es una cadena finita de señales producidas, mediante reglas precisas de combinación, a partir de un código dado”. El proceso de su transmisión involucra un canal, que es empleado por un emisor que codifica las señales para que éstas lleguen a un receptor quien, a su vez, descodifica la estructura recibida. Para que el mensaje sea efectivo y cumpla con el objetivo de quien lo emite, debe “ser transmitido con un mínimo de errores”. (Beristáin, 1995, pág. 310)

### *2.3.1.4 Canal*

El término se refiere al “medio por el cual los mensajes se transmiten a otra persona” (Collado, 2008, pág. 299)

### *2.3.1.5 Código*

Hay muchos tipos de códigos y esto depende del contexto en donde se incluye este término. En general, el código es un sistema de signos y/o símbolos que requieren de un entrenamiento o aprendizaje por parte del usuario para poder ser empleados correctamente. (Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/general/codigo.php>).

En la teoría de la comunicación y de la información, el código es el elemento integrante de un sistema comunicativo que le da forma o que cifra al mensaje que pretende ser transmitido. Típicamente, en una comunicación verbal, el código es el idioma, como el español, el inglés o el francés.

#### 2.3.1.6 *Contexto*

Proviene del latín *contextus* que significa lo que rodea a un acontecimiento o hecho.

Es decir, el contexto es ese conjunto de circunstancias o situación **durante un proceso de comunicación** donde se encuentran el emisor y el receptor y donde se produce el mensaje. Esas circunstancias permiten, en ocasiones, entenderlo correctamente, es lo que se llama **contexto extra lingüístico**, que puede ser de varios tipos, por ejemplo, contexto cultural, social, educativo, histórico, económico, psicológico. (Significados. Recuperado de: <https://www.significados.com/contexto>)

#### 2.3.1.7 *Información*

La información es un conjunto de datos organizados que pretende que uno o varios destinatarios estén en conocimiento de su existencia.

Se dice que la información, a diferencia de la comunicación, es unidireccional, ya que el emisor la transmite al receptor y al recibirla éste, ya cumple su función.

### 2.3.2 Modelos de Comunicación

En el libro *Teoría de la comunicación 1. Epistemología y análisis de la referencia*, Manuel Martín Serrano (1991: 111) propone la siguiente definición de modelo: “Un modelo es la representación de algún tipo de organización de alguna cosa. Para representar cualquier cosa es necesario tener en cuenta sus componentes y las relaciones que existen entre tales componentes. Por ejemplo, un modelo que represente un circuito integrado reflejará todas las piezas que lo constituyen y las conexiones que las enlazan entre sí”.

El investigador de la Universidad de Medellín, Colombia, Uriel Sánchez, en su libro *Modelos y Esquemas de Comunicación: algunos acercamientos* (Sánchez, 2006), establece que: “Los modelos de comunicación pretenden explicar la realidad de las interacciones comunicacionales, por supuesto, de un mundo ideal. Se propone el estudio y desarrollo de la comunicación humana en contextos delimitados y concretos. Un modelo de comunicación es una preocupación por la interacción. El sentido de la comunicación, sus medios, la relación entre emisor y receptor, el ambiente en el cual se desarrolla y los ruidos que la afectan; la trascendencia de dichas interacciones comunicativas para los seres humanos, las sociedades y sus organizaciones, son la razón para modelar la comunicación”.

### 2.3.3 Métodos de Comunicación

Según la Real Academia Española, un método es el “modo de decir o hacer con orden.”

Con respecto a la comunicación se podría decir entonces que es una forma ordenada de comunicar tomando en cuenta el contexto y los otros componentes de la comunicación.

### 2.3.4 Comunicación no verbal

La Comunicación no Verbal es una disciplina que forma parte del proceso comunicativo que engloba al ser humano. Se refiere a todas aquellas señas o señales relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales.

Estas señas o señales son gestos, movimientos de la cabeza o corporales, postura, expresión facial, la mirada, proximidad o cercanía, tacto o contacto corporal, orientación, tonalidad de voz y otros aspectos vocales, el vestuario y el arreglo personal. La comunicación no verbal complementa la comunicación verbal para reforzarla, contradecirla, sustituirla, acentuarla y regularla o controlarla. (Hernández, 2014)

### 2.3.5 Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva es una forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.

No tiene que ver con el contenido del mensaje sino con hacer que llegue al receptor de la manera más similar posible a la idea que quiso expresarse. (Recuperado de: <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/comunicacion-efectiva>)

### 2.3.6 Comunicación y Estrategia

La estrategia es una metodología que busca comprender las condiciones imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos, diseñar políticas de calidad, así como la gestión de planes que permitan alcanzar posiciones de ventaja en contextos de alta competencia. En todo proceso de planificación estratégica existen dos elementos sustantivos que la distinguen, la anticipación y la decisión. La anticipación es una postura que define el futuro en razón del presente, de tal forma que pueda proyectarse lo que ocurrirá si se hacen o no determinadas cosas. El pensamiento estratégico permite prever distintos escenarios como consecuencia directa de las decisiones. Es una cualidad intrínseca e indispensable para la adaptación y supervivencia individual y colectiva. La decisión, por su parte, determina que todo pensamiento estratégico se

constituye por una sucesión de acuerdos sólidamente sustentados. (Meyer, 2009)

De acuerdo con Pasquali (Pascuali, 1972), la Comunicación se entiende como un proceso de interacción de tipo simbólico en el que confluyen al menos dos actores que se reconocen iguales, comparten saberes y experiencias, actúan con sentido de comunidad y en función de un diálogo orientado a la construcción de acuerdos. En ese sentido es, por esencia, eminentemente estratégica. (Meyer, 2009)

### 2.3.7 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se puede entender desde tres formas distintas: como un proceso social donde es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos; como una disciplina donde es reconocida como un campo del conocimientos humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio, o como un conjunto de técnicas y actividades para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno. (Andrade, 2005)

Entonces, después de tener la idea general de las múltiples formas que las personas utilizan para comunicarse pues es una necesidad y una acción permanente se aclara la importancia de gestionar las comunicaciones durante todo el proyecto como una pieza medular para alcanzar el éxito del mismo.

Si bien es cierto que la información generada es importante para el registro, corrección y mejoramiento de las buenas prácticas en la gestión de proyectos, la misma será verás en la medida en que la comunicación se haya desarrollado a plenitud. Esto significa que las personas involucradas en el proyecto se hayan comunicado de manera correcta para alcanzar el punto óptimo de sus capacidades.

## 2.4 Comunicaciones en Proyectos

En la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, una de las áreas del conocimiento corresponde a la gestión de las comunicaciones. (PMI, 2013)

### 2.4.1 Gestión de las comunicaciones en proyectos PMI

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y

adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto. (PMI, 2013)

En el capítulo 10 del PMBOK® se establece que la gestión de las comunicaciones requiere de una serie de habilidades de comunicación comunes a la dirección general y a la dirección de proyectos, estas habilidades se pueden desarrollar en cualquier persona y con esto fortalecer los equipos de trabajo en AP. (PMI, 2013)

Algunas de las habilidades que menciona el PMBOK® (PMI, 2013) son:

- Escuchar de manera activa y eficaz;
- Cuestionar y examinar ideas y situaciones para garantizar una mejor comprensión;
- Persuadir a una persona, a un equipo o a una organización para llevar a cabo una acción;
- Motivar para proporcionar estímulo y confianza;
- Orientar para mejorar el desempeño y alcanzar los resultados deseados;
- Negociar para lograr acuerdos mutuamente aceptables entre partes;
- Resolver conflictos para prevenir impactos negativos; y
- Resumir, recapitular e identificar los próximos pasos.

## 2.4.2 Gestión de las comunicaciones PRINCE®

A diferencia del PMBOK, en PRINCE2 se gestionan las comunicaciones a través de uno de los productos que tienen como apéndice esta metodología. La estrategia de Gestión de las comunicaciones contiene una descripción de los medios y la frecuencia de las comunicaciones a personas tanto internas como externas al proyecto. Facilita la comunicación con las partes interesadas mediante el establecimiento de un flujo de información controlado y bidireccional. (UNOPS, 2013)

## 2.4.3 Gestión de las comunicaciones Norma ISO 21500

La Norma ISO 21500 atiende el tema de la gestión de las comunicaciones con los mismos pasos que sigue el PMBOK:

La Norma ISO 21500 define dentro del Grupo de la Material Comunicación, los procesos.

- Planificar las comunicaciones (Proceso 4.3.38 en la Norma ISO 21500)
- Distribuir la información (Proceso 4.3.39 en la Norma ISO 21500)
- Gestionar las comunicaciones (Proceso 4.3.40 en la Norma ISO 21500)

## Capítulo 3 Marco Metodológico

Este apartado establece las características y bases teóricas de la investigación que marcaron los pasos a seguir para determinar la solución del problema planteado. Está dividido en cuatro secciones: tipos de investigación, fuentes y sujetos de información, características de la población participante y las categorías de análisis.

### 3.1 Tipo de Investigación

La investigación es definida por Hernández, Fernández, y Baptista (2010) como: “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”. Existen diferentes tipos de investigaciones, estos pueden categorizarse en diferentes formas dependiendo del enfoque que se le esté dando. En este apartado se utilizan tres tipos de clasificación, según el propósito, según la obtención de datos y según el enfoque:

Según el propósito la investigación del proyecto es aplicada, según la obtención de datos es mixta y según el enfoque es cualitativa:

- **Aplicada según el propósito de la investigación**

De acuerdo con la clasificación según el propósito, este trabajo es una investigación aplicada, ya que el fin primordial es proponer una solución a la problemática planteada, relacionada con la gestión de las comunicaciones en la administración de proyectos.

- **Mixta según el método de obtención de datos**

Marín Villalta (2008) concuerda con (Baena, 2014) en que la investigación también se puede clasificar por el método o el medio que se utilice para la obtención de los datos en tres tipos: investigación documental, investigación de campo e investigación experimental.

En relación con el método de obtención de datos, este proyecto de graduación utiliza un modelo mixto entre documental y de campo, ya que usa teoría de diferentes autores, combinada con información de los entornos o sujetos de estudio.

Según Marín Villalta la investigación de campo se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones” (Marín Villada, 2008). El propósito de las investigaciones de este tipo es “recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio”. (Baena, 2014) Asimismo, Baena

(2014) establece que la observación y la interrogación son las técnicas más usadas en este tipo de investigación.

La investigación documental es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie tales como, las obtenidas a través de fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en archivos (Marín Villada, 2008)

El tipo de investigación experimental se descarta en este trabajo, ya que las causas de la problemática a estudiar poseen factores subjetivos que no son posibles de medir con exactitud.

#### - **Cualitativa según el enfoque**

Las investigaciones también se pueden categorizar de acuerdo con enfoque en: cuantitativo y cualitativo. (Ackerman & Com, 2013). Este trabajo de graduación se basa en los hechos y comportamientos observados en los procesos, asimismo las causas y características a estudiar no son de carácter numérico. Por lo tanto, esta investigación tiene un enfoque cualitativo.

- Enfoque cualitativo: como lo han establecido Ackerman y Com en su libro de metodologías de investigación este enfoque “(...) se basa en descripciones y observaciones.” (Ackerman & Com, 2013) Adicionalmente, Gerrero (2014) indica que es: orientada a los procesos de estudio, puede ser de alguna manera subjetiva y los resultados obtenidos no se pueden generalizar, sino que son específicos para la situación que se está investigando. Este tipo de enfoque se diferencia del cuantitativo en que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

## 3.2 Sujetos y Fuentes de Información

Es fundamental contar con las vías para conseguir la información veraz a la hora de desarrollar la investigación.

### 3.2.1 Sujetos de Información

Los sujetos de información se refieren a las personas físicas que suministran información para la investigación. (Schmidt Fonseca, s.f.).

Los sujetos que serán consultados en el proyecto final de graduación tienen las siguientes características:

- Anónimos

- Han trabajado con buenas prácticas de la AP
- Algunos pertenecen al PMI
- Ocupan algún puesto o cargo en la AP
- Algunos tienen conocimiento sobre PRINCE2
- Algunos tienen conocimiento sobre PMBOK®
- Algunos tienen conocimiento sobre la norma ISO 21500
- Son de diferentes profesiones

### 3.2.2 Fuentes de información

Según Gallego Lorenzo (2012), las fuentes de información son toda huella o vestigio, testimonio y conocimiento legado por el discurrir de los hombres y mujeres a lo largo de la Historia. De ello se desprende que la fuente de información es todo lo que contiene información para ser transmitida o comunicada y que permite identificarse con el origen de la información. Esta idea es reforzada por la definición de Rosana López Carreño (2008), pues para ella las fuentes de información son todo aquello que suministre una noticia, una información o un dato, que pueda transmitir conocimiento (Nolasco 2011).

A continuación, se describen los tipos de fuentes de información de acuerdo con tres categorías: primarias, secundarias y terciarias:

### 3.2.2.1 Fuentes primarias

Hernández, Fernández y Baptista (2010) establecen que las fuentes primarias “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de éstas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos.

### 3.2.2.2 Fuentes secundarias

La Universidad de Yale cita en su página web, que las fuentes secundarias de información no son evidencias, sino comentarios o discusiones de la evidencia contenida en fuentes primarias. (Yale University, 2016) Estas incluyen bibliografías, revistas, libros de texto, entre otros. (Yale University, 2016)

### 3.2.2.3 Fuentes terciarias

Las fuentes de información terciarias consisten en información que es recopilada de fuentes primarias y secundarias, por ejemplo: boletines, conferencias, manuales, almanaques, libros de texto (también pueden ser secundarias), entre otros. (Yale University, 2016)

En la Tabla 3.1 se detallan algunos ejemplos de fuentes según las diferentes categorías:

**Tabla 3.1 Fuentes de Información**

Tipo de Fuente	Fuente
Primaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PMBoK®. Quinta edición (2013).Autor PMI®.</li> <li>- PRINCE2. Autor PRINCE2</li> <li>- Entrevistas y consultas PMs.</li> <li>- Otras investigaciones (Artículos y tesis)</li> <li>- Artículos científicos.</li> <li>- Norma ISO 21500</li> </ul>
Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletines Pulso de la profesión™. Autor PMI®.</li> <li>- Entrevistas y consultas sobre la teoría de AP a PMs</li> </ul>
Terciaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletines Pulso de la profesión™. Autor PMI®.</li> <li>- Memorias de congresos</li> <li>- Páginas WEB (PMI, PRINCE2, ISO entre otras)</li> </ul>

**Fuente: Elaboración Propia**

### 3.3 Características de la Población participante

Los participantes en la investigación para el PFG son individuos mayores de edad, que actualmente están trabajando en proyectos o que han trabajado en AP anteriormente y que conocen los conceptos teóricos sobre la AP. La Población está compuesta por dos grupos, los que pertenecen al PMI Capítulo Costa Rica y los que son Gerentes de Proyectos en la Zona Franca América.

### 3.4 Categorías de análisis

Las variables o categorías de análisis se definen como: “una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (Arias, 2006) complementando este concepto la Enciclopedia Culturalia también define variable como “un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente” (Enciclopedia Culturalia, 2013). Tomando los conceptos de variables de una investigación se elabora la Tabla 3-2, la cual contiene las definiciones de las categorías y subcategorías de este proyecto.

**Tabla 3.2 Definición de categorías y sub-categorías**

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Definición</b>	<b>Interrogantes</b>	<b>Sujetos y Fuentes</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
<b>Gestión de las Comunicaciones en AP</b>	Metodologías para la Gestión de las Comunicaciones en AP	Procedimientos estandarizados que se usa para crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar, y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones o el plan estratégico de las comunicaciones.	<p>¿Qué metodologías para la gestión de proyectos incluyen la gestión de las comunicaciones en proyectos?</p> <p>¿Quién establece las buenas prácticas para la gestión de las comunicaciones en AP?</p> <p>¿Por qué es necesario conocer las buenas prácticas de la comunicación en AP?</p> <p>¿Por qué las metodologías para la AP incluye a la gestión de las comunicaciones en AP?</p>	<p>Gerentes de proyectos</p> <p>Miembros Capítulo Costa Rica PMI</p> <p>Fuentes Bibliográficas</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p> <p>Juicio Experto</p> <p>Análisis documental</p>

Categoría	Subcategoría	Definición	Interrogantes	Sujetos y Fuentes	Técnicas e Instrumentos
	Buenas prácticas en la Gestión de las Comunicaciones en AP	Todas aquellas prácticas usadas y probadas para gestionar la comunicación en los proyectos que han dado buenos o excelentes resultados documentados y que se repiten buscando los mismos logros.	<p>¿Cuáles son las buenas prácticas que recomiendan las metodologías de AP que incluyen la gestión de las comunicaciones?</p> <p>¿Cómo se mide la gestión de las comunicaciones en los proyectos?</p> <p>¿Existe un perfil para el responsable de la gestión de las comunicaciones?</p>	Gerentes de proyectos  Miembros Capítulo Costa Rica PMI	Encuestas  Entrevistas  Juicio Experto  Análisis documental
	Herramientas para la Gestión de las Comunicaciones en AP	Medios, mecanismos e instrumentos que se usan para crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar, y realizar la disposición final de la información del proyecto.	<p>¿Cuáles son las herramientas propuestas en las diferentes metodologías para la gestión de las comunicaciones en AP?</p> <p>¿Qué relación existe entre las herramientas propuestas en las diferentes metodologías para la gestión de las comunicaciones en</p>	Gerentes de proyectos  Miembros Capítulo Costa Rica PMI	Encuestas  Entrevistas  Juicio Experto  Análisis documental

Categoría	Subcategoría	Definición	Interrogantes	Sujetos y Fuentes	Técnicas e Instrumentos
			AP y las herramientas recomendadas en los diferentes tipos de comunicación?		
<b>Comunicación</b>	Comunicación Organizacional	La comunicación organizacional es la mezcla de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten de manera seriada y consiente dentro de la organización.	<p>¿Qué relación existe entre las teorías de la comunicación y la gestión de la comunicación en AP?</p> <p>¿Qué tanto aportan las teorías de la comunicación a la gestión de las comunicaciones en AP?</p> <p>¿Conocen los miembros de equipo en algún grado la teoría sobre las buenas prácticas de comunicación?</p>	Fuentes Bibliográficas	Análisis documental
	Comunicación Efectiva	Es aquella que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para el o los receptores, sin dudas ni interpretaciones erróneas.	<p>¿Por qué es importante gestionar la comunicación de manera efectiva?</p> <p>¿Cuál es el impacto del uso comunicación efectiva?</p>	Fuentes Bibliográficas	Análisis documental

Categoría	Subcategoría	Definición	Interrogantes	Sujetos y Fuentes	Técnicas e Instrumentos
			<p>¿Cómo se logra la comunicación efectiva?</p> <p>¿Con qué se mide si la comunicación es efectiva?</p>		
	Comunicación no verbal	Son todos aquellos gestos, miradas, posturas que usamos para expresar, sentimientos y estados de ánimo de manera habitual.	<p>¿Qué porcentaje de comunicación no verbal se usa en un mensaje?</p> <p>¿Cuál es la importancia de la comunicación no verbal?</p> <p>¿Qué signos y símbolos forman parte de la comunicación no verbal?</p>	Fuentes Bibliográficas	Análisis documental
	Herramientas de Comunicación	Las herramientas de comunicación son todos los medios, mecanismos e instrumentos que se usan para desarrollar capacidades de diálogo, interacción, discusión, debate e información.	<p>¿Cuáles herramientas de comunicación existen?</p> <p>¿Para qué sirven las herramientas de comunicación?</p> <p>¿Qué canales utilizan las herramientas de</p>	Fuentes Bibliográficas	Análisis documental

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Definición</b>	<b>Interrogantes</b>	<b>Sujetos y Fuentes</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
			comunicación?		
	Estrategias de comunicación	Las estrategias de comunicación son parte de la planificación en ellas se regula de manera global, integral y coherente los objetivos generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos y los plazos de la organización para llevar su imagen y su mensaje al exterior en un periodo determinado.	<p>¿Para qué sirve hacer una estrategia de comunicación?</p> <p>¿Qué tipos de estrategias de comunicación existen?</p> <p>¿Por qué debemos utilizar una estrategia de comunicación?</p>	Fuentes Bibliográficas	Análisis documental

**Fuente: Elaboración Propia**

### 3.5 Fases de la Investigación

En esta sección se definen las diferentes fases de una investigación cualitativa con el fin de aclarar la ruta que se seguirá para alcanzar los objetivos de la investigación. Carlos Arturo Monge (2011) establece cuatro grandes fases de la investigación cualitativa: Fase Preparatoria, Fase de Trabajo de Campo, Fase Analítica y Fase Informativa. En cada una de éstas el investigador tendrá que ir tomando opciones entre las diferentes alternativas que se van presentando. Si hay algo común a los diferentes enfoques cualitativos es el continuo proceso de toma de decisiones a que se ve sometido el investigador (Monje 2011).



**Figura 3.1 Fases de la Investigación Cualitativa**

**Fuente: Elaboración Propia**

### 3.5.1 Preparatoria

Según (Monje 2011), en esta fase inicial de la investigación cualitativa se pueden diferenciar dos grandes etapas: reflexiva y diseño. En la primera etapa el investigador, tomando como base su propia formación investigadora, sus conocimientos y experiencias sobre los fenómenos educativos y su propia ideología, intentará establecer el marco teórico conceptual desde el que parte la investigación. En la etapa de diseño, se dedicará a la planificación de las actividades que se ejecutarán en las fases posteriores.

Al finalizar esta fase se contará con un marco teórico y un marco metodológico con la selección de las personas y fuentes que utilizará, el tiempo de cada una de las etapas de la investigación, las herramientas que se utilizarán y los métodos para el análisis de los datos.

En la tabla 3.3 se detallan las herramientas que se utilizarán en la investigación para obtener a información que permitirá establecer la situación actual de la gestión de las comunicaciones, el análisis de la buenas prácticas en gestión de las comunicaciones utilizadas en la actualidad y así establecer la brecha existente entre ellas:

#### **Tabla 3.3 Descripción de Herramientas para la obtención de datos.**

<b>Herramientas</b>		
<b>Herramienta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Sujeto al que se aplicará</b>
<b>Encuesta</b>	Se aplicará una serie de preguntas enfocadas a aspectos teóricos y prácticos sobre la gestión de las comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miembros del PMI, Capítulo Costa Rica. (Base de datos del PMI Capítulo Costa Rica, 800 registros.)</li> <li>- Gerentes de Proyecto de la Zona Franca América.</li> </ul>
<b>Focus Group</b>	<p>Se realizará al grupo de los administradores de proyectos y otros miembros del equipo de proyectos de la Zona Franca América.</p> <p>En una sala se reunirán 10 personas que están contratadas por la Zona Franca América, conocen sobre las buenas para la AP y se encuentra actualmente trabajando en algún proyecto. Se les realizarán 10 preguntas abiertas sobre la gestión de las comunicaciones y realizarán una actividad lúdica para determinar cuál es el modelo de comunicación actual que se usa en la ZFA.</p>	Miembros del equipo de proyectos de la Zona Franca América.
	<p>Se realizará a la Junta Directiva del PMI Capítulo Costa Rica o a algunos de sus miembros siempre que sean al menos 7 de ellos.</p> <p>En una sala se reunirán y se les realizarán las mismas 10 preguntas abiertas sobre la</p>	Junta Directiva del PMI, Capítulo Costa Rica.

<b>Herramientas</b>		
<b>Herramienta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Sujeto al que se aplicará</b>
	gestión de las comunicaciones que al grupo de la ZFA. Además se realizará una actividad lúdica para determinar cuál modelo de comunicación recomendarían en la gestión de un proyecto.	

**Fuente: Elaboración Propia**

### 3.5.2 Trabajo de Campo

Se aplicarán las herramientas seleccionadas en los lugares establecidos en acuerdo con los sujetos de investigación. En esta fase se recomienda crear mapas (Monje, 2011) para establecer una relación formal con los sujetos: horarios, espacios y otras especificaciones que se deban establecer previamente. (Monje 2011)

### 3.5.3 Analítica

Ya con los datos recolectados y durante su recolección (Monje 2011) se irán trabajando las tareas que propone Monje en su libro Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Reducción de datos, disposición y transformación de datos y obtención de resultados, y verificación de conclusiones.

#### 3.5.4 Informativa

Se construirá el informe final de la investigación para que sea revisado y expuesto ante los interesados del mismo.

Se detallarán los resultados, conclusiones y hallazgos a los que se haya llegado durante las fases anteriores.

### 3.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

En este apartado se describen las herramientas que se utilizarán para la recolección de datos. En el caso de la investigación se realizará una mezcla entre la encuesta y el cuestionario autodilucidado.

Aunque la investigación es cualitativa, por las características especiales de los sujetos se debe aplicar una herramienta a través de un canal electrónico lo que impide la presencia del encuestador para dirigir la herramienta.

El uso de esta mezcla no alterará el análisis cualitativo de los datos.

### 3.6.1 Encuesta con Cuestionario Autodilucidado

El método de encuesta resulta *adecuado para* estudiar cualquier hecho característico que las personas estén dispuestas a informar. Su utilización se puede asumir bajo distintos *enfoques*: investigaciones descriptivas; investigaciones comparativas y evaluativas complementadas con observaciones u otro tipo de medidas; estudios retrospectivos, exceptuando los estudios históricos, y experimental aunque no es lo más indicado.

En la encuesta se aplicará un cuestionario autodilucidado, un formato resuelto en forma escrita por los propios sujetos de la investigación con la intención de reducir los sesgos ocasionados por la presencia del entrevistador, es un formato simple que facilita el análisis y reduce los costos de aplicación. Entre sus desventajas cabe destacar que el encuestador pierde el control de la secuencia de las respuestas y presenta menor porcentaje de respuestas.

### 3.6.2 Grupo Focal

El grupo focal también se denomina "entrevista exploratoria grupal o *focus group*" donde un grupo reducido (de seis a doce personas) y con la guía de un moderador, se expresa de manera libre y espontánea sobre una temática.

### 3.7 Plan de investigación

El presente plan de investigación detalla las dos principales acciones que se realizaron para alcanzar los objetivos de la misma.

#### 3.7.1 Recolección de datos

La recolección de información se realizó a través de los instrumentos establecidos en el punto anterior. El *Focus Group* se desarrolló con diez sujetos de la ZFA que cumplían con los requisitos establecidos para participar, y el cuestionario que se aplicó a los miembros del PMI, se envió de manera electrónica con la ayuda de la encargada de comunicaciones del PMI Capítulo Costa Rica.

Para el análisis documental se consultó bibliografía de autores reconocidos, algunos durante décadas y de otros con nuevos pensamientos sobre el tema. También se consultó bibliografía técnica experta sobre el tema de interés y sobre las categorías definidas en el Marco Metodológico, esto con el fin de no sólo realizar una triangulación metodológica sino también una triangulación de datos pertinente para establecer la brecha entre la teoría y la práctica en la gestión de las comunicaciones en proyectos.

#### 3.7.2 Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez terminada la aplicación de los instrumentos se procedió a tabular los datos recopilados para su posterior análisis e interpretación lo cual implicó crear varios cuadros que permitieran agruparlos de manera ordenada y clasificada según las variables e indicadores.

Sobre los datos obtenidos mediante el análisis documental, se revisaron los documentos relacionados con la gestión de las comunicaciones en proyectos específicamente en PRINCE2, ISO 21500 y PMBOK, además se consultaron páginas webs y blogs de expertos en la administración de proyectos y teoría sobre comunicación, comunicación organización, comunicación efectiva, estrategia entre otra.

La triangulación metodológica y de datos permitió desarrollar una propuesta con mayor seguridad y mejor argumentada.

## Capítulo 4 Análisis de Datos

El presente capítulo tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos descritos en el Capítulo 3 a los sujetos de investigación descritos en el mismo.

Como se estableció anteriormente, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos se realizó con base en la teoría del análisis cualitativo, a través de la cual se realizó un proceso para determinar la percepción, el conocimiento teórico y la aplicación en el trabajo diario de los sujetos entrevistados sobre el tema de estudio del proyecto.

Los temas abordados en el grupo focal y en el cuestionario están basados en la recopilación de los puntos de interés para este trabajo de la teoría expuesta en los manuales de buenas prácticas de PMBOK, ISO 21500 y PRINCE2.

### 4.1 Alineación de Resultados con Objetivos de la Investigación

Para alcanzar cada uno de los objetivos específicos se estableció una herramienta para la obtención de datos por objetivo, esto también con el propósito de conseguir la información necesaria para identificar las buenas prácticas en la gestión de las comunicaciones y así poder proponer una guía.

Asimismo se muestra el análisis de cada uno de los aspectos evaluados por medio de las herramientas.

#### 4.1.1 Situación actual de la gestión de las comunicaciones en proyectos a partir de la percepción y la experiencia de miembros de equipos de proyectos.

Para obtener la información concerniente a este objetivo se realizó un *Focus Group* con parte del equipo de trabajo de proyectos de la Zona Franca América, a continuación la esquematización de los resultados del grupo focal:

Para realizar el *focus group* se siguió la siguiente guía:

**Tabla 4.1 Guía para Focus Group**

1. ¿Qué se entiende por Comunicación en la gestión de las comunicaciones?
2. ¿Qué porcentaje del presupuesto se destina a la gestión de las comunicaciones en la ZFA?
3. ¿Qué es un canal de comunicación y cómo los establecen? $CC=n(n-1)/2$
4. ¿Dónde se almacena la información y las lecciones aprendidas?
5. ¿Al finalizar los proyectos se desarrolla alguna actividad o se distribuye de alguna manera los resultados?

6. ¿Las fuentes que brindan información están identificadas?
7. ¿Conocen si hay un plan de comunicaciones en el lugar (Manejo de crisis, conflictos internos, información crítica, manejo de medios de comunicación)?
8. ¿Existen políticas que se refieran al uso y distribución de las comunicaciones y de la información?
9. ¿Han recibido capacitación en algún tema concerniente a la comunicación o manejo de la información?
10. ¿Cuál es su percepción en lo que a la claridad en la comunicación se refiere?

**Fuente: Elaboración propia**

A continuación se presentan los datos obtenidos en las preguntas realizadas en el *focus group* por sujeto estudiado:

**Tabla 4.2 Datos obtenidos en las preguntas del 1 al 5 de la guía del *Focus Group* realizado en la ZFA**

Participantes	Preguntas				
	¿Qué se entiende por Comunicación en la gestión de las comunicaciones?	¿Qué porcentaje del presupuesto se destina a la gestión de las comunicaciones en la ZFA?	¿Qué es un canal de comunicación y cómo los establecen? CC=n(n-1)/2	¿Dónde se almacena la información y las lecciones aprendidas?	¿Al finalizar los proyectos se desarrolla alguna actividad o se distribuye de alguna manera los resultados?

Participantes	Preguntas				
	¿Qué se entiende por Comunicación en la gestión de las comunicaciones?	¿Qué porcentaje del presupuesto se destina a la gestión de las comunicaciones en la ZFA?	¿Qué es un canal de comunicación y cómo los establecen? CC= $n(n-1)/2$	¿Dónde se almacena la información y las lecciones aprendidas?	¿Al finalizar los proyectos se desarrolla alguna actividad o se distribuye de alguna manera los resultados?
Participante 1	Información	Más de 30%	No sabe	Servidor	Sí
Participante 2	Transmisión, Información	Más de 30%	No sabe	Servidor	Sí
Participante 3	Canal	Más de 30%	No sabe	Servidor	Sí
Participante 4	Canal	Más de 30%	No sabe	Servidor	Sí
Participante 5	Transmitir información	Más de 30%	No sabe	Servidor	Sí
Participante 6	Información, Canal	Más de 30%	No sabe	Servidor	Sí
Participante 7	Información	Más de 30%	No sabe	Servidor	Sí
Participante 8	Modelo, Directriz, mensaje	Más de 30%	No sabe	Servidor	Sí
Participante 9	Información, interactúa	Más de 30%	No sabe	Servidor	Sí
Participante 10	Transmitir información	Más de 30%	No sabe	Servidor	Sí

**Fuente: Elaboración propia**

Los datos obtenidos en las últimas cinco preguntas que se realizaron en el *focus group* fueron todas iguales, tal y como se demuestra en la Tabla 4.3, durante la observación no se percibió un ambiente de desidia entre los participante a la hora de responder sino más bien de consenso. Esta aclaración se realiza con el propósito de validar la información obtenida de los

reactivos como una respuesta en común por parte del grupo que además demostró el nivel de comunicación que existe entre el equipo.

**Tabla 4.3 Datos obtenidos en las preguntas del 6 a la 10 de la guía del Focus Group realizado en la ZFA**

Participantes	Preguntas				
	¿Las fuentes que brindan información están identificadas?	¿Conocen si hay un plan de comunicaciones en el lugar?	¿Existen políticas que se refieran al uso y distribución de las comunicaciones y de la información?	¿Han recibido capacitación en algún tema concerniente a la comunicación o manejo de la información?	¿Cuál es su percepción en lo que a la claridad en la comunicación se refiere?
Participante 1	Algunas	No sabe	Sí	No	No siempre
Participante 2	Algunas	No sabe	Sí	No	No siempre
Participante 3	Algunas	No sabe	Sí	No	No siempre
Participante 4	Algunas	No sabe	Sí	No	No siempre
Participante 5	Algunas	No sabe	Sí	No	No siempre
Participante 6	Algunas	No sabe	Sí	No	No siempre
Participante 7	Algunas	No sabe	Sí	No	No siempre
Participante 8	Algunas	No sabe	Sí	No	No siempre
Participante 9	Algunas	No sabe	Sí	No	No siempre
Participante 10	Algunas	No sabe	Sí	No	No siempre

**Fuente: Elaboración propia**

A continuación, la información obtenida en la pregunta abierta que se realizó en el *focus group* y que es la que refleja el sentir personal de los participantes.

**Tabla 4.4 Cuadro sobre la percepción general sobre la gestión de las comunicaciones en proyectos de los participantes**

Participantes	Preguntas
	¿Cuál es su percepción general sobre la gestión de las comunicaciones en proyectos en su lugar de trabajo?
Participante 1	Existe una buena comunicación entre los miembros del equipo y con el patrocinador y <i>stakeholders</i> .
Participante 2	Existe una buena comunicación y relación entre los miembros del equipo de trabajo pero se presenta deficiencias en el contenido de los mensajes y duplicidad en las órdenes.
Participante 3	Existe duplicidad en el envío del mensaje. Está establecido un canal oficial para tratar con el patrocinador.
Participante 4	Existe una buena comunicación y relación entre los miembros del equipo de trabajo pero se presenta deficiencias en el contenido de los mensajes y duplicidad en las órdenes.
Participante 5	Hace falta plantillas para controlar las órdenes que se dan. Algunas veces hay cambios en las órdenes pero sólo son verbales, no queda un registro inmediato antes de dar la orden. Se registra después.
Participante 6	Hay puntos de mejora en la comunicación interna del equipo, por ejemplo faltan herramientas de control y canales de comunicación definidos para generar y controlar las órdenes. Hay una necesidad de procedimientos que permitan el flujo de comunicación. Hizo un breve comentario sobre la dificultad de seguir instrucciones de dos gerentes de proyectos pero lo detuvo.
Participante 7	Se puede mejorar la comunicación con otros departamentos ( <i>Stakeholders</i> ) principalmente con Bodega y con Compras.
Participante 8	Se tiene definido el proceso de comunicación en Presupuestos, cada quien cumple un roll y

Participantes	Preguntas
	¿Cuál es su percepción general sobre la gestión de las comunicaciones en proyectos en su lugar de trabajo?
	el mayor flujo de comunicación es con bodega y con los gerentes de proyecto.
Participante 9	Las reuniones no son eficientes, no hay disciplina en las reuniones. Generalmente se extienden por mucho tiempo.
Participante 10	Los roles están definidos. Se debe mejorar la comunicación con proveedores.

**Fuente: Elaboración propia**

En la Tabla 4.4 Según la información obtenida en lo que respecta a la situación actual de la ZFA sobre gestión de las comunicaciones se puede resumir que:

- Ninguno de los participantes conoce el significado de la formula recomendada por el PMBOK para establecer el número de canales de comunicación ( $CC=n(n-1)/2$ ).
- Ninguno sabe si existe un plan de comunicación.
- Ninguno ha recibido capacitación en lo que a comunicación en la gestión de proyectos se refiere.
- Existe carencia de plantillas para control de cambios.
- Los recursos se confunden con los roles y con el seguimiento de órdenes.
- Los participantes lidian con una falta comunicación controlada entre los encargados de los proyectos.
- Faltan esquemas para seguir una agenda de reunión que las haga más efectivas.

- Faltan canales de comunicación con otros departamentos.
- Carencia de plantillas para distribución de los recursos.

#### 20.1.2.1 *Observación durante el focus group*

Mientras se desarrolló el *focus group* se percibió el interés de los participantes en el tema. El concepto de comunicación que manejaban era enfocado en el manejo de la información, después de dar la explicación del amplio concepto de comunicación como la necesidad de los seres humanos de compartir y relacionarse fue que los colaboradores en la actividad realizaron comentarios sobre la gestión de las comunicaciones.

Todos los participantes eran egresados del área de ingeniería o de administración, no habían recibido capacitación en habilidades blandas y comunicación no era un tema relevante en su trabajo pese a que según lo que informaron se comunican durante todo el día con diferentes interesados en los proyectos.

La buena relación del equipo de trabajo hacía que el trabajo diario se desarrollara de manera más eficiente y que pudieran resolver empíricamente algunas situaciones de conflicto generadas por la ineficiente gestión de las comunicaciones, por ejemplo no contar con plantillas y procesos que permitan realizar cambios de manera inmediata y documentada.

#### 4.1.2 Mejores prácticas recomendadas en la gestión de las comunicaciones

El análisis documental se realizó cruzando las descripciones y conceptos que plantea la teoría de metodologías y buenas prácticas en gestión de las comunicaciones en proyectos como PRINCE® y PMBOK® respectivamente y la teoría sobre comunicación de diferentes autores como (Miller G. , 1968), (Meyer, 2009) y (Pascuali, 1972).

Por ejemplo, en el PMBOK® encontramos que: “La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto” (PMI, 2013, pág. 391)

Se tienen entonces varios conceptos que tienen que ver con la gestión de las comunicaciones en proyectos aunque estos no están en el capítulo específico sobre el tema en cuestión. En esta sección analizaremos la comunicación continua, la gestión de conflictos, la comunicación efectiva y la comunicación estratégica para determinar el grupo de buenas prácticas en comunicación requeridas para lograr una adecuada gestión de los interesados a partir de la gestión de las comunicaciones.

En PRINCE2® se establece que: “Los beneficios que se pueden medir durante la vida de un proyecto deben ser notificados por el Project Manager en el Informe al Final de Fase. Cualquier beneficio residual se debe reexaminar y su prevención se debe actualizar como parte del proceso de la Gestión de los Límites de Fase.” (OCG, 2009, pág. 27)

Para lograr lo anterior se debe establecer los canales de comunicación según la comunicación efectiva y las herramientas adecuadas para que la información llegue en el nivel que se requiere para evitar así interpretaciones personales.

Lo determinante en este apartado del capítulo 4 es que se evidencie lo que ya está implícito en la teoría sobre la gestión de las comunicaciones en proyectos; que la misma está presente durante toda la vida del proyecto, tal y como se puede apreciar en la Cuadro 4.5.

**Cuadro 4.5 Análisis Documental sobre los conceptos de la comunicación en la gestión de comunicaciones en proyectos y las buenas prácticas de la comunicación.**

Relación entre la teoría de la gestión de las comunicaciones en proyectos y la teoría de comunicación.			
Fuente	Área de conocimiento	Concepto teórico	Buenas prácticas de comunicación recomendadas
ISO 21500		Se aplicará el mismo contenido que el de PMBOK	
PMBOK	Integración	La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto	1. Uso de mecanismos para la gestión de conflictos. 2. Uso de mecanismos de negociación.
PMBOK	Integración	La Gestión de la Integración del Proyecto también abarca las actividades necesarias para gestionar los documentos del proyecto, de cara a asegurar la coherencia con el plan para la dirección del proyecto y con los entregables del producto, servicio o capacidad.	3. Uso de mecanismo para archivo de documentos (repositorios)
PMBOK	Alcance	Planificar la Gestión del Alcance es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el alcance a lo largo del proyecto.	4. Elaboración de documentos con la información detallada y clara.
		Los informes de desempeño del trabajo constituyen la representación física o electrónica de la información	5. Decisiones tomadas con base en información recopilada.

Relación entre la teoría de la gestión de las comunicaciones en proyectos y la teoría de comunicación.			
Fuente	Área de conocimiento	Concepto teórico	Buenas prácticas de comunicación recomendadas
PMBOK	Integración	sobre el desempeño del trabajo recopilada en documentos del proyecto, destinada a generar decisiones, acciones o conocimiento. La información del proyecto se puede comunicar verbalmente de persona a persona. Sin embargo, para registrar, almacenar y en ocasiones distribuir información sobre el desempeño del trabajo se necesita una representación física o electrónica en forma de documentos de proyecto.	6.Compartir la información a través de mensajes físicos, no solamente verbales.
PMBOK	Calidad	La información de desempeño del trabajo consiste en los datos de desempeño recopilados de varios procesos de control, analizados en contexto e integrados sobre la base de las relaciones entre áreas.	7.Análisis de la información documentada.
PMBOK	Recursos Humanos	La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la	8.Mecanismos de comunicación y liderazgo para influir en el equipo, identificar sus habilidades y empoderarlos para obtener las metas establecidas en los proyectos. 9.Selección del tipo de comunicación adecuada para utilizar con el equipo. 10.Establecer canales de comunicación.

Relación entre la teoría de la gestión de las comunicaciones en proyectos y la teoría de comunicación.			
Fuente	Área de conocimiento	Concepto teórico	Buenas prácticas de comunicación recomendadas
		planificación del proyecto es beneficiosa.	
PMBOK	Recursos Humanos	Planificar la Gestión de los Recursos Humanos es el proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la gestión de personal.	11.Elaboración de un plan de comunicaciones interno para la gestión de personal con reglas claras sobre el tipo de comunicación permitida, gestión de conflictos internos y externos.
PMBOK	Recursos Humanos	La capacidad del equipo de dirección del proyecto para influir en otras personas desempeña un papel importante en la negociación de las asignaciones de personal, al igual que las políticas de las organizaciones implicadas. Por ejemplo, un gerente funcional evaluará los beneficios y la visibilidad de proyectos que compiten, a la hora de determinar a dónde asignar a las personas con un excelente desempeño que son requeridas por diferentes equipos de proyecto.	12.Capacitar al equipo en técnicas de comunicación para influir y negociar.
PMBOK	Recursos Humanos	Los directores de proyecto se desempeñan en un entorno global y trabajan en proyectos caracterizados por la diversidad cultural. Los miembros del equipo a menudo cuentan con experiencia en diversas industrias, conocen diferentes idiomas y en ocasiones se comunican en el idioma del equipo que puede ser un idioma o una norma diferente de su lengua materna. El equipo de dirección del proyecto debe sacar provecho de las diferencias culturales, centrarse en desarrollar y apoyar al equipo del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo, así como promover el	13.Establecer los niveles de comunicación intercultural tomando en cuenta el idioma y otros aspectos de las culturas como usos y costumbres, hábitos y otros.

Relación entre la teoría de la gestión de las comunicaciones en proyectos y la teoría de comunicación.			
Fuente	Área de conocimiento	Concepto teórico	Buenas prácticas de comunicación recomendadas
		trabajo conjunto de manera interdependiente en un clima de confianza mutua.	
PMBOK	Recursos Humanos	Desarrollar el equipo del proyecto mejora las habilidades de las personas, sus competencias técnicas, el entorno general del equipo y el desempeño del proyecto. Esto requiere una comunicación clara, oportuna, eficaz y eficiente entre los miembros del equipo a lo largo de la vida del proyecto.	14. Uso de técnicas motivacionales.
PMBOK	Recursos Humanos	La comunicación y las actividades informales pueden ayudar a generar un clima de confianza y a establecer buenas relaciones laborales.	15. Creación de un programa de actividades para los equipos donde desarrollen habilidades de comunicación interpersonal e intrapersonal.
PMBOK	Comunicaciones	La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en	16. Uso de mecanismos para el desarrollo eficiente de la comunicación gerencial, comunicación organizacional y comunicación estratégica.

Relación entre la teoría de la gestión de las comunicaciones en proyectos y la teoría de comunicación.			
Fuente	Área de conocimiento	Concepto teórico	Buenas prácticas de comunicación recomendadas
		la ejecución o resultado del proyecto.	
PMBOK	Comunicaciones	Planificar las comunicaciones del proyecto es importante para lograr el éxito final de cualquier proyecto. Una planificación incorrecta de las comunicaciones puede dar lugar a problemas tales como demoras en la entrega de mensajes, comunicación de información a la audiencia equivocada, o comunicación insuficiente con los interesados y mala interpretación o comprensión del mensaje transmitido.	17. Desarrollo de un plan de comunicaciones.
PMBOK	Interesados	La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto.	18. Uso de técnicas, actividades y herramientas para definir el grado de satisfacción de los interesados internos y externos, además de medir el nivel de eficacia en las metas obtenidas y su relación con la satisfacción.
PRINCE2	Estrategia de Gestión de la Comunicación	Descripción de los medios y la frecuencia de las comunicaciones a personas tanto internas como externas al proyecto. Facilita la comunicación con las partes interesadas mediante el establecimiento de un flujo de información controlado y bidireccional.	19. Desarrollo de un plan de gestión de medios masivos.
		Las actividades para establecer las estrategias para el proyecto se podrán ejecutar en paralelo, pero se recomienda que la Estrategia de Comunicación sea la última en	20. Cerrar el plan de comunicación o la estrategia junto con el proyecto.

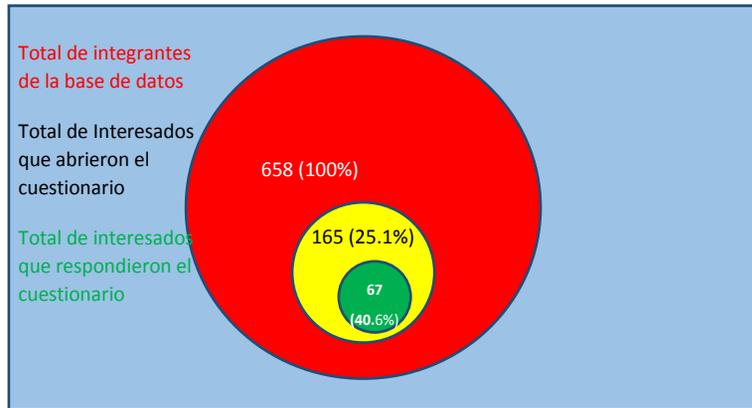
Relación entre la teoría de la gestión de las comunicaciones en proyectos y la teoría de comunicación.			
Fuente	Área de conocimiento	Concepto teórico	Buenas prácticas de comunicación recomendadas
PRINCE2		completarse ya que necesitará incluir cualquier comunicación requerida de las otras estrategias.	

**Fuente: Elaboración Propia**

4.1.3 Comparación entre las buenas prácticas para la gestión de las comunicaciones en la administración de proyectos con las prácticas comúnmente utilizadas para el establecimiento de la brecha existente.

Para la esquematización de los resultados de la Encuesta con Cuestionario Autodilucidado se tabularon en una tabla para luego realizar el análisis correspondiente a cada una de las respuestas de las preguntas que se encontraban en dicha herramienta.

El cuestionario se envió por medio de la herramienta “*Google Forms*” a las base de datos del PMI Capítulo Costa Rica, la cual está formada por 800 miembros, 658 personas, de estas 165 abrieron la encuesta y 67 la contestaron tal y como se muestra en la figura 4.1. Del total de la base de datos respondieron el cuestionario el 10.18%.



**Figura 4.1 Comportamiento de respuesta del cuestionario enviado a los integrantes de la base de datos del PMI Capítulo Costa Rica**

**Fuente: Elaboración Propia**

Entonces se puede establecer que se cuenta con el 10.1% de respuesta, asumiendo que el 100% de los integrantes de la base de datos recibió el comunicado con la liga para abrir el cuestionario, pero también se debe marcar que un 25% se interesó en abrir el cuestionario y que de esa cifra el 40.6% se interesó en contestarlo.

Además es importante aclarar que se prestó mayor énfasis en las preguntas con porcentaje de 40 por ciento o mayores con respuestas negativas o inciertas (No, No sé) considerando que eran preguntas cerradas estructuradas para determinar el grado de conocimiento sobre temas específicos de la gestión de las comunicaciones. Lo anterior quiere

decir que si las respuestas de No o No sé son más hay una carencia mayor sobre ese punto específicamente. La tabla 4.6 resume el resultado de todo el cuestionario en totales, el análisis de las respuestas se presenta en gráficos de porcentajes.

**Tabla 4.6 Análisis Documental sobre los conceptos de la comunicación en la gestión de comunicaciones en proyectos y las buenas prácticas de la comunicación.**

Resultados y análisis de la Encuesta sobre gestión de las comunicaciones					
	20-30	31-40	41-50	Más de 50	
Edad:	5	21	25	16	
	Masculino		Femenino		
Sexo:	52		15		
	Sí		No		
Actualmente participo en un equipo de proyecto:	63		4		
	Dirección	Coordinación	Operación	Otro	
Mi rol en el equipo de proyecto es:	48	14	2	3	
	Control de la Información	Relaciones con los stakeholders	Políticas Internas	Manejo de medios de comunicación	Todas las anteriores
Según la gestión de las comunicaciones descritas en el PMBOK® Comunicación es:	3	6	0	3	55
	Sí		No		
¿Sabe qué significa CC = n(n-1)/2?	47		20		
	Sí		No		No sé

Resultados y análisis de la Encuesta sobre gestión de las comunicaciones			
¿En los proyectos en los que usted trabaja, existe un repositorio formal para almacenar la información y las lecciones aprendidas?	45	19	3
¿En su lugar de trabajo los equipos de proyecto cuentan con un plan de comunicación?	36	31	0
¿Todos los miembros del equipo cuentan con disponibilidad de tecnología?(Ejemplos: Computadoras, apps, tablets, celular, bases de datos, entre otros)	58	1	8
	<b>Comunicación Pull</b>	<b>Comunicación Push</b>	<b>No sé</b>
¿Qué métodos de comunicación se emplean para compartir información entre los interesados del proyecto?	24	31	12
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No sé</b>
¿Se tiene claro en la organización quiénes son los responsables de comunicar aspectos relacionados con el proyecto?	54	12	1
¿Existen políticas que se refieran al uso y distribución de la información?	40	22	5

Resultados y análisis de la Encuesta sobre gestión de las comunicaciones			
¿Existen plantillas para desarrollar reportes o informes?	52	14	1
¿Existen herramientas o espacios que permitan la facilitación de consenso y manejo de conflictos?	39	26	2
¿Se percibe en algún nivel la comunicación informal (Rumores, chismes, información dudosa)	46	17	4
De ser positiva la respuesta anterior, ¿Se tiene claro qué hacer en los casos identificados?	29	27	11
¿El presupuesto de los proyectos (en los que ha trabajado o se encuentra trabajando) contaron o cuentan con algún porcentaje destinado a la gestión de las comunicaciones?	20	46	1
¿Se informa a todos los miembros del equipo sobre las actualizaciones realizadas al proyecto?	47	20	0

Resultados y análisis de la Encuesta sobre gestión de las comunicaciones			
¿Está establecida la frecuencia para la distribución de la información requerida dentro de los proyectos? (Por ejemplo un día y una hora específicos)	33	34	0
¿Existen en la organización políticas que se refieren a la gestión de las comunicaciones?	34	30	3
¿Se cuenta con la participación de algún profesional en comunicación en la gestión de las comunicaciones?	15	51	1
¿Ha recibido capacitación en algún tema concerniente a la gestión de las comunicaciones en proyectos?	34	33	0
¿Han recibido capacitación en algún tema concerniente al manejo de la información de los proyectos?	40	25	2

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.3.1 *Concepto de Comunicación*

Era necesario establecer qué concepto tenían los encuestados sobre la comunicación “*per se*” ya que existen palabras que tienden a ser confundidas dependiendo del entorno en el que son usadas, tal es el caso de comunicación e información.

En el resultado de la pregunta sobre el concepto de comunicación para los profesionales en la gestión de proyectos se obtiene información que deja claro que “comunicación” es para un 82 por ciento de los encuestados todo lo que se refiere a manejo de información, relaciones con interesados y manejo de medios de comunicación.

Se puede entonces asumir que el concepto sobre comunicación que tienen los encuestados está alineado a las buenas prácticas propuestas en el PMBOK® y por lo tanto se puede establecer que la información obtenida en las otras preguntas del cuestionario provienen de personas con un concepto acertado sobre lo que comunicación significa.



**Figura 4.2 Respuesta en porcentaje a la pregunta sobre el significado de comunicación según lo descrito en el PMBOK®**

**Fuente: Elaboración propia**

#### *4.1.3.2 Plan de gestión de las comunicaciones*

El Plan de gestión de las comunicaciones en el PMBOK® y la Estrategia de gestión de las comunicaciones en PRINCE2 son en ambos casos los documentos donde se establece detalladamente cómo se llevará a cabo la comunicación durante el proyecto, sin este documento como herramienta se genera una brecha entre las buenas prácticas establecidas en la teoría y la gestión eficaz de las comunicaciones poniendo en riesgo el éxito del proyecto.

Según los resultados del cuestionario un cuarenta y seis por ciento de los encuestados respondieron que no cuentan con un plan de comunicación, casi la mitad de los proyectos no tienen una guía para gestionar las comunicaciones durante el proyecto arriesgando así cumplir con la línea base del mismo.

El resultado confirma también lo ya mencionado en el Informe Pulso de la profesión™ de PMI, 2013 donde demuestra que las comunicaciones ineficaces conducen a un menor número de proyectos exitosos y que a pesar de que las organizaciones reconocen que las comunicaciones efectivas son un componente importante para lograr el éxito esto no es siempre una garantía de comunicaciones exitosas.

La información que arroja este reactivo debería tomarse en cuenta como una alerta en la gestión de proyectos del país por ser un cuestionario diseñado para los miembros del PMI Capítulo Costa Rica pues queda en manifiesto que los profesionales en proyectos no están gestionando las comunicaciones tal y como recomienda el mismo PMI.

Como un último hallazgo en este punto es necesario recalcar que las organizaciones siguen sin dar la debida importancia a la habilidad de comunicar eficazmente.

En la figura 4.3 se presenta gráficamente el resultado de este punto:



**Figura 4.3 Respuesta en porcentaje a la pregunta sobre la existencia de un Plan de comunicación**

**Fuente: Elaboración propia**

#### *4.1.3.3 Método de comunicación*

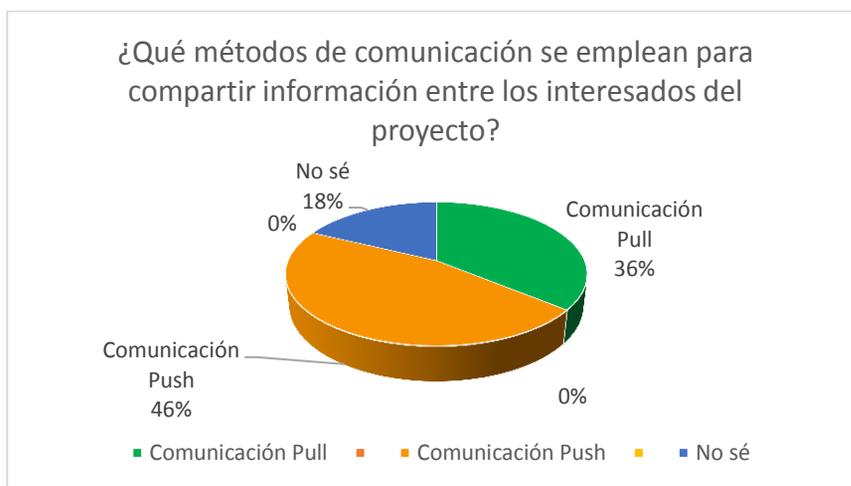
Según el resultado de esta pregunta el método que más se utiliza es el Método de comunicación “*Push*” o de empuje en el cual el mensaje se envía a receptores específicos que necesitan recibir la información, se debe de tener muy en cuenta que con este método se asegura la distribución de la información, pero no se garantiza la recepción ni la comprensión del mensaje en sí. Algunos ejemplos de los canales que se utilizan en este método son los correos electrónicos, faxes, blogs, mensajes de voz, “*Whatsapp*”, comunicados de prensa entre otros.

Entonces, pensar que este método es el mejor para la gestión de las comunicaciones no es totalmente correcto si se toma en cuenta que no tenemos certeza de que el mensaje fue

correctamente codificado, por ejemplo la redacción o decodificado, incluso si este método no es bien utilizado podría llegar a generar conflicto en la comunicación del proyecto.

Es indispensable manejar algún método de comunicación que permita establecer herramientas para controlar los canales que se utilizarán y las plantillas con las que se estandarice las estructuras de los mensajes enviados.

En la figura 4.4 se observa la tendencia hacia el uso del método de empuje:



**Figura 4.4** Respuesta en porcentaje a la pregunta sobre el método de comunicación empleado en la gestión de las comunicaciones

**Fuente:** Elaboración propia

#### *4.1.3.4 Manejo de conflictos*

Aunque el tema de manejo de conflictos probablemente se visualiza más en la gestión de recursos humanos es un hecho que todo lo que tenga que ver con resolver conflictos entre miembros del equipo corresponde a técnicas de comunicación, tanto verbales como no verbales.

Por lo anterior una de las preguntas estaba estructurada específicamente para obtener información sobre este tema.

Si bien se encuentra que un 58 por ciento de los encuestados admitieron tener espacios para resolver conflictos y llegar a acuerdos, un 42 por ciento no cuentan con estos. Considerando que, según el (PMI, 2013), uno de los temas principales de las comunicaciones deficientes son las dificultades en el lenguaje empleado para transmitir información y que estos tropiezos lingüísticos tienden a generar interpretaciones que llevan a situaciones conflictivas entre los interesados del proyecto, podemos establecer que la gestión de conflictos es un tema relevante en la gestión de las comunicaciones. En la figura 4.5 se muestra de manera gráfica las respuestas obtenidas sobre el manejo de conflictos:



**Figura 4.5** Respuesta en porcentaje a la pregunta sobre la existencia de espacios para el manejo de conflictos

**Fuente:** Elaboración propia

#### *4.1.3.5 Políticas para el manejo de la información y la gestión de las comunicaciones*

Las políticas forman parte de los activos de la organización, cualquier tema que sea de relevancia para la organización por lo general está enmarcado dentro de las políticas y procesos de la misma y forma parte de la gobernanza institucional. Si un tema como las comunicaciones para la gestión de proyectos no está institucionalizada difícilmente tendrá el peso que requiere para implementarlo como un tema prioritario en la gestión de proyectos.

En el caso de las preguntas sobre políticas, las respuestas determinan que en el tema de distribución de la información y en el de gestión de las comunicaciones, 40% y 49% respectivamente no cuentan o no saben si cuentan con políticas institucionales.

A los casos de No sé, se les debe de dar una interpretación diferente ya que esta respuesta también es parte de las comunicaciones ineficientes, no saber si existe una política podría verse como la deficiente distribución de la comunicación o como el resultado del uso del método de empuje que no garantiza que los mensajes hayan llegado.

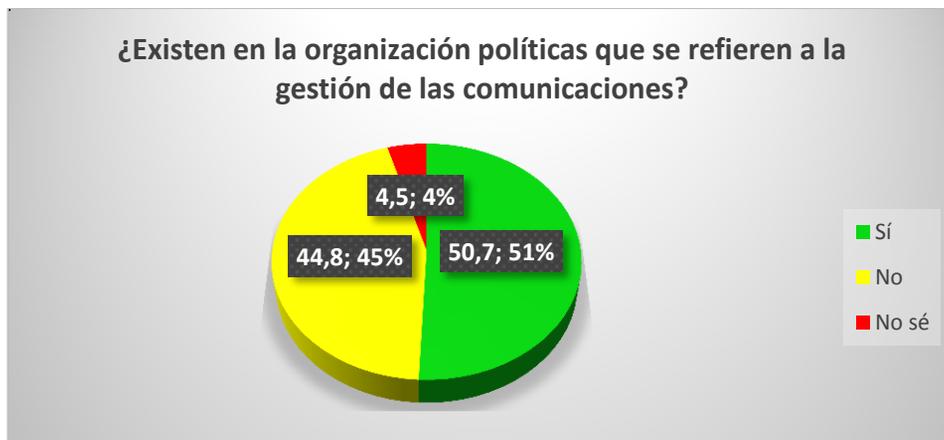
En la figura 4.6 se presentan los resultados sobre políticas para la distribución de información.



**Figura 4.6** Respuesta en porcentaje a la pregunta sobre políticas que se refieran al uso y distribución de la información.

**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 4.7 se presentan los resultados sobre políticas para la de gestión de las comunicaciones



**Figura 4.7** Respuesta en porcentaje a la pregunta sobre políticas que se refieran a la gestión de las comunicaciones

**Fuente:** Elaboración propia

#### *4.1.3.6 Manejo de la comunicación informal*

La comunicación informal está presente siempre que dos o más personas se encuentran en un mismo lugar realizando alguna actividad. Surge de manera espontánea siempre que un individuo necesita comunicarse con otro, se da por medio de canales informales, sin estándares establecidos por ninguna autoridad. El rumor, las interpretaciones y hasta la comunicación no verbal forma parte de esta.

Siempre se encontrará comunicación no formal, pero deben establecerse ciertos parámetros que permitan controlarla; por ejemplo, si ya se sabe que un rumor es aquella información que se transmite por canales no formales y que no cuenta con evidencias que determinen su veracidad o falsedad, y no se tienen herramientas para controlarlo, las personas del equipo tendrían total libertad de generar los rumores que se les ocurra pudiendo de esta forma perjudicar el trabajo y el ambiente.

Según la respuesta a la pregunta sobre este tema un 57% no sabe qué hacer con la información generada por la comunicación informal lo cual podría representar un problema si se considera que un rumor, una especulación o un chisme pueden generar la pérdida de un proyecto. En la figura 4.8 se representa los resultados sobre comunicación informal:



**Figura 4.8 Respuesta en porcentaje a la pregunta sobre gestión de la comunicación informal**

**Fuente: Elaboración propia**

#### *4.1.3.7 Presupuesto para la gestión de las comunicaciones*

Cualquier actividad que se genera en la gestión de proyectos representa un costo, esto incluye actividades para la gestión de las comunicaciones que pueden ser desde capacitaciones para el personal hasta la elaboración de afiches o cualquier tipo de medio que se requiera para comunicar o cumplir con los objetivos estratégicos del proyecto y la organización.

Lamentablemente la respuesta a esta pregunta es la que presenta la cifra más alta; sesenta y nueve por ciento de los encuestados manifiestan que en los proyectos que han trabajado no han contado con presupuesto para el tema de la gestión de las comunicaciones.

Queda claro ante esta respuesta que no se están considerando actividades que tengan que ver con el fortalecimiento de las buenas prácticas en la gestión de las comunicaciones tal y como se ve en la figura 4.9, aunque el PMI haya informado que por cada mil millones de dólares invertidos en proyectos 75 millones se pierden por una gestión de las comunicaciones ineficiente. (PMI, 2013)



**Figura 4.9** Respuesta en porcentaje a la pregunta sobre asignación de presupuesto a temas concernientes con la gestión de las comunicaciones

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.1.3.8 Profesionales de la comunicación en gestión de las comunicaciones

Según los resultados obtenidos no se cuenta con personas con cierto grado de “*expertise*” en gestión de las comunicaciones, los equipos están formados principalmente por egresados de carreras enfocadas en el área de ingeniería y de administración según pudimos detectar en el “*focus group*” desarrollado en ZFA.

En la encuesta el 76% admitió no contar con un profesional en el área de comunicación dentro del equipo de trabajo tal y como está representado en la figura 4.10;



**Figura 4.10** Respuesta en porcentaje a la pregunta sobre profesionales en comunicación trabajando en la gestión de las comunicaciones

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.1.3.9 Capacitación

Pese a que se sabe que la comunicación es una habilidad primordial en la gestión de proyectos y que no todos los miembros del equipo tienen algún tipo de formación en ésta, el cuarenta y nueve por ciento de los encuestados informan no haber recibido ningún tipo de capacitación sobre comunicación en sus trabajos.

Lo anterior confirma de nuevo la poca relevancia que se le da a este tema tal y como el PMI lo ha venido comunicando en sus informes Pulso de la profesión™ (PMI, 2014). En la figura 4.11 se representa gráficamente el resultado;



**Figura 4.11** Respuesta en porcentaje a la pregunta sobre capacitación en la gestión de las comunicaciones

**Fuente:** Elaboración propia

## 4.2 Análisis triangular de la información

Al cruzar la información obtenida con los tres instrumentos se detectaron puntos de no concordancia que podrían establecerse como las oportunidades de mejora en lo que a gestión de las comunicaciones se refiere.

La tabla 4.7 resume los resultados de las tres herramientas tomando como referente aquellas respuestas igual o mayores a cuarenta por ciento en No y No sé del cuestionario aplicado a los miembros de la base de datos del PMI Capítulo Costa Rica.

**Tabla 4.7 Resumen de resultados de las herramientas utilizadas para la obtención y el análisis de datos.**

Compendio de las herramientas utilizadas, datos obtenidos y análisis					
Tema	Focus Group	Análisis documental	Cuestionario	Concordancia	
				Sí	No
Concepto de comunicación	No está claro el concepto	Se establece en el Capítulo 10 del PMBOK	Alineado al que establece el PMBOK		√
PGC	No se sabe si hay o no un Plan de Comunicación	Se recomienda su uso en el Capítulo 10 del PMBOK	No se cuenta con un Plan de comunicación		√
Método de comunicación	El más usado es el de "Push"	El PMBOK recomienda el de los modelos de comunicación según sean las necesidades del proyecto	El más usado es el "Push"		√
Manejo de conflictos	No está contemplado, se	Se menciona como parte central en la	No cuentan con espacios para gestionar los		

	resuelven de manera empírica y no queda documentación	gestión de los interesados, Capítulo 13 del PMBOK	conflictos que se desarrollen		√
Políticas	No se sabe si existen políticas que contemplen las comunicaciones	Se recomienda que formen parte de los APO's de la organización	No hay políticas sobre el tema de la gestión de las comunicaciones		√
Comunicación informal	No se cuenta con herramientas que generen cierto grado de control sobre la comunicación informal que se dé en la gestión de las comunicaciones	Se menciona en los diferentes capítulos del PMBOK	No se cuenta con herramientas que generen cierto grado de control sobre la comunicación informal que se dé en la gestión de las comunicaciones		√
Presupuestos	Sí se emplea parte del presupuesto del proyecto para atender necesidades y actividades que tienen que ver con la gestión de las comunicaciones	Se recomienda considerar todo lo que represente un costo en el presupuesto. PMBOK	No se establece presupuesto para actividades relacionadas con la gestión de las comunicaciones		√
Profesionales en comunicación	No han tenido a nadie de comunicación formando parte de sus equipos	Se menciona en la teoría el uso de expertos.	No se cuenta con personas de comunicación trabajando		√
Capacitación	No se ofrece capacitación para conocer y desarrollar habilidades de comunicación y manejo de la información	Se recomienda considerar las capacitaciones en el capítulo de Recursos Humanos	No se cuenta con capacitación para conocer y desarrollar habilidades de comunicación y manejo de la información		√

**Fuente: Elaboración Propia**

## Capítulo 5 Desarrollo de la propuesta

En este capítulo se proponen un conjunto de acciones para fortalecer las buenas prácticas en la gestión de las comunicaciones que enriquezca las ya sugeridas en la teoría y que cubran las oportunidades de mejora encontradas en el capítulo anterior.

La finalidad de esta propuesta es dotar a los profesionales en la gestión de proyectos de algunos conceptos y herramientas extras con respecto a comunicación que puedan enriquecer la gestión de las comunicaciones.

La propuesta contiene los nueve puntos que se detectaron en el análisis de datos en el capítulo cuatro como elementos con oportunidad de mejora:

- Concepto de comunicación
- PGC (Plan de Gestión de las Comunicaciones)
- Método de comunicación
- Manejo de conflictos
- Políticas
- Comunicación informal
- Presupuestos
- Fortalecimiento del equipo con expertos en comunicación

- Capacitación

## 5.1 Guía para fortalecer la gestión de las comunicaciones en proyectos.

Esta guía pretende ser un documento complementario y de apoyo en la gestión de las comunicaciones para los profesionales de la administración de proyectos. Sugiere algunas herramientas para fortalecer la gestión de las comunicaciones durante toda la vida del proyecto, disminuyendo así, el riesgo de que se presenten contrariedades relacionadas con la comunicación interna y externa que pongan en peligro el éxito de los proyectos.

Con esta guía se complementa el Plan para la Gestión de las Comunicaciones agregando elementos que tienen que ver con la comunicación interpersonal, la comunicación asertiva y la comunicación organizacional.

Así pues, a través de cuatro etapas se integran los conceptos que resultaron para ser considerados como puntos de mejora y, los pasos y las herramientas necesarias para enriquecer el plan para la gestión de las comunicaciones de cualquier proyecto.

### 5.1.1 Introducción

La comunicación es un proceso de interacción humana, una necesidad innata que busca el intercambio de pensamientos, de conocimientos y de sentimientos a través de señales como el habla, la escritura, los gestos entre otras. Cuando se utilizan estas señales se hace con una intención específica como convencer, comprometer, influenciar, alegrar, lastimar, informar sobre algo etc. Recordemos que la comunicación, según Robbins, cumple cuatro funciones; controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, 2004).

Si tomamos en cuenta que la gestión de proyectos, tal y como se describe en el PMBOK® requiere “ Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados...Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo...Los interesados en el proyecto pueden tener opiniones diferentes sobre cuáles son los factores más importantes, creando un desafío aún mayor...El equipo del proyecto necesita ser capaz de evaluar la situación, equilibrar las demandas y mantener una comunicación proactiva con los interesados a fin de entregar un proyecto exitoso. (PMI, 2013, pág. 6), podemos concluir que la gestión de la comunicación es vital para el éxito final de los proyectos.

La gestión de la comunicación en proyectos no debe limitarse solamente al manejo de la información generada durante los mismos, sino abrirse como una herramienta necesaria para todos los miembros del equipo y en todas las partes del proyecto durante su vida.

La mayoría de los directores de proyectos son profesionales de las áreas de ingeniería y de administración principalmente, carreras donde los cursos de comunicación no pululan, por lo que no es de extrañar que las herramientas de comunicación no sean conocidas por ellos. Tampoco es común encontrar profesionales del área de comunicación como directores de proyectos o como parte de los equipos para la administración de proyectos, y en algunos casos cuando los hay estos no conocen la teoría de la administración de proyectos y son contratados para el manejo de medios masivos y la información generada.

Es entonces aquí donde se encuentra la brecha y la gran oportunidad de crear herramientas que permitan cerrarla para alcanzar así un mayor número de proyectos exitosos y con esto el beneficio económico de las organizaciones.

Tal y como se mencionó en el Marco Teórico, el capítulo 10 del PMBOK® enlista una serie de habilidades de comunicación comunes a la dirección general y a la dirección de proyectos, estas habilidades se pueden desarrollar en cualquier persona y con esto fortalecer los equipos de trabajo en AP. (PMI, 2013)

Algunas de las habilidades que menciona el PMBOK® (PMI, 2013) son:

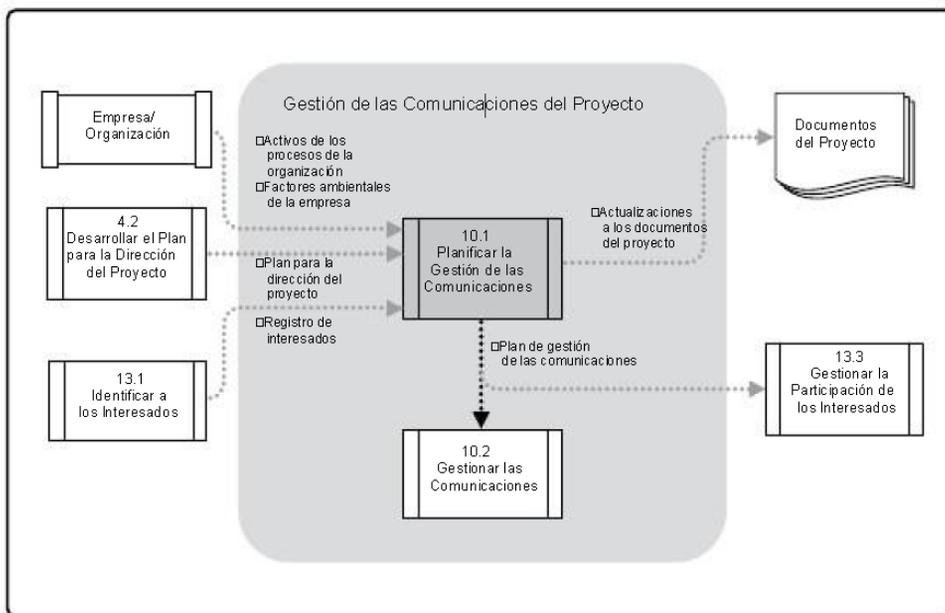
- Escuchar de manera activa y eficaz;
- Cuestionar y examinar ideas y situaciones para garantizar una mejor comprensión;
- Persuadir a una persona, a un equipo o a una organización para llevar a cabo una acción;
- Motivar para proporcionar estímulo y confianza;
- Orientar para mejorar el desempeño y alcanzar los resultados deseados;
- Negociar para lograr acuerdos mutuamente aceptables entre partes;
- Resolver conflictos para prevenir impactos negativos; y

- Resumir, recapitular e identificar los próximos pasos.

Contrario a estas habilidades, el plan de gestión de proyectos está limitado, según se ve en el apartado 10.1.3.1 del PMBOK® (PMI, 2013, pág. 288) principalmente a la gestión de la información que se desarrollará en los proyectos, dejando de lado el desarrollo de habilidades de comunicación en los equipos de trabajo.

El Plan de Gestión de las Comunicaciones podría albergar también la detección del nivel de comunicación en los miembros de los equipos y el desarrollo de habilidades de comunicación, con el fin de aminorar situaciones que podría llevar al proyecto a un fracaso y de contar con activos fortalecidos en esta área.

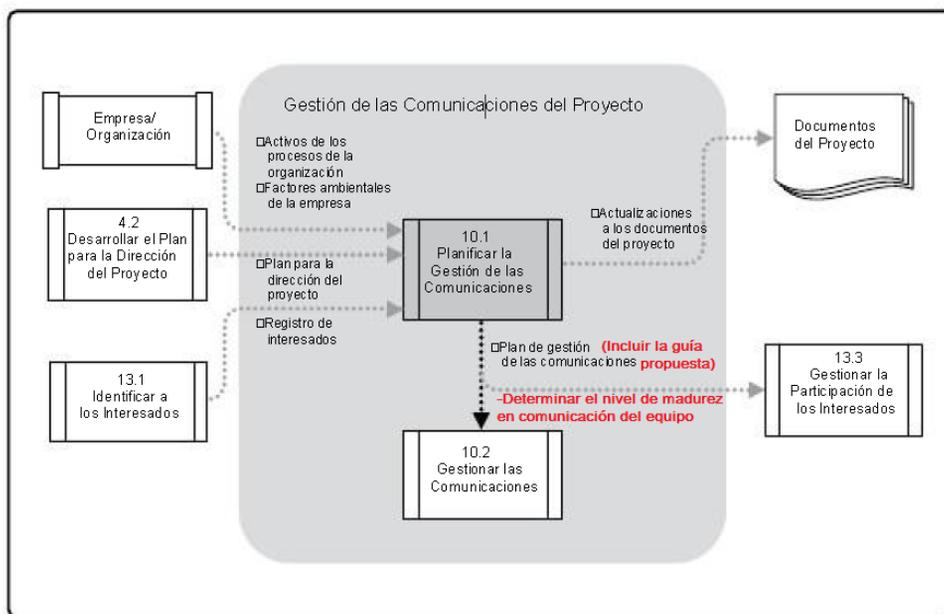
El diagrama 5.1 representa el flujo de datos en el proceso de planificar la gestión de las comunicaciones que se establece en el PMBOK®, en el mismo se puede apreciar donde se establece el Plan de Gestión de las Comunicaciones, y cómo este representa la herramienta para gestionar las comunicaciones durante el proyecto.



**Diagrama 5.1 Diagrama de flujo de datos de planificar la gestión de las comunicaciones.**

**Fuente: Elaboración Propia con base en información del PMBOK®**

En el diagrama 5.2 se aprecia la modificación que plantea la presente propuesta, incluir en la gestión de las comunicaciones una guía para fortalecer las habilidades de comunicación en los equipos de proyectos.



**Diagrama 5.2 Diagrama de flujo de datos de planificar la gestión de las comunicaciones incluyendo los datos de la propuesta.**

**Fuente: Elaboración Propia con base en información del PMBOK®**

Esta guía permitirá que cualquier director de proyecto pueda desarrollar en los miembros de sus equipos de trabajo habilidades de comunicación que le brinde apoyo en la gestión de las comunicaciones.

### 5.1.2 Conceptos

Es indispensable aclarar el significado de los conceptos que se desarrollan en la guía para que no existan interpretaciones diferentes, ya que al ser un tema de la gestión de proyectos cuando se mencionan los diferentes elementos de la comunicación deben entenderse los mismos desde la perspectiva y aplicación en la gestión de proyectos.

Estos conceptos forman parte de la jerga de la gestión de proyectos lo que facilitará la comprensión de los mismos cuando cualquier profesional en dirección de proyectos la aplique a su trabajo, y viceversa con profesionales de la comunicación que participen en equipos de proyectos.

#### *5.1.2.1 Grado de madurez en comunicación del equipo de trabajo*

De la misma forma en que medimos el grado de madurez de una organización, el grado de madurez de un equipo de trabajo o el grado de madurez de una persona también podríamos medir el grado de madurez en comunicación que tiene el equipo de proyectos de una organización.

Determinar el grado de madurez en comunicación de un equipo de trabajo se refiere a establecer los estándares necesarios de los niveles de comunicación con que interactúan los miembros del equipo, las prácticas para generar y archivar la información y las habilidades de los miembros del equipo de proyectos para alcanzar con éxito la intención de la comunicación.

Dependiendo del nivel de madurez que tenga el equipo se establecerá la estrategia para aumentar sus habilidades de comunicación logrando así una mayor madurez en el equipo de trabajo.

#### *5.1.2.2 Concepto de comunicación en los equipos de trabajo*

Aunque tenemos claro el concepto de comunicación propuesto en la teoría de la gestión de proyectos podría resultar beneficioso que se amplíe, incluyendo conceptos como la comunicación no verbal en la relación con los interesados.

Con el fin de aclarar que comunicación no solamente se refiere al manejo de la información generada en los proyectos sino de todos los momentos en que estamos interactuando con los interesados del mismo.

Establecer el concepto de comunicación da claridad y estandariza las áreas que se tomarán en cuenta, se controlarán y se medirán en la gestión de las comunicaciones y en el grado de madurez del equipo.

(Shannon & Weaver, 1949)

### 5.1.2.3 *Plan de Gestión de las Comunicaciones*

Se debe de contar siempre con un plan de gestión de las comunicaciones y con la estrategia para darlo a conocer a todos los interesados.

El Plan de gestión de las comunicaciones es un documento físico que reúne todas las acciones referentes a la gestión de las comunicaciones en los proyectos para asegurar el proceso de gestionar la comunicación, según lo descrito en el PMBOK®, este proceso se refiere a la creación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y realización de la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones.

La guía no sustituye por ningún motivo lo dispuesto en el PMBOK®, propone ser un apoyo y complemento con herramientas para enriquecer el nivel de conocimiento y aplicación de técnicas de comunicación por parte de los equipos de proyectos en la gestión de las comunicaciones.

### 5.1.2.4 *Método de comunicación*

Existen diferentes métodos de comunicación para compartir la información entre los interesados de un proyecto, de una actividad o de un evento. *Push*, *Pull* e Interactivo son los que se mencionan en el PMBOK® y van dirigidos a públicos con diferentes características.

Es importante que se conozcan las características de estos métodos para decidir cuál utilizar dependiendo de la estrategia de comunicación específicamente en la distribución de información interna y externa.

#### *5.1.2.5 Manejo de conflictos*

Los conflictos son inevitables, inherentes a los seres humanos, surgen cuando se contraponen intereses y no se encuentra la forma en que dos o más situaciones se den de forma simultánea lo que lleva a una lucha de poder para imponer un punto de vista, un sistema, una definición, etc.

Pero también existen alternativas de solución generadas a través de técnicas de comunicación que permiten mitigarlos y en algunos casos solucionarlos de manera definitiva.

#### *5.1.2.6 Políticas*

Tomando en cuenta que una política se puede definir como la manera de proceder u orientación para ejecutar algún asunto en particular, sobre la gestión de las comunicaciones en proyectos se entiende que política es el documento que contiene las disposiciones para llevar a cabo las actividades respectivas; forman parte de los activos de la misma y refuerzan la importancia en el tema.

### *5.1.2.7 Comunicación informal*

La comunicación informal es aquella que surge de manera espontánea entre dos o más individuos, no utiliza canales formales establecidos por la organización y su veracidad no siempre es comprobable. Los chismes, los comentarios, las especulaciones son algunas formas de comunicación no formal.

Es otro inevitable en los grupos de trabajo, siempre se dará espacio y siempre encontrará canales no oficiales para llegar a los miembros del equipo, por esto se debe de manejar una eficiente estrategia de información oficial para disminuir la oportunidad de rumores o interpretaciones de temas oficiales.

### *5.1.2.8 Presupuestos*

Las actividades para generar mejores prácticas en la gestión de la comunicación requieren de una cantidad de dinero con las que se puedan llevar a cabo, deberían representar una inversión y se debería medir su utilidad.

El presupuesto es el cálculo anticipado del coste del conjunto de actividades y requerimientos para el fortalecimiento de la gestión de las comunicaciones.

Es fundamental concientizar a la alta gerencia de la importancia de programar actividades para capacitar y desarrollar habilidades como la comunicación en los miembros de los equipos. Además, crear estrategia de comunicación para minimizar conflictos también requiere de una inversión, y sólo convenciendo a los directivos de que esto representa una inversión y no un gasto se podrá generar un cambio.

#### *5.1.2.9 Profesionales de Comunicación en equipos de proyectos*

Los profesionales en la comunicación son aquellas personas con una formación académica universitaria en alguna de las áreas de comunicación: Periodistas, Publicistas, Comunicadores, Comunicadores organizacionales, Relacionistas Públicos y comunicadores internos son algunos de los profesionales que podrían enriquecer los equipos de proyectos y permitir que los otros miembros del equipo desarrollen habilidades que no fueron contempladas en su formación académica.

### 5.1.2.10 Capacitación

La capacitación está formada por las actividades, herramientas y estrategias para hacer que los miembros del equipo sean más eficientes en la gestión de las comunicaciones.

## 5.2 Etapas para el fortalecimiento de la gestión de las comunicaciones

Para desarrollar la presente guía es determinante establecer el momento en que se llevará a cabo la implementación. Según lo que marca la guía de buenas prácticas, PMBOK®, la gestión de las comunicaciones se desarrolla en tres de los procesos planificación, ejecución y seguimiento y control de las comunicaciones (Cuadro 5.1).

**Cuadro 5.1 Correspondencia entre los grupos de procesos y el área de conocimiento**

Área del conocimiento	Grupo de Procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre
Gestión de las Comunicaciones		Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Dar seguimiento y controlar las comunicaciones	

**Fuente: Elaboración Propia**

Esta guía propone que la gestión de las comunicaciones se implemente en el proceso de inicio, específicamente con un “Diagnóstico de la Comunicación”, el cual es una herramienta de comunicación organizacional (comunicación interna) que se utiliza para determinar la situación real del estado de las comunicaciones, en este caso se diagnosticaría la comunicación del entorno donde se realizará el proyecto, para poder llevar al equipo de trabajo al estado de madurez en comunicación idóneo (Cuadro 5.2).

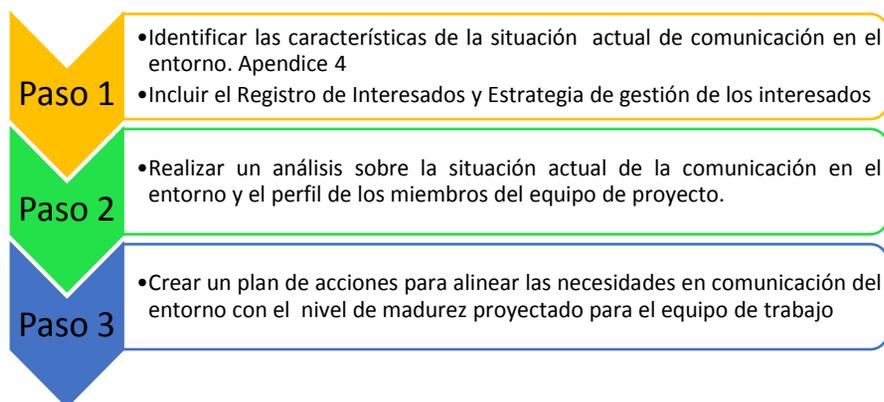
El registro de interesados en el proyecto, se incluye en el diagnóstico para determinar si existen puntos en concordancia con los perfiles de los miembros del equipo de trabajo, esto con el fin de establecer relaciones provechosas durante el proyecto.

**Cuadro 5.2 Propuesta de Correspondencia entre los grupos de procesos y el área de conocimiento**

Área del conocimiento	Grupo de Procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre
Gestión de las Comunicaciones	Diagnosticar el estado de las comunicaciones en el entorno donde se desarrollará el proyecto.	Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Dar seguimiento y controlar las comunicaciones	

**Fuente: Elaboración Propia**

Tal y como se muestra en la figura 5.1, el diagnóstico de comunicación en el entorno donde se realizará el proyecto, se efectuará en tres pasos:

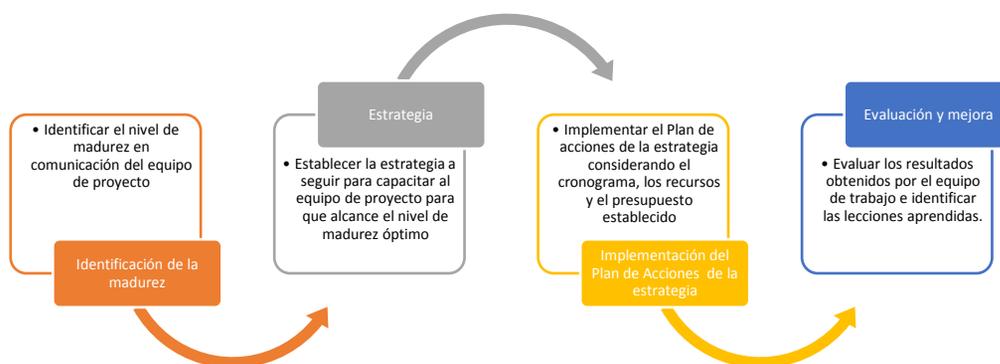


**Figura 5.1 Pasos a seguir para realizar el diagnóstico de comunicación**

**Fuente: Elaboración Propia**

Los pasos 1 y 2 se llevarán a cabo en el proceso de inicio, el paso 3 se realizará en el proceso de planificación, cuando se establezca la estrategia.

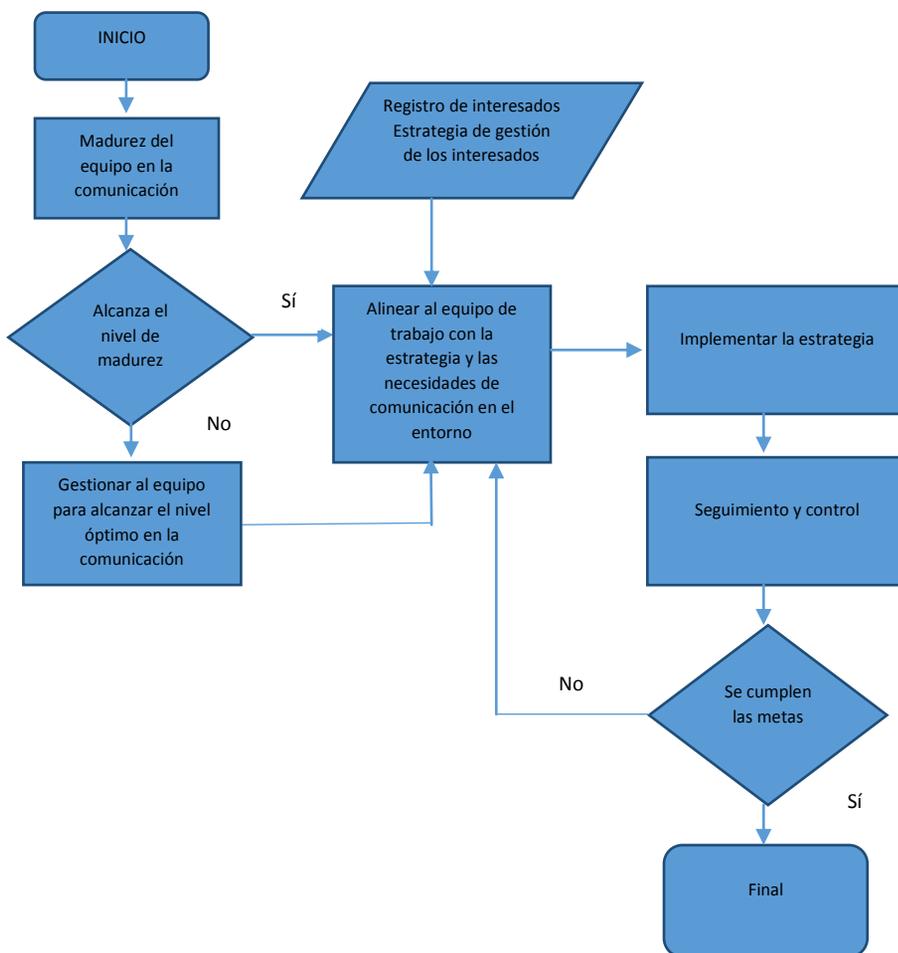
Luego del diagnóstico se pasa a la guía propuesta, donde a través de una serie de cuatro etapas se planifican las actividades para fortalecer la gestión de las comunicaciones (Figura 5.2).



**Figura 5.2 Etapas de la Guía para el fortalecimiento de la comunicación.**

**Fuente: Elaboración Propia**

Cada etapa se desarrolla en un momento diferente del proyecto, la identificación de la madurez y la elaboración de la estrategia se realizan en la planificación, la implementación de la estrategia en el proceso de ejecución del proyecto y la de evaluación y mejora en el proceso de seguimiento y control. En el siguiente diagrama de flujo se explica de manera visual el proceso para aplicar la guía (Diagrama 3):



**Diagrama 5.3 Diagrama de flujo de procesos de la guía para fortalecer la gestión de las comunicaciones en proyectos**

**Fuente: Elaboración Propia.**

### 5.2.1 Etapa 1 Identificar el nivel de madurez en comunicación del equipo de proyecto

Si los modelos de madurez se caracterizan por medir las capacidades y debilidades que tiene una organización, y de instalar un proceso de mejora continua que permita disminuir esas debilidades; y se podría afirmar que las comunicaciones son en la gestión de proyectos un proceso de administración de la comunicación, cuya meta es llevar a un proyecto a término exitoso, cumpliendo con el tiempo, el presupuesto y los objetivos originales, se puede establecer que el nivel de capacidades de comunicación con el que cuenta un equipo de proyecto debe ser medible para detectar los puntos de mejora y asegurar la exitosa gestión del proyecto.

Se ha determinado que aproximadamente un 90 por ciento del trabajo de los líderes de equipos de proyectos corresponde a comunicar, que si bien es cierto que los conocimientos técnicos específicos son relevantes en la dirección de proyectos, llevar al equipo a cumplir con los objetivos es el mayor reto, y para lograrlo es fundamental reconocer que la comunicación se da entre dos o más, por lo tanto los otros miembros del equipo deben de tener capacidad y conocimiento sobre las formas que se utilizarán para comunicarse entre sí y con los “stakeholders”. A esta estandarización de los elementos de la comunicación es a lo que llamaremos “madurez de la comunicación”

Las áreas clave sugeridas para tomar en cuenta a la hora de determinar la madurez en comunicación del equipo de trabajo son las presentadas en el cuadro 5.3, éstas son mencionadas

en los informes Pulso de la profesión™ del PMI como puntos importantes en la comunicación de los equipos de trabajo para alcanzar el éxito de los proyectos.

**Cuadro 5.3 Significado de las áreas clave para el análisis de madurez de los equipos de proyectos.**

Áreas Clave	Significado de las áreas para el análisis de madurez
Lengua y lenguaje	<p>Idioma que los miembros del equipo usaran para comunicarse entre sí. No siempre es la lengua materna, o sea aquella que aprendió desde su infancia en el entorno familiar y con la que se comunica habitualmente.</p> <p>El lenguaje es la jerga especializada y no, que utilizan los miembros del equipo. Corresponde también al lenguaje no verbal y al escrito.</p>
Cultura	<p>Conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo, a una clase social, a una época, a los habitantes de un país o de una región.</p>
Habilidades de Comunicación Asertiva	<p>Capacidad de una persona de dar su punto de vista, su posición ante una situación, sus sentimientos y deseos en forma clara, respetuosa y oportuna.</p>
Relaciones	<p>Interacciones y asociaciones que se dan entre dos y más personas. Son relaciones sociales que pueden basarse en los gustos, en</p>

Áreas Clave	Significado de las áreas para el análisis de madurez
Interpersonales	afinidades, en circunstancias casuales o previstas reguladas por reglas, leyes o políticas donde la comunicación es el elemento crucial para el buen desarrollo de las mismas.
Conocimiento y Tecnología	Nivel académico formal que tienen una persona, las habilidades y formación formal con herramientas y canales tecnológicos que facilitan la comunicación electrónica. Uso de dispositivos.

**Fuente: Elaboración Propia**

Para realizar el análisis de madurez se estudiará el perfil de cada uno de los miembros del equipo comparándolo con las características establecidas para cada nivel de madurez.

La lengua preponderante será aquella que se determine con anticipación de acuerdo con las necesidades del proyecto.

El nivel que se determine para cada área del análisis, de cada miembro del equipo, es aquel que cumpla con la mayor cantidad de los criterios establecidos en los niveles que aparecen en el cuadro 5.4:

**Cuadro 5.4 Características de cada nivel de las áreas clave para el análisis de madurez de los equipos de proyectos.**

 <p><b>Nivel 1 Nulo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No domina el lenguaje establecido para ser usado durante la elaboración del proyecto.</li> <li>• Pertenecen a diferentes culturas , países o regiones</li> <li>• No es asertivo, genera conflictos o tiende a mantenerse aislado</li> <li>• El nivel máximo de estudios educación media superior.</li> <li>• No conoce ni los paquetes básicos de computación para comunicarse.</li> <li>• No tienen la disposición para aprender.</li> </ul>	 <p><b>Nivel 2 Crítico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce el idioma y lo domina a nivel básico-</li> <li>• No tiene seguridad para establecer una conversación o explicación sobre temas técnicos</li> <li>• No cuenta con acreditaciones sobre el nivel en el idioma.</li> <li>• Cuenta con credenciales que lo acreditan como nivel básico</li> <li>• Son de diferentes o país, región o cultura pero tienen más de cinco años viviendo en el lugar donde se realiza el proyecto</li> <li>• Casi nunca es asertivo, genera conflictos o tiende a mantenerse aislado</li> <li>• Conoce poco de paquetes de computación</li> <li>• Poca disposición para aprender</li> </ul>	 <p><b>Nivel 3 Desarrollo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Domina el lenguaje técnico o el lenguaje cotidiano pero no ambos.</li> <li>• Cuenta con credenciales que lo acreditan como nivel medio en el idioma.</li> <li>• Es del mismo país pero no de la misma región</li> <li>• La mayoría de las veces es asertivo, algunas veces genera conflictos y no es muy sociable con sus compañeros.</li> <li>• No ha concluido la universidad.</li> <li>• Conoce la mayoría y usa los paquetes básicos y avanzados de computación para comunicarse.</li> <li>• Algunas veces tienen la disposición para aprender.</li> </ul>	 <p><b>Nivel 4 Avanzado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Domina el idioma técnico y cotidiano pero no a la perfección.</li> <li>• Cuenta con credenciales que lo acreditan como nivel avanzado en el idioma.</li> <li>• Son de una misma cultura, país o región.</li> <li>• Es asertivo, nunca genera conflictos , es sociable, querido y respetado por sus compañeros.</li> <li>• Título universitario.</li> <li>• Conoce la mayoría y usa los paquetes básicos y avanzados de computación para comunicarse.</li> <li>• Casi siempre</li> </ul>	 <p><b>Nivel 5 Óptimo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Domina a la perfección ya sea porque es su lengua materna o porque está acreditado con un nivel superior.</li> <li>• Cuenta con credenciales que acreditan el nivel superior en el idioma.</li> <li>• Todos son de una misma cultura, país o región.</li> <li>• Siempre es asertivo, nunca genera conflictos , es sociable, querido y respetado por sus compañeros.</li> <li>• Título universitario.</li> <li>• Conoce y usa los paquetes básicos y avanzados de computación para comunicarse.</li> <li>• Tienen la disposición para aprender.</li> </ul>
---	--	--	---	---

**Fuente: Elaboración Propia**

Cada criterio tiene una puntuación que corresponde al nivel en el que se encuentra el miembro del equipo. Cuadro 5.5 Para evaluar las áreas clave para el análisis de madurez de los equipos de proyectos se recomiendan las herramientas anexas en el apéndice 5.

**Cuadro 5.5 Puntaje por criterio**

Puntuación por criterio	
Criterio	Puntos
Nulo	0
Crítico	1
Desarrollo	2
Avanzado	3
Óptimo	4

**Fuente: Elaboración Propia**

Se completará una matriz (Cuadro 5.6), por miembro del equipo para recopilar la información del nivel que cada miembro del equipo tiene en cada uno de las áreas clave a evaluar: Lengua y lenguaje, Cultura, Habilidades de comunicación asertiva, Relaciones interpersonales, Conocimiento y tecnología.

El puntaje máximo que un miembro puede alcanzar es de 20 puntos que corresponden al 100 por ciento o a tener el nivel óptimo en todas las áreas clave. Esta evaluación se utilizará en el seguimiento personal que se dará a cada uno de los miembros del equipo de proyecto.

**Cuadro 5.6 Puntaje de cada miembro del equipo**

<b>Matriz de evaluación</b>					Puntuación Óptima: 20 pts
Nombre					
<b>Criterios</b>	<b>Nulo</b>	<b>Crítico</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Avanzado</b>	<b>Óptimo</b>
Lengua y lenguaje					
Cultura					
Habilidades de Comunicación asertiva					
Relaciones interpersonales					
Conocimiento y tecnología					
<b>Puntaje obtenido</b>					

**Fuente: Elaboración Propia**

Luego de haber realizado el análisis de cada perfil se suman los perfiles de los niveles en los que coincidieron los miembros según el área clave analizada (Cuadro 5.7), esto con el fin de agruparlos en una misma plantilla que permita visualizar el nivel predominante y realizar un cruce de información que permita determinar las prioridades para desarrollar la estrategia de fortalecimiento en la gestión de las comunicaciones.

El nivel con más coincidencias, es el nivel de madurez en comunicación del equipo de proyecto, a partir de este resultado se trabajará en la estrategia a seguir para mejorar el nivel de madurez del equipo, sin dejar de lado las necesidades y perfiles personales de los miembros del equipo.

**Cuadro 5.7 Plantilla para determinar el nivel de madurez de los equipos de proyectos.**

Áreas Clave	Niveles				
	Nivel 1 Nulo	Nivel 2 Crítico	Nivel 3 Desarrollo	Nivel 4 Avanzado	Nivel 5 Optimo
Lenguaje					
Cultura					
Habilidades de Comunicación					
Relaciones Interpersonales					
Conocimiento y Tecnología					
Total					

**Fuente: Elaboración Propia**

### 5.2.2 Etapa 2 Establecer la estrategia a seguir para mejorar el nivel de las comunicaciones del equipo de proyecto

Con el nivel de madurez ya establecido se inicia la elaboración de la estrategia que se seguirá para llevar al equipo al nivel óptimo, el cual debe ser la meta de todo líder de proyecto.

La estrategia no es más que los pasos que vamos a seguir para llevar al equipo de proyecto a mejorar en la forma en que se comunican, comunican e informan. Se realizará en el proceso de planeación, cuando se construye el Plan de Gestión de las Comunicaciones.

La estrategia debe considerar el nivel de madurez del equipo, el diagnóstico de las comunicaciones y la estrategia organizacional. Asimismo debe de contar con la aprobación de la alta gerencia pues esta es la responsable de que se alcancen las metas en la organización a través de los proyectos. Figura 5.3

La información que se obtiene del Diagnóstico de las Comunicaciones, junto con el Nivel de Madurez en Comunicaciones del equipo, permitirán establecer objetivos alineados a los objetivos estratégicos de la organización.



**Figura 5.3 Elementos a considerar para la estrategia para el fortalecimiento de la comunicación.**

**Fuente: Elaboración Propia**

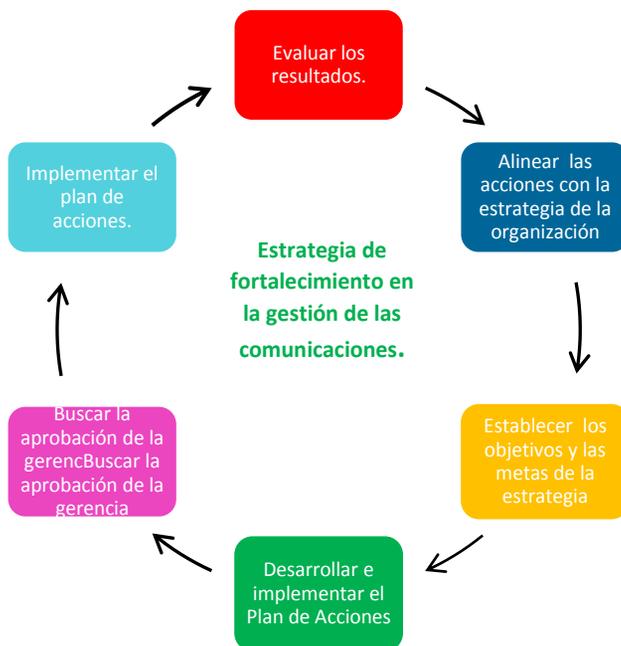
La aprobación de la alta gerencia es también un recurso para establecer una normativa a través de políticas para la gestión de las comunicaciones en la organización. Presentar a los

miembros del equipo, y a los de la organización en general, la relevancia de este tema usando documentos formales que estandaricen las normas de comunicarse, da seriedad a un tema que en pocas organizaciones se toma en cuenta como un factor crítico en el éxito de los objetivos estratégicos.

En esta etapa, además se alinearan las acciones a seguir a la estrategia de la organización, se definirán los objetivos que se pretenden lograr en materia de comunicación con el equipo de proyectos y se elaborará el plan de acciones a seguir para alcanzar esos objetivos.

Luego se presentará, a través del director de proyecto a la gerencia para obtener la aprobación y proceder a implementarlo. Por último, en la etapa de Evaluación y mejora de la guía, se evaluarán los resultados.

Tal y como se presenta en la figura 5.4, los puntos a considerar en la estrategia se convierten en un proceso que permite la mejora continua en la gestión de las comunicaciones de los equipos de proyecto.



**Figura 5.4 Estrategia de fortalecimiento en la gestión de las comunicaciones.**

**Fuente: Elaboración Propia**

Al pasar a la siguiente etapa de la guía se contará con el plan de acciones a seguir para mejorar el nivel en comunicaciones de los equipos de proyecto.

### 5.2.2.1 Plan de acciones

El plan de acciones es el documento que recopila las acciones a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Cada área clave contará con una serie de acciones y herramientas de comunicación que se podrán utilizar en la implementación de dicho plan según sean las necesidades.

En el cuadro 5.8 se enlistan algunas de las herramientas de comunicación para el desarrollo de habilidades:

**Cuadro 5.8 Plantilla para determinar el nivel de madurez de los equipos de proyectos.**

<b>Lista de Herramientas de Comunicación</b>	
<b>Área Clave</b>	<b>Herramientas de comunicación</b>
Lengua y Lenguaje	Cursos de idiomas Círculos conversacionales Conferencias Encuestas Círculos de calidad
Cultura	Talleres Workshop Conferencias con especialistas Encuestas Reuniones Videoconferencias

<b>Lista de Herramientas de Comunicación</b>	
<b>Área Clave</b>	<b>Herramientas de comunicación</b>
	<p>Juegos de roles</p> <p>Eventos sociales</p>
Habilidades de comunicación	<p>Eventos sociales</p> <p>Cursos para mejorar la escucha en el proceso de la comunicación</p> <p>Comunicación no verbal</p> <p>Manejo de conflictos</p> <p>Negociación</p> <p>Expresión oral y escrita</p> <p>Objetivo del <i>feedback</i></p> <p>Manejo de crisis</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>Primeras impresiones</p>
Relaciones interpersonales	<p>Eventos sociales</p> <p>Desayunos empresariales</p> <p>Tablón de festejos de los miembros del equipo (cumpleaños, fechas especiales de los diferentes países o regiones)</p> <p>Técnica de roles</p> <p>Autoestima</p> <p>Técnicas para iniciar una conversación</p> <p>Conferencias motivacionales</p> <p>Cursos Comunicación verbal y no verbal</p> <p>Imagen personal</p> <p>Cursos de escucha, empatía y asertividad</p>
Conocimiento y tecnología	<p>Cursos</p> <p><i>Workshops</i></p> <p>Ferías</p>

**Fuente: Elaboración Propia**

En el plan de acciones debe integrar el coste de la implementación del plan y los días, semanas o meses en que se llevarán a cabo las acciones para mejorar el nivel del equipo, tal y como se presenta en el cuadro 5.9.

**Cuadro 5.9 Plantilla para presentar el plan de acciones**

<b>Plan de acciones para el fortalecimiento de la gestión de las comunicaciones</b>					
<b>Área Clave</b>	<b>Coste</b>	<b>Duración</b>			<b>Objetivo</b>
		<b>Días</b>	<b>Semanas</b>	<b>Meses</b>	
<b>Lengua y lenguaje</b>					
<b>Cultura</b>					
<b>Habilidades de comunicación</b>					
<b>Relaciones interpersonales</b>					
<b>Conocimiento y tecnología</b>					

**Fuente: Elaboración propia**

### 5.2.3 Etapa 3 Implementar el plan de acciones de la estrategia

Luego de que la estrategia haya sido alineada y aprobada por la organización se debe implementar el plan de acciones que se tomaran para alcanzar las metas propuestas.

Para cada nivel se establece un objetivo que involucra una o más acciones para alcanzarlo.(Figura 5.5)



**Figura 5.5 Etapas de la Guía para el fortalecimiento de la comunicación.**

**Fuente: Propia**

Para alcanzar el nivel objetivo, según las necesidades del entorno y del proyecto es preciso situarse en el nivel actual para seleccionar las herramientas de comunicación con las que se trabajara para mover al equipo de nivel.

#### 5.2.3.1 Cronograma

Se establece dentro del cronograma del proyecto los tiempos en que se implementarán las acciones sin afectar el avance del proyecto ni la ruta crítica. Cuando las acciones requieren que participe el total de los recursos, se realizarán fuera del periodo del trabajo del proyecto y será parte de los beneficios que se otorguen en el plan de recompensas que tengan los integrantes del equipo.

Las acciones que se realicen fuera del horario en que se trabajan temas del proyecto también estarán visibles en el cronograma general ya que son parte de la capacitación para el desarrollo del equipo y personal que realicen los miembros del equipo de proyecto.

#### 5.2.3.2 Presupuesto

Se sugiere que los costes que se generen del plan de acciones lo asuman la organización y el proyecto, ya que es una inversión para el desarrollo del personal de la organización. Aunque el objetivo es lograr que el proyecto se cumpla en tiempo, costo y con los objetivos originales, el

beneficio económico de desarrollar un equipo con alto nivel en la comunicación es de la organización como tal.

#### 5.2.4 Etapa 4 Evaluación y mejora

El control, el seguimiento, la evaluación y los procesos de mejora son tareas olvidadas en la comunicación. Esto debido, probablemente, a la poca relevancia que se le otorga al tema, a la rapidez con que se generan las actividades de comunicación, pero principalmente a la escasez de herramientas específicas para medir el desempeño de la comunicación en una persona o en un grupo de personas.

Esta etapa obliga a medir los resultados de las acciones tomadas para fortalecer las comunicaciones en los equipos de proyectos, y así poder mejorar la estrategia, asimismo permite establecer la relación entre la mejora en las comunicaciones y el número de proyectos exitosos logrados en la organización.

Existen diferentes herramientas para dar seguimiento y controlar las acciones tomadas para fortalecer las comunicaciones, por ejemplo el modelo de preguntas y respuestas. También se encuentran diferentes indicadores que se podrían utilizar. La recomendación en la guía es que se utilicen los indicadores con los que más acostumbrados se esté en la organización.

Se utilizará un indicador de referencia (Inicio), el indicador real (Actual) y el esperado.  
(Cuadro 5.10)

**Cuadro 5.10 Plantilla para control de los resultados del plan de acciones.**

Áreas Clave	Niveles														
	Nivel 1			Nivel 2			Nivel 3			Nivel 4			Nivel 5		
	Inicio	Actual	Esperado												
Lenguaje															
Cultura															
Habilidades de Comunicación															
Relaciones Interpersonales															
Conocimiento y Tecnología															
Total															

**Fuente: Elaboración Propia**

También se pueden utilizar las listas de control, informes semanales o mensuales y otras herramientas de seguimiento.

Se deben registrar las lecciones aprendidas y el sentir de los miembros de los equipos luego de haber participado en esta estrategia para mejorar la metodología y los instrumentos utilizados.

### 5.3 Conclusión

La Guía para el fortalecimiento de la gestión de las comunicaciones es una propuesta de herramienta para mejorar la comunicación en cualquier equipo de proyecto.

Pretende visibilizar en los miembros del equipo, los directores de proyectos y las organizaciones, la posibilidad de gestionar las comunicaciones como un proceso administrativo que permita dar seguimiento y mejorar las formas de comunicación entre quienes trabajan en proyectos, además de brindarles herramientas que pueden utilizar con los otros interesados para lograr una comunicación eficaz.

## Capítulo 6 Conclusiones, Recomendaciones

Este capítulo reúne las conclusiones y las recomendaciones que se presentaron a lo largo del desarrollo de la elaboración del proyecto. Como bien marca el alcance no contempla la implementación de la propuesta, pero queda abierto a que se desarrollen todas las herramientas que se podrían utilizar para gestionar las comunicaciones desde una estrategia fortalecida por los conceptos teóricos de la comunicación.

### 6.1 Conclusiones

- Según la información brindada por los participantes en el “*focus group*” y la encuesta, la comunicación dentro de la gestión de proyectos sigue siendo un tema primordial pero a pesar de este reconocimiento no se trabaja en su fortalecimiento y desarrollo en los equipos de trabajo. No se contemplan actividades, ni presupuesto, tampoco se toma en cuenta que la misma es una necesidad en el ser humano, y que por lo tanto es mucho más que el manejo de la información que surge en los proyectos.
- Son pocas las herramientas de comunicación que se utilizan en la gestión de las comunicaciones en proyectos. Pocos conocen las diferentes opciones que existen en las áreas de comunicación que podrían estarse utilizando en los equipos de proyectos para fortalecerlos en funciones que tienen que ver con comunicar.

- La comunicación en la gestión de proyectos sigue estando sesgada hacia el manejo de la información quedando así de lado aspectos importantes para que se desarrolle una comunicación eficaz entre los miembros del equipo de proyecto y los otros interesados.
- Se requiere que los equipos de trabajo en la gestión de proyectos se vuelvan interdisciplinarios para así fortalecer y desarrollar ambientes de trabajo con diferentes habilidades blandas que ayuden con el cumplimiento exitoso de los proyectos.
- Se requiere el compromiso de la alta gerencia para dar mayor importancia al tema de las comunicaciones en la gestión de proyectos lo que significa que existan políticas al respecto, que los procesos que tengan que ver con comunicación estén documentados que formen parte de los activos y que se tome en cuenta como tema de relevancia en la gobernanza de la institución.
- Se requiere un cambio en la forma en que se gestionan de las comunicaciones y por lo tanto en la forma en que se estructura el plan para la gestión de las comunicaciones.

## 6.2 Recomendaciones

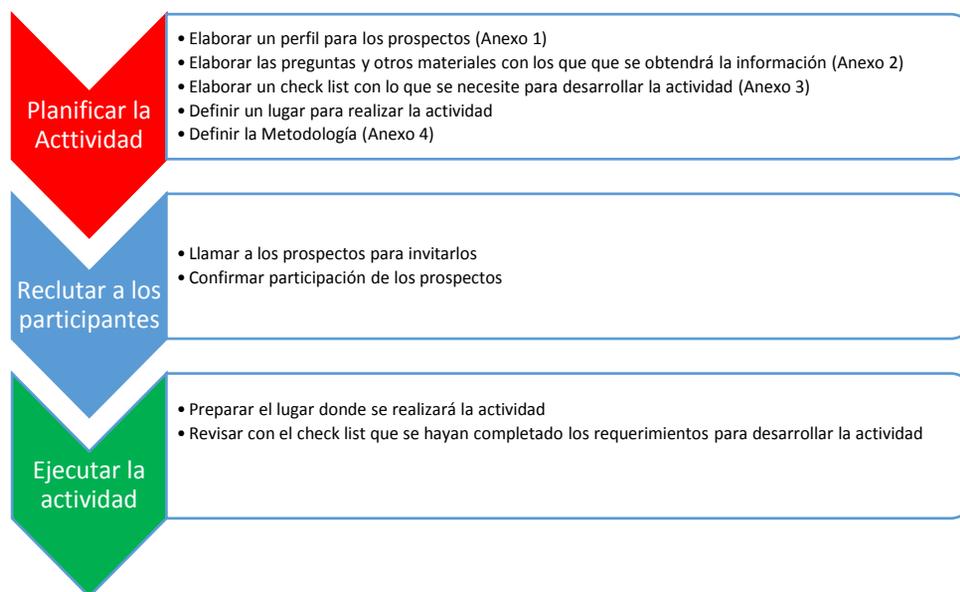
- Se le recomienda al director de proyecto contemplar actividades que desarrollen la habilidad de la comunicación en los equipos de trabajo de la gestión de proyectos.

- Se le recomienda al director de proyectos abrir el concepto de comunicación incluyendo temas como la comunicación informal, la comunicación no verbal, métodos de comunicación, canales de comunicación entre otros.
- Se le recomienda al director de proyecto manejar una matriz con la que se pueda determinar el nivel de madurez en el tema de comunicación del equipo de trabajo. Que tome en cuenta el idioma, la cultura, el género, la edad, los años de experiencia, los canales de comunicación y el nivel de manejo de tecnología.
- Se le recomienda al director de proyecto establecer el tema de las comunicaciones como posibles riesgos a mitigar.
- Se le recomienda a los directores de carrera en las universidades proponer en la revisión curricular de las instituciones académicas que ofrecen carreras vinculadas a la Administración de Proyectos, incluir materias o cursos extracurriculares que desarrollen la habilidad de comunicación en los estudiantes.
- Específicamente, se le recomienda a la Maestría en Gestión de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica, incluir en el programa de estudios el tema de habilidades para una buena comunicación en los proyectos.

## Apéndice 1 Grupo Focal

Para desarrollar el *Focus Group* se seguirán tres pasos que reúnen las tareas a considerar en la preparación y ejecución del mismo.

La siguiente figura muestra los puntos a considerar:



### **Perfil profesional de los prospectus que participarán en el *focus group***

El *Focus Group* se realizará a 10 miembros del equipo de gestión de proyectos de la ZFA con el objetivo de conseguir información sobre la gestión de las comunicaciones en los proyectos que se desarrollan en este lugar. Además, se realizará un *focus group* a al menos 7 de los miembros de la Junta Directiva del PMI Capítulo Costa Rica con el objetivo de marcar de detallar las diferencias entre los expertos en una de las buenas prácticas estandarizadas y la práctica en campo.

Los participantes del *focus group* para la ZFA deben cumplir con los siguientes requisitos:

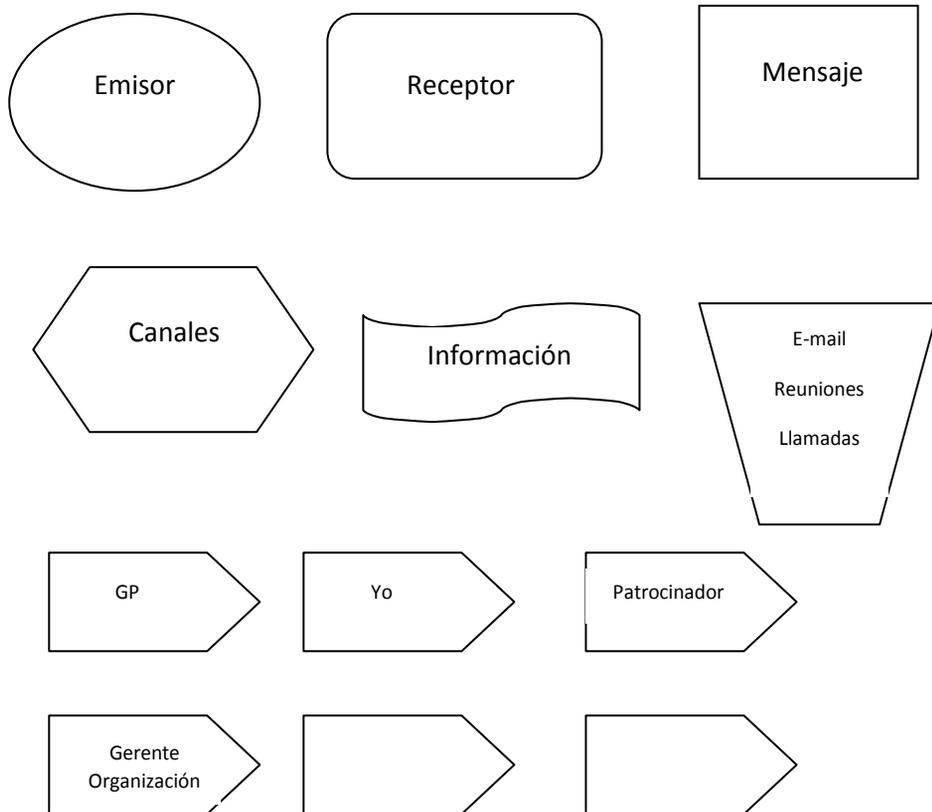
- Ser colaboradores de la ZFA
- Estar trabajando en algún proyecto de la ZFA
- Tener al menos un año de experiencia en proyectos
- Tener conocimiento sobre alguna metodología para dirigir proyectos
- Tener disposición para participar en la actividad del *Focus Group*

### **Preguntas para el *Focus Group***

1. ¿Qué se entiende por Comunicación en la gestión de las comunicaciones?
  2. ¿Qué porcentaje del presupuesto se destina a la gestión de las comunicaciones en la ZFA?
  3. ¿Qué es un canal de comunicación y cómo los establecen?  $CC=n(n-1)/2$
  4. ¿Dónde se almacena la información y las lecciones aprendidas?
  5. ¿Al finalizar los proyectos se desarrolla alguna actividad o se distribuye de alguna manera los resultados?
  6. ¿Las fuentes que brindan información están identificadas?
  7. ¿Conocen si hay un plan de comunicaciones en el lugar (Manejo de crisis, conflictos internos, información crítica, manejo de medios de comunicación)?
  8. ¿Existen políticas que se refieran al uso y distribución de las comunicaciones y de la información?
  9. ¿Han recibido capacitación en algún tema concerniente a la comunicación o manejo de la información?
  10. ¿Cuál es su percepción en lo que a la claridad en la comunicación se refiere?
-

### Actividad Modelo de comunicación

Luego de explicar brevemente qué es un modelo de comunicación, se le entregará a cada participante un sobre con figuras geométricas tituladas, una hoja de papel y una barra de pegamento para que cada uno las coloque en forma de diagrama en el orden en que ellos perciben el modelo de comunicación en su lugar de trabajo.



***Metodología para realizar el focus group***

1. El focus Group se realizará en la sala del Hotel City Express que se encuentra ubicado cerca de las instalaciones de la ZFA.
2. Se grabará la sesión.
3. Cada participante tendrá un número que lo identificará.
4. Un moderador realizará las preguntas y controlará el tiempo de respuesta.
5. A la hora de iniciada la sesión se compartirá un lunch con un tiempo de comentarios libres sobre el tema.
6. Cada participante contará con el material necesario para realizar la actividad.

## Apéndice 2 Encuesta / Cuestionario Autodiligiado

Para desarrollar la encuesta propuesta para la obtención de datos se utilizará una encuesta con algunas características de cuestionario autodiligiado ya que el mismo se enviará por un canal electrónico y la realización de la herramienta no contará con un moderador.

Encuesta sobre la Gestión de las comunicaciones				
1.	Edad:			
	Entre 20-30	Entre 30-40	Entre 40-50	Más de 50
2.	Sexo:			
	Femenino		Masculino	
3.	Actualmente participo en un equipo de proyecto:			
	Sí		No	
4.	Mi rol en el equipo de proyecto es:			
	Dirección		Coordinación	Operación
5.	Según la gestión de las comunicaciones descritas en el PMBOK® Comunicación es:			
	Control de la Información	Relaciones con los stakeholders	Políticas Internas	Manejo de medios de comunicación
6.	¿Sabe qué significa $CC = n(n-1)/2$ ?			
	Sí (¿Qué significa?)		No	

7.	Si en la pregunta 6 su respuesta fue Sí, se utiliza en su trabajo la fórmula de la pregunta 6?		
	Sí	No	No sé
8.	¿Existe un repositorio formal para almacenar la información y las lecciones aprendidas?		
	Sí	No	No sé
9.	¿En su lugar de trabajo los equipos de proyecto cuentan con un plan de comunicación?		
	Sí	No	No sé
10.	¿En su lugar de trabajo cuentan con un registro de riesgos de comunicación?		
	Sí	No	No sé
11.	¿Las fuentes que brindan información necesaria para los proyectos están identificadas?		
	Sí	No	No sé
12.	¿Tienen disponibilidad de la tecnología para todos los miembros del equipo?		
	Sí	No	
13.	¿Qué métodos de comunicación se emplean para compartir información entre los interesados del proyecto?		
	Comunicación de tipo “pull”	Comunicación de tipo “push”	No sé
14.	¿Se tiene claro en la organización quiénes son los responsables de		

	comunicar aspectos relacionados con el proyecto?		
	Sí	No	No sé
15.	¿Existen políticas que se refieran al uso y distribución de la información?		
	Sí	No	No sé
16.	¿Existen plantillas para desarrollar reportes o informes?		
17.	¿Existen herramientas o espacios que permitan la facilitación de consenso y manejo de conflictos?		
	Sí	No	No sé
18.	¿Se percibe en algún nivel la comunicación informal (Rumores, chismes, información dudosa)		
	Sí	No	No sé
19.	De ser positiva la respuesta de la pregunta 24, ¿Se tiene claro qué hacer en los casos identificados?		
	Sí	No	No sé
20.	¿Qué porcentaje del presupuesto se destina a la gestión de las comunicaciones?		
21.	¿Se actualizan los documentos de los proyectos y se informa a todos los miembros del equipo sobre las actualizaciones?		
22.	¿Está establecido el plazo y la frecuencia para la distribución de la		

	información requerida dentro de los proyectos? (Por ejemplo un día y una hora específicos)
23.	¿Existen en la organización políticas que se refieren a la gestión de las comunicaciones?
24.	¿Se cuenta con la participación de algún profesional en comunicación en la gestión de las comunicaciones?
25.	¿Han recibido capacitación en algún tema concerniente a la comunicación o manejo de la información?
Si tiene algún comentario, sugerencia u observación sobre la gestión de las comunicaciones puede anotarlos a continuación:	

## Apéndice 3 Ejemplo de aplicación de plantillas

Ejemplo de plantilla para determinar el nivel de madurez de los equipos de proyectos.

Áreas Clave	Niveles				
	Nivel 1 Nulo	Nivel 2 Crítico	Nivel 3 Desarrollo	Nivel 4 Avanzado	Nivel 5 Optimo
Lenguaje					8
Cultura	1		2		5
Habilidades de Comunicación		5	2	1	
Relaciones Interpersonales			6	2	
Conocimiento y Tecnología			7		1
Total	1	5	17	3	14

Ejemplo de plantilla para desarrollar el plan de acción

Área clave	Acción	Costo	Participantes	Duración en horas
Lenguaje	Distribución de los miembros del equipo según sus			

<b>Área clave</b>	<b>Acción</b>	<b>Costo</b>	<b>Participantes</b>	<b>Duración en horas</b>
	habilidades. Curso de idiomas.	\$\$\$\$\$	#	
<b>Cultura</b>	Curso de usos y costumbres del país donde se lleve a cabo el proyecto	\$\$\$\$\$	#	2 horas
<b>Habilidades de Comunicación</b>	Plan de Capacitación. Identificación de talentos	\$\$\$\$\$	#	20 horas
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Calendario de actividades Sociales	\$\$\$\$\$	#	20 horas
<b>Conocimiento y Tecnología</b>	Plan de Capacitación.	\$\$\$\$\$	#	30 horas

## Apéndice 4 Herramienta para Diagnóstico de Comunicación en el entorno

### Cuestionario para diagnosticar la comunicación en el entorno donde se desarrollan proyectos

El presente cuestionario contiene las preguntas para determinar algunos puntos claves que permitan diagnosticar el nivel de comunicación del entorno donde se desarrolla el proyecto. Las respuestas son basadas en la experiencia de trabajo de los encuestados por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas.

Se elegirán los encuestados de manera aleatoria y se tomará en cuenta las recomendaciones que hagan con respecto a posibles encuestados.

La escala utilizada es del 1 (totalmente en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo).

El encuestador está libre de anotar todo aquello que observe y que le parezca que enriquece la encuesta.

#### Datos del encuestador:

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Hombre \_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_

Nombre del Proyecto:				
Lugar donde se desarrolla el proyecto				
Nombre Encuestado	Puesto, oficio o función		Edad	Género
	1	2	3	4
1-Sé quién es mi jefe?				
2-Mi jefe directo alguna vez me ha explicado lo que espera de mi desempeño?				
3-Recibo información a través de rumores?				
4-Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que promueva las buenas relaciones sociales?				
5- Los canales que se utilizan para comunicar e informar son los mejores?				
6-Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo?				

7-Valoro, me gusta y me siento bien en mi lugar de trabajo?				
8-He recibido algún tipo de capacitación en el último año?				
9-La información que recibo por los diferentes canales es necesaria e importante para mi trabajo?				
10-Sé quienes son los interesados en el proyecto?				
11-Conozco o tengo idea del lugar donde se materializará el proyecto.				
12-Conozco los riesgos que corre el proyecto si no comunico eficazmente la información crítica?				
13-Conozco a mis compañeros en el equipo de proyecto?				
14-Sé a quien debo recurrir en caso de que se presente alguna crisis por haberme comunicado indebidamente con algún interesado?				
15-Reviso diariamente los canales de comunicación?				

## Apéndice 5 Herramientas para determinar la madurez del equipo

**Lenguaje:**

<b>Cuestionario Lengua y Lenguaje</b>			
<b>Nombre</b>			
<b>Lengua materna</b>			
<b>Otras Lenguas</b>	<b>% Escrito</b>	<b>% Habla</b>	<b>% Comprensión</b>
<b>Inglés</b>			
<b>Francés</b>			
<b>Profesión</b>		<b>Grado académico</b>	
<b>Comentarios de la entrevista:</b>			

**Cultura:**

<b>Cuestionario costumbres y cultura</b>				
<b>Nombre</b>				
<b>Lugar de nacimiento</b>				
<b>Edad:</b>		<b>Sexo:</b>		
<b>Lugar de nacimiento del papá</b>		<b>Lugar de nacimiento de la mamá</b>		
<b>Ha vivido más de 6 meses en un país que no sea el de procedencia?</b>		<b>Ha tenido algún tipo de relación con alguna persona de diferente nacionalidad?</b>		
<b>Profesión</b>		<b>Grado académico</b>		
<b>Cuestionario</b>				
<p>La escala utilizada es del 1 (totalmente en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo).  El encuestador está libre de anotar todo aquello que observe y que le parezca que enriquece la encuesta.</p> <p><b>Datos del encuestador:</b>  Nombre: _____ Edad: _____ Hombre ____ Mujer __</p>				
<b>Pregunta</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Se siente cómodo en actividades con personas extranjeras?				
2. Respeta las costumbres de otras culturas aunque no sean suyas?				
3. Diría que la diversidad en los equipos de proyectos es provechosa?				
4. Está dispuesto a cambiar sus costumbre para adaptarse al grupo?				
5. Se siente más cómodo trabajando con personas de su misma nacionalidad?				

## Habilidades de Comunicación

<b>Cuestionario Habilidades de Comunicación</b>				
<b>Nombre</b>				
<p><b>Cuestionario para diagnosticar las habilidades de comunicación en los miembros del equipo</b>            La escala utilizada es del 1 (totalmente en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo).            El encuestador está libre de anotar todo aquello que observe y que le parezca que enriquece la encuesta.</p> <p><b>Datos del encuestador:</b>            Nombre: _____ Edad: _____ Hombre ____ Mujer __</p>				
<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Selecciona la información crítica y la comunica de la manera adecuada?				
2. Explica con claridad a los demás cómo hacer una tarea específica?				
3. Persuade a los demás con facilidad para que hagan lo que usted dice?				
4. Llega con otros a negociaciones convenientes para usted sin esforzarse?				
5. Presta atención a los comentarios que escucha en los pasillos?				
6. Resuelve cómo conseguir la información que necesita?				
7. Se siente nervioso cuando expone ante sus compañeros?				
8. Disfruta de enseñar a los demás procesos y temas que usted conoce?				
9. Habla con otras personas cosas que les interesan a ambos?				
10. Se le facilita escribir reportes o documentos cortos y completos?				
11. Se mantiene al margen de situaciones que le pueden ocasionar problemas?				

## Relaciones Interpersonales

<b>Cuestionario Habilidades de Comunicación</b>				
<b>Nombre</b>				
<p align="center"><b>Cuestionario para diagnosticar las habilidades de comunicación en los miembros del equipo</b></p> <p>La escala utilizada es del 1 (totalmente en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo).</p> <p>El encuestador está libre de anotar todo aquello que observe y que le parezca que enriquece la encuesta.</p> <p><b>Datos del encuestador:</b>            Nombre: _____ Edad: _____ Hombre ____ Mujer __</p>				
<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Si un compañero no cumple con sus tareas me enojo fácilmente?				
2. Pide disculpas a los demás por haber hecho algo mal?				
3. Disfruta las reuniones con compañeros de trabajo y amigos?				
4. Evito usar apodos y sobrenombres?				
5. Me controlo con las bromas de mis compañeros?				
6. Cuando algo me molesta prefiero guardármelo para no ocasionar problemas?				
7. En una conversación escucho con atención a mis compañeros?				
8. Me disculpo si cometo un error?				
9. Acostumbro saludar a mis compañeros de trabajo todas las mañanas?				
10. Intenta comprender los sentimientos de los demás?				
11. Ayuda a los demás a que conozcan a otros compañeros?				

## Bibliografía

- Ackerman, S. (2013). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Ediciones del Aula Taller.
- Al-Maghraby, R. (2010). *Project Management Frameworks: Comparative Analysis*. IPMA. Estambul, Turquía.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Ayala, L. (2005). *Lengua y comunicación oral y escrita*. México: Organización Editorial Nuevo Siglo.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Beristáin, H. (1995). *Diccionario de retórica y poética*. México: Editorial Porrúa.
- Berlo, D. K. (1984). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyectos. La Guía*. México DF: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Collado, C. F. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fonseca, Y. (2005). *Comunicación Oral. Fundamentos y práctica estratégica*. México: Pearson Educación.
- García, D. V. (2012). *Fundamentos de la Comunicación*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Garrido, F. J. (2008). *Comunicación de la estrategia*. Deusto.
- Hedeman, B. (2009). *PRINCE2 2009 Edition A Pocket Guide*. Zalbommer: Van Haren Publishing.
- Hernández, A. (2014). *Compilación para Expresión Oral y Escrita*. Izúcar de Matamoros, Puebla, México: Universidad de Izúcar de Matamoros.
- International Standard Organization. (s.f.). *ISO. About Us*. Obtenido de [www.iso.org/about-us.html](http://www.iso.org/about-us.html)
- McEntee, E. (2004). *Comunicación Oral*. México: Mc Graw-Hill Internacional.
- Meyer, J. A. (2009). *Comunicación Estratégica: Nuevos horizontes de estudio*. México.
- Miller, G. (1968). *Psicología de la Comunicación*. Buenos Aires: Paidós.
- Miller, K. (2005). *Communication Theories: Perspectives, processes and contexts*. New York: McGraw- Hill.
- Miralles, A. M. (2001). El debate latinoamericano sobre la comunicación. *Revista Documentos*, 10.

- OCG. (2009). *Exito en la gestión de proyectos con PRINCE2*. Reino Unido: OCG.
- Pascuali, A. (1972). *Comunicación y cultura de masas*. Caracas.
- PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Atlanta: Project Management Institute Inc.
- PMI. (2013). *Pulso de la Profesión*. EEUU.
- PMI. (2014). *Pulso de la Profesión*. EEUU.
- Rajkumar, S. (2010). El Arte de la Comunicaciones en la Administración de Proyectos. *Congreso de Investigación del PMI*. Washington, D.C.
- Ríos, A. H. (2014). Obtenido de <https://licangelahdez.files.wordpress.com/2014/01/unidad-i-com-verbal-y-no-verbal-oeii.pdf>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, U. (2006). *Modelos y esquemas de comunicación: algunos acercamientos*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Santos, D. V. (2012). *Fundamentos de Comunicación*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Serrano, M. M., Piñuel Raigada, J. L., Gracia Sanz, J., & Arias Fernández, M. A. (1991). *Teoría de la comunicación*. Madrid: Gráficas Valencia.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *La teoría matemática de la comunicación*.
- UNOPS. (2009). *Manual del curso electrónico PRINCE2. Foundation y Practitioner*. Reino Unido: Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited.
- UNOPS. (2013). *Manual del curso electrónico de PRINCE2 Foundation y Practitioner*. UNOPS.
- Velazco, A. M. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. Trillas.
- Villar, V. (2010). Integrando los proyectos con la estrategia organizacional. *Sinergia e Innovación*, 3.
- Zandhuis, A. (2013). *ISO 21500 Guidance on project management. A pocket guide*. Amersfoort, NL: Van Haren Publishing.