



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

## **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**“Propuesta de Desarrollo de un Plan de Entrenamiento en Herramientas de Comunicación, acorde con los diferentes roles establecidos en el Project Management Institute (PMI®) para los Directores de Proyectos según la Guía de los Fundamentos en la Dirección de Proyectos *PMBOK®*.”**

ELABORADO POR

RANDALL VÁSQUEZ FLORES

ISRAEL HIDALGO BONILLA

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2018



UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 11 de Diciembre del 2018

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

**Estimados señores:**

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

**“Propuesta de Desarrollo de un Plan de Entrenamiento en Herramientas de Comunicación, acorde a los diferentes roles establecidos en el PMI® para los Directores de Proyectos según la Guía del PMBOK®.”**, elaborado por los estudiantes: **Israel Hidalgo Bonilla y Randall Vásquez Flores**, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

**Suscribe cordialmente,**

**MAP Angela Mata Montero**



UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 5 de diciembre, 2018

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

**Estimados señores:**

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

**"Propuesta de Desarrollo de un Plan de Entrenamiento en Herramientas de Comunicación, acorde a los diferentes roles establecidos en el PMI® para los Directores de Proyectos según la Guía del PMBOK®", elaborado por los estudiantes: Randall Vásquez Flores e Israel Hidalgo Bonilla, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS.**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente

MAP Marjorie Young Hernández



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 16 de diciembre del 2018.

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

**Estimados señores:**

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: **"Propuesta de Desarrollo de un Plan de Entrenamiento en Herramientas de Comunicación, acorde con los diferentes roles establecidos en el (PMI®) para los Directores de Proyectos según la Guía del PMBOK®. "Elaborado por los estudiantes: Randall Vásquez Flores e Israel Hidalgo Bonilla para optar por el grado académico MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

**Suscribe de Ustedes cordialmente,**

---

**Edith Raissa Pizarro Alfaro**  
Código del Colegio 35554

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito(a), **RANDALL VÁSQUEZ FLORES** con cédula de identidad número **CÉDULA UNO CERO NUEVE OCHO CERO CERO QUINIENTOS VEINTITRES (1-0980-0523)**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor(a) del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a).

Heredia, **29 de noviembre del 2018**



---

**Randall Vásquez Flores**

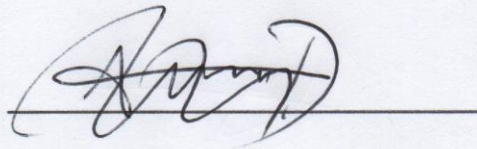
**Cédula 1-0980-0523**



## DECLARACIÓN JURADA

El suscrito(a), **ISRAEL HIDALGO BONILLA** con cédula de identidad número **UNO DIEZ CINCUENTA Y CINCO CERO SIETE DOS SEIS (1-1055-0726)**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor(a) del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a).

Heredia, 29 de noviembre del 2018

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Israel Hidalgo Bonilla', is written over a horizontal line.

**Israel Hidalgo Bonilla**

### **MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

El suscrito, **RANDALL VÁSQUEZ FLORES** con cédula de identidad número **01-0980-0523**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, **14 de diciembre de dos mil dieciocho**



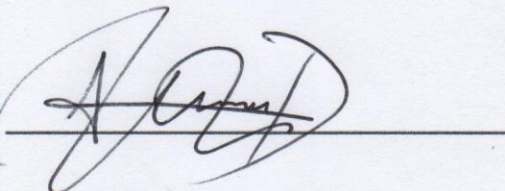
**Randall Vásquez Flores**

**Cédula 1-0980-0523**

## MANIFESTACION EXONERACION DE RESPONSABILIDAD

El (La) suscrito(a), **ISRAEL HIDALGO BONILLA** con cédula de identidad número **UNO DIEZ CINCUENTA Y CINCO CERO SIETE DOS SEIS (1-1055-0726)**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 29 DE NOVIEMBRE DEL 2018

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'I. Hidalgo Bonilla', is written over a horizontal line.

**ISRAEL HIDALGO BONILLA**



# DEDICATORIA

Dedicamos esta obra de investigación académica a las siguientes personas quienes no han apoyado en este proceso de estudio para alcanzar el nuevo grado académico:

Primero a Dios por darnos la sabiduría, salud, paciencia y perseverancia.

A nuestros padres quienes nos apoyaron desde siempre.

A nuestras esposas quienes nos han brindado su impulso, tiempo, espacio y apoyo incondicional.

# AGRADECIMIENTO

Agradecemos por la oportunidad de aumentar nuestro conocimiento en la carrera de Gerencia de Proyectos a las siguientes personas:

A nuestros profesores de la Universidad Latina de Costa Rica quienes nos brindaron su tiempo, conocimientos y consejos.

Y en especial a nuestra tutora quien nos apoyó en este proceso con esmero y pasión.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La comunicación es una herramienta dada al ser humano para facilitar la transmisión de los datos y hacer su entendimiento fácil y claro, de tal forma que se puedan entender las necesidades y requerimientos de las otras personas. La gestión de proyectos no se escapa de la necesidad de comunicación, por el contrario, es una acción esencial para el logro de los objetivos que media entre la correcta coordinación, cooperación y desarrollo de las interacciones entre los miembros de los equipos para el logro de los objetivos conjuntos del proyecto o de las labores cotidianas de las que son partícipes.

Esta investigación busca recopilar datos acerca de la percepción de la comunicación en los profesionales que trabajan en gestiones afines a la gerencia de proyectos.

Esto con el fin de conocer las principales debilidades, errores más comunes en el ejercicio de la comunicación de los proyectos que se elaboran en los distintos entornos, así como las habilidades claves que un profesional en gerencia de proyectos debe tener para garantizar la efectividad de la ejecución de los mismos.

En la sociedad actual, la forma de trabajo en las empresas ha cambiado, también lo han hecho los procesos, los sistemas de información, las nuevas tendencias multiculturales y las nuevas necesidades de gestionar de forma rápida,

correcta, expedita, y efectiva los proyectos, en distintas industrias; es por eso que esta investigación académica busca conocer cuáles son las herramientas modernas que los expertos consideran aptas para esta nueva era digital de la información que está impactando en las empresas y corporaciones.

Ante esta necesidad es imperante conocer sobre las bondades de las nuevas herramientas de comunicación virtual que facilitan la gestión y el buen entendimiento de las relaciones profesionales las cuales, constantemente se ven afectadas por las interrupciones de comunicación, faltas o ruidos en estas y en consecuencia causan retrasos o ejecución fuera de la planificación original, lo que causa un impacto negativo en la empresa, la sociedad y las personas, precisamente por la carencia de habilidades blandas en comunicación aplicadas en la gestión de los proyectos.

La investigación, además buscará recopilar datos claves de expertos de diversas industrias relacionadas con la gerencia de proyectos que se estudiarán contra los documentos, artículos y publicaciones de internet y físicas que hacen referencia a los temas que involucran la comunicación profesional en las empresas.

Para esto se trabajará con un cronograma de actividades para ejecutar cada una de las fases del proyecto de investigación el cual mostramos a continuación mediante una imagen:



# Tabla de Contenidos

|   |    |
|---|----|
| DEDICATORIA.....  | 9  |
| AGRADECIMIENTO.....                                       | 10 |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                                   | 11 |
| Tabla de Contenidos .....                                 | 13 |
| Índice de Gráficos .....                                  | 18 |
| Índice de Tablas.....                                     | 19 |
| Índice de Ilustraciones.....                              | 20 |
| CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO.....                     | 22 |
| 1.1 Estado actual de la investigación .....               | 23 |
| 1.2 Planteamiento del problema. ....                      | 24 |
| 1.3 Justificación. ....                                   | 26 |
| 1.4 Objetivo general y específicos. ....                  | 28 |
| 1.5 Objetivo general.....                                 | 28 |
| 1.6 Objetivos específicos .....                           | 28 |
| CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....                  | 30 |
| 2.0 Fundamentación teórica. ....                          | 31 |
| 2.1 Guía del <i>PMBOK</i> ®.....                          | 32 |
| 2.1.2 Propósito de la guía del <i>PMBOK</i> ®. ....       | 33 |
| 2.2 Proyecto.....   | 33 |
| 2.3 Dirección de proyectos. ....                          | 36 |
| 2.4 Relación entre portafolio, programas y proyectos..... | 37 |

|   |    |
|---|----|
| 2.4.1 Programas.....  | 38 |
| 2.4.2 Portafolio de proyectos.....  | 39 |
| 2.5 Entorno operación de los proyectos.....                                       | 40 |
| 2.5.1 Gestión del alcance del proyecto. ....                                      | 40 |
| 2.5.2.1 Procesos de monitoreo y control.....                                      | 43 |
| 2.5.2 Gestión de las comunicaciones del proyecto. ....                            | 43 |
| 2.5.3 Gestión de los interesados del proyecto. ....                               | 44 |
| 2.5.4 Gestión de los recursos del proyecto. ....                                  | 47 |
| 2.6 Oficina de dirección de proyectos.....  | 50 |
| 2.7 Rol del director del proyecto. ....   | 51 |
| 2.8 Interesados.....  | 52 |
| 2.8.1 Procesos de gestión de los interesados.....                                 | 53 |
| 3.0. Comunicación.....  | 54 |
| 3.1 Mecanismos para el intercambio de información.....                            | 56 |
| 3.2 Comunicación en la organización.....  | 57 |
| 3.2 Comunicación exitosa.....   | 58 |
| 3.3 Las Cinco C´s de la comunicación en las organizaciones.....                   | 58 |
| 3.3 Comunicación corporativa organizacional.....                                  | 61 |
| 3.3.1 Desarrollo de la comunicación organizacional.....                           | 62 |
| 3.3.2 Comunicación de dirección.....  | 63 |
| 3.3.3 Comunicación de marketing.....  | 63 |
| 3.3.4 Comunicación organizativa.....  | 64 |
| 3.4 Barreras de la comunicación.....  | 64 |
| 3.5 Tendencias y prácticas en la gestión de las comunicaciones del proyecto. .... | 65 |

|  |            |
|--|------------|
| 3.6 Modelos de comunicación. ....  | 67         |
| 4.0 Herramientas de comunicación. ....   | 68         |
| 5.0 Impacto de la comunicación para el logro de objetivos en los proyectos.....                    | 75         |
| 6.0 Plan de entrenamiento.....   | 77         |
| 6.1 ¿Por qué entrenar directores de proyectos? .....   | 77         |
| 6.2 Competencias del director de proyectos. ....   | 78         |
| 6.3 El triángulo del talento en los directores de proyectos. ....                                  | 79         |
| 6.4 ¿Qué se necesita para entrenar en comunicación? .....  | 81         |
| 6.4 ¿Cuáles herramientas usar? .....   | 82         |
| 6.5 Herramientas de comunicación asincrónicas. ....  | 83         |
| 6.6 Herramientas de comunicación sincrónicas. ....   | 85         |
| 7.0 Las redes sociales (Sincrónicas y Asincrónicas) en función de la interacción. ....             | 86         |
| 7.1 Los Grandes exponentes sociales: .....   | 89         |
| 7.2 Multiculturalidad en los procesos de comunicación.....   | 93         |
| 8.0 El mercado Meta de los gerentes de proyectos de las transnacionales. ....                      | 95         |
| 9.0 Multi Generacionalidad en los procesos de la comunicación de los directores de proyectos. .... | 95         |
| <b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>  | <b>100</b> |
| 3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado.....   | 101        |
| 3.1.1 Definición de investigación.....   | 101        |
| 3.1.2 Enfoque.....   | 101        |
| 3.1.3 Diseño de la investigación.....  | 101        |
| 3.1.4 Tipo de investigación.....   | 102        |
| 3.2 Objetivo del método de investigación cualitativa. ....   | 103        |
| 3.3 Descripción del contexto del sitio, en donde se lleva a cabo. ....                             | 104        |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 3.4  | Procedimiento metodológico para la realización del estudio de diagnóstico.  | 104 |
| 3.5  | Procedimiento metodológico para la elaboración del proyecto propuesto. .... | 105 |
| 3.6  | Métodos de comunicación. ....   | 105 |
| 3.7  | Habilidades de comunicación. ....   | 106 |
| 3.8  | Población objeto de estudio. ....   | 107 |
| 3.9  | Fuentes de información. ....  | 109 |
| 3.9.1  | Fuentes primarias. ....   | 109 |
| 3.9.2  | Fuentes secundarias. ....   | 110 |
| 4.0  | Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos. ....          | 110 |
| 5.0  | La Herramienta de recolección de datos. ....                                | 111 |
| 5.1  | Entrevista. ....  | 111 |
| 5.2  | Entrevista no estructurada. ....  | 112 |
| 5.3  | Entrevista semi estructurada. ....  | 112 |
| 5.4  | Entrevista estructurada. ....   | 112 |
| 6.0  | Tipos de preguntas. ....  | 113 |
| 6.1  | Preguntas abiertas. ....  | 113 |
| 6.2  | Preguntas semi abiertas. ....   | 113 |
| 6.3  | Preguntas cerradas. ....  | 113 |
| 6.4  | Juicio de experto. ....   | 119 |
| 6.5  | La Tabulación de los datos. ....  | 120 |
| CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ..... |   | 121 |
| 4.1  | Análisis .....  | 122 |
| 4.2  | Tabulación de los resultados de la investigación. ....                      | 122 |
| 4.2.3  | Estratificación de la población recopilada. ....                            | 122 |



|  |     |
|--|-----|
| 4.3. Interpretación de los resultados: .....   | 126 |
| CAPÍTULO V .....   | 141 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....   | 141 |
| 4.4 Conclusiones: .....  | 142 |
| 4.5 Recomendaciones .....  | 143 |
| CAPÍTULO VI. PROPUESTA .....   | 146 |
| 5.0 Propuesta .....  | 147 |
| 5.1 Objetivo de propuesta.....   | 147 |
| 5.2 Objetivos específicos de propuesta. ....   | 147 |
| 5.3 Alcance y limitaciones de la propuesta. ....   | 148 |
| 5.4 Marco conceptual.....  | 149 |
| 5.4 Propuesta programa plan de entrenamiento.....  | 153 |
| 5.6 Temas para entrenar los directores de proyectos y profesionales afines con la<br>guía de la comunicación propuesta. .... | 154 |
| Bibliografía citada.....   | 158 |
| Bibliografía consultada: .....   | 159 |
| Bibliografía electrónica consultada:.....  | 160 |
| Glosario:.....   | 162 |
| Anexos: .....  | 163 |

## Índice de Gráficos

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1. Género población objeto de estudio .....   | 124 |
| Gráfico 2. Identificar Frecuencia de errores en comunicaciones diarias. ....                                | 128 |
| Gráfico 3. Nivel de importancia de las habilidades encontradas. ....  | 130 |
| Gráfico 4. Pregunta #4 De las habilidades mencionadas, indique ¿Cuál es la más importante para usted? ..... | 131 |
| Gráfico 5. Debilidades Encontradas en los Directores de Proyectos. ....                                     | 133 |
| Gráfico 6. Herramientas de comunicación utilizadas actualmente. ....  | 135 |
| Gráfico 7. Frecuencia de uso de las herramientas mencionadas.....   | 136 |
| Gráfico 8. Razones de uso de las Herramientas de comunicación mencionadas ...                               | 138 |
| Gráfico 9. Tipos de herramientas de comunicación adicionales identificados por los entrevistados. ....      | 140 |

## Índice de Tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Tabla de Interrogantes en el proceso de investigación. ....  | 102 |
| Tabla 2. Análisis de la entrevista y su relación con las variables de estudio.....  | 114 |
| Tabla 3. Estratificación de la población objeto de estudio. ....  | 122 |
| Tabla 4. Variable percepción de la comunicación. ....   | 126 |
| Tabla 5. Variable frecuencia diaria de errores de la comunicación. ....   | 127 |
| Tabla 6. Pregunta #3: ¿Cuáles habilidades o destrezas de comunicación, considera usted indispensables para un gerente de proyectos? ..... | 129 |
| Tabla 7. Pregunta #6 ¿Cuáles considera usted que son las debilidades más comunes en la comunicación de un proyecto? .....                 | 132 |
| Tabla 8. Pregunta #8 ¿Cuáles Herramientas de comunicación utiliza usted para sus proyectos?.....  | 134 |
| Tabla 9. Pregunta #9 ¿Con qué frecuencia utiliza estas herramientas? .....  | 136 |
| Tabla 10. Pregunta #10 ¿Por qué utiliza estas herramientas?.....  | 137 |
| Tabla 11. Pregunta #11 ¿Identifica usted alguna otra herramienta de comunicación necesaria para la gestión de proyectos? .....            | 139 |
| Tabla 12. Guía de aplicación para uso del facilitador .....   | 153 |

# Índice de Ilustraciones

|  |     |
|--|-----|
| Ilustración 1. Esfera de influencia del director del proyecto. ....  | 24  |
| Ilustración 2. Grupo de Procesos de Ejecución.....   | 25  |
| Ilustración 3. Debilidades de la Comunicación Electrónica .....  | 27  |
| Ilustración 4. Cronograma del proyecto de la memoria. ....   | 29  |
| Ilustración 5. Mapa conceptual para marco teórico. ....  | 32  |
| Ilustración 6. Transición del estado de una organización a través de los proyectos. ....                           | 35  |
| Ilustración 7. Ejemplo de estructura y relación entre programas, proyectos y portafolios.....                      | 39  |
| Ilustración 8. EDT/WBS Propuesta plan de entrenamiento.....  | 42  |
| Ilustración 9. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.....  | 49  |
| Ilustración 10. Gestión de los interesados del proyecto .....  | 54  |
| Ilustración 11. Planificación de la gestión de las comunicaciones.....   | 61  |
| Ilustración 12. Muestra de modelo básico de comunicación emisor/receptor.....                                      | 67  |
| Ilustración 13. Modelos de Comunicación para la comunicación Intercultural.....                                    | 70  |
| Ilustración 14. Planificar las gestiones de las comunicaciones: Entradas, herramientas y técnicas, y salidas. .... | 74  |
| Ilustración 15. Planificar la gestión de las comunicaciones.....   | 75  |
| Ilustración 16. El Triángulo de talentos del PMI. ....   | 80  |
| Ilustración 17. Taxonomía de las Generaciones. ....  | 98  |
| Ilustración 18. Mapa mental de la investigación cualitativa. ....  | 103 |
| Ilustración 19. Perfil de la población objeto de estudio.....  | 125 |
| Ilustración 20. Marco conceptual de la propuesta .....   | 151 |
| Ilustración 21. Módulo I Plan de entrenamiento .....   | 154 |
| Ilustración 22. Módulo II Plan de entrenamiento .....  | 155 |
| Ilustración 23. Módulo III Plan de entrenamiento. ....   | 157 |





# **CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO**

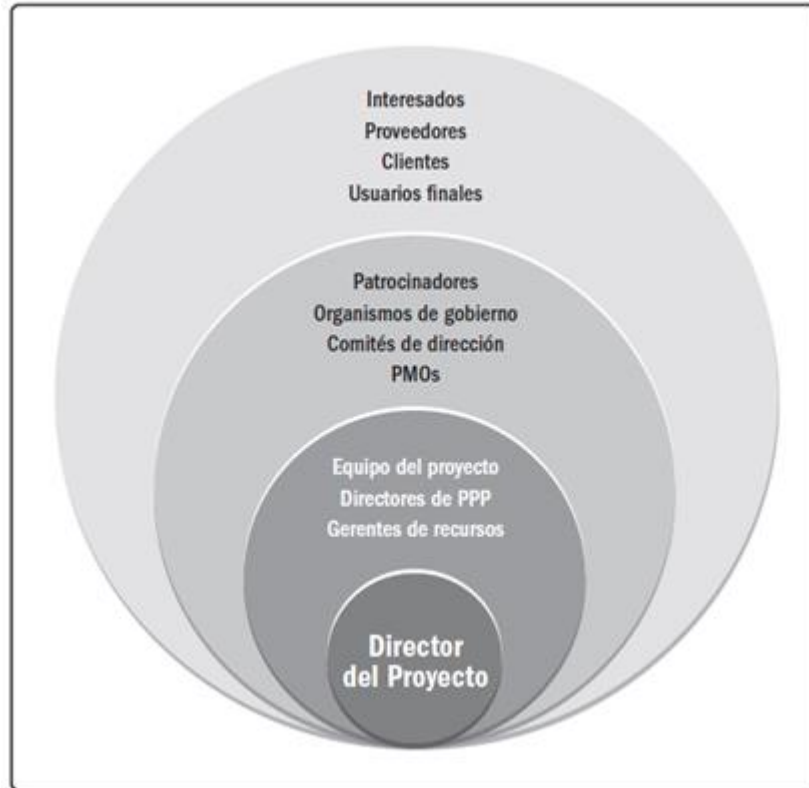
## **1.1 Estado actual de la investigación**

Los directores de proyecto desempeñan numerosos roles dentro de su esfera de influencia. Estos roles reflejan las capacidades del director del proyecto y son representativos del valor y las contribuciones de la profesión de dirección de proyectos.

La presente investigación plantea un análisis de los problemas de comunicación que enfrentan los directores de proyectos y cómo estos pueden disponer de herramientas de comunicación que les permitan manejar los diversos entornos de los proyectos que dirigen.

Actualmente, el tema de comunicación es una habilidad blanda de todo director de proyectos que debe desarrollar para asegurar el éxito de la ejecución del mismo y que este sea aceptado por los diversos actores del proyecto.

Por lo anterior se plantea esta investigación para lograr tener una visión clara sobre cuáles herramientas de comunicación disponen en el mercado los directores de proyectos actualmente y cómo estos pueden aprender a utilizarlas mediante una capacitación adecuada.



**Ilustración 1. Esfera de influencia del director del proyecto.**

Fuente: Guía del *PMBOK*®, sexta edición, pág. 53, gráfico 3-1.

## 1.2 Planteamiento del problema.

La comunicación es una de las principales herramientas con las que cuenta cualquier organización para la consecución de los objetivos estratégicos y tal como lo plantea Van Riel en su libro “El desarrollo de la comunicación corporativa”, cumple a nivel corporativo con tres responsabilidades centrales, esta a su vez, se transforma en un riesgo si es mal utilizada o es ausente en la gestión, de tal modo que es de suma importancia proveer a las organizaciones de material que facilite la gestión en



lo que respecta a las barreras de comunicación en los equipos asociados a los proyectos en todas sus etapas. (Van Riel, 1992)

Según el *PMBOK*® sexta edición, la gestión de las comunicaciones del proyecto está ligada a la gestión de integración del proyecto como un área de conocimiento que se gestiona luego de la gestión de recursos del Proyecto, es decir, al gestionar el conocimiento del proyecto un director de proyectos debe tener en cuenta la gestión de la comunicación del mismo para poder garantizar que cada parte del proyecto se comunique a las partes interesada de forma correcta.

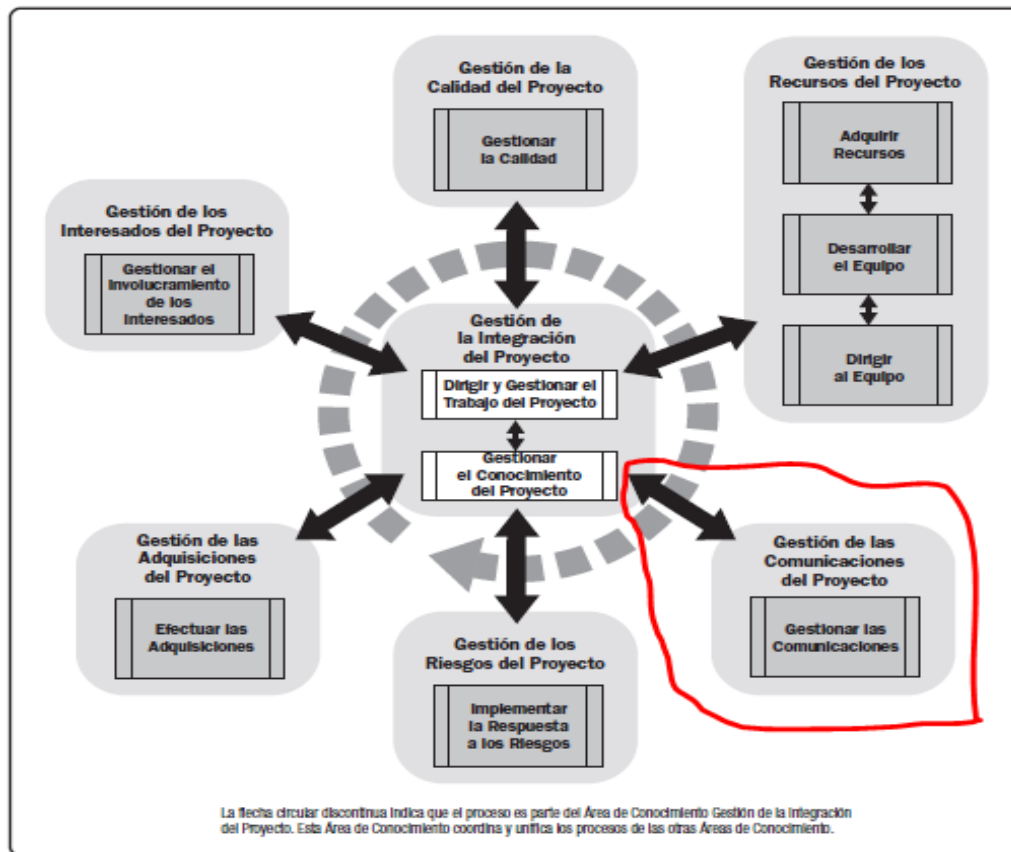


Gráfico 4-1. Grupo de Procesos de Ejecución

## Ilustración 2. Grupo de Procesos de Ejecución

Fuente: Guía del *PMBOK*®, sexta edición, pág. 596, gráfico 4-1.

Como puede verse en la figura anterior el problema del Director de Proyectos en la gestión de los proyectos utilizando la metodología del *PMBOK®* radica en que la gestión de las comunicaciones del proyecto es la quinta área que se desarrolla, es decir, ya él ha invertido tiempo y recursos en las áreas anteriores, sin embargo, aún no se ha hecho una estrategia de comunicación, y con ellos acarrea diversos problemas relacionados con el alcance y otros elementos al ser comunicado a “posteriori”.

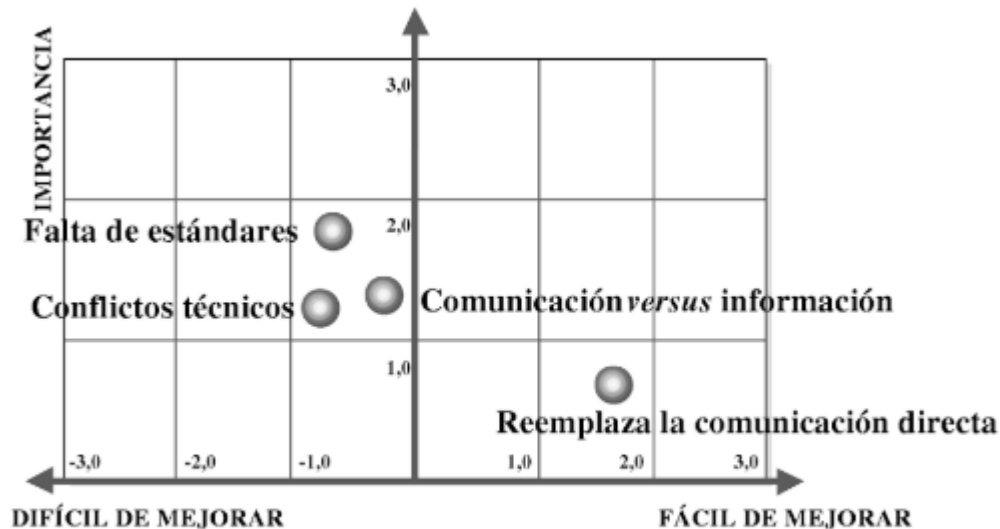
Es entonces, que hace pensar que los directores de proyectos carecen de una visión clara de cuál es la forma correcta de canalizar la comunicación, les falta saber ¿Qué herramientas de comunicación modernas existen para los proyectos? pueden o no contar con ellas?, ¿Cuáles medios son los más efectivos para comunicar un tema o área de conocimiento? y ¿Cómo poder vincular las actividades a los diversos grupos de influencia del proyecto?

### **1.3 Justificación.**

En el presente trabajo se pretende exponer desde diferentes puntos de vista, sobre impacto de la comunicación en la efectiva gestión de los proyectos.

Según el Manual de la Comunicación hay una preocupación por la capacidad de la empresa y sus empleados para mantener el ritmo tecnológico, la preocupación se refleja en las principales debilidades de la comunicación electrónica, es decir, es una de las principales debilidades de todas las empresas, pero también es una de las principales políticas que deben establecerse, de tal modo que el desarrollo del Programa de entrenamiento en la comunicación de los directores de proyectos. Facilitará la gestión de las comunicaciones del proyecto, logrando la obtención de

mejores resultados y la mitigación de riesgos, así como la reducción de reprocesos causados por errores en la comunicación entre las partes involucradas y evaluadas en el capítulo 10 del *PMBOK®*.



Fuente: THOMPSON y ARGANGRIGHI (1998)

### Ilustración 3. Debilidades de la Comunicación Electrónica

Fuente: Manual de Comunicación, Ongallo 2007.

En la Figura 3 puede verse cómo la comunicación en medios electrónicos crea conflictos técnicos y tiene falta de estándares lo cual es difícil de mejorar, aunque tiene la facilidad de reemplazar la comunicación directa. Los gerentes y directores de proyectos lidian día a día con estos tipos de preocupaciones y esto hace vital que se considere ayudarles, para que puedan brindar una buena gestión de sus proyectos con una comunicación clara y transparente.

#### **1.4 Objetivo general y específicos.**

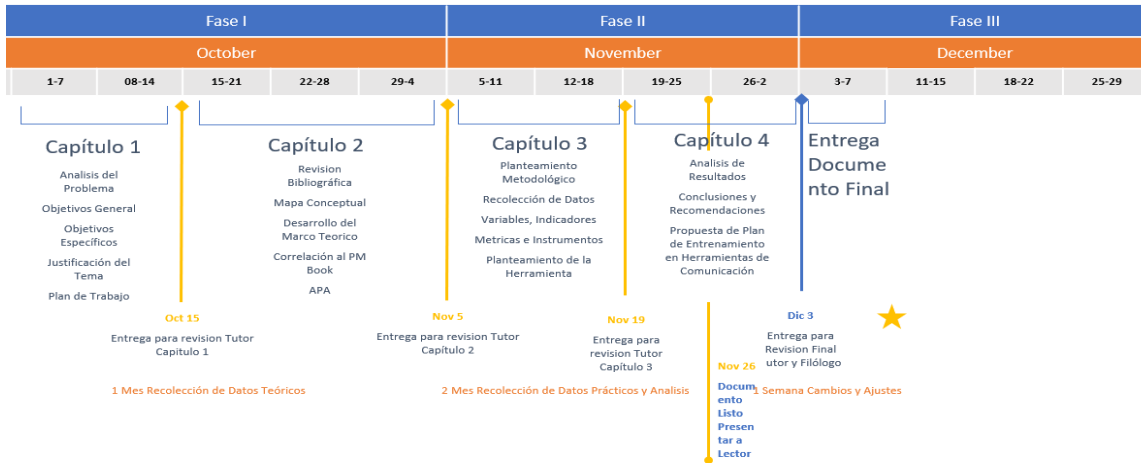
#### **1.5 Objetivo general**

Generar una propuesta para el Desarrollo de un Plan de Entrenamiento en Herramientas de Comunicación, acorde con los diferentes roles establecidos en el PMI® para los Directores de Proyectos según la Guía del *PMBOK*®.

#### **1.6 Objetivos específicos**

- Identificar las debilidades más frecuentes en comunicación en los directores de proyectos.
- Identificar habilidades de comunicación críticas para un director de proyectos.
- Identificar los errores más recurrentes en la comunicación de los directores de proyectos.
- Plantear una propuesta que integre las principales herramientas de comunicación.

# Cronograma de Proyecto.



**Ilustración 4. Cronograma del proyecto de la memoria.**

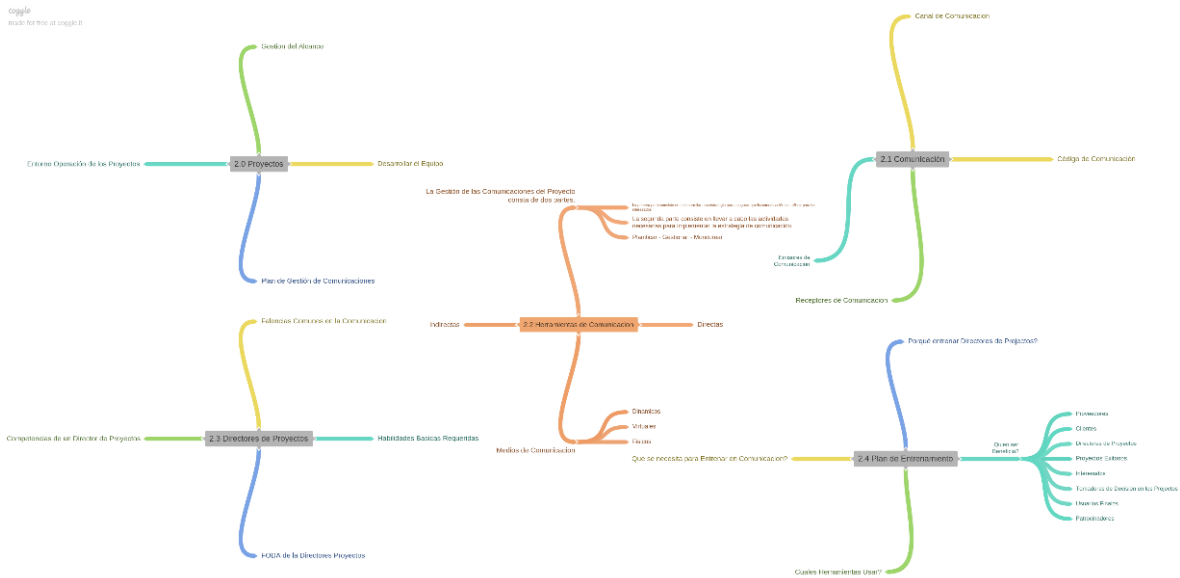
Fuente: Elaboración Propia.

## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## **2.0 Fundamentación teórica.**

La fundamentación teórica de este trabajo está sustentada en la investigación de conceptos teóricos provenientes del *PMBOK®*, de guías didácticas de autores especializados en la materia que enriquecerán el desarrollo y planteamiento de los diferentes elementos que estaremos estudiando en el presente trabajo y que colaborarán en el desarrollo de una adecuada propuesta, esta fundamentación, contará como principal enfoque tomando en cuenta el capítulo número diez del *PMBOK®* el cual fundamenta la gestión de las comunicaciones de cada proyecto.

Seguidamente se estudiarán y utilizarán diferentes herramientas, metodologías, consultas didácticas y uso de las herramientas digitales las cuales darán fortalecimiento al estudio y enriquecerá el conocimiento de los estudiantes y el resultado final que permitirá al objetivo de proveer de una herramienta que permita alcanzar una comunicación fluida y objetiva, así como la reducción de errores en los proyectos y mejorar la comunicación de las partes involucradas dentro de los mismos.



**Ilustración 5. Mapa conceptual para marco teórico.**

Fuente: Elaboración Propia, octubre, 2018.

Los ejes temáticos que se utilizarán para dar forma a los fundamentos del marco teóricos son: Proyectos, Comunicación, Herramientas de Comunicación, Directores de Proyectos, Plan de Entrenamiento.

## 2.1 Guía del **PMBOK®**.

Es la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, conocida como Guía del **PMBOK®**, es una estandarización a nivel mundial desarrollado por el Project Management Institute (PMI), en su Sexta Edición la cual proporciona las pautas por seguir para la dirección de proyectos, describe la metodología, procedimientos y definición del ciclo de vida del proyecto, lo que la convierte en la guía ideal para la consecución de proyectos exitosos.

“El PMI define los fundamentos para la dirección de proyectos (**PMBOK®**) como un término que describe los conocimientos de la profesión de



dirección de proyectos. Los fundamentos para la dirección de proyectos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión''. (*PMBOK®*, sexta edición, pág.1)

### **2.1.2 Propósito de la guía del PMBOK®.**

''La Guía del *PMBOK®* proporciona detalles sobre conceptos clave, tendencias emergentes, consideraciones para adaptar los procesos de la dirección de proyectos e información sobre cómo aplicar herramientas y técnicas a los proyectos. Los directores de proyecto pueden utilizar una o más metodologías para implementar los procesos de la dirección de proyectos descritos en el estándar.

El alcance de esta guía está limitado a la disciplina de la dirección de proyectos, más que al espectro completo de portafolios, programas y proyectos. Los portafolios y los programas solo se tratarán en la medida en que interactúan con los proyectos. '' (*PMBOK®*, sexta edición, pág.2, 3)

### **2.2 Proyecto.**

Según (Nassir Sapag, 2008) un proyecto "conlleva necesariamente a la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana, el proyecto surge como una respuesta a una idea"

Según (Urbina, 2006), un proyecto es "una forma general, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana"

Según la guía del *PMBOK®* “Los proyectos impulsan el cambio en las organizaciones. Desde una perspectiva de negocio, un proyecto está destinado a mover una organización de un estado a otro estado a fin de lograr un objetivo específico” (*PMBOK®* sexta edición, pág. 6).

Es decir, un proyecto está destinado a transformar la organización para sacarla de su estado actual, y busca que su estado anterior será menor a su estado actual, o bien que su condición haya mejorado luego de la conclusión del proyecto. Existen diversos tipos de proyectos según su alcance, fases y naturalezas de proyecto, pero todos tienen algo en común y es que deben tener un producto entregable.

Las organizaciones tienen operaciones y procesos diversos, y estos son continuos mientras que los proyectos tienen un inicio y un fin definidos, una duración específica y un alcance determinado, según el *PMBOK®* “los proyectos hacen posible la creación de valor del negocio. El PMI define el valor del negocio como el beneficio cuantificable neto que se deriva de una iniciativa de negocio” (*PMBOK®* sexta edición, pág. 7) es decir, cuando una empresa tiene iniciativas y plasma estas como proyectos formales, su alcance como organización y empresa aumenta, logrando que sus actividades económicas se diversifiquen y expandan agregando al entorno vigente de la empresa un nuevo valor.

El valor del negocio al ser un beneficio cuantificable se mide por la capacidad de la empresa de aumentar su posición económica, dentro del mercado o industria en la que se desempeña, así mismo capturando un nuevo nivel dentro de esta industria.

En la siguiente figura se define cómo los proyectos buscan alcanzar en una empresa el poder llevarla a ese nuevo nivel.

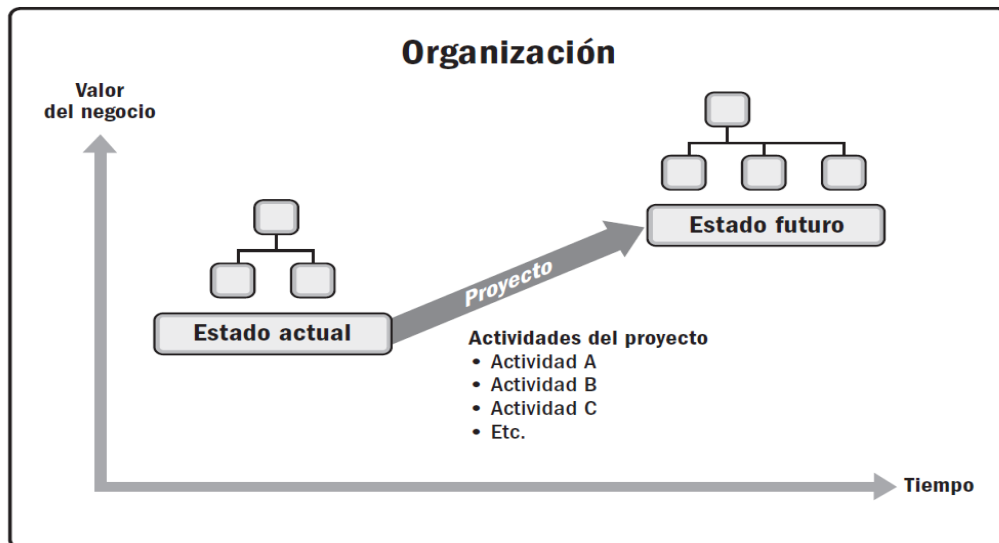


Gráfico 1-1. Transición del Estado de una Organización a través de un Proyecto

### Ilustración 6. Transición del estado de una organización a través de los proyectos.

Fuente: Guía del *PMBOK*® sexta edición, pág. 6, gráfico 1-1.

Nótese que cada proyecto tiene una serie de actividades por realizar, y estas van en función del alcance del mismo y buscan conseguir un producto entregable que en conjunto al término del proyecto se convierte en un activo de valor de la empresa.

El valor del negocio es un parámetro muy importante para los administradores del mismo y como tal de los gerentes del proyecto, según el *PMBOK*® “el valor del negocio en los proyectos se refiere al beneficio que los resultados de un proyecto específico proporcionan a sus interesados. El beneficio de los proyectos puede ser tangible, intangible o ambos.” (Guía del *PMBOK*® sexta edición, pág.7)

### 2.3 Dirección de proyectos.

Se define como dirección de proyectos a la aplicación de los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas dentro de las actividades normales de los proyectos con el fin de cumplir con los objetivos establecidos en estos de manera eficiente y efectiva, mediante la aplicación e integración adecuada de procesos de la dirección de proyectos, los cuales deben ser agrupados con un orden lógico y categorizados según su importancia y fin.

La dirección de proyectos tiene como base cinco procesos que conforman su estructura fundamental; Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre.

Una dirección de proyectos que considere competencias estratégicas en las organizaciones permite:

- Ligar los resultados del proyecto a los objetivos del negocio.
- Competir de manera más eficaz en sus mercados.
- Sustentar la organización.
- Responder al impacto de los cambios en el entorno del negocio sobre los proyectos mediante el ajuste adecuado de los planes para la dirección del proyecto. (Guía del *PMBOK®* sexta edición, pág. 11)

Según La Guía del *PMBOK®*: una dirección de proyectos eficaz ayuda a individuos, grupos y organizaciones públicas y privadas a:

- Cumplir los objetivos del negocio.
- Satisfacer las expectativas de los interesados.
- Ser más predecibles.
- Aumentar las posibilidades de éxito.
- Entregar los productos adecuados en el momento adecuado.
- Resolver problemas e incidentes.

- Responder a los riesgos de manera oportuna.
- Optimizar el uso de los recursos de la organización.
- Identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos.
- Gestionar las restricciones (p.ej., alcance, calidad, cronograma, costos, recursos).
- Equilibrar la influencia de las restricciones en el proyecto (p.ej., un mayor alcance puede aumentar el costo o cronograma).
- Gestionar el cambio de una mejor manera.

Los proyectos dirigidos de manera deficiente o la ausencia de dirección de proyectos pueden conducir a:

- Incumplimiento de plazos.
- Sobrecostos.
- Calidad deficiente.
- Re trabajo.
- Expansión no controlada del proyecto.
- Pérdida de reputación para la organización.
- Interesados insatisfechos.
- Incumplimiento de los objetivos propuestos del proyecto.

(Guía del *PMBOK*® sexta edición, pág.10)

## **2.4 Relación entre portafolio, programas y proyectos.**

Según la *Guía del PMBOK*® sexta edición pág.11, “un proyecto puede dirigirse en tres escenarios separados: como un proyecto independiente (fuera de un portafolio o programa), dentro de un programa, o dentro de un portafolio.” De esta manera se define que los proyectos pueden agruparse en un programa, cuyo fin es organizar un conjunto de proyectos que buscan lograr un conjunto de metas y objetivos para una organización.

La *Guía del PMBOK®* define algunos alcances en relación con las estrategias aplicadas en la dirección de proyectos.

- La dirección de portafolios alinea los portafolios con las estrategias organizacionales seleccionando los programas o proyectos adecuados, priorizando el trabajo y proveyendo los recursos necesarios.
- La dirección de programas armoniza sus componentes de programas y controla las interdependencias a fin de lograr los beneficios especificados.
- La dirección de proyectos permite el logro de las metas y los objetivos de la organización. (Guía del *PMBOK®* Sexta edición, pág. 16).

#### **2.4.1 Programas.**

“Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionan de forma individual.” (Guía del *PMBOK®* sexta edición, pág. 11).

Su gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionan de forma individual para lograr los resultados esperados.

## 2.4.2 Portafolio de proyectos.

“Un portafolio se define como los proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionadas como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos. ” (Guía del *PMBOK*® sexta edición, pág.11).

Su principal propósito es dirigir de manera eficaz múltiples programas y proyectos que estarán siendo aplicados en cierto momento.

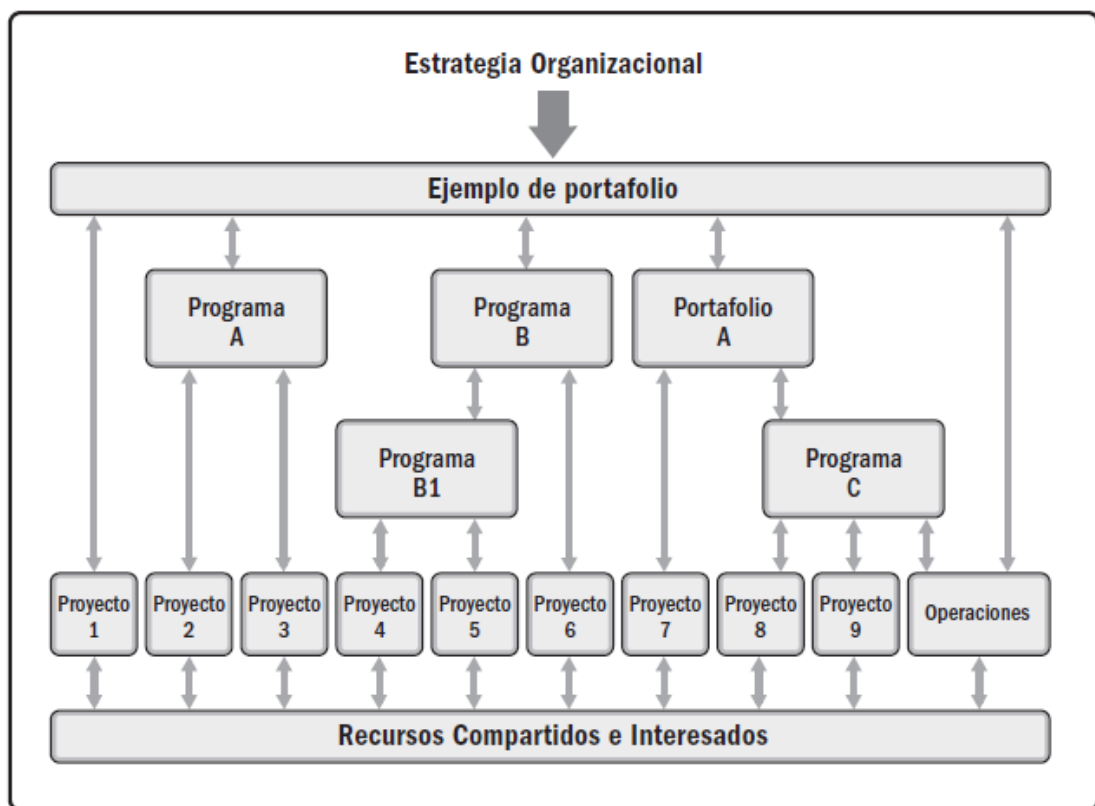


Gráfico 1-3. Portafolio, Programas, Proyectos y Operaciones

### Ilustración 7. Ejemplo de estructura y relación entre programas, proyectos y portafolios.

Fuente: Guía del *PMBOK*® sexta edición, pág. 12, gráfico 1-3.

## **2.5 Entorno operación de los proyectos.**

El entorno de un proyecto puede ser muy diverso, y estar lleno de retos físicos y virtuales, tangibles e intangibles que pueden afectar el riesgo de ejecución, el valor de la empresa y que hacen que el rol del gerente del proyecto tenga un papel de relevancia para asegurar el éxito del mismo y alcanzar el producto deseable, nótese en la figura 7 a continuación:

### **2.5.1 Gestión del alcance del proyecto.**

Esta investigación recopila en su alcance los elementos principales indicados por el PMI de manera que se planifique adecuadamente hasta donde llega la investigación.

Como puede verse en la figura 8, la gestión del alcance debe contener los siguientes procesos de dirección del proyecto.

#### **2.5.1.1 Procesos de planificación.**

##### **2.5.1.1.1 Planificar la gestión del alcance.**

La gestión del alcance del proyecto se realizará mediante la evaluación conceptual de los elementos relacionados con el proyecto indicado en la figura 4.

Una vez desarrollados estos elementos conceptuales se realizarán actividades de entrevista a expertos que trabajen actualmente como Gerentes de Proyectos Profesional o bien estén activos en el PMI.



#### **2.5.1.1.2 Recopilar requisitos.**

La recopilación de datos se dará explicada en el marco metodológico de este documento donde se indicará el tipo de investigación, metodología por aplicar, instrumentos de medición, recopilación y tabulación de datos.

Se estima recopilar los datos mediante el instrumento de la entrevista a expertos seleccionados, esto para entender mejor la relación de comunicación, las mejores prácticas de la industria, la importancia de un taller y plan de entrenamiento de comunicación para un PMP y relevancia en las actividades de la PMO.

#### **2.5.1.1.3 Definir el alcance.**

Este proyecto de tesis define el alcance del proyecto al Plan de Entrenamiento en Herramientas de Comunicación, acorde con los diferentes roles establecidos en el PMI® para los Directores de Proyectos según la Guía del *PMBOK*®.

Para alcanzar esto es necesario desarrollar los conceptos que indica la figura 4, bajo los cuales se limita el alcance a la información disponible en el momento del tiempo de la búsqueda de información y la disponibilidad, capacidades y opiniones dadas de los sujetos clave entrevistados.

#### **2.5.1.1.4 Crear la EDT/WBS.**

Los siguientes son los productos entregables de este proyecto y las actividades circundantes por realizar:



**Ilustración 8. EDT/WBS Propuesta plan de entrenamiento.**

Fuente: Elaboración Propia, octubre 26, 2018

### **2.5.2.1 Procesos de monitoreo y control.**

### **2.5.2 Validar el alcance.**

La validación del avance se dará mediante la conclusión del plan de entrenamiento, y la construcción de una herramienta de comunicación como propuesta para los gerentes de proyectos.

#### **2.5.2.1 Controlar el alcance.**

Para controlar el alcance se establecerá un mecanismo de evaluación para la herramienta donde se somete a un cuestionario que se aplicará al menos a 5 Gerentes de Proyectos localizados en Costa Rica, además se ofrecerá un taller de prueba a la universidad para medir el impacto del mismo con estudiantes que estén cursando la carrera de gerencia de proyectos.

### **2.5.2 Gestión de las comunicaciones del proyecto.**

Existen muchos autores que hablan sobre la comunicación y cómo esta es vital para la gestión en cualquier empresa y para el uso profesional, se puede decir que la gestión de la comunicación de la empresa es clave para la fluidez de los procesos de trabajo y por ende hace posible la existencia misma de las relaciones en las empresas.

“La comunicación es la transferencia de información. Si se deseara ordenar la ejecución de una tarea determinada, podrían darse instrucciones detalladas de cómo llevarla a cabo. Ello constituiría un procedimiento eficaz de comunicación, pero requeriría mucho tiempo.” (Bono, 2018)

La gestión de la comunicación presenta retos innumerables que hace necesaria la fluidez de las voluntades para llegar a consenso y es a través de esta que se logra la conciencia de la comunicación eficaz, que es vital para el desarrollo de los profesionales que hacen posible las gestiones en las empresas, como lo menciona “es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos. En innumerables ocasiones se requiere negociación; el conflicto de intereses es una industria en crecimiento.” (Fisher, Roger et al, 2008)

Lo anterior indica que la gestión de la comunicación es trascendental para resolver conflictos en las organizaciones, y poder llegar a acuerdos, así mismo los profesionales que gestionan proyectos deben conocer muy bien que la comunicación es un instrumento de “doble vía” como lo indican los autores en la cita anterior y, por ende, aunque no siempre se esté de acuerdo debe gestionarse el consenso mediante una correcta comunicación.

### **2.5.3 Gestión de los interesados del proyecto.**

En todos los proyectos, hay interesados y debe identificarse bien quiénes son las personas o grupos que influyen y afectan el mismo y analizar cuál estrategia es más conveniente para lograr que estos se integren con una participación eficaz y colaboren adecuadamente en el proyecto, que como el *PMBOK®* indica “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.” (Guía del *PMBOK®* sexta edición, pág. 503)

Además, debe considerarse el juicio de expertos como una herramienta fundamental dentro de la gestión de la comunicación, ya que estos criterios ayudan a obtener información clave que no se consigue fácilmente, es decir, el gerente del proyecto debe identificar quiénes son los expertos que tienen conocimientos funcionales y técnicos necesarios, clave para el proyecto, dando inicio a un acercamiento para abrir canales de comunicación que propicien el flujo de información como entradas y salidas.

Según el *PMBOK®*, “se debe tomar en cuenta la pericia de los individuos o grupos que tengan conocimientos especializados o capacitación en los siguientes temas:

- Comprensión de la política y las estructuras de poder de la organización.
- Conocimiento del entorno y la cultura de la organización y otras organizaciones afectadas, incluidos clientes y el entorno en general.
- Conocimiento de la industria o el tipo de entregable del proyecto, y
- Conocimiento de las contribuciones y la pericia de los miembros individuales del equipo.” (Guía del *PMBOK®* sexta edición, pág. 511)

Cuando se han identificado los individuos o grupos con conocimiento especializado, la gestión de la comunicación del gerente del proyecto debe analizar elementos vitales dentro de este proceso para poder entender mejor la comunicación actual, verbal y no verbal entre la cohesión de los grupos de la organización. Entonces el Análisis de esto debe darse en función de los intereses comunes de los interesados, es decir, como indica la Guía del *PMBOK®* en su sexta edición.

“El análisis de interesados da como resultado una lista de interesados e información relevante como sus cargos en la organización, roles en el proyecto, “intereses”, expectativas, actitudes (sus niveles de apoyo al proyecto) y su preocupación por la información relativa al proyecto. En un sentido amplio, los intereses de los interesados pueden incluir, entre otros, una combinación de:

- **Interés.** Una persona o grupo puede verse afectado por una decisión relacionada con el proyecto o sus resultados.
- **Derechos (derechos legales o morales).** Los derechos legales, como la salud y seguridad en el trabajo, pueden estar definidos en el marco legislativo de un país. Los derechos morales pueden implicar conceptos de protección de sitios históricos o sostenibilidad ambiental.
- **Propiedad.** Una persona o grupo tiene un título legal de un activo o una propiedad.
- **Conocimiento.** Conocimiento especializado, que puede beneficiar al proyecto a través de una entrega más eficaz de objetivos del proyecto, resultados de la organización o conocimiento de las estructuras de poder de la organización.
- **Contribución.** Provisión de fondos u otros recursos, incluidos recursos humanos, o prestación de apoyo para el proyecto de formas más intangibles, como el respaldo para promover los objetivos del proyecto o actuar como amortiguador entre el proyecto y las estructuras de poder de la organización y su política.” (Guía del *PMBOK®* sexta edición, pág. 512)

Aquí es importante que el gerente de proyectos reconozca la diferencia entre un poder de autoridad legal y uno intrínseco o por influencia, así como valorar la contribución en el proyecto y como los intereses manifiestan acciones.

#### 2.5.4 Gestión de los recursos del proyecto.

La gestión de recursos del proyecto también tiene que ver con la comunicación y como el director o gerente de proyectos sepa manejar las interacciones diarias, así como las planificadas de forma natural, que se vean como parte de la normalidad, pero que al mismo tiempo están pensadas en la estrategia de comunicación, ya en el juego de la gestión de recurso dentro de las organizaciones existe una “sana” competencia que en ocasiones atenta contra la dirección de la empresa u ocasionando que una organización o departamento llegue a desarrollarse más que otros a causa de su mayor influencia.

De esta manera el *PMBOK®* indica:

- “Dirección de la influencia. Clasifica a los interesados de acuerdo con su influencia en el trabajo del proyecto o en el propio equipo del proyecto. Los interesados se pueden clasificar de las siguientes maneras:
- Ascendente (alta dirección de la organización ejecutante u organización del cliente, patrocinador y comité de dirección).
- Descendente (el equipo o los especialistas que aportan conocimientos o habilidades de forma temporal).
- Hacia afuera (grupos de interesados y sus representantes fuera del equipo del proyecto, tales como proveedores, departamentos gubernamentales, el público, usuarios finales y reguladores), o
- Lateral (los pares del director del proyecto, tales como otros directores de proyecto o mandos intermedios que compiten por los recursos escasos del proyecto o que colaboran con el director del proyecto compartiendo recursos o información).” (Guía del *PMBOK®* sexta edición, pág. 513)

Entonces, se puede entender que los tipos o clases de influencia de un director de proyectos van a estar directamente relacionados con la calidad de la comunicación

que manifiesten en esa influencia y por ende tengan más peso sobre las decisiones referentes a recursos.

Cuando se gestiona adecuadamente los recursos un proceso exitoso de comunicación tiene que ver con haber logrado una buena negociación entre las partes y nótese que esto incluye la comunicación verbal y no verbal manifestada durante la negociación la cual, según Fisher, Roger, et al.

“Estos cuatro puntos definen un método directo de negociación que puede usarse en casi cualquier circunstancia. Cada punto trata un elemento básico de la negociación, y sugiere lo que debe hacerse.

**Las personas:** separe a las personas del problema.

**Los intereses:** concéntrese en los intereses, no en las posiciones.

**Las Opciones:** genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.

**Los Criterios:** insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.” (Fisher, Roger, et al., 2008, pág.17)

Entonces un gerente de proyectos o profesional afín al considerar estos 4 elementos tengo más probabilidades de tener una buena comunicación en las negociaciones de la cotidianidad de la empresa y por ende alcanzar más, sobre todo en la gestión de recursos.

Según el *PMBOK®* “El plan de gestión de los recursos puede contener información relativa a los roles y responsabilidades del equipo y de otros interesados enumerados en el registro de interesados.” ...” El plan de gestión de los recursos identifica los métodos para la gestión de los miembros del equipo.” (Guía del *PMBOK®* sexta edición, pág. 513)



Tabla 1-4. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

| Áreas de Conocimiento                                 | Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos      |  |   |  |                               |
|---|--|--|---|--|-------------------------------|
|   | Grupo de Procesos de Inicio                          | Grupo de Procesos de Planificación   | Grupo de Procesos de Ejecución  | Grupo de Procesos de Monitoreo y Control   | Grupo de Procesos de Cierre   |
| <b>4. Gestión de la Integración del Proyecto</b>      | 4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto | 4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto   | 4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto<br>4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto | 4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto<br>4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios | 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase |
| <b>5. Gestión del Alcance del Proyecto</b>            |  | 5.1 Planificar la Gestión del Alcance<br>5.2 Recopilar Requisitos<br>5.3 Definir el Alcance<br>5.4 Crear la EDT/WBS  |   | 5.5 Validar el Alcance<br>5.6 Controlar el Alcance   |                               |
| <b>6. Gestión del Cronograma del Proyecto</b>         |  | 6.1 Planificar la Gestión del Cronograma<br>6.2 Definir las Actividades<br>6.3 Secuenciar las Actividades<br>6.4 Estimar la Duración de las Actividades<br>6.5 Desarrollar el Cronograma   |   | 6.6 Controlar el Cronograma  |                               |
| <b>7. Gestión de los Costos del Proyecto</b>          |  | 7.1 Planificar la Gestión de los Costos<br>7.2 Estimar los Costos<br>7.3 Determinar el Presupuesto   |   | 7.4 Controlar los Costos   |                               |
| <b>8. Gestión de la Calidad del Proyecto</b>          |  | 8.1 Planificar la Gestión de la Calidad  | 8.2 Gestionar la Calidad  | 8.3 Controlar la Calidad   |                               |
| <b>9. Gestión de los Recursos del Proyecto</b>        |  | 9.1 Planificar la Gestión de Recursos<br>9.2 Estimar los Recursos de las Actividades   | 9.3 Adquirir Recursos<br>9.4 Desarrollar el Equipo<br>9.5 Dirigir al Equipo                   | 9.6 Controlar los Recursos   |                               |
| <b>10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b> |  | 10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones   | 10.2 Gestionar las Comunicaciones   | 10.3 Monitorear las Comunicaciones   |                               |
| <b>11. Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>        |  | 11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos<br>11.2 Identificar los Riesgos<br>11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos<br>11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos<br>11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos | 11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos   | 11.7 Monitorear los Riesgos  |                               |
| <b>12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>  |  | 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones  | 12.2 Efectuar las Adquisiciones   | 12.3 Controlar las Adquisiciones   |                               |
| <b>13. Gestión de los Interesados del Proyecto</b>    | 13.1 Identificar a los Interesados                   | 13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados  | 13.3 Gestionar la Participación de los Interesados  | 13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados  |                               |

**Ilustración 9. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.**

Fuente: Guía del *PMBOK*® sexta edición, pág. 25, tabla 1-4.

## **2.6 Oficina de dirección de proyectos.**

La dirección de proyectos, de aquí en adelante mencionada mediante las siglas (PMO) es una estructura de las organizaciones que está encargada de estandarizar los procesos y sus prioridades relacionadas con los proyectos. Esta además proporciona facilidades para intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas que facilitan el desarrollo de los proyectos.

Las responsabilidades de una PMO abarcan desde proveer el soporte a las funciones para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos según sea el caso. Además, la PMO cumple la función de almacenar los datos y la información proveniente de los proyectos, evaluarlos estratégicamente hasta medir el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Existen diferentes tipos de estructuras de PMO's en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Por ejemplo:

- De apoyo: las PMO's de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
- De control: las PMO's de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y

herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.

- Directiva: las PMO's directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMO's ejercen un grado de control elevado.

La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos corporativos y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medida corporativos (*PMBOK®*, 2017, pág.11).

De tal manera que la PMO se convierte en una herramienta de apoyo para los directores de proyectos la cual facilitará tanto la gestión operativa del proyecto, como la comunicación entre las partes involucradas, buscando así mitigar el riesgo causado por errores de comunicación de una manera efectiva.

## **2.7 Rol del director del proyecto.**

Los directores de proyecto desempeñan numerosos roles dentro de su esfera de influencia. Estos roles reflejan las capacidades del director del proyecto y son representativos del valor y las contribuciones de la profesión de dirección de proyectos.

El papel del director del proyecto es de suma importancia ya que su rol pretende convertirlo en el líder del proyecto, lo cual es vital para el logro de los objetivos establecidos y además es un papel muy visible durante todo el proyecto, pero su rol no termina ahí, el director del proyecto debe ser el eje del proyecto en cuanto a que debe estar completamente informado de los pormenores del mismo ya que en

momentos se convierte en evaluador y analista antes de que el proyecto de inicio. Por otro lado, el director del proyecto podría estar involucrado en las actividades de seguimiento de actividades que aportarían beneficios adicionales al proyecto.

## **2.8 Interesados.**

De acuerdo con la Guía del *PMBOK*® se puede definir un interesado de la siguiente forma:

Un interesado es una o varias personas, grupos u organizaciones que puede afectar, verse afectado positiva o negativamente por una decisión o una serie de ellas que benefician o afectan el resultado de un proyecto. Los interesados pueden participar activamente en el proyecto o tener intereses propios los cuales pueden afectar positiva o negativamente la ejecución o la finalización del proyecto de manera exitosa.

Cada interesado puede tener expectativas muy diferentes con respecto a los demás participantes convirtiéndose así en un generador de conflictos dentro del proyecto. Los interesados también pueden ejercer influencia sobre el proyecto, los entregables y el equipo del proyecto a fin de lograr un conjunto de resultados que satisfagan los objetivos estratégicos del negocio u otras necesidades. La gobernabilidad del proyecto, la alineación del proyecto con las necesidades u objetivos de los interesados resulta fundamental para la gestión exitosa de la participación de los interesados y para el logro de los objetivos de la organización.

### 2.8.1 Procesos de gestión de los interesados.

- **Identificar a los interesados:** es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.
- **Planificar el involucramiento de los interesados:** es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto.
- **Gestionar el involucramiento de los interesados:** es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar el compromiso y el involucramiento adecuado de los interesados.
- **Monitorear el involucramiento de los interesados:** es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de modificación de las estrategias y los planes de involucramiento. (*PMBOK®* sexta edición, 2017, pág. 503.)

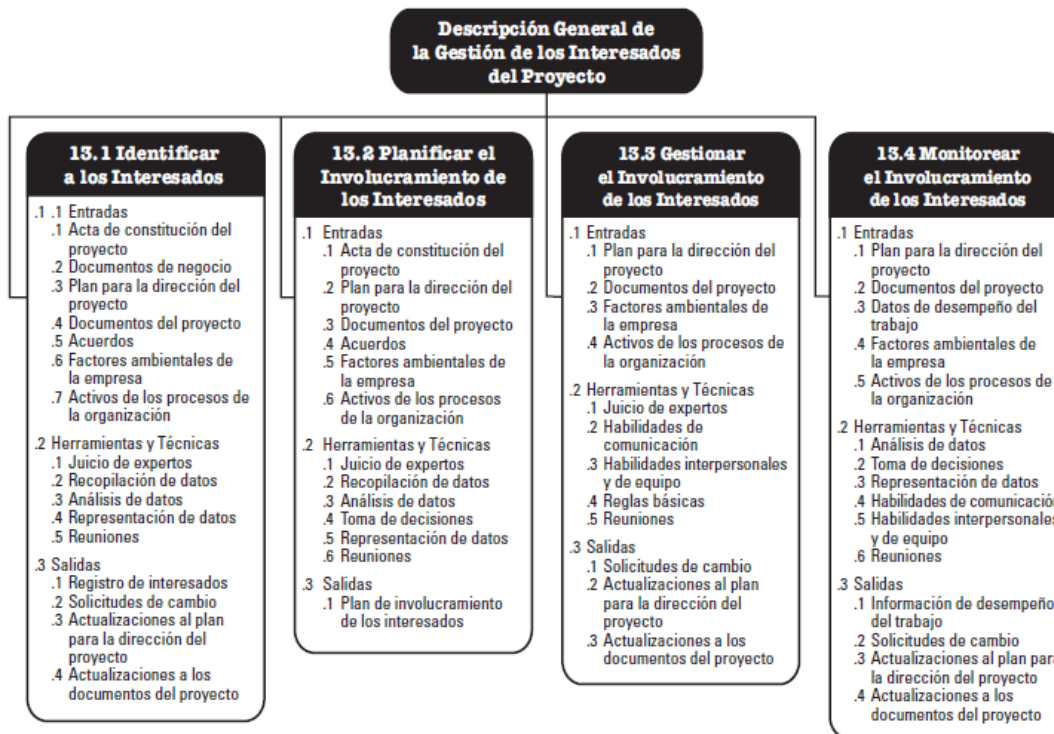


Gráfico 13-1. Descripción General de la Gestión de los Interesados del Proyecto

## Ilustración 10. Gestión de los interesados del proyecto

Fuente: Guía del *PMBOK*®, sexta edición, Pág. 504, gráfico 13-1.

### 3.0. Comunicación.

La Real Academia Española tiene varias definiciones para comunicación:

- Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
- Trato, correspondencia entre dos o más personas.
- Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

- Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.
- Medio que permite que haya comunicación entre ciertas cosas.
- Papel escrito en que se comunica algo oficialmente.

Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.

Petición del parecer por parte de la persona que habla a aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.

Recuperado el 17 de octubre de 2018 <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c> Real Academia Española.

La comunicación es un elemento muy importante para las relaciones interpersonales, es una actividad que realizamos las personas a lo largo de nuestras vidas y que tiene como principal función transmitir o recibir información necesaria para el entendimiento de los que queremos transmitir. Es una acción que se realiza entre dos o más participantes a través de signos y normas semánticas, la composición y codificación del mensaje, además de contar con un emisor y un receptor quien es la parte que interpreta el mensaje recibido.

Según La Guía del *PMBOK®* La Gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información.

Los procesos de gestión de las comunicaciones del proyecto son:

- **Planificar la gestión de las comunicaciones:** es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto.
- **Gestionar las comunicaciones:** es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- **Monitorear las comunicaciones:** es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados. (*PMBOK®* sexta edición, 2017, pág. 395)

### 3.1 Mecanismos para el intercambio de información.

La información intercambiada puede darse en forma de ideas, instrucciones o emociones. Los principales mecanismos de comunicación según la Guía del *PMBOK®* en su pág. 396 son los siguientes:

- En forma escrita. Físicos o electrónicos.
- Hablados. Cara a cara o remotos.
- Formales o informales (como en documentos formales o medios sociales de comunicación).
- A través de gestos. Tono de voz y expresiones faciales.



- A través de los medios. Imágenes, acciones o incluso solo la elección de palabras.
- Elección de palabras. A menudo existe más de una palabra para expresar una idea; puede haber diferencias sutiles en el significado de cada una de estas palabras y frases. (Guía del *PMBOK®*, sexta edición pág. 396)

### **3.2 Comunicación en la organización.**

Manifiesta la Guía del *PMBOK®* con respecto a la comunicación:

“Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y los otros interesados del proyecto, tanto interno como externo. Una comunicación eficaz tiende un puente entre diversos interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, así como diferentes niveles de pericia, perspectivas e intereses”

El éxito en la dirección de proyectos de una organización depende en gran medida de contar con estilo de comunicación efectivo dentro de la organización, sobre todo si se entra en consideración la globalización a la que está siendo expuesta la profesión de dirección de proyectos. Las capacidades de comunicación dentro de la organización tienen gran influencia en la forma en que se llevan a cabo los proyectos. De tal modo que los directores de proyecto a pesar de estar comunicándose desde diferentes distancias pueden comunicarse de manera más efectiva con todos los interesados en el proyecto o dentro de la estructura de la organización para facilitar la toma de decisiones. Los interesados y miembros del equipo del proyecto también pueden utilizar diferentes herramientas electrónicas para la comunicación como, por ejemplo; correos electrónicos, mensajería de texto, mensajería instantánea, redes sociales,

videoconferencia y conferencia por Internet y otros medios electrónicos) para comunicarse formal o informalmente con los involucrados en el proyecto u organización.

### **3.2 Comunicación exitosa.**

La comunicación exitosa según la Guía del *PMBOK*® consta de dos partes:

- La primera parte implica desarrollar una estrategia de comunicación adecuada con base en las necesidades del proyecto y los interesados del proyecto. A partir de esa estrategia, se desarrolla un plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que los mensajes adecuados se comuniquen a los interesados en diversos formatos y diversos medios, como se definen en la estrategia de comunicación. Estos mensajes constituyen las comunicaciones del proyecto.
- La segunda parte de una comunicación exitosa. Las comunicaciones del proyecto son los productos del proceso de planificación, abordados por el plan de gestión de las comunicaciones que define la recopilación, creación, difusión, almacenamiento, recuperación, gestión, seguimiento y disposición de estos objetos de comunicación. Finalmente, la estrategia de comunicación y el plan de gestión de las comunicaciones constituirán la base para monitorear el efecto de la comunicación.

### **3.3 Las Cinco C's de la comunicación en las organizaciones.**

Se conoce como las "Cinco C's" (5 C's) de la comunicación a las herramientas que se utilizan para la reducción de malentendidos y/o la mala comunicación en las

organizaciones y en las empresas, además de la selección cuidadosa de métodos, mensajeros y mensajes desarrollados a través de una adecuada planificación.

La Guía del *PMBOK*® describe estos esfuerzos llamados las Cinco C's (5C's) de la siguiente manera:

- **Correcto** (gramática y ortografía correctas). El mal uso de la gramática o la ortografía incorrecta pueden generar distracción y también pueden introducir distorsiones en el mensaje, disminuyendo la credibilidad.
- **Conciso** (expresión concisa y eliminación del exceso de palabras). Un mensaje conciso, bien elaborado, reduce las oportunidades de malinterpretar la intención del mensaje.
- **Claro** (propósito y expresión claros dirigidos a las necesidades del lector). Garantiza que las necesidades y los intereses de la audiencia se tengan en cuenta en el mensaje.
- **Coherente** (flujo de ideas coherente, lógico). Un flujo de ideas coherente y lógico con el uso de “marcadores” como una introducción y resúmenes de las ideas a lo largo de la redacción.
- **Controlado** (flujo controlado de palabras e ideas). El flujo controlado de palabras e ideas puede involucrar gráficos o solo resúmenes. (Guía del *PMBOK*® sexta edición, 2017, pág. 363)

Además, para fortalecer estos esfuerzos que procuran mejorar la comunicación, así como reducir los errores en la misma la Guía del *PMBOK*®

menciona algunas habilidades de las comunicaciones escritas en las que los directores de proyecto pueden apoyarse:

- **Escuchar de forma activa.** Mantener el compromiso con el interlocutor y resumir las conversaciones para asegurar un intercambio eficaz de información.
- **Conciencia de las diferencias culturales y personales.** Desarrollar la conciencia del equipo acerca de las diferencias culturales y personales para reducir los malentendidos y mejorar la capacidad de comunicación.
- **Identificar, establecer y gestionar las expectativas de los interesados.** La negociación con los interesados reduce la existencia de expectativas conflictivas dentro de la comunidad de interesados.
- **Mejora de las habilidades.** Mejorar las habilidades de todos los miembros del equipo en diferentes habilidades que ayuden a la mejora continua de la comunicación. (Guía del *PMBOK*® sexta edición, 2017, pág. 363)



**Ilustración 11. Planificación de la gestión de las comunicaciones.**

Fuente: Guía del *PMBOK*® sexta edición, pág. 366, gráfico 10-2.

### 3.3 Comunicación corporativa organizacional.

Menciona Cees B.M. van Riel en su libro *Comunicación Corporativa* que las organizaciones utilizan tres formas de comunicación; la comunicación de dirección que es la que se da cuando existen públicos internos y externos en la organización, además está la comunicación de marketing y comunicación organizativa que tiene que ver con relaciones públicas, administrativas, con los involucrados dentro de la organización y en este caso en los proyectos que se llevan a cabo en ella. Para el desarrollo de estas Van Riel comenta, que las empresas han tomado la decisión de contratar profesionales en cada una de las áreas con el fin de obtener mejores resultados y reducir los peligros de una comunicación fragmentada, de tal manera que se esfuerzan en conseguir una coherencia en la práctica de la comunicación tanto interna como externa.

Estos tres tipos de comunicación conforman lo llamado por Van Riel como Comunicación Corporativa. Esto lleva a las organizaciones a contar con profesionales en comunicación que trabajan estratégicamente y que pueden establecer sus inputs en la comunicación.

La comunicación corporativa, la identidad corporativa y la imagen empresarial conforman el triángulo que podría decirse que es lo que conforma la política de comunicación de la organización y que podría dar fundamento a la filosofía de la misma.

Los alcances de la comunicación abarcan todos los niveles de la organización, desde los directores y gerentes, hasta los mandos medios y los asistentes en la organización en busca de resultados como, por ejemplo:

- Desarrollar una visión compartida de la organización
- Establecer y mantener la confianza del liderazgo en la organización
- Motivar y empoderar a los colaboradores dentro de la organización.

### **3.3.1 Desarrollo de la comunicación organizacional.**

A través de los años la comunicación a llegado a convertirse en una herramienta de gestión muy importante para las empresas y para los directores de comunicación, que estos en la actualidad se han convertido en asesores estratégicos que desempeñan un rol dentro de las organizaciones ya que han dejado de ser únicamente conductores de información. La comunicación cumple una función que se resume en “la función ventana y la función refleja”. La “función ventana” hace referencia a la preparación y ejecución de la política de comunicación, que es donde se estipulan de forma clara las facetas de la comunicación en la organización y que pretende resultados a nivel cognitivo, afectivo y conativo con los públicos objetivo con los que se pretende establecer una relación.

“La función refleja” según Van Riel hace referencia a supervisar los cambios relevantes en el entorno, tratando de anticiparse a las posibles consecuencias en la política de comunicación de la empresa como pueden ser construir y proyectar una imagen definida de la empresa para los accionistas y los agentes del mercado financiero dando a conocer los objetivos alcanzados por la organización.

### **3.3.2 Comunicación de dirección.**

Los directores de proyecto desarrollan funciones clave para las organizaciones, ya que lleva implícitas funciones de planificación, organización, coordinación y control. De tal manera que una de las funciones del director es la de convencer continuamente a los colaboradores de que las metas de la organización son alcanzables y que se debe trabajar duro para alcanzarlas, por lo que en ese momento la comunicación se transforma en un elemento esencial para la organización, no solo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación de los involucrados.

### **3.3.3 Comunicación de marketing.**

La comunicación de marketing contiene principalmente los medios de comunicación a través de los cuales se apoya la función de las ventas de bienes y servicios. Esta además contempla dentro de este tipo de comunicación a la publicidad como un elemento clave dentro del mezcla de mercadeo como un proceso de persuasión indirecta, basado en los atributos del producto o servicio ofrecido al mercado.

### **3.3.4 Comunicación organizativa.**

La comunicación organizativa incluye las relaciones públicas, las relaciones con el inversor, con los interesados, la comunicación interna de la empresa y así con cada uno de los diferentes departamentos involucrados, aunque cada uno de ellos contiene información diferente deben seguir una misma línea alineada a la misión y visión de la empresa. Así mismo, en el caso de un proyecto la comunicación con las diferentes áreas de la empresa que están involucradas debe ser fluida y debe seguir la misma línea para el logro de los objetivos comunes.

La característica más importante de la comunicación organizativa es que está dirigida al público objetivo, es decir que está dirigido a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente y que normalmente es directa.

### **3.4 Barreras de la comunicación.**

Constantemente el mercado en el que se desarrollan las organizaciones sufre cambios que obligan a hacer accionar de diferentes formas con el fin de ajustarse a la demanda a la que están sometidas en las diferentes ramas en las que se desarrollan. Esto no deja por fuera a la comunicación ya que las organizaciones saben que en temas de comunicación hay mucho por desarrollar y muchas oportunidades de mejora en lo que se ha puesto en marcha hasta el momento. El aumento de formas nuevas de comunicación ha traído consigo una tendencia a que la cantidad de actividades en el área de comunicación no deben ser mayores a la cantidad de partes que la integren.

Muchas organizaciones se han dado cuenta que las acciones en comunicación no siempre se han desarrollado de la mejor manera, de tal forma que las actividades de comunicación interna y externa están creando una



imagen fragmentada, es decir, que la comunicación no ha cumplido con los objetivos establecidos dejando grandes “huecos” que imposibilitan cumplir con los objetivos, por esta razón las organizaciones deben hacer mayores esfuerzos para lograr mejoras en la coordinación de su comunicación.

### **3.5 Tendencias y prácticas en la gestión de las comunicaciones del proyecto.**

El enfoque en los interesados y el reconocimiento del valor del involucramiento eficaz de los mismos para los proyectos y las organizaciones trae aparejado el reconocimiento de que el desarrollo e implementación de estrategias de comunicación adecuadas es vital para mantener relaciones eficaces con los interesados. Las tendencias y prácticas emergentes para la Gestión de las Comunicaciones del proyecto incluyen, entre otras:

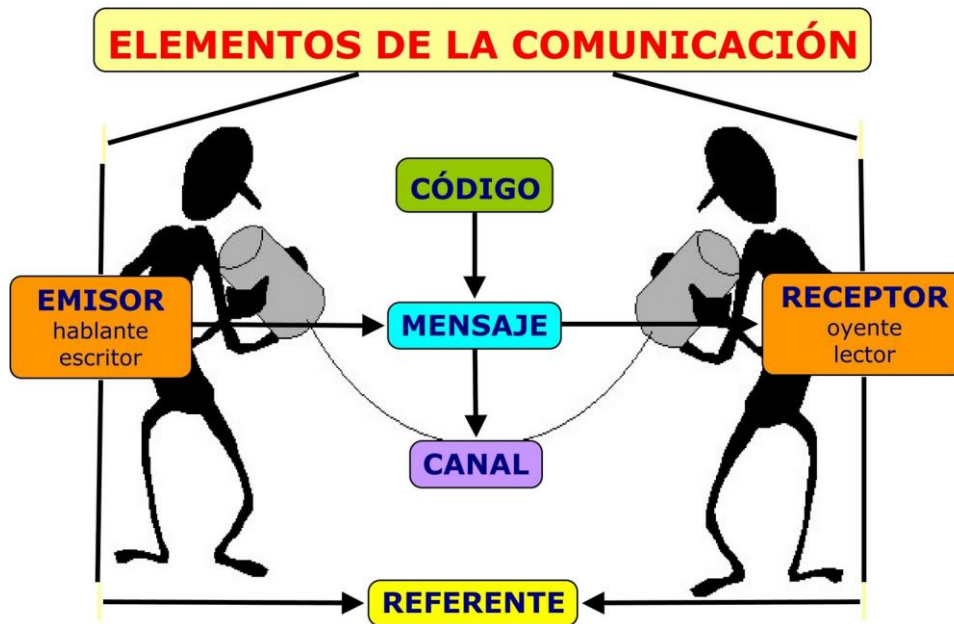
- **Inclusión de interesados en las revisiones del proyecto.** La comunidad de interesados de cada proyecto incluye individuos, grupos y organizaciones que el equipo del proyecto ha identificado como fundamentales para la entrega exitosa de objetivos del proyecto y resultados organizacionales. Una estrategia de comunicación eficaz requiere revisiones periódicas y oportunas de la comunidad de interesados y actualizaciones para gestionar cambios en sus miembros y actitudes.
- **Inclusión de interesados en las reuniones del proyecto.** Las reuniones del proyecto deberían incluir interesados externos al proyecto e incluso la organización, cuando sea pertinente. Las prácticas inherentes a los enfoques ágiles pueden aplicarse a todos los tipos de proyectos. Las prácticas a menudo incluyen breves reuniones diarias de

pie, en las que los logros e incidentes del día anterior, así como los planes para el actual día de trabajo, se discuten con el equipo del proyecto y los interesados clave.

- **Mayor uso de la computación social.** La computación social en forma de infraestructura, servicios de medios sociales y dispositivos personales ha cambiado el modo en que las organizaciones y sus personas se comunican y hacen negocios. La computación social incorpora diferentes enfoques de colaboración apoyados por la infraestructura informática pública. Las redes sociales hacen referencia a la manera en que los usuarios establecen redes de relaciones para explorar sus intereses y actividades con otras personas. Las herramientas de medios sociales no solo pueden apoyar el intercambio de información, sino también establecer relaciones acompañadas de niveles más profundos de confianza y comunidad.
- **Enfoques multifacéticos de la comunicación.** La estrategia de comunicación estándar para las comunicaciones con los interesados del proyecto adopta y selecciona elementos de todas las tecnologías y respeta las preferencias culturales, prácticas y personales en materia de idioma, medios, contenido y entrega. Cuando sea pertinente, pueden incluirse medios sociales y otras tecnologías informáticas avanzadas. Los enfoques multifacéticos como estos son más eficaces para comunicarse con interesados de diferentes generaciones y culturas. (PMBOK® sexta edición, 2017, pág. 364)

### 3.6 Modelos de comunicación.

Un modelo de comunicación puede ser la representación más simple del proceso de comunicación en su forma lineal (emisor y receptor).



**Ilustración 12. Muestra de modelo básico de comunicación emisor/receptor.**

Fuente: Recuperado de <http://2acmo.blogspot.com/2016/02/diferencias-y- semejanzas-entre-el.html>, 6 de diciembre de 2018.

La ilustración anterior muestra el modelo básico de comunicación que generalmente se ha enseñado desde la escuela primaria. Curiosamente, este modelo básico, aunque se pone en práctica todos los días, no siempre se aplica y tanto el emisor como el receptor tienden a fallar, principalmente en el referente, contexto o en el código y canal. Por ejemplo: se comunica un proyecto corporativo a solo un grupo de trabajo y no se les indica a cuáles equipos impacta, se hace por chat y en "francés" a una audiencia en español.

¿Qué pasaría si se utilizara bien este modelo básico en negocios?

#### **4.0 Herramientas de comunicación.**

Todo profesional necesita herramientas, esta le permiten tener mayor alcance cuando realiza las actividades propias de su profesión, un carpintero por ejemplo necesita de un serrucho, un martillo, una escuadra para sacar ángulos, un lápiz, una hoja de planos, y otras más, así mismo un profesional en gerencia de proyectos o carrera a fin necesita tener una buena caja de herramientas que le permitan manejar diversos tipos de proyectos y así alcanzar más en menos tiempo. De la misma forma en el área de conocimiento, la gestión de la comunicación no se puede lograr sin esas técnicas y herramientas que dispone el gerente de proyecto.

Según la Guía del *PMBOK®*, “Planificar la Gestión de las Comunicaciones es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto.” pág. 366.

Es decir, las herramientas de comunicación deben servir como vínculo para las entradas y salidas. La figura 14 habla sobre las herramientas y técnicas actuales que un profesional en proyectos requiere las cuales son de mucha utilidad, sin embargo, no son las únicas que un gerente de proyectos puede utilizar.

Por ejemplo: el Juicio de Expertos es importante en proyectos para identificar los expertos funcionales que aportan valor al proyecto, según el *PMBOK®*, aquellos que conozcan los aspectos de estructura, política, entorno, cultura, prácticas y enfoques, tecnologías de comunicación, procedimientos y políticas corporativas, requisitos legales, interesados clientes y patrocinadores (pág.369) deben tenerse identificados para lograr mayor conocimiento, el Análisis de requisitos “determina las necesidades de información de los interesados del proyecto” Guía del *PMBOK®* pág. 370.

La tecnología de la comunicación, permite la gestión de la misma de forma expedita, y sugiere un método apropiado para considerar su uso según los factores que influyen en la selección de la misma, según el *PMBOK®* “Los métodos comunes utilizados para el intercambio de información y la colaboración incluyen conversaciones, reuniones, documentos escritos, bases de datos, medios sociales y sitios web” , y los factores que pueden influir en la selección son: “urgencia de la necesidad de información, disponibilidad y confiabilidad de la tecnología, facilidad de uso, entorno del proyecto, sensibilidad y confidencialidad de la información.” pág. 371

Los Modelos de Comunicación son otra herramienta que el *PMBOK®* menciona disponible para los gerentes de proyectos, estos son “Muestra de modelo básico de comunicación emisor/receptor, Muestra de modelo de comunicación interactiva” pág. 373 como se aprecia en la figura 11 un modelo de comunicación supone.

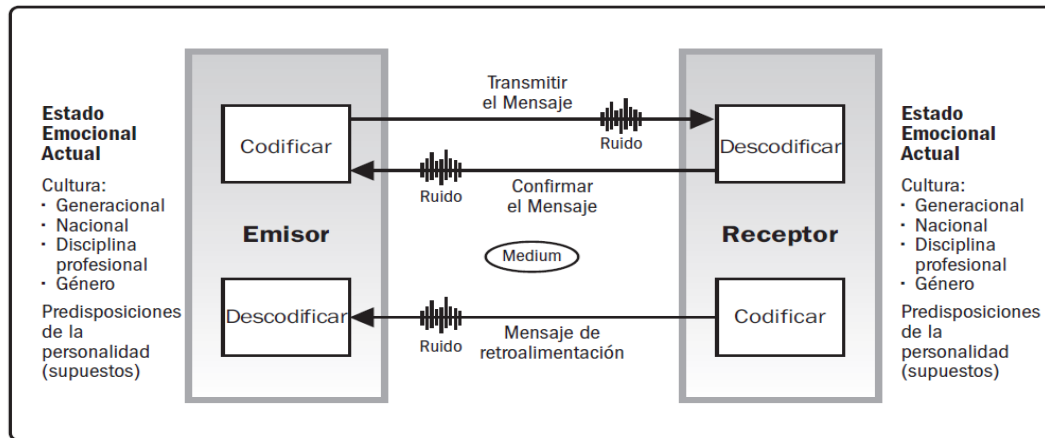


Gráfico 10-4. Modelo de Comunicación para la Comunicación Intercultural

### Ilustración 13. Modelos de Comunicación para la comunicación Intercultural.

Fuente: Guía del *PMBOK*®, sexta edición, pag.373, gráfico 10-4.

Los métodos de comunicación son otra herramienta que se dispone para lograr compartir información de manera que los interesados del proyecto tengan claridad y se hable un mismo código.

Según Guía del Guía del *PMBOK*® pág. 374., estos se pueden clasificar en:

- **Comunicación interactiva.** entre dos o más partes que realizan un intercambio de información de tipo multidireccional en tiempo real. Emplea objetos de comunicación tales como reuniones, llamadas telefónicas, mensajería instantánea, algunas formas de medios sociales y videoconferencias.
- **Comunicación de tipo “push” (empujar).** Enviada o distribuida directamente a receptores específicos que necesitan recibir la información. Esto asegura la distribución de la información, pero no garantiza que efectivamente haya llegado ni sea comprendida por la audiencia prevista. Los objetos de

comunicación de tipo “push” incluyen cartas, memorandos, informes, correos electrónicos, faxes, correos de voz, blogs y comunicados de prensa.

- **Comunicación de tipo “pull” (tirar).** Utilizada para conjuntos de información complejos y voluminosos, o para audiencias grandes; requiere que los receptores accedan al contenido según su propio criterio sujeto a procedimientos de seguridad. Estos métodos incluyen portales web, sitios intranet, aprendizaje virtual (e-learning), bases de datos de lecciones aprendidas o repositorios de conocimiento.”

Estos ayudan a los profesionales afines y gerente de proyectos a gestionar mejor su plan de comunicación al considerar las audiencias y el tamaño de estas, también es importante conocer cómo aplicar los enfoques.

La Guía del Guía del *PMBOK*® pág. 374 indica que “Se deben aplicar diferentes enfoques para satisfacer las necesidades de las principales formas de comunicación definidas en el plan de gestión de las comunicaciones:

- **Comunicación interpersonal.** La información se intercambia entre individuos, normalmente cara a cara.
- **Comunicación en pequeños grupos.** Se lleva a cabo en grupos de unas tres a seis personas.
- **Comunicación pública.** Un único orador que se dirige a un grupo de personas.
- **Comunicación masiva.** Existe una conexión mínima entre la persona o grupo que envía el mensaje y los grupos grandes, a veces anónimos, a quienes está dirigida la información.

- **Comunicación a través de redes y computación social.** Apoya las tendencias emergentes en comunicación de muchos a muchos, con el respaldo de los medios y la tecnología de computación social.”

Identificados los enfoques el gerente de proyectos puede canalizar mejor las comunicaciones según el tipo de comunicación.

Otra herramienta que aboga la Guía del *PMBOK*® pág. 375, está basada en las Habilidades Interpersonales y de Equipo;

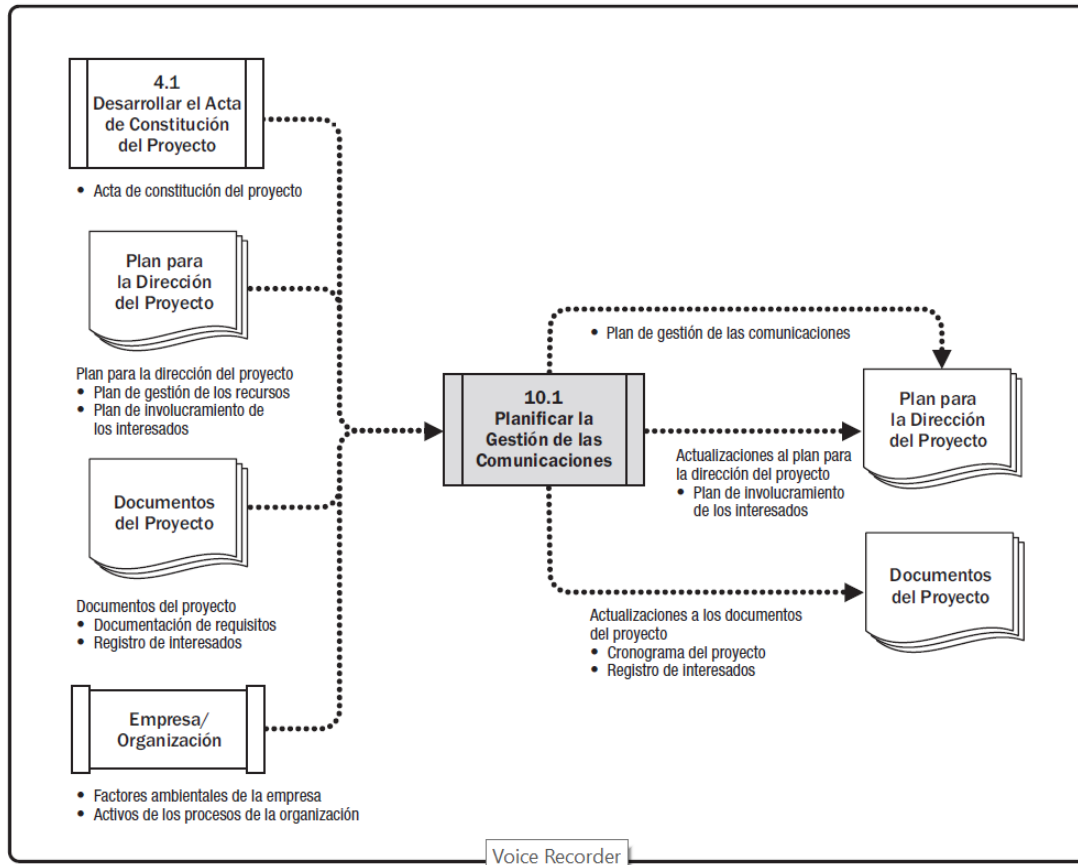
- **Evaluación de estilos de comunicación.** Técnica utilizada para evaluar los estilos de comunicación e identificar el método, formato y contenido preferidos de la comunicación durante las actividades de comunicación planificadas. A menudo usada con interesados poco colaboradores, esta evaluación puede suceder a una evaluación del involucramiento de los interesados (descrita en la Sección 13.2.2.5), a fin de identificar brechas en el involucramiento de los mismos que requieran otras actividades y objetos de comunicación adaptados.
- **Conciencia política.** La conciencia política ayuda al director del proyecto a planificar las comunicaciones con base en el entorno del proyecto y al entorno político de la organización. La conciencia política tiene que ver con los reconocimientos de las relaciones de poder, tanto formales como informales, y también con la voluntad de ópera en el marco de estas estructuras. Comprender las estrategias de la organización, saber quién ejerce poder e influencia en este ámbito, y desarrollar la capacidad de comunicarse con estos interesados, son todos aspectos que hacen a la conciencia política.
- **Conciencia cultural.** La conciencia cultural hace referencia a la comprensión de las diferencias entre individuos, grupos y organizaciones y a la adaptación de la estrategia de comunicación del proyecto en el contexto de estas diferencias. Esta conciencia y cualquier acción consecuente minimiza los



malentendidos y la mala comunicación que pueden resultar de las diferencias culturales dentro de la comunidad de interesados del proyecto. La conciencia cultural y la sensibilidad cultural ayudan al director del proyecto a planificar las comunicaciones con base en los requisitos y las diferencias culturales de los interesados y los miembros del equipo.” pág. 376

Es aquí donde se vuelve un verdadero reto para el gerente de proyectos ya que esta herramienta está ligada a la subjetividad, experiencia y conocimientos adquiridos en el pasado, hábitos, costumbres, valores familiares y otras experiencias del gerente de proyecto que hace posible una buena o mala gestión, entonces, aunque el factor humano se minimice, en las herramientas anteriores estas habilidades son clave para que la colaboración del proyecto fluya.

Posteriormente la Guía del *PMBOK*® pág. 376, menciona la representación de datos como herramienta para una matriz de evaluación de involucramiento de interesados, también habla de las reuniones y cómo estas pueden ser virtuales, electrónicas, de cara a cara apoyándose en tecnologías de información disponibles.



**Ilustración 14. Planificar las gestiones de las comunicaciones: Entradas, herramientas y técnicas, y salidas.**

Fuente: Guía del *PMBOK*®, sexta edición, Pág. 367, gráfico 10-3.

Puede verse en la figura 13, el flujo de proceso de la planificación de la gestión de las comunicaciones que el *PMBOK*® recomienda para los gerentes de proyectos y profesionales afines, nótese que esta guía de muestra la interacción entre las entradas, técnicas y herramientas y salidas entonces se mide la gestión de la comunicación con dos salidas, un plan de dirección y documentos del proyecto. Sin embargo, en la vida real la cotidianidad del gerente de proyecto está sujeta a más actividades que meramente registrar las comunicaciones, es decir, el gerente de proyectos debe desarrollar una estrategia para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados y llevar a cabo las actividades necesarias para implementar

la estrategia de comunicación, aunado a esto, planificar cómo, dónde y cuándo va a comunicar, gestionar quiénes son los involucrados, interesados, quién necesita saber y quién no, monitorear los elementos sorpresa, es decir, aquellos que no se tienen contemplados o personas y situaciones que podrían generar ruido en la comunicación de las actividades del proyecto. También dentro de esta planificación definir como se mencionó anteriormente en este documento, cuándo utilizar los diversos medios escritos, orales y electrónicos, así como los escenarios donde aplica uno u otro criterio.



Gráfico 10-2. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

### Ilustración 15. Planificar la gestión de las comunicaciones.

Fuente: Guía del *PMBOK®*, sexta edición, Pág. 366, gráfico 10-2.

## 5.0 Impacto de la comunicación para el logro de objetivos en los proyectos.

Todos los profesionales en el ejercicio de su puesto ponen sus competencias y habilidades a prueba al resolver múltiples problemas de su cotidianidad, sin embargo, este reto que de una forma lógica podría ser fácil, muchas veces se vuelve complejo

al agregar el factor humano que intrínsecamente conlleva la comunicación, sus medios, elementos y atributos aprendidos, heredados y adaptados socialmente en su contexto personal.

A los gerentes de proyecto principalmente se les mide por el resultado final de su proyecto que este se pueda ejecutar según lo planificado, es decir, no hay segundas oportunidades en gerencia de proyectos.

Cuando los gerentes comunican su proyecto desde el plan de vuelo del proyecto, tienen más probabilidades de ajustar el alcance y lograr establecer consenso con los interesados y patrocinadores, muchas veces, se descuida esta importante fase y se pierde oportunidad de desarrollar y sentar las pautas de comunicación entre las partes.

El alcance de los objetivos planteados en el proyecto está directamente relacionado con la calidad de la comunicación que se haya dado al equipo de trabajo, así como se haya comunicado cada tarea, cada actividad, esto se entiende adecuadamente.

Un impacto positivo en la comunicación de un proyecto se puede medir mediante la realización del producto entregable, sin embargo, el cómo llega a este es aún más importante de evaluar dentro del impacto que el alcance mismo, sobre todo para oficinas de proyecto, quienes deben tener diversos equipos clave.

La comunicación y la motivación de los equipos de trabaja van de la mano, ya que la efectividad de las cohesiones del equipo y enfoque en el logro de resultados va en función de cuánta comunicación verbal y no verbal exista entre sus miembros, y es allí donde el gerente de proyecto es una pieza clave uniendo las diferentes personalidades, suavizando los roces y las opiniones opuestas, negociando y llegando a acuerdos, profundizando en temas para poder facilitar a los miembros del equipo su labor, dando una dirección clara de lo que se debe hacer para alcanzar.

## **6.0 Plan de entrenamiento.**

El desarrollo de planes de entrenamiento en las organizaciones es de suma importancia para ostentar a cumplir los objetivos planteados por la organización en forma corporativa o bien en los diferentes proyectos que se desarrollen.

Se entiende por plan de entrenamiento como la planificación en un periodo de tiempo, de las cargas de trabajo y las actividades que conformen una estructura desarrollada para mejorar las habilidades en comunicación de los involucrados y/o participantes.

### **6.1 ¿Por qué entrenar directores de proyectos?**

La comunicación es una necesidad humana que se da desde el encuentro entre dos participantes, donde uno juega el papel de emisor de información y la otra parte de receptor, para luego cambiar los papeles en algún momento determinado durante la transmisión de datos.

En el ámbito de los proyectos la relación interpersonal entre los directores de proyectos, los involucrados y los patrocinadores debe ser una prioridad. Ser conscientes de esto, debe motivar a las empresas a buscar mejoras en los conocimientos que permita mejorar los estilos de relación interpersonal y comunicación, integrando el conocimiento científico, mejoramiento en habilidades técnicas, las cuales son condiciones necesarias para un acompañamiento en el logro de los objetivos esperados en el proyecto y la organización.

Existen diferentes estudios previos sobre entrenamiento en técnicas de comunicación, que han sido aplicadas en distintas poblaciones, principalmente en grupos prioritarios (Aguedo. et al, 2014; Child Care Health Program, 2016;

Corrales & Mogollón, 2009; Hmud & Walsh, 2009; Humphris, Morrison & Lindsay, 1995; Ibañez & Manzanera, 2011; Ramirez, 2014, Watzlawick, 2001).

El objetivo principal de proveer a los directores de proyecto de un plan de entrenamiento consiste en potenciar a los profesionales en el desarrollo de habilidades sociales, mediante estrategias de comunicaciones verbales y no verbales a través de herramientas tanto cognitivas como psicomotoras.

Los directores de proyectos tienen un rol clave dentro de los procesos del proyecto, ellos son los que tienen el poder de decisión y su relación con los patrocinadores hacen posible decisiones clave para el proyecto en sí mismo, con una buena conciencia de comunicación y herramientas adecuadas el gerente y directores de proyectos deben convertir la planificación en ejecución y es allí donde las habilidades comunicativas se vuelven indispensables para asegurarse que los mensajes que se entreguen antes, durante y después del proyecto sean apropiados a los diferentes niveles que los reciben.

## **6.2 Competencias del director de proyectos.**

El rol de director del proyecto está conformado por muchas habilidades que son propicias de un líder, de debe ser un profesional elegido por la organización, debe estar pendiente de ejecutar las acciones requeridas para el logro de los objetivos del proyecto, tendrá que ser presentado al equipo como tal desde la fase de inicio, y deberá ser un facilitador para el equipo encargado del desarrollo del proyecto guiado por una disciplina estratégica la cual debe ser considerada como un factor crítico, el rol del director del proyecto se transforma en el lazo principal que une la estrategia, el equipo de trabajo y el gobierno del proyecto, así como, los interesados.

De tal manera que para el PMI no es suficiente con tener habilidades técnicas para gestionar un proyecto. Se debe también tener habilidades blandas y un conocimiento de gestión de negocios y estrategia.

### 6.3 El triángulo del talento en los directores de proyectos.

Cita la Guía del *PMBOK*® en su página número 56, que de todos los estudios relacionados con la dirección de proyectos existe uno que ha sido incluido recientemente por el Project Management Institute (PMI) y este hace referencia al marco de Desarrollo de Competencias del Director de Proyectos (PMCD) específicamente a las habilidades requeridas por estos a través del Triángulo de talentos del PMI.

El triángulo de talentos se concentra en tres conjuntos de habilidades claves:

- **Dirección técnica de proyectos.** Los conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con ámbitos específicos de la dirección de proyectos, programas y portafolios. Los aspectos técnicos de desempeñar el rol propio.
- **Liderazgo.** Los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para guiar, motivar y dirigir un equipo, para ayudar a una organización a alcanzar sus metas de negocio.
- **Gestión estratégica y de negocios.** El conocimiento y la pericia en la industria y la organización que mejora el desempeño y entrega de mejor manera los resultados del negocio.



**Ilustración 16. El Triángulo de talentos del PMI.**

Fuente: Guía del PMBOK®, sexta edición, Pág.57, gráfico 3-2.

Si bien las habilidades de dirección técnica de proyectos son esenciales para la dirección de programas y proyectos, las investigaciones del PMI indican que no son suficientes en el mercado global actual cada vez más complicado y competitivo. Las organizaciones están buscando habilidades adicionales de liderazgo e inteligencia de negocios. Los miembros de diversas organizaciones expresan su creencia de que estas competencias pueden apoyar objetivos estratégicos de mayor alcance que contribuyan al resultado final. Para ser los más eficaces, los directores de proyecto necesitan contar con un equilibrio de estos tres conjuntos de habilidades. Guía del PMBOK®, sexta edición, Pág.57.



#### 6.4 ¿Qué se necesita para entrenar en comunicación?

El entrenamiento en cualquier ámbito requiere dos componentes principales.

- **Entender la audiencia:** Hay que lograr, conocer, ¿Quiénes son los miembros del equipo?, ¿Cuáles son las interacciones entre ellos? ¿Cómo puede romperse mejor la fricción?, ¿De qué manera captar la atención? ¿y Cómo lograr que tengan un plan de acción claro? luego de la transmisión de conocimiento.

No es lo mismo entrenar un equipo de gerentes de proyecto de la India que entrenar un equipo de gerentes de proyectos en Costa Rica, es decir, cada factor cultural debe ser entendido en función de la audiencia, de tal manera que el mensaje de las palabras sea claro dentro del contexto cultural.

Los ejemplos que se utilicen para cerrar los temas deben ser adaptados al contexto social de la audiencia, observar bien cómo sus ámbitos de estudio pueden complementar la nueva información.

Cuando la audiencia es más joven los mensajes deben flexibilizarse más al contexto social y las tendencias tecnológicas de colaboración, entender el cambio generacional desde Generación X, Y, Z y Alfa. Cada uno tiene diversos elementos y palabras clave que los activan o desactivan al abordar un tema.

- **Mantener el enfoque:** el lograr un buen entrenamiento en comunicación requiere conocer los elementos verbales, virtuales, no verbales, los canales, medios y códigos sociales y culturales que circunciden al grupo que recibe el mensaje, además la información que se brinde debe ser precisa y exacta, que cale en el subconsciente del receptor.

Cuando el facilitador logra mantener la cohesión del grupo y los lleva a entender un código común estos individuos pueden accionar mejor entre ellos y por ende recibir mejor el mensaje.

Por ende, el enfoque viene a ser vital en un buen entrenamiento, cuanto más enfoque más atención y más entendimiento.

#### 6.4 ¿Cuáles herramientas usar?

En los entornos de enseñanza-aprendizaje, así como en las organizaciones, las herramientas de comunicación juegan un papel protagónico que ha variado por completo el entorno y la metodología de la enseñanza, de forma que se camina hacia una nueva ideología sobre los métodos de aprendizaje.

Las herramientas de comunicación son aquellas que utilizan las tecnologías de la información y comunicación como medio para desarrollar las capacidades de diálogo, de discusión y debate, además de las capacidades de interacción y comunicación dentro de cualquier organización.

Es importante distinguir la diferencia entre herramientas de comunicación versus las de colaboración. Esta investigación se basa en la primera, ya que las de colaboración son herramientas principalmente informativas relacionadas con la ejecución de las áreas de conocimiento del *PMBOK®* de forma ágil o utilizando metodologías ágiles o tipo Scrum. ¿Mientras que las herramientas que se mencionan a continuación tienen un enfoque en el cómo se comunica?, ¿dónde se comunica? y a través de qué medios.

A continuación, se listan las herramientas de comunicación más comunes encontradas en la literatura y medios virtuales:

Según (ConectaDEL, recuperado 26 de octubre, 2018):

**Herramientas de comunicación asincrónicas:** son herramientas diseñadas para la comunicación en tiempo no real, por ejemplo:

- Los navegadores y la world wide web (www)

- Correo electrónico
- Listas de correo

**Herramientas de comunicación sincrónicas:** son aquellas herramientas pensadas para la comunicación en tiempo real;

- Chats
- Videoconferencias y Audio conferencias.

## 6.5 Herramientas de comunicación asincrónicas.

- Los navegadores y la world wide web (www): se estima que existen casi tres billones de cuentas de correo electrónico, según la consultora Pingdom. En los últimos años las posibilidades y las funcionalidades asociadas a este servicio han crecido sensiblemente. Hoy disponemos de servicios gratuitos de nivel profesional que nos permiten ordenar y organizar nuestros correos de una forma intuitiva y eficiente.

Algunos de los navegadores más conocidos empresarialmente y utilizados son: Google, Firefox, Microsoft Edge, Internet Explorer, Safari, Metacrawler y Opera. El Gerente de Proyectos debe conocer su uso, aplicaciones y complementos que pueden integrarse a los exploradores, compatibilidad con otros programas web, pero sobre todo cómo utilizarlos para publicar datos oficiales del proyecto que tengan contenidos que se determinen aptos dentro de la categoría de documento público, muchos de estos pueden utilizarse también como una intranet con la configuración apropiada.

- **Correo electrónico:** el correo electrónico es probablemente la herramienta digital más usada para comunicarnos con los colaboradores y los agentes implicados en un proyecto u organización, consideremos que se estima que existen casi tres billones de cuentas de correo electrónico, según la consultora

Pingdom. En los últimos años las posibilidades y las funcionalidades asociadas a este servicio han crecido sensiblemente. Hoy disponemos de servicios gratuitos de nivel profesional que nos permiten ordenar y organizar nuestros correos de una forma intuitiva y eficiente.

Algunas de las cuentas de correo más conocidas y utilizadas en el ámbito empresarial son: Microsoft Outlook, Gmail, Outlook, Hive, Exchange, Hotmail.

- **Listas de correo:** estas son listas disponibles internamente en la empresa, que facilitan la identificación de la persona, el rol, la función y posición en la organización. algunas de las listas más utilizadas son: Active Directory de Microsoft Azure, Behive, Aria en servidores APACHE, herramientas internas de intranet, Omap y propietarias.

Estas listas son de gran utilidad para el gerente de proyectos ya que puede identificar las líneas de autoridad oficiales, donde una organización conecta con otra y cuando puede utilizarse una comunicación en diferentes niveles.

- **Foros.** Existen herramientas de comunicación que permiten hacer fotos a grupos pequeños y grandes, estas facilitan los mensajes masivos y permiten la interacción de las personas para diversos temas. Las herramientas más usadas para esto son:

Webex, Zoom, Skype for Business, Yahoo! Messenger, ooVoo, Viper, Facebook, Facetime, Google Hangouts, Line, Web chat, Wire y Telegram. (1&1 Digital Guide, recuperado 26 de octubre, 2018).

## 6.6 Herramientas de comunicación sincrónicas.

Con la web 2.0 se han abierto nuevas oportunidades para desarrollar procesos de comunicación colectiva, es decir, creados y publicados por y para un público bastante amplio y en muchos casos formado por personas con las que no existe ningún lazo o relación directa.

A continuación, mencionaremos algunos de las principales herramientas Sincrónicas:

- **Chats:** dentro de esta modalidad encontramos una serie de herramientas de comunicación que permiten a los usuarios la transmisión de datos en tiempo real haciendo mucho más fácil y al momento necesario la llegada de la información que se esté dando en el preciso momento.
- **Video conferencias y audio conferencias:** las llamadas y vídeo-conferencias por Internet está al alcance de todas las personas con acceso a Internet. Dentro de estos existen diferentes servicios algunos de ellos gratuitos que nos permiten romper las barreras físicas y económicas que dificultan la comunicación entre personas ubicadas físicamente en el mismo sitio y otras que están a diferentes distancias entre el emisor y el receptor. Entre los servicios más usados encontramos Google Talk, Skype y Windows Live Messenger y Zoom.
- **Blogs.** Los blogs representan uno de los formatos de auto publicación en internet más exitosos hasta la fecha. El diccionario colaborativo Wikipedia, define como "...término inglés blog o web log proviene de las palabras web y log ('log' en inglés = diario)", la popularidad de este servicio ha sido precisamente que su utilidad como "diario en línea", extendiendo así, la

posibilidad de autopublicar. <http://www.conectadel.org/rotador/herramientas-basicas-para-la-comunicacion-aplicada-a-proyectos-digitales-y-presenciales/>

Recuperado el 26 de octubre de 2018.

- **Teléfono Celular.** Permite hacer llamadas a otros teléfonos celulares o teléfonos fijos. Las nuevas tecnologías permiten hacer inclusive por este medio video llamadas a otros usuarios que tengan el mismo servicio.

### **7.0 Las redes sociales (Sincrónicas y Asincrónicas) en función de la interacción.**

Recordemos que la comunicación sincrónica es el intercambio de información por Internet en tiempo real. Es un concepto que se enmarca dentro de la comunicación que tiene como intermediario la computadora y que es aquel tipo de comunicación que se da entre personas a través de un ordenador informático, en lo que respecta a comunicación sincrónica, el máximo exponente es el chat.

En la actual era la comunicación y los avances tecnológicos han cambiado sustancialmente la manera de comunicarse en la sociedad, pero las relaciones interpersonales son cada vez más difíciles y escasas. Para preservar esta situación, Internet se ha convertido en un aliado inesperado y en punto de encuentro gracias a las redes sociales y estas se están convirtiendo en la herramienta perfecta para hacer contactos o para poner en marcha negocios en un mundo globalizado.

Las redes sociales sirven para una gran diversidad de asuntos, desde encontrar pareja o hacer amigos, hasta encontrar montar negocio o conseguir contactos. Algunas tienen millones de usuarios y están cambiando el modo en que se comunican profesionales y empresarios.

Se dice que las redes sociales son un medio de relación social que desde sus inicios fue gratamente adoptado por los millones de usuarios a través del planeta,

aunque algunos tienen diferentes modos de usarlas. Algunos de los usuarios utilizan las redes sociales durante cortos periodos, por ejemplo, para la búsqueda de alguna información concreta y otros usuarios las utilizan por períodos extensos lo que en momentos ha llegado a crear dependencia de ellas.

De tal manera que estudios realizados separan a estos usuarios en 12 grupos:

- **Los Ultras.** Quienes son usuarios para los cuales las redes sociales se han convertido en un medio muy importante para la comunicación entre sus familiares y amigos.
- **Los Navegadores.** Son el tipo de usuarios quienes no aceptan la realidad y que “no podrían vivir sin el internet y las redes sociales, pero al mismo tiempo actúan como si el no poder usar las redes sociales no les afectara en lo más mínimo, sin embargo, el no poder usarlas les provoca ansiedad y una sensación de aislamiento.
- **Los esporádicos.** Son aquellos usuarios a quienes no les preocupa usar continuamente las redes sociales, por el contrario, pueden revisar sus perfiles de vez en cuando o inclusive pasar largos periodos sin sentirse afectados por su ausencia.
- **Los Vírgenes.** Estos son los usuarios que, aunque cueste creerlo no participan en ninguna red social, claro una vez que inicien su exploración en poco tiempo se irán convirtiendo en ultras o mantendrán una interacción más moderada.
- **Los observadores.** Estos son aquellos usuarios que a pesar de tener sus perfiles en redes sociales se dedican a tener un papel desapercibido y se

dedican a monitorear la actividad como simples observadores. Normalmente no participan, sin embargo, critican la información irrelevante suministrada en las redes sociales.

- **Los pavos reales.** Son aquellos usuarios que alimentan su ego a través de ser notables en las redes y obtener la mayor cantidad de seguidores para volverse muy popular y no pasar desapercibido.
- **Los provocadores.** Para ellos las redes sociales se convierten en la mejor herramienta para expresar sus opiniones sin importar lo que piensen los demás usuarios, lo que les proporciona una total libertad de expresión y muchos de ellos llegan a convertirse en Blogger, principalmente en Twitter donde pueden alcanzar una mayor cantidad de usuarios y seguidores.
- **Los fantasmas.** Estos son aquellos usuarios a quienes les da miedo mostrar públicamente sus datos personales en las redes sociales, de tal modo que prefieren construir seudónimos o perfiles con información falsa en Facebook para ocultarse y donde sus perfiles son normalmente pobres en información.
- **Los Multi apariencia.** Estos son los usuarios quienes disfrutan de tener varios perfiles para ocultar su verdadera identidad. Estos actúan por medio de falsos perfiles con el fin de pasar desapercibidos y despistar a los usuarios para ocultar su verdadera identidad.
- **Los preguntones.** Estos basan su interacción en las redes en formular preguntas de diferentes temas con el fin de atraer conversación, esto se convierte en su principal herramienta para interactuar ya que si no es de esta



manera sienten que no tienen fundamentos para generar comunicación con los otros usuarios.

- **Los Informantes.** Estos usuarios son aquellos quienes rastrean información relevante por todos los perfiles con el fin de ser quienes primero dan la noticia, esto les permite atraer más seguidores y posicionarse como un referente en su sector.
- **Los Inseguros.** Son los que constantemente están preocupados por el alcance de sus publicaciones y que estas obtengan el mayor número de interacciones, si esto no sucede les provoca ansiedad y después de cada publicación no descansan hasta que comprueben que la gente comienza a reaccionar.

### 7.1 Los Grandes exponentes sociales:

Dentro de las redes sociales más prominentes con mayor cantidad de usuarios se notan a continuación, sin embargo, nótese que a nivel empresarial estas son utilizadas tanto para gestión social como laboral:



Facebook, Inc. “es una compañía estadounidense que ofrece servicios de redes sociales y medios sociales en línea con sede en Menlo Park, California. Su sitio web fue lanzado el 4 de febrero de 2004 por Mark Zuckerberg, junto con otros estudiantes de la Universidad de Harvard y compañeros de habitación, Eduardo Saverin, Andrew McCollum, Dustin Moskovitz y Chris Hughes. Está disponible en español desde febrero de 2008. Facebook es una plataforma que funciona sobre una infraestructura de computación basada principal y totalmente en

sistemas GNU/Linux, usando el conjunto de tecnologías LAMP, entre otras”. (Recuperado de Internet el 01 de noviembre, 2018 “Facebook.” Europa)

## ❖ **LinkedIn**

LinkedIn es una comunidad de profesionales virtual, que permite posicionar el concepto que los negocios y las redes de encuentros no se mezclan, es decir, crea un concepto anticipado del modelo de suscripción y anuncios donde genera una red profesional. Fue fundada por el antiguo Vicepresidente empresarial de Paypal, Reid Hoffman quien invirtió 700 mil dólares para generar luego un capital semilla de 4-7 millones de dólares. (Recuperado de Internet el 01 de noviembre, 2018 “Inside New Tech Ventures. Linked-In – Profile thealarmclock.com”)

Esta red permite a profesionales de todo el mundo conectarse y por supuesto para un gerente de proyectos es la herramienta ideal para conseguir recursos formales.

## ❖ Slack (Software)

“Slack es una herramienta de colaboración y comunicación que conecta a la gente correcta con la información correcta y las herramientas para que el trabajo se haga. Lanzada en 2014, es la herramienta más rápida en crecimiento en la historia. Millones de personas alrededor del mundo utilizan Slack para conectar sus equipos, unificar sus sistemas y dirigir el negocio hacia adelante. De las compañías de Fortune 100 de mercados esquineros, Slack le ayuda a

la gente a comunicarse mejor.” (Recuperado de Internet el 01 de noviembre, 2018 “<https://slack.com/about>”)

Esta herramienta se recomienda para los gerentes de proyectos que requieren canalizar comunicaciones del mismo tema o área funcional.

❖  Twitter

“Twitter (pronunciación AFI [ˈtwɪtər]) (NYSE: TWTR) es un servicio de microblogging, con sede en San Francisco, California, con filiales en San Antonio (Texas) y Boston (Massachusetts) en Estados Unidos. Twitter, Inc. fue creado originalmente en California, pero está bajo la jurisdicción de Delaware desde 2007.<sup>5</sup> Desde que Jack Dorsey lo creó en marzo de 2006, y lo lanzó en julio del mismo año, la red ha ganado popularidad mundial y se estima que tiene más de 500 millones de usuarios, generando 65 millones de tuits al día y maneja más de 800 000 peticiones de búsqueda diarias. Ha sido denominado como el «SMS de Internet»” (Recuperado de Internet el 01 de noviembre, 2018 “California Secretary of State, 2011, Business Entities y D’monte, Leslie, 2009)

❖ 

“La solución completa para las reuniones con todas las características gratis, más:

Aplicaciones de Office: Word, Excel, PowerPoint, OneNote y programación de reuniones con Outlook.

Mensajes instantáneos en cualquier momento.

Grabación de reuniones.

Reuniones con un máximo de 250 personas.” (Recuperado de Internet el 01 de noviembre, 2018 “<https://www.skype.com/es/business/>”)

Skype es una herramienta de comunicación de las más usadas y conocidas promovida por la empresa Microsoft como la solución completa para las reuniones un Project manager fácilmente podría utilizar la versión empresarial para conectar equipos de trabajo o realizar llamadas múltiples o conferencias ya que tiene la facilidad de hasta 250 personas.

## ❖ zoom

“Zoom.us is a relative newcomer to the desktop/mobile/cloud videoconferencing space and has quickly made a name for itself by providing a business quality desktop experience with exceptional ease of use, at no cost. It was only a matter of time before they added a paid plan including a full suite of business features and capabilities.”

Zoom es un nuevo espacio de videoconferencia para escritorio/teléfono móvil/nube y ha rápidamente hecho un nombre propio por medio de proveer una experiencia de calidad con excepcional facilidad de uso, sin costo. Era solo cuestión de tiempo antes que ellos agregaran una versión de pago que incluya la suite de características de negocios y capacidades. (Recuperado de Internet el 01 de noviembre, 2018 “Zoom Video Communications” Maldow, David S., 27 de enero, 2013, [http://www.telepresenceoptions.com/2013/01/zooms\\_full\\_featured\\_ume\\_video\\_c/](http://www.telepresenceoptions.com/2013/01/zooms_full_featured_ume_video_c/), traducción: Israel Hidalgo)

Esta herramienta es la más eficiente para mantener conversaciones, videos, vínculos de pantalla compartida y muchas otras funciones que puede el gerente de proyectos trabajar aun en ambientes de poco ancho de banda o a través de teléfonos móviles sin que se afecte la calidad de la comunicación.

¿Nótese que luego de conocer los grandes exponentes sociales surge una pregunta Que tienen en común todos estos sitios sociales sincrónicos y asincrónicos con los gerentes de proyectos? La respuesta se desarrolla a continuación:

Como se verá en el punto 9 sobre la Multi Generacionalidad, al día de hoy el mercado laboral recibe múltiples generaciones, pero cada vez más se llena de la más jóvenes quienes a su vez adquieren mayores habilidades como nativos digitales, es decir están más y más ligados a las redes sociales. Entonces ¿Qué tienen en común con los gerentes de proyectos? bueno que cada vez hay gerentes de proyectos más jóvenes, pero que también el reto del gerente de proyectos es tener las habilidades sociales para conectar a todos los niveles organizacionales, culturales y generacionales de manera que se alineen al objetivo y alcance del proyecto, sumándose a las actividades programadas de forma sincrónica.

## **7.2 Multiculturalidad en los procesos de comunicación.**

En la actualidad una de las dinámicas que se observan en las empresas de cualquier sector es la convivencia e interacción entre personas de diversas culturas, ideas y diferentes concepciones del mundo. Esto se ha convertido día a día en algo muy común y a su vez puede convertirse en una herramienta que puede o no resultar en un obstáculo o beneficio para el logro de los objetivos de la empresa siempre y cuando se logre encaminar la participación de cada miembro del equipo.

Es de suma importancia para las organizaciones poder incorporar a todos los miembros del equipo en las actividades diarias, así como identificar cuáles son los factores que actúan como motivadores o por el contrario cuáles son esos factores que provocan la deserción o el poco interés de los colaboradores con el fin de eliminar los obstáculos y posteriormente ayudarles a desarrollarse como profesionales.

De tal manera que las organizaciones deben actuar con diferentes acciones para la motivación de los colaboradores como por ejemplo asignar desafíos a algunos de los miembros del equipo, ya que esta posibilidad les provee una oportunidad de

acelerar su desarrollo y que le permita redefinir o expandir su rol actual y que lo comprometan con su crecimiento y el de la empresa.

Algunas acciones que las empresas pueden emplear para sus colaboradores sientan nuevos desafíos pueden ser:

- Comenzar un nuevo proyecto desde cero.
- Arreglar algún proyecto que tenga problemas.
- Rotar puestos de trabajo para mejorar el ambiente laboral.
- Asignar responsabilidad en proyectos de gran tamaño.

También existen algunas dificultades que se pueden topar las empresas y en las cuales deben prestar especial atención para minimizar la consecución de conflictos entre los colaboradores:

- **Barreras en comunicación** ya sea por diferentes idiomas o las diferentes interpretaciones de las frases o palabras por su contexto.
- **Conflictos.** Por creencias y valores particulares que generan roces por las diferentes versiones en todo el mundo.
- **Choques.** Pueden darse tanto por culturas que generan el individualismo y las que procuran el colectivismo.
- **Minorías.** Los grupos minoritarios pueden verse etiquetados y separados del resto de los colaboradores.

Fuente: <https://www.mundohvacr.com.mx/2015/07/empresas-multiculturales/>  
(recuperado el 1 de octubre de 2018)

## **8.0 El mercado Meta de los gerentes de proyectos de las transnacionales.**

Cuando se habla de multiculturalidad el reto de un gerente de proyecto va más allá de las fronteras, es decir, la virtud objetiva de un gerente de proyecto y su éxito para concluir sus proyectos en organizaciones transnacionales depende de su capacidad de comunicación multicultural. ¿No es solo el saber hablar en inglés, o el conocer programas de computación modernos, para un gerente de proyectos, un director, un gestor, un profesional a fin a proyectos, las habilidades blandas son clave para conocer ¿Cómo hablar?,) Cómo comunicar?, ¿Cuándo reunir?, ¿Cuándo informar?, ¿Dónde ejecutar? y a quiénes buscar?

Puede verse entonces que el mercado meta de compañías multinacionales o transnacionales se transforma en un verdadero reto para el gerente de proyectos quien debe tener la capacidad de discernir en el tiempo, el contexto, la forma y la disponibilidad para planificar, ejecutar, coordinar, monitorear, evaluar y controlar los aspectos clave del proyecto, sus productos entregables y sus actividades.

Es así como se encuentra que las nuevas generaciones se conectan con las actividades de la empresa a través de lo social y es por ende que un gerente de proyectos define el perfil de su mercado meta no tanto en los proyectos que realiza sino más bien en quienes son sus interesados, patrocinadores, gestores de actividad, líderes de opinión, gestores de apoyo, conocedores expertos y funcionales, y donde los roles oficiales se conectan a los roles responsables del proyecto.

## **9.0 Multi Generacionalidad en los procesos de la comunicación de los directores de proyectos.**

En la actualidad las empresas se enfrentan a muchos retos, entre ellos hay uno que últimamente está tomando un papel preponderante: Por primera vez en la historia nos encontramos con la convivencia de cuatro generaciones de personas

profesionales en las empresas; Baby Boomers (1942-1960), Generación X (1960-1980), Generación Y o Millennials (1980-2000) y Generación Z (2000-2015).

Contar con una planilla multigeneracional es actualmente uno de los activos más importantes con los que cuentan las empresas. Tener presentes tantos tipos de perfiles proporciona a la empresa una gran variedad de opiniones que han sido proporcionadas a través de experiencia y el conocimiento adquirido, sumado a las ganas de innovar y el entusiasmo de las nuevas generaciones que sí son gestionados de forma efectiva, contribuirán a la generación de valor en las empresas lo que representa una gran oportunidad de que a través de la colaboración, cooperación y la transmisión de la información generada de generación en generación.






En el caso de la comunicación existen varias acciones en las que las empresas pueden enfatizar en conocer a sus diferentes generaciones con el fin de conocerlos y mejorar la comunicación entre ellas:

- Cada generación tiene sus preferencias en la manera de comunicarse. Por ejemplo, los Baby Boomers acostumbran a comunicarse en persona, por teléfono o por escrito; mientras que la Generación X y los Millennials están más acostumbrados a enviar emails y mensajes de texto.
- Las generaciones también suelen diferir en el nivel de formalidad. Los trabajadores de más edad tienden a ser más formales, mientras que los más jóvenes suelen utilizar más coloquialismos y abreviaciones.
- A la hora de comunicarnos con nuestros trabajadores es una buena idea pensar en el tono y canal más adecuado para hacer llegar nuestro mensaje de manera efectiva.



“Para tener éxito, podemos tener en cuenta las siguientes técnicas y estrategias de gestión que nos ayudarán a superar las barreras generacionales en el workplace:

- Demostrar flexibilidad. Los distintos grupos de edades tienen necesidades personales y profesionales diferentes. Es conveniente crear un lugar de trabajo flexible y abierto a distintas formas de trabajar y actitudes ante el trabajo.
- Diferentes vías de comunicación. Debemos asegurarnos de utilizar varios canales de comunicación al dirigirnos a nuestros empleados. Esto incluye distintos formatos de reuniones, estilo de comunicación personal y el uso de soportes digitales.
- Retroalimentación. Puesto que las distintas generaciones mantienen diferentes expectativas, cada vez será más importante incorporar un feedback frecuente, evaluaciones y motivación a las rutinas de trabajo diarias.
- Espacios aptos para la puesta en común de conocimientos. Es conveniente dejar que las generaciones de empleados más mayores y experimentados actúen de mentores de las generaciones más jóvenes, al tiempo que se crea un ambiente donde las nuevas generaciones puedan inspirar a los empleados más mayores con soluciones innovadoras y nuevas formas de trabajo. Fuente de consulta <https://blog.talentier.com/como-gestionar-el-talento-multigeneracional> (Recuperado el 1 de octubre de 2018)

| NOMBRE DE LA GENERACIÓN                               | MARCO TEMPORAL EN ESPAÑA | POBLACIÓN DE LAS GENERACIONES * | CIRCUNSTANCIA HISTÓRICA             | RASGO CARACTERÍSTICO   |
|---|--------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--|
| <b>Generación Z</b>                                   | 1994 - 2010              | 7.800.000                       | Expansión masiva de internet        | <br>Irreverencia          |
| <b>Generación Y</b><br><i>millennials</i>             | 1981 - 1993              | 7.200.000                       | Inicio de la digilitación           | <br>Frustración           |
| <b>Generación X</b>                                   | 1969 - 1980              | 9.300.000                       | Crisis del 73 y transición española | <br>Obsesión por el éxito |
| <b>Baby Boom</b>                                      | 1949 - 1968              | 12.200.000                      | Paz y explosión demográfica         | <br>Ambición              |
| <b>Silent Generation</b><br>Los niños de la posguerra | 1930 - 1948              | 6.300.000                       | Conflictos bélicos                  | <br>Austeridad          |

**Ilustración 17. Taxonomía de las Generaciones.**

Fuente: Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html>, Noviembre 1, 2018.

Cuando se observa la figura anterior puede verse que la taxonomía de las generaciones viene a ser como un mapa que todo gerente de proyecto debe conocer y considerar dentro de la población de su empresa, es decir, ¿Cómo es la taxonomía de los responsables del proyecto?, ¿Hay más generación “X” o más Generación “Z”?, ¿Cuál es la influencia de la generación “Y” en el proyecto?

¿quién tiene el poder de decisión (El Patrocinador) de qué generación es? ¿Cuáles son sus preferencias según su generación?, ¿Asume más o menos riesgo con cambios tecnológicos en el proyecto?

Finalmente, un Director de Proyecto debe pensar detenidamente, cómo estas generaciones influyen en sí mismo, en el proyecto y qué tan comprometidas son, así mismo debe encontrar el balance que haga que todas colaboren y se encuentren en una cohesión de equipo para que el proyecto pueda ser exitoso mediante una comunicación eficaz y expedita.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado.**

#### **3.1.1 Definición de investigación.**

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. (Hernández Sampieri, quinta edición, pág.4)

#### **3.1.2 Enfoque.**

“La simplicidad a la hora de expresar un concepto es el más alto grado de complejidad de toda teoría. Por esto y sin menoscabo de lo que venga más adelante, podemos definir la investigación cualitativa como el estudio de la gente a partir de lo que dicen y hacen las personas en el escenario social y cultural.” (Recuperado de [www.ujaen.es](http://www.ujaen.es), noviembre 1, 2018)

#### **3.1.3 Diseño de la investigación.**

Según Hernández Sampieri el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia establecida en el presente estudio, para obtener la información que dará insumos para el desarrollo de la propuesta.

El enfoque en el diseño de la estrategia de la investigación se hará enfatizando la experiencia profesional subjetiva que se recopilará mediante la información suministrada por los profesionales que se desarrollan en el campo de los proyectos, ya sea como Directores de Proyectos o en campos profesionales allegados y que se involucran en proyectos y que necesitan soluciones en el área de comunicación dentro de sus departamentos y empresas.

### 3.1.4 Tipo de investigación.

El tipo de metodología de esta investigación es Descriptivo-Inferencial seleccionando el método Cualitativo-Descriptivo-Interpretativo el cual se ajusta al contenido investigado al estudiar el fenómeno de la comunicación en el ámbito de los gerentes, directores, y profesionales afines a la dirección y gerencia de proyectos. Se llevará a cabo tomando como punto de referencia criterio experto de directores de proyectos exitosos en su gestión en diferentes sectores. También se enfocará en evaluar las capacidades de comunicación de estos, recopilando sus opiniones expertas, para luego lograr una propuesta de taller de desarrollo lógico a partir de los resultados investigados.

Se plantean preguntas abiertas y cerradas como interrogantes mediante diversos métodos de recolección de datos en caso de esta investigación, mediante entrevista presencial virtual.

**Tabla 1. Tabla de Interrogantes en el proceso de investigación.**

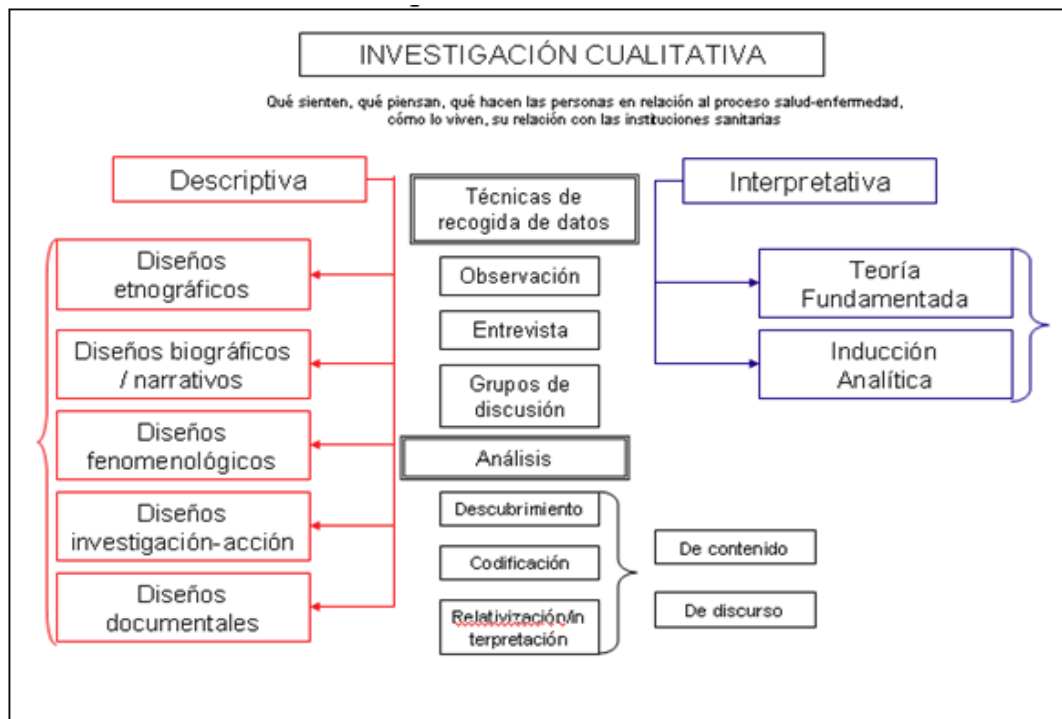
| Tabla 1. Los interrogantes en el proceso de una investigación. |  |
|--|--|
| OBJETIVO   | TIPOS DE PREGUNTAS   |
| Identificación   | ¿Cuál es el fenómeno?<br>¿Cómo se llama?   |
| Descripción  | ¿Cuáles son las dimensiones del fenómeno?<br>¿Qué variaciones existen?<br>¿Qué es importante acerca del fenómeno?  |
| Exploración  | ¿Cuáles son todas las características del fenómeno?<br>¿Qué está ocurriendo realmente?<br>¿Cuál es el proceso por el que surge o se experimenta el fenómeno? |
| Explicación  | ¿Cómo actúa el fenómeno?<br>¿Por qué existe?<br>¿Cuál es su significado?<br>¿Cómo se originó el fenómeno?  |

Tomado de Salamanca, Nure Investigación n° 24, 2006, Adaptado de: Polit y Hungler. "Introducción a la investigación en ciencias de la salud". Capítulo 1. McGraw-Hill Interamericana. VI Edición.

Fuente: (recuperado de [www.ujaen.es](http://www.ujaen.es), noviembre 1, 2018).

### 3.2 Objetivo del método de investigación cualitativa.

“El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984). Las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos, que adoptan la perspectiva emic o del interior del fenómeno por estudiar de manera integral o completa. El proceso de indagación es inductivo y el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la vida humana.” (Recuperado de [www.ujaen.es](http://www.ujaen.es), noviembre 1, 2018).



**Ilustración 18. Mapa mental de la investigación cualitativa.**

Fuente: (recuperado de [www.ujaen.es](http://www.ujaen.es), noviembre 1, 2018).

### **3.3 Descripción del contexto del sitio, en donde se lleva a cabo.**

Se llevará a cabo en el Gran Área Metropolitana de San José Costa Rica, la cual comprende las provincias de San José, Heredia, Alajuela y Cartago

### **3.4 Procedimiento metodológico para la realización del estudio de diagnóstico.**

Será descriptiva-interpretativa, explicativa-inferencial ya que constituye a través de la metodología un conjunto organizado de principios, inferencias, creencias, descubrimientos y afirmaciones, por medio del cual se interpreta una realidad.

- **Identificación:** se identificará quiénes son los sujetos de estudio, perfil profesional, cultural, demográfico, de conocimiento y relación con el tema investigado.
- **Descripción:** se describe el fenómeno de la comunicación desde la perspectiva del gerente de proyectos en las compañías transnacionales y cómo se relaciona la comunicación efectiva con la solución de problemas propios de la gestión de proyectos.
- **Exploración:** se explorará mediante entrevista las características, situaciones encontradas, puntos positivos y negativos, áreas nuevas de conocimiento, herramientas y técnicas utilizadas.
- **Explicación:** se revisará los resultados obtenidos y se analiza cómo estos ocurren, ¿Por qué ocurren?, ¿Qué lo originan?, ¿Cuál es su significado y por qué? realizar una propuesta a partir de lo encontrado.



### **3.5 Procedimiento metodológico para la elaboración del proyecto propuesto.**

Será correlacional por ser un estudio descriptivo-inferencial cualitativo-interpretativo que tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente en los proyectos, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se aportará indicios sobre las posibles causas del fenómeno hasta determinar el grado de relación existente entre las variables.

Según plantea Hernández Sampieri en su libro Metodología de la Investigación Quinta Edición. El método será correlacional - descriptivo ya que la meta de la investigación consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis y será correlacional ya que estos estudios pretenden responder a preguntas de investigación y tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

Este tipo de estudios al evaluar el grado de relación entre estas variables mide cada una de ellas y después cuantifica y analiza la relación existente. (Hernández Sampieri, Quinta Edición, Pág. 80, 81).

### **3.6 Métodos de comunicación.**

La selección de los métodos de comunicación debería permitir flexibilidad en caso de que los miembros de la comunidad de interesados o sus necesidades y expectativas cambien.

### 3.7 Habilidades de comunicación.

Las técnicas de comunicación que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras:

- **Competencia en comunicación.** Una combinación de habilidades de comunicación adaptadas que considera factores como la claridad del propósito en los mensajes clave, las relaciones y el intercambio de información eficaz, y los comportamientos de liderazgo.
  
- **Retroalimentación.** La retroalimentación consiste en información sobre las reacciones a las comunicaciones a un entregable o a una situación. La retroalimentación apoya la comunicación interactiva entre el director del proyecto, el equipo y todos los demás interesados del proyecto. Entre los ejemplos se incluyen coaching, tutoría y negociación.
  
- **No verbal.** Entre los ejemplos de comunicación no verbal se incluye el lenguaje corporal adecuado para transmitir significado a través de gestos, tono de voz y expresiones faciales. La imitación (mirroring) y el contacto visual también son técnicas importantes. Los miembros del equipo deben ser conscientes del modo en que se están expresando, tanto a través de lo que dicen, como de lo que no dicen.
  
- **Presentaciones.** Una presentación es la entrega formal de información y/o documentación. Las presentaciones claras y efectivas de la información del proyecto a los interesados relevantes pueden incluir, entre otros:
  - Informes de avance y actualizaciones de información para los interesados.
  - Antecedentes para apoyar la toma de decisiones.

- Información general acerca del proyecto y sus objetivos, con el fin de elevar el perfil del trabajo del proyecto y el equipo.
- Información específica destinada a aumentar la comprensión y el apoyo del trabajo y los objetivos del proyecto.

Las presentaciones serán exitosas cuando el contenido y la forma de hablar tengan en cuenta lo siguiente:

- La audiencia, sus expectativas y necesidades.
- Las necesidades y objetivos del proyecto y el equipo del proyecto.

(Guía del *PMBOK®*, sexta edición, pág. 388).

### **3.8 Población objeto de estudio.**

La población es un conjunto de individuos y elementos que comparten características similares y que deben situarse en un mismo entorno, tiempo y lugar donde se encuentren las similitudes que llevan a formar una población como, por ejemplo: situación geográfica, conducta y preferencias.

- Sexo: hombres y mujeres.
- Edad: 18 a 50 años
- Estrato social: Clase Media – Media Alta - Clase Alta
- Todos son profesionales que participan activamente como Directores de Proyectos o profesionales afines a la carrera de Gerencia de Proyectos.

Cuadro de ejemplo utilizado para referenciar la estratificación de la población media

| Nombre                | Edad | Género | Profesión | Sector en el que se desempeña | Años de experiencia | Actitud hacia la comunicación |
|-----------------------|------|--------|-----------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Yamil Ureña           |      |        |           |                               |                     |                               |
| José Molina           |      |        |           |                               |                     |                               |
| Eric Taylor           |      |        |           |                               |                     |                               |
| Daniel Suchar         |      |        |           |                               |                     |                               |
| Marco Blen            |      |        |           |                               |                     |                               |
| Sandra Garbanzo       |      |        |           |                               |                     |                               |
| Alexandra Reina       |      |        |           |                               |                     |                               |
| Erna Montero          |      |        |           |                               |                     |                               |
| Viviana Valverde      |      |        |           |                               |                     |                               |
| Yesenia Vasquez Arias |      |        |           |                               |                     |                               |
| Luis Cordero          |      |        |           |                               |                     |                               |
|                       |      |        |           |                               |                     |                               |

Fuente: Elaboración Propia.

### **3.9 Fuentes de información.**

Las Fuentes de información son: “documentos u obras que sirven de apoyo para la elaboración de una obra” (Tamayo, 2001, pág. 212), para la realización de esta investigación se utilizarán las fuentes primarias y secundarias.

Se refiere a los diferentes sujetos de los cuales se obtienen los datos para apoyar y dar confiabilidad a la investigación. Respecto de las fuentes, estas estarán referidas a los hechos o documentos a los que se acuda, durante el proceso de investigación, con el objetivo de obtener información y poder procesarla para la toma de decisiones.

Existen dos tipos de fuente, las define el tipo de información que proporcionan y se dividen en fuentes primarias y fuentes secundarias.

#### **3.9.1 Fuentes primarias.**

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, pueden ser resultado del trabajo intelectual de la fuente.

Las fuentes primarias pueden ser personas de primera mano las cuales están vinculadas a ella cotidianamente, también pueden ser libros, revistas, periódicos, documentos originales de entidades de gobierno o instituciones privadas o también normas que hayan sido establecidas.

### **3.9.2 Fuentes secundarias.**

Las fuentes secundarias son aquellas que provienen de estudios ya elaborados y que tienen información que ha sido sustraída de documentos, como fuentes primarias.

En el presente estudio se utilizó como fuente secundaria expertos en el campo de la dirección de proyectos y profesionales con relación en el área de la Gerencia de Proyectos, particularmente, altos ejecutivos de diferentes corporaciones con una significativa trayectoria dentro de la misma.

## **4.0 Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.**

Planteamiento de las técnicas utilizadas: observación participante, encuesta, entrevistas a profundidad, grupos focales, entre otras. Referencia a los registros de observación, las guías usadas en las entrevistas a profundidad y los grupos focales. También se incluye la información sobre los medios audiovisuales utilizados como mapas, fotos, videograbaciones y los medios documentales usados.

“Para Denzin y Lincoln (2005, p. 643, tomado de Vargas, 2012) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador. Entrevistas semiestructuradas - El investigador antes de la entrevista se prepara un guion temático sobre lo que quiere que se hable con el informante. -Las preguntas que se realizan son abiertas. El informante puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas,

e incluso desviarse del guion inicial pensado por el investigador cuando se atisban temas emergentes que es preciso explorar. -El investigador debe mantener la atención suficiente como para introducir en las respuestas del informante los temas que son de interés para el estudio, enlazando la conversación de una forma natural.” (Recuperado de [www.ujaen.es](http://www.ujaen.es), noviembre 1, 2018).

Para efectos de esta investigación se ha seleccionado la técnica de recolección de datos a través de entrevista de expertos, esta se realizará durante el mes de noviembre del 2018 iniciando el 11 de noviembre hasta el 30 de noviembre. La cual se realizará por vía presencial y virtual utilizando la herramienta de Zoom. Esto para aquellos entrevistados que no puedan reunirse de forma física.

## **5.0 La Herramienta de recolección de datos.**

### **5.1. Entrevista.**

Es el conjunto de preguntas planteadas por el investigador para ser analizadas y de aquí obtener los datos que serán, posteriormente, analizados.

El proceso de una entrevista se enfoca en un diálogo entablado entre dos o más personas, con un rol de entrevistador que buscará indagar e interrogar aspectos relevantes previamente definidos y el entrevistado que contesta según su juicio; por ende, es importante seleccionar un correcto entrevistado, que aporte un valor agregado a la investigación.

Las entrevistas se utilizan para recolectar información en forma verbal y personal, o sea, se aplica "cara a cara", a través de preguntas que el entrevistador propone, quienes responden a la entrevista pueden ser directores de Proyectos o profesionales con relación en el campo de acción de la Gerencia de Proyectos, todos

son proveedores de información. La entrevista puede ser en forma individual o en grupos.

Existen los siguientes tipos de entrevista según el procedimiento:

### **5.2 Entrevista no estructurada.**

La no estructurada, también llamada entrevista libre, en razón de que el investigador la aborda sin plantear preguntas preestablecidas, sino que se inicia la entrevista planteando un tema en forma general, la dirección de la entrevista se sigue de acuerdo con la información aportada por el entrevistado, adquiriendo característica de conversación. Esta técnica consiste entonces, en realizar preguntas de acuerdo con las respuestas que surjan durante la entrevista. Así, a diferencia de la estructurada, en este tipo de reunión el entrevistador solo tiene una idea aproximada de lo que se va a preguntar y va improvisando las cuestiones, dependiendo del tipo y las características de las respuestas.

### **5.3 Entrevista semi estructurada.**

La entrevista semi - estructurada es aquella en la que el entrevistador plantea de antemano en un documento guía, algunas preguntas generales y abiertas sobre el tópico que se quiere tratar.

### **5.4 Entrevista estructurada.**

La entrevista estructurada o preparada es la más estática y rígida de todas, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables.

Para el presente estudio se consideró aplicar la entrevista semi estructurada ya que permite abordar a temas de una manera de forma menos rígida que la entrevista



estructurada, facilitando al entrevistador y al entrevistado alcanzar mayor profundidad en aquellos tópicos que resulten de mayor interés.

## **6.0 Tipos de preguntas.**

Para la construcción de la herramienta de recolección de datos (La Entrevista), se utilizarán los diferentes tipos de preguntas conocidas: cerradas, abiertas y semi - cerradas de manera que permita tabular de la mejor manera las respuestas y que estas a su vez se puedan mostrar luego a través de gráficos y figuras.

### **6.1 Preguntas abiertas.**

Son preguntas generales que buscan hacer fluir el diálogo entre el entrevistador y el candidato, permiten que la persona dé una respuesta amplia. Con ellas será evaluada la desenvoltura, habilidades de comunicación y coherencia

### **6.2 Preguntas semi abiertas.**

También llamadas preguntas mixtas son preguntas cerradas que dan opción al encuestado a razonar, matizar o ampliar su respuesta a través de la opción otros o de la opción «por qué». Permite añadir al encuestado otras opiniones no contempladas en las alternativas de respuesta sugeridas en la parte cerrada de la pregunta.

### **6.3 Preguntas cerradas.**

“Por lo general las preguntas cerradas son aquellas que se puede responder utilizando un “sí”, “no” o con respuestas muy cortas. Por ejemplo ¿Cuántos años de experiencia tiene en este sector?, ¿Cuántos subordinados tiene usted? en estos casos la respuesta se

limita, debido a que solamente se puede responder con un número finito como “dos”, “uno” o “seis”” <https://elmejorcv.com/preguntas-cerradas/> (DISQUS. 2018. Recuperado el 6 de noviembre de 2018)

A continuación, las preguntas que se plantean a los expertos entrevistados y su relación con las variables e indicadores de estudio.

**Tabla 2. Análisis de la entrevista y su relación con las variables de estudio.**

| <b>Pregunta Número</b>   | <b>Objetivo Específico</b>  | <b>Variable de Estudio</b>                             | <b>Indicador</b>                         | <b>Relación con la Variable</b>  |
|--|---|--|--|--|
| <p><b>1.</b> En sus comunicaciones diarias en los proyectos que gestiona, ¿Cuántos errores de comunicación o situaciones relacionadas puede detectar en un día?</p> <p><b>2.</b> ¿Cuál es la frecuencia de esos errores:</p> <p>0-5 Eventos</p> <p>6-10 Eventos</p> <p>+de 10 Eventos.</p> | <p>Identificar los errores más recurrentes en la comunicación de los directores de proyectos.</p> | <p>La Frecuencia en los errores en la comunicación</p> | <p>Más de 10 eventos en un proyecto.</p> | <p>Entre más eventos más necesidad de la comunicación en los gerentes de proyectos</p> |

|   |   |                             |   |   |
|---|---|-----------------------------|---|---|
| <p>3. Cuáles habilidades o destrezas de comunicación considera usted indispensables para un gerente de proyectos?</p> <p>4. ¿De las habilidades mencionadas indique cual es la más importante para usted?</p> <p>5. Derivado de su respuesta anterior</p> <p>¿Es esta habilidad Muy indispensable, Más o menos indispensable o Poco Indispensable para un gerente de proyectos?</p> | <p>Identificar habilidades de comunicación críticas para un director de proyectos</p> | <p>Nivel de Importancia</p> | <p>El más importante o el más crítico</p> | <p>Entre más importante es la habilidad más valiosa para un gerente de proyectos exitoso.</p> |
|---|---|-----------------------------|---|---|

Continua en siguiente página

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <p>6. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades más comunes en la comunicación de un proyecto?</p> <p>7. ¿Qué áreas de mejora requiere en su opinión un profesional que gestione proyectos y por qué?</p> | <p>Identificar las debilidades más frecuentes en comunicación en los directores de proyectos.</p> | <p>La Frecuencia en las debilidades en la comunicación</p> | <p>Cantidad de Debilidades Encontradas</p> <p>Mas de 3 debilidades en un gerente, director o profesional afín a proyectos</p> | <p>Entre más importante es la habilidad más valiosa para un gerente de proyectos exitoso.</p> |
|---|---|--|---|---|

Continua en siguiente página

|   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| <p>8. ¿Cuáles Herramientas de comunicación utiliza usted para sus proyectos?</p> <p>9. ¿Con qué frecuencia las utiliza? Diario, Semanal, Mensual</p> <p>Anual</p> <p>10. ¿Porque utiliza estas herramientas?</p> <p>11. Identifica usted alguna otra herramienta de comunicación necesaria para la gestión de proyectos</p> | <p>Plantear una propuesta que integre las principales herramientas de comunicación</p> | <p>Tipos de herramientas de comunicación encontrados</p> | <p>Cantidad de herramientas utilizadas por los expertos</p> | <p>Los tipos de herramientas y la cantidad que utilicen darán una noción de propuesta en comunicación</p> <p>La frecuencia relaciona el uso de la herramienta con los proyectos</p> <p>Identificar si hay más herramientas ayuda a entender mejor la necesidad para el entregable final</p> |
|---|--|--|---|---|

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior indica cómo los objetivos derivan variables que generan indicadores y la relación que tienen las preguntas planteadas con las variables de estudio. Como puede verse a continuación los objetivos y las preguntas que se plantean para cada objetivo:

### **Objetivo específico 1.**

- Identificar los errores más recurrentes en la comunicación de los directores de proyectos.

### **Preguntas**

1. ¿En sus comunicaciones diarias en los proyectos que gestiona?  
¿Cuántos errores de comunicación o situaciones relacionadas pueden detectar en un día?
2. ¿Cuál es la frecuencia de esos errores?
  - a) 0-5 Eventos
  - b) 6-10 Eventos
  - c) +de 10 Eventos.

### **Objetivo específico 2.**

- Identificar habilidades de comunicación críticas para un director de proyectos

### **Preguntas:**

3. ¿Cuáles habilidades o destrezas de comunicación consideran usted indispensables para un gerente de proyectos?
4. ¿De las habilidades mencionadas indique cuál es la más importante para usted?
5. ¿Es esta habilidad Muy indispensable, Más o menos indispensable o Poco Indispensable para un gerente de proyectos?

### **Objetivo específico 3.**

- Identificar las debilidades más frecuentes en comunicación en los directores de proyectos.

## **Preguntas**

6. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades más comunes en la comunicación de un proyecto?
7. ¿Qué áreas de mejora requiere en su opinión un profesional que gestione proyectos y por qué?

## **Objetivo específico 4.**

- Plantear una propuesta que integre las principales herramientas de comunicación.

## **Preguntas**

8. ¿Cuáles Herramientas de comunicación utiliza usted para sus proyectos?
9. ¿Con qué frecuencia las utiliza? Diario, Semanal, Mensual o Anual.
10. ¿Porque utiliza estas herramientas?
11. Identifica usted alguna otra herramienta de comunicación necesaria para la gestión de proyectos.

## **6.4 Juicio de experto.**

Es un aporte de conocimiento que se brinda sobre la base de la experiencia o formación especializada en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, entre otros.

Se realiza un proceso de selección de los sujetos expertos en el campo, con el fin de que su criterio con base en su experiencia sea imprescindible y que conforme una base sustentable para la ejecución y toma de decisiones a través de conocimiento adquirido a través de los años.

Para efectos de esta investigación los profesionales seleccionados se consideran expertos en sus áreas profesionales.

### **6.5 La Tabulación de los datos.**

Una vez recopilados los datos se procederá a tabularlos mediante las técnicas para la tabulación de datos cualitativos, buscando asociaciones, correlaciones y patrones de información, de tal forma que pueda construirse una propuesta de valor para el taller de comunicación y los contenidos que los profesionales expertos consideran necesarios en el ejercicio de su profesión y relacionados con la carrera de gerencia de proyectos.

La tabulación de datos se realizará construyendo tablas y cuadros inicialmente, y según la naturaleza de lo recopilado se generarán gráficos o figuras.

Las respuestas se agruparán por categoría de estudio según el indicador planteado en la tabla 2 y luego se medirán con la variable de estudio.



# **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### 4.1. Análisis

Resultados explícitos sobre cada una de las variables, a partir de los instrumentos aplicados en la investigación.

#### 4.2 Tabulación de los resultados de la investigación.

##### 4.2.3 Estratificación de la población recopilada.

**Tabla 3. Estratificación de la población objeto de estudio.**

| Nombre        | Edad | Género    | Profesión             | Sector en el que se desempeña           | Años de experiencia | Actitud hacia la comunicación                     |
|---------------|------|-----------|-----------------------|---|---------------------|---|
| Yamil Ureña   | 37   | Masculino | Gerente de Proyectos  | Tecnologías de la información y Docente | 12 años             | Abierta   |
| José Molina   | 33   | Masculino | Adm. y Gerente PM     | Tecnología-Microsoft-Project Manager    | 14 años             | Asertiva y Efectiva                               |
| Eric Taylor   | 45   | Masculino | Ingeniero en Sistemas | Gerente de proyectos Senior             | 14 años             | Es esencial, el 90% del tiempo es comunicación    |
| Daniel Suchar | N/A  | N/A       | N/A                   | N/A                                     | N/A                 | N/A   |
| Marco Blen    | 37   | Masculino | Ingeniero en Sistemas | Dirección de Proyectos                  | 18 años             | Sumamente positivo, algo crítico en los proyectos |

|                       |    |           |                                     |   |         |  |
|-----------------------|----|-----------|-------------------------------------|---|---------|--|
| Sandra Garbanzo       | 41 | Femenino  | Relaciones Públicas                 | Coaching consultoría y capacitación                 | 20 años | Positiva. La comunicación es la esencia del éxito en los proyectos   |
| Alexandra Reina       | 41 | Femenino  | Psicología                          | Tecnología y servicios                              | 12 años | Muy positiva. es sumamente necesario para el logro de los objetivos. |
| Erna Montero          | 47 | Femenina  | Ingeniera Industrial                | Logística   | 24 años | Pilar crucial y de los más importantes                               |
| Viviana Valverde      | 41 | Femenina  | Ingeniería Ing. Industrial          | Tecnologías de la Información                       | 20 años | Vital para el éxito de los proyectos                                 |
| Yesenia Vasquez Arias | 38 | Femenina  | Ingeniería en sistemas informáticos | Financiero, Proyectos en Tecnologías de información | 12 años | Es esencial para el logro de los objetivos en los proyectos          |
| Luis Cordero          | 36 | Masculino | Gerente de Proyectos                | Tecnologías de la Información                       | 12 años | Positiva, es un área muy importante en la gestión de proyectos       |

Fuente: Elaboración Propia.

**\*Nota: Las personas que indican N/A fueron contactadas, más no entregaron o aceptaron participar de la entrevista.**

La estratificación de la población entrevistada puede verse en el cuadro anterior, nótese que en promedio tienen 39 años de edad y 23.04 años de experiencia laboral en gestión de proyectos y carreras relacionadas, los datos más relevantes que permiten obtener un perfil del profesional que valora la comunicación es el siguiente:

## Recuento de Género



**Gráfico 1. Género población objeto de estudio**

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de la población estudiada de expertos profesionales afines a la carrera de Gerencia de Proyectos y Directores de Proyectos esta se compone de 46.2% de mujeres y 53.8% de hombres. Para fines de inclusividad de género y equidad se trató en la medida posible de que ambas fuesen similares.



**Ilustración 19. Perfil de la población objeto de estudio**

Fuente: Elaboración Propia.

Con base en la figura anterior puede determinarse que el perfil del sujeto, objeto de estudio para esta investigación; son Profesionales que se desempeñan en los sectores de Tecnologías de información, Dirección o Gerencia de Proyectos, logística y coaching, quienes tienen profesiones de Gerentes de Proyectos y afines como Ingenierías en sistemas de información, industrial, psicología y relaciones públicas que tiene entre 33 y 47 años con un promedio de 23.4 años de experiencia laboral.

### 4.3. Interpretación de los resultados:

Interpretación de los resultados obtenidos luego del análisis de datos a partir de los factores de medición y que permiten asegurar la validez o en su defecto el cumplimiento o no de los objetivos planteados.

#### 4.3.1 Análisis objetivo 1

- **Identificar los errores más recurrentes en la comunicación de los directores de proyectos.**

Para "La Frecuencia en los errores en la comunicación" se encontró lo siguiente:

Tabla Objetivo 1

Identificar errores más frecuentes en la comunicación de los directores de proyectos.

**Tabla 4. Variable percepción de la comunicación.**

| <b>Percepción de la Comunicación</b> | <b>Opiniones</b> |
|--------------------------------------|------------------|
| <b>Positivo</b>                      | <b>11</b>        |
| <b>Negativo</b>                      | <b>0</b>         |
| <b>Total</b>                         | <b>11</b>        |
|                                      |                  |

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior puede verse que el 100% de los entrevistados coinciden en la opinión que la comunicación para un gerente de proyectos es positiva lo cual muestra en la pregunta de cuál es su actitud hacia la comunicación, cabe mencionar otros comentarios como “Es Vital para éxito del proyecto” “Positiva, lo que gestiona el liderazgo de los gerentes” esto indica que los expertos entrevistados coinciden en que la comunicación es algo positivo en la cotidianidad de la gestión de proyectos.

Identificar errores más frecuentes en la comunicación de los directores de proyectos.

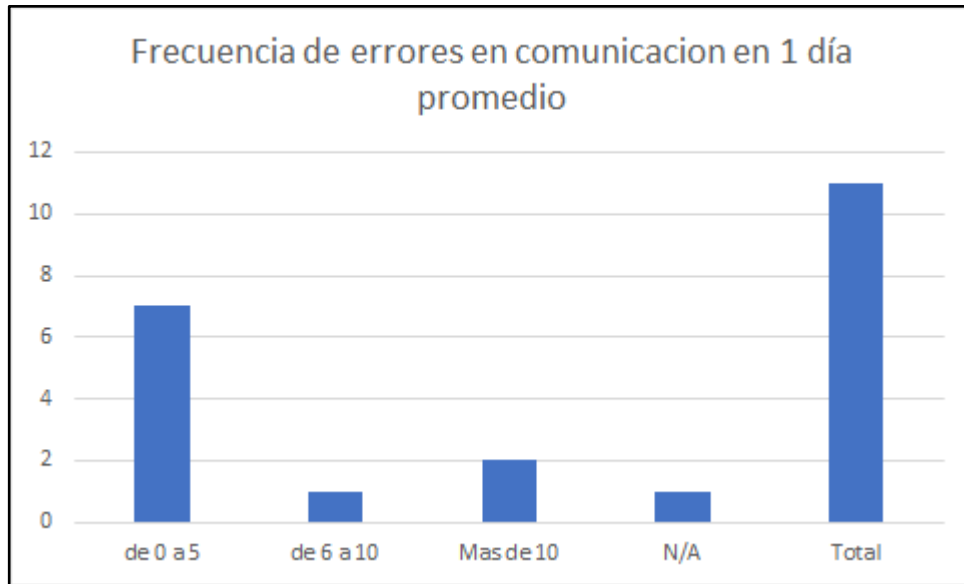
**Tabla 5. Variable frecuencia diaria de errores de la comunicación.**

| <b>Variable</b>  | <b>Frecuencia de errores de comunicación 1 al día en promedio</b> |
|------------------|---|
| <b>de 0 a 5</b>  | <b>7</b>  |
| <b>de 6 a 10</b> | <b>1</b>  |
| <b>Más de 10</b> | <b>2</b>  |
| <b>N/A</b>       | <b>1</b>  |
| <b>Total</b>     | <b>11</b>   |

Fuente: Elaboración Propia

Para el objetivo 1 se elabora la tabla anterior donde se muestra la frecuencia absoluta de los errores en comunicación que cada entrevistado expresó que ha detectado en promedio en un día de trabajo.

## Pregunta #1 y 2



**Gráfico 2. Identificar Frecuencia de errores en comunicaciones diarias.**

Fuente: Elaboración Propia

Se encontró que el 64% de los entrevistados opinaron que han encontrado entre 0 y 5 errores en la comunicación diaria en sus interacciones de trabajo, el 18% que ha encontrado más de 10 errores. Esto muestra cómo se identifica como un incidente los errores en la comunicación y la frecuencia de estos.

### 4.3.2 Análisis objetivo 2.

- **Identificar habilidades de comunicación críticas para un director de proyectos.**

Para el Objetivo 2 y la variable Nivel de Importancia se encontró lo siguiente:



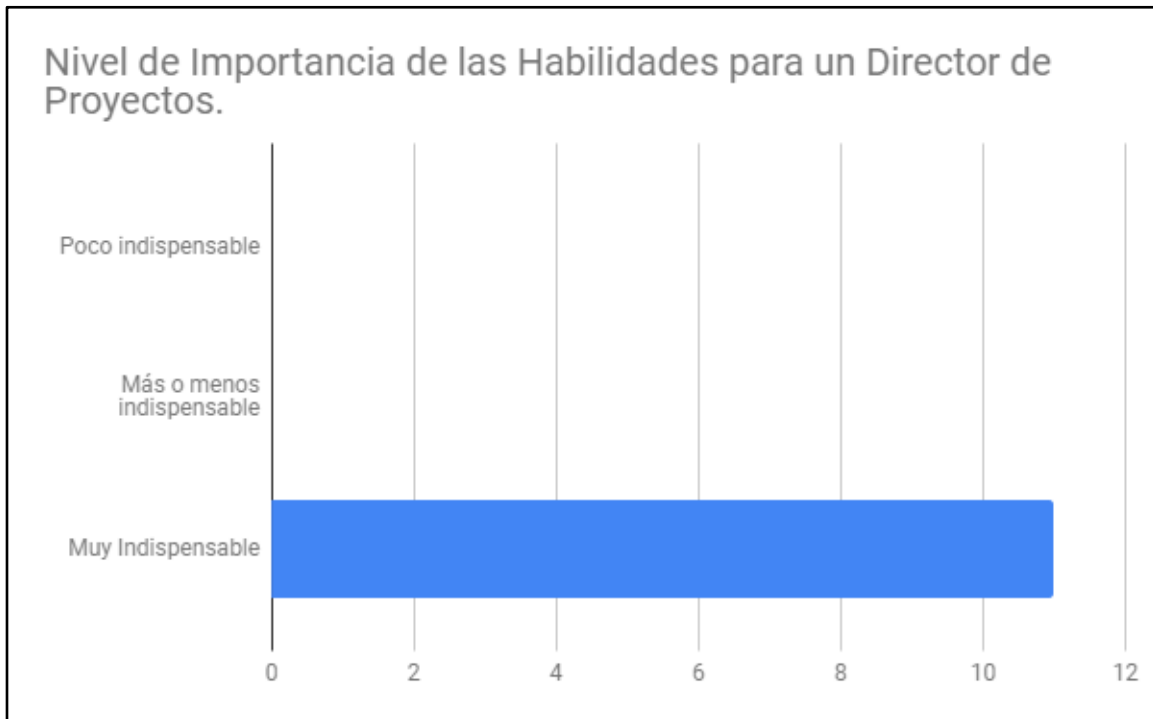
Tabla objetivo 2

**Tabla 6. Pregunta #3: ¿Cuáles habilidades o destrezas de comunicación, considera usted indispensables para un gerente de proyectos?**

| Habilidades Encontradas para el Objetivo 2                     | Habilidades de Comunicación Críticas Encontradas (Objetivo 2) |
|--|---|
| Claridad y Exactitud en el mensaje                             | 4   |
| Comunicación Efectiva, oportuna                                | 2   |
| Entender el proyecto   | 1   |
| Escucha asertiva, presente y activa, tolerancia a lo distinto. | 3   |
| Escuchar Puntos de Vista y Tener Feedback                      | 3   |
| Manejo del tiempo, Mensajes justo a tiempo                     | 2   |
| No Asumir. Claro y Conciso. Objetivo Claro                     | 1   |
| No debe haber Comunicación informal                            | 1   |
| Resolución de conflictos                                       | 1   |
| Comunicación No verbal   | 1   |

Fuente: Elaboración propia.

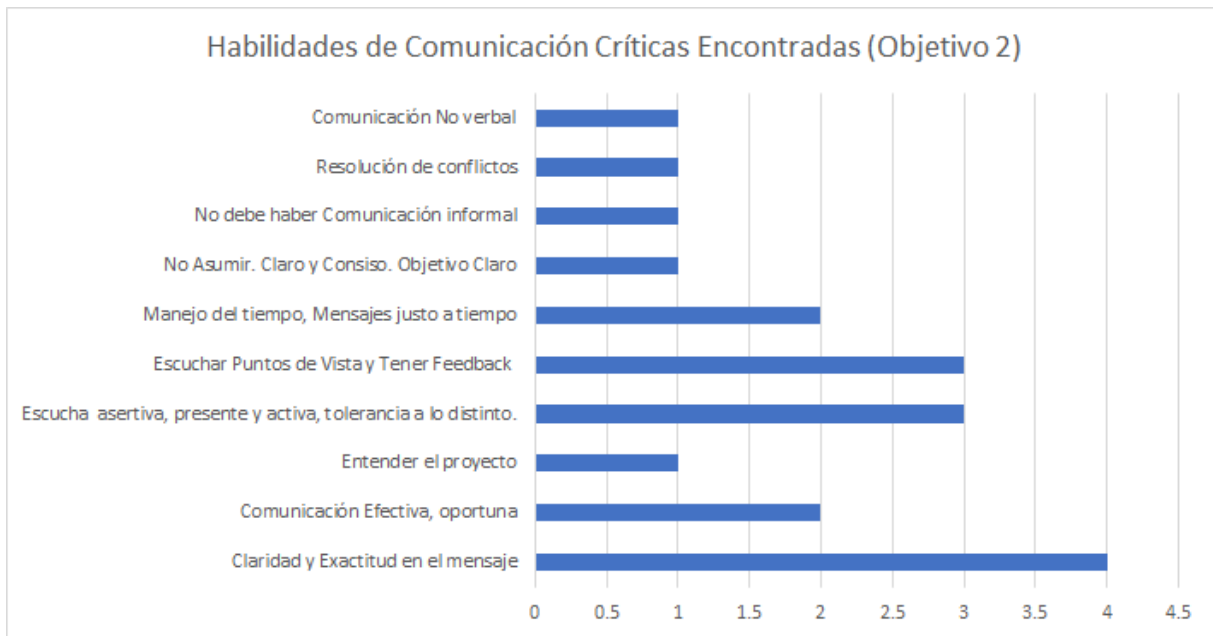
De la tabla #1 se extrae los resultados que muestran las principales habilidades comunicación críticas que los profesionales en el área de la gerencia de proyectos deben tener considerando la suma agregada absoluta de las opiniones generadas por los entrevistados, siendo así la Claridad y Exactitud en el mensaje la más importante, con las habilidades de escucha como la segunda habilidad en importancia mencionada por los entrevistados con 4 y 3 menciones respectivamente.



**Gráfico 3. Nivel de importancia de las habilidades encontradas.**

Fuente: Elaboración Propia.

Del Gráfico #2 se extrae como resultado de la información obtenida de las entrevistas realizadas, que el 100% de los profesionales creen que es indispensable que los directores de proyectos cuenten con habilidades en comunicación como transmitir el mensaje de forma clara y exacta, así como contar con la habilidad de escuchar el mensaje asertivamente y contar con la capacidad de adaptación al cambio.



**Gráfico 4. Preguntas #4 De las habilidades mencionadas, indique ¿Cuál es la más importante para usted?**

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior se muestran las habilidades de comunicación críticas, donde se encontró que el 36.36% opinan que la claridad y exactitud del mensaje es la principal habilidad, mientras que el 27.27% opinan que es escuchar diversos puntos de vista y está abierto a tener retroalimentación lo cual sugiere un reto para poder mejorar los proyectos o bien llevarlos a cabo según los criterios del patrocinador.

El 27.27% también indicó que la escucha activa, presente y la tolerancia a lo distinto es clave dentro de las habilidades de comunicación ya que el saber escuchar brinda mayor alcance y el estar enfocado (escucha presente) ayuda a mantener el objetivo claro, además el tener tolerancia permite que se trabaje sin barreras inconscientes, lo cual permite mayor diversidad y puntos de vista.

El 18.18% indicó además que el manejo de tiempo y los mensajes oportunos o justo a tiempo ayudan a mantener la tracción del proyecto, no así las comunicaciones fuera de tiempo la cuales causan problemas y retrasos.

### 4.3.3 Análisis objetivo 3

- **Identificar las debilidades más frecuentes en comunicación en los directores de proyectos.**

Para el Objetivo 3 Identificar las debilidades más frecuentes en comunicación en los directores de proyectos. y la variable "La Frecuencia en las debilidades en la comunicación" se encontró lo siguiente:

Tabla para el objetivo 3

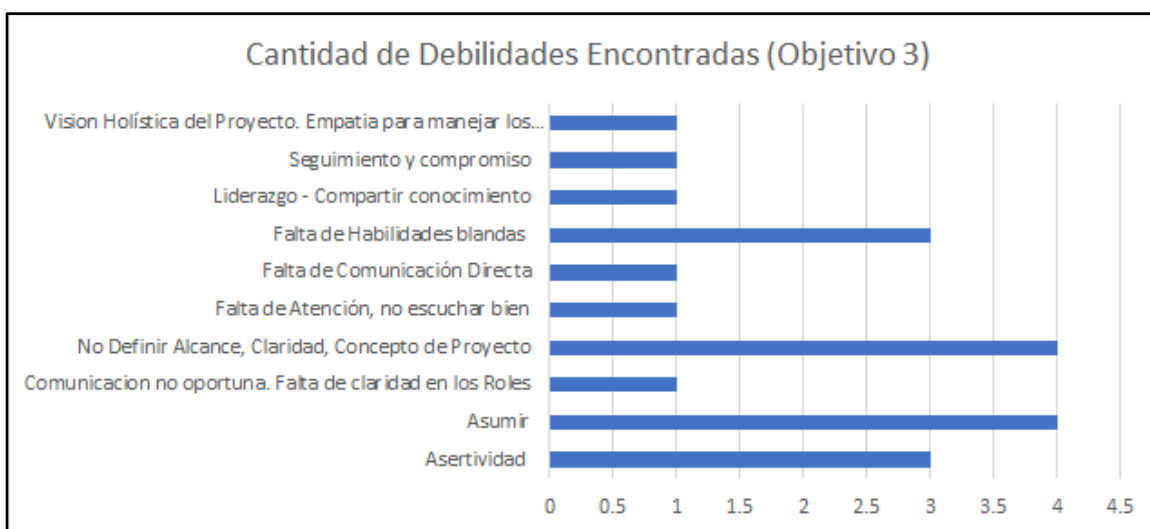
**Tabla 7. Pregunta #6 ¿Cuáles considera usted que son las debilidades más comunes en la comunicación de un proyecto?**

| Debilidades más frecuentes en comunicación en los directores de proyectos                                | Cantidad de Debilidades Encontradas (Objetivo 3) |
|--|--|
| Asertividad  | 3  |
| Asumir   | 4  |
| Comunicación no oportuna. Falta de claridad en los Roles   | 1  |
| No Definir Alcance, Claridad, Concepto de Proyecto   | 4  |
| Falta de Atención, no escuchar bien  | 1  |
| Falta de Comunicación Directa  | 1  |
| Falta de Habilidades blandas   | 3  |
| Liderazgo - Compartir conocimiento   | 1  |
| Seguimiento y compromiso   | 1  |
| Visión Holística del Proyecto. Empatía para manejar los miembros del equipo, los Stakeholders y sponsors | 1  |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior puede verse que los entrevistados opinaron que las debilidades más comunes en la comunicación en el área de la gerencia proyectos son el asumir, falta de asertividad, no definir el alcance, claridad o concepto del proyecto, y la falta de habilidades blandas. Esto quiere decir que el profesional en proyecto debe enfocarse en trabajar estas para lograr una mejor comunicación al informar sobre su proyecto desde el inicio.

La Gran Mayoría coincidió en que el Asumir es un riesgo grave en la comunicación y que deben evitarse para ser más asertivo, además que las habilidades blandas son claves en la gestión de un gerente de proyectos o profesional afín.



**Gráfico 5. Debilidades Encontradas en los Directores de Proyectos.**

Fuente: Elaboración propia.

Para la variable frecuencia en las debilidades en la comunicación se encontró que las debilidades más frecuentes que un director de proyectos tiene son:

- 1-No Definir Alcance, Claridad y Concepto del Proyecto
- 2-Asumir
- 3-Falta de Habilidades Blandas

#### 4-Falta de Asertividad

##### 4.3.4 Análisis del Objetivo 4:

- Para el Objetivo 4 Plantear una propuesta que integre las principales herramientas de comunicación y variable Tipos de herramientas de comunicación. Se encontró lo siguiente:

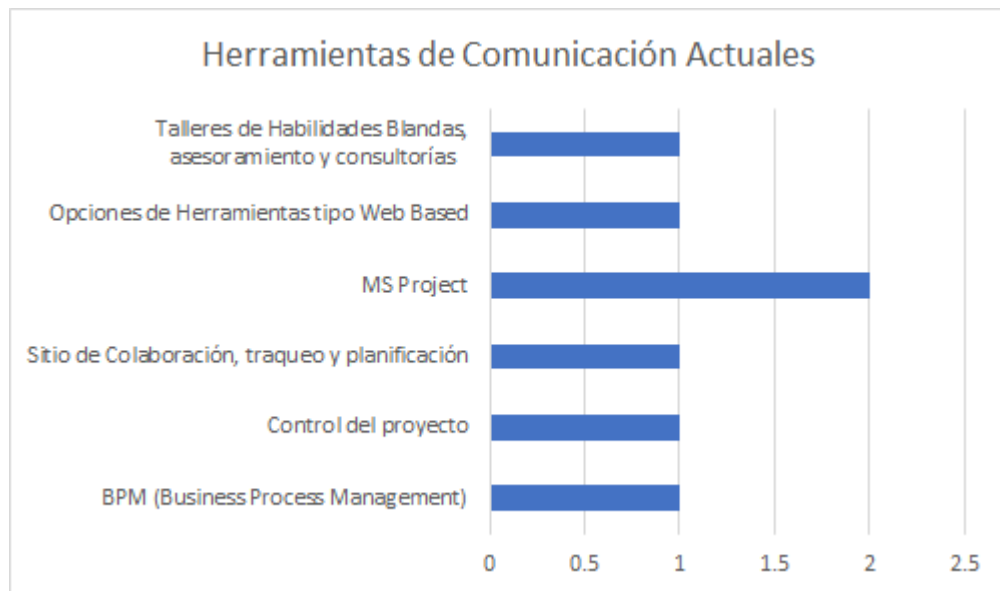
**Tabla 8. Pregunta #8 ¿Cuáles Herramientas de comunicación utiliza usted para sus proyectos?**

| Objetivo 4  | Herramientas de Comunicación Actuales |
|---|---------------------------------------|
| BPM (Business Process Management)                             | 1                                     |
| Control del proyecto  | 1                                     |
| Sitio de Colaboración, traqueo y planificación                | 1                                     |
| MS Project  | 2                                     |
| Opciones de Herramientas tipo Web Based                       | 1                                     |
| Talleres de Habilidades Blandas, asesoramiento y consultorías | 1                                     |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior puede observarse las herramientas que en opinión de los entrevistados utilizan actualmente para el desempeño de su comunicación, nótese

que BPM es una metodología de establecimiento y estandarización de procesos, MS Project es Microsoft Project, luego hablan de sitios web (intranets) de colaboración, trazabilidad y planificación propietarias, es decir, propiamente elaboradas en las empresas en que trabajan, los talleres, asesoramiento y consultorías como tal.



**Gráfico 6. Herramientas de comunicación utilizadas actualmente.**

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior se puede ver MS Project de la empresa Microsoft sigue siendo la herramienta de comunicación de proyectos más utilizada actualmente lo cual sugiere que, aunque en el mercado hay múltiples versiones similares, esta sigue a la vanguardia como preferida por la población de expertos entrevistados, sin embargo, cabe mencionar que ellos utilizan “la que sirve para el proyecto” Viviana, 2018.

**Tabla 9. Pregunta #9 ¿Con qué frecuencia utiliza estas herramientas?**

| Frecuencia | Dato | Relativo |
|------------|------|----------|
| Diario     | 11   | 100%     |
| Semanal    | 0    | 0%       |
| Mensual    | 0    | 0%       |
| No lo usa  | 0    | 0%       |
| Total      | 11   |          |

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico 7. Frecuencia de uso de las herramientas mencionadas.**

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior se nota unánime en un 100% la frecuencia con que utilizan las herramientas es diariamente.



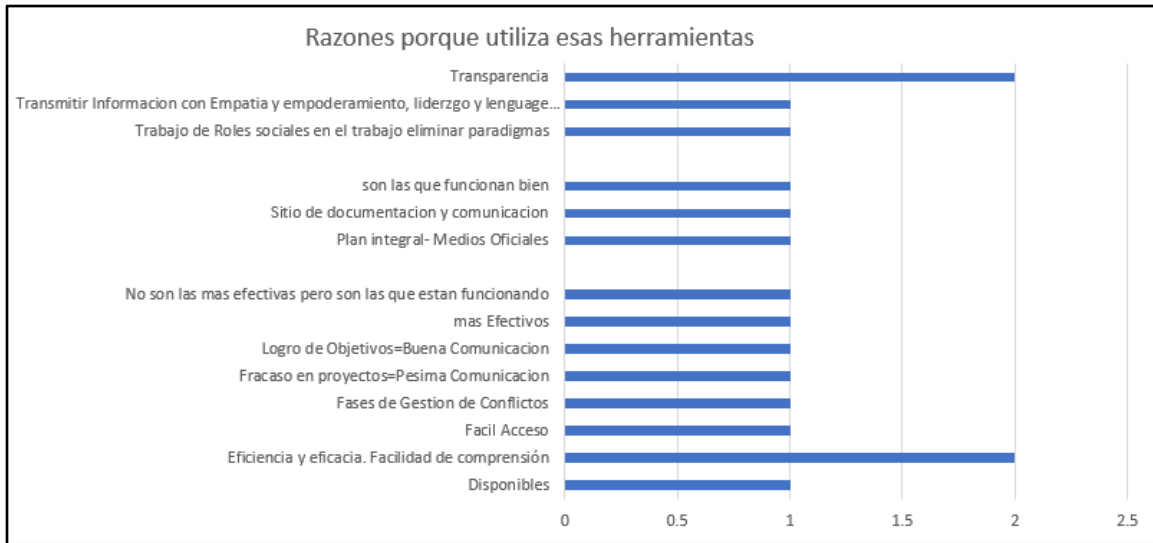
**Tabla 10. Pregunta #10 ¿Por qué utiliza estas herramientas?**

| <b>Objetivo 4</b>  | <b>Razones porque utiliza esas herramientas</b> |
|--|---|
| Disponibles  | 1   |
| Eficiencia y eficacia. Facilidad de comprensión                                    | 2   |
| Fácil Acceso   | 1   |
| Fases de Gestión de Conflictos   | 1   |
| Fracaso en proyectos=Pésima Comunicación   | 1   |
| Logro de Objetivos=Buena Comunicación  | 1   |
| más Efectivos  | 1   |
| No son las más efectivas, pero son las que están funcionando                       | 1   |
| Plan integral- Medios Oficiales  | 1   |
| Sitio de documentación y comunicación  | 1   |
| Son las que funcionan bien   | 1   |
| Trabajo de Roles sociales en el trabajo eliminar paradigmas                        | 1   |
| Transmitir Información con Empatía y empoderamiento, liderazgo y lenguaje corporal | 1   |

Fuente: Elaboración propia.

Se extrae de la tabla 5 que, del total de 14 herramientas mencionadas por profesionales en el marco de la gerencia de proyectos, las 2 herramientas más

utilizadas están en función de la transparencia y la eficiencia en el logro de los objetivos.



**Gráfico 8. Razones de uso de las Herramientas de comunicación mencionadas**

Fuente: Elaboración propia.

Al entrevistar a los profesionales del área de la gerencia de proyectos se obtienen datos relevantes que según muestra la información en el Gráfico #5 que las razones por las cuales utilizan estas herramientas es que permiten que la comunicación sea transmitida de manera transparente y eficiente, obteniendo así una minimización de los errores y la utilización correcta de los recursos, así como un bajo índice de reprocesos.

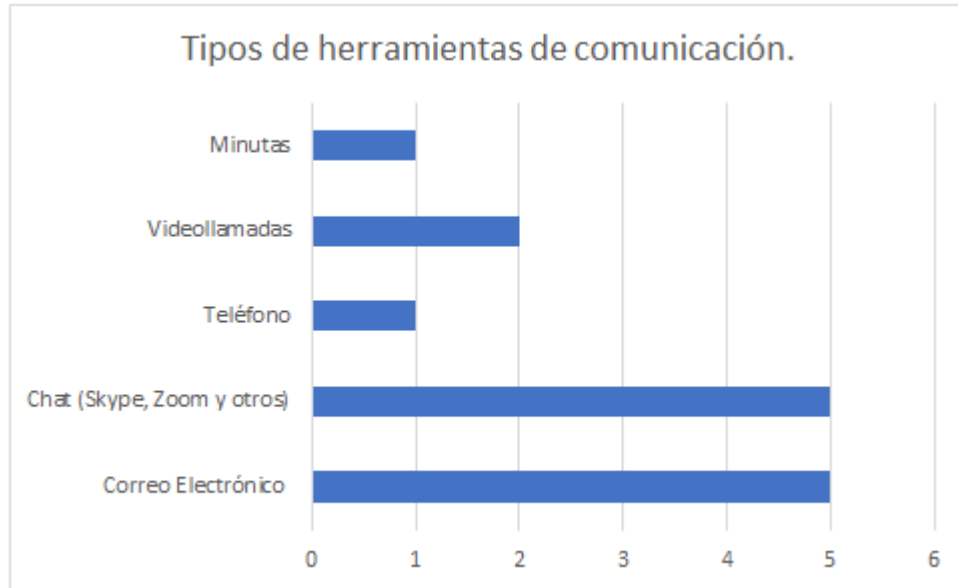
**Tabla 11. Pregunta #11 ¿Identifica usted alguna otra herramienta de comunicación necesaria para la gestión de proyectos?**

| Objetivo 4                 | Tipos de herramientas de comunicación. |
|----------------------------|--|
| Correo Electrónico         | 5                                      |
| Chat (Skype, Zoom y otros) | 5                                      |
| Teléfono                   | 1                                      |
| Videollamadas              | 2                                      |
| Minutas                    | 1                                      |

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla #6 se obtiene como resultados que 5 de cada 10 profesionales en el campo de la dirección de proyectos y profesiones afines utilizan el correo electrónico, Chat, Skype, ZOOM y otras herramientas proporcionadas por los desarrolladores de software como las principales herramientas de comunicación en sus organizaciones.

La segunda herramienta en importancia que es utilizada por la población es el video llamada, donde cada 2 personas utilizan este medio para originar las comunicaciones.



**Gráfico 9. Tipos de herramientas de comunicación adicionales identificados por los entrevistados.**

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejados en el Gráfico #6 que se obtuvieron por medio de la entrevista aplicada, denotan que las herramientas más utilizadas por los directores de proyectos y profesionales con profesiones relacionadas son el correo electrónico y las herramientas proporcionadas por grandes empresas desarrolladoras de software disponibles para la mayoría de la población económicamente activa como lo son Skype, Zoom, Chat y otros.

Se puede observar mediante la información obtenida que la comunicación y los medios escogidos por las diferentes empresas para los cuales labora nuestra población objeto de estudios, son dependientes directamente de los desarrolladores informáticos, sin permitir que cada una de las empresas puedan mejorar o modificar la herramienta utilizada de acuerdo con las necesidades de las diferentes organizaciones.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.4 Conclusiones:**

##### **Objetivo #1. Identificar las debilidades más frecuentes en comunicación en los directores de proyectos.**

De acuerdo con el objetivo #1 del presente trabajo de investigación, se logró identificar claramente las debilidades más frecuentes presentes en los directores de proyectos las cuales fueron identificadas como: asumir, no definir alcance, claridad y concepto del proyecto, falta de habilidades blandas, falta de asertividad.

Esto permite ofrecer de manera más clara una propuesta para solucionar la necesidad de transformar las debilidades encontradas en fortalezas prácticas que permitan a los directores de proyectos encontrar formas de mantener el enfoque, sin asumir que la información fue recibida y entendida, además permite definir un alcance claro y exacto para lograr cumplir con los objetivos del proyecto, utilizar las habilidades blandas para mejorar el relacionamiento, la comunicación con los Stakeholders y ganar credibilidad a través una mayor asertividad al presentar y comunicar los proyectos.

##### **Objetivo #2. Identificar los errores más recurrentes en la comunicación de los directores de proyectos.**

Se logró identificar los errores más frecuentes en la comunicación encontrando en la variable de estudio la frecuencia de 0-5 veces al día, por ende, se halló que los gerentes y directores de proyectos necesitan practicar las siguientes habilidades para subsanar los errores de comunicación:

- Escucha Activa.
- Escucha Presente.

- Claridad en el Mensaje.
- Escuchar los diferentes puntos de vista sin emitir un juicio.
- El manejo de tiempo y los mensajes oportunos o justo a tiempo.

### **Objetivo #3. Plantear una propuesta que integre las principales herramientas de comunicación.**

Gracias a la información mostrada en las diferentes tablas y gráficos obtenidas en esta investigación, se puede observar que en efecto se logró identificar y establecer las variables más importantes que están afectando los procesos de comunicación dentro de las organizaciones y los equipos de trabajo del área de gerencia de proyectos, de manera tal que este estudio provee insumo suficiente para tener una base sólida en la generación de la propuesta para el Plan de comunicación, el cual es el objetivo principal del presente estudio.

#### **4.5 Recomendaciones**

Al lograr objetivos y llegar a conclusiones durante el proceso investigativo surge la necesidad de ofrecer recomendaciones, para los profesionales del área de gerencia de proyectos que se relacionen con el asunto o situación que ha sido cuestionado. En este caso la principal recomendación está basada en la generación de la propuesta para el Plan de comunicación para los directores de proyectos y carreras asociadas.

Para la variable “La Frecuencia en los errores en la comunicación” se recomienda reducir los mismos a máximo 1 o 2 por día mediante la práctica de los buenos hábitos de la comunicación mencionados en las tablas del objetivo 3.

Para la variable “Nivel de Importancia” se recomienda que se dé prioridad a la comunicación como el pilar fundamental para cada proyecto, ya que como se

demostró, todos los profesionales entrevistados consideran como muy indispensable el que un profesional en Dirección y Gerencia de Proyectos pueda lograr comunicarse adecuadamente durante todas las fases del proceso del proyecto.

Para la variable la Frecuencia en las debilidades en la comunicación” se recomienda fortalecer las áreas identificadas y lograr una ejecución del proyecto comunicada a partir de reglas claras de comunicación para el gerente de proyectos, como: *1-No Asumir 2-Tener Claridad 3-Practicar la Transparencia 4-Mantener el Enfoque en el proyecto y no en el producto entregable 5-Escuchar a todos y a todo. 6-Estudiar bien el Mensaje que se dice y no en el cómo se dice. 7-Poner en práctica las habilidades Blandas siempre. 8-Tolerar las diferencias Sociales y Culturales 9-Un medio para cada mensaje y un mensaje para cada medio 10-Comunicar, Comunicar y Comunicar.*

Para la variable tipos de herramientas de comunicación. Se recomienda que el gerente de proyectos conozca los medios y tipos de herramientas que existen actualmente, compare su uso, capacidad y versatilidad con las diferentes necesidades de los proyectos y luego pueda seleccionar las más convenientes por proyecto, nivel y audiencia. Conocer los medios tecnológicos actuales como Skype, Zoom, Chat y otros que facilitan la comunicación virtual y utilizarlo como un medio de acortar fronteras.

El director de proyectos debe conocer las limitaciones de las herramientas proporcionadas por los grandes desarrolladores a nivel mundial y mencionadas anteriormente con el fin de evaluar cuál es la herramienta más adecuada para el tipo de proyecto en desarrollo y el nivel de audiencia al cual se desee alcanzar, así como transformar esas debilidades de las herramientas en oportunidades para una mejor comunicación de los procesos, los entregables, los horarios y fechas de entrega, cumplimiento. Así también debe tener una mente amplia para considerar y explorar



nuevas opciones de herramientas que faciliten la comunicación de las diferentes áreas en la organización.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA**

## **5.0 Propuesta**

La propuesta de este estudio consiste en la creación de una herramienta / plan de comunicación que favorezca la toma de decisiones en el área de la dirección de los proyectos mediante un estilo gerencial mejorado, que llegará a facilitar la ejecución y la planeación de los proyectos mediante una comunicación asertiva, clara, direccionada y enfocada en el logro de los objetivos del proyecto y no el producto final. Además, buscará servir como herramienta facilitadora de la comunicación en las organizaciones, no solo las dedicadas a la generación de proyectos sino en todas las ramas, obteniendo como resultado un mayor orden y eficiencia.

La propuesta del plan de entrenamiento consta de una guía de pasos y direcciones por seguir los involucrados en los proyectos para una correcta comunicación.

De acuerdo con los resultados del presente estudio, la propuesta sugiere una guía para la comunicación entre los directores de proyectos y los involucrados en proyectos además de las áreas con alguna relación y que busca maximizar los recursos del proyecto.

### **5.1 Objetivo de propuesta.**

Desarrollar un Plan de Entrenamiento en Herramientas de Comunicación, para los Directores de Proyectos y profesionales relacionados con el campo de estudio.

### **5.2 Objetivos específicos de propuesta.**

- Identificar los contenidos clave del plan de entrenamiento con los resultados obtenidos en la investigación anterior.

- Definir los perfiles del público meta para tener una secuencia lógica de actividades.
- Diseñar un modelo del Plan de entrenamiento basado en los resultados de la investigación que sea común para el público meta y estos puedan ponerlos en práctica.

Perfilar un prototipo del Taller de Comunicación creado para facilitar los procesos de comunicación y someterlos a prueba de los profesionales en un taller gratuito que se brindará en la universidad.

### **5.3 Alcance y limitaciones de la propuesta.**

Esta propuesta busca alcanzar el diseño y desarrollo de un plan de entrenamiento ágil, que le permita al gerente de proyectos y profesionales relacionados con proyectos para facilitar la entrega de contenidos, gestión y situaciones donde requieran una buena comunicación, que puedan poner en práctica en sus ambientes laborales de forma auténtica y expedita.

Se limita la investigación al tema y objetivos seleccionado, manifestaciones disponibles de los expertos, actos de la naturaleza, después cambio de gobierno y / o factores influyentes de corporaciones.

También se limita a la información consultada, investigada, y obtenida por los investigadores durante el proceso de consulta bibliográfica, virtual, presencial y disponible en medios electrónicos, los cuales fueron exhaustivamente explorados. Donde no se encontró una investigación directa sobre la importancia de la comunicación en los gerentes y directores de proyectos. El alcance máximo obtenido es en el contenido de los autores consultados y la Guía del *PMBOK®* sexta edición.

#### 5.4 Marco conceptual.

Para el marco conceptual de esta propuesta se consideran los siguientes temas indicados en la figura siguiente:

Primero se respondió a la pregunta: ¿Por qué entrenar Director de Proyectos y profesionales afines?

Como se observó en la investigación, los resultados indican que existe una muy buena receptividad de los profesionales perfilados hacia la comunicación y estos valoran el tener y desarrollar habilidades blandas dentro de las que se incluye la comunicación que además se consideró vital para la gestión de proyectos.

Segundo se respondió la pregunta: ¿Qué se necesita para entrenar en comunicación?

En la investigación realizada se encontró las principales habilidades que el profesional requiere dentro de estas se identificaron en el Gráfico 4 las cuales responde a esta pregunta. Esto ayudó a encontrar los temas por desarrollar y contenidos a continuación:

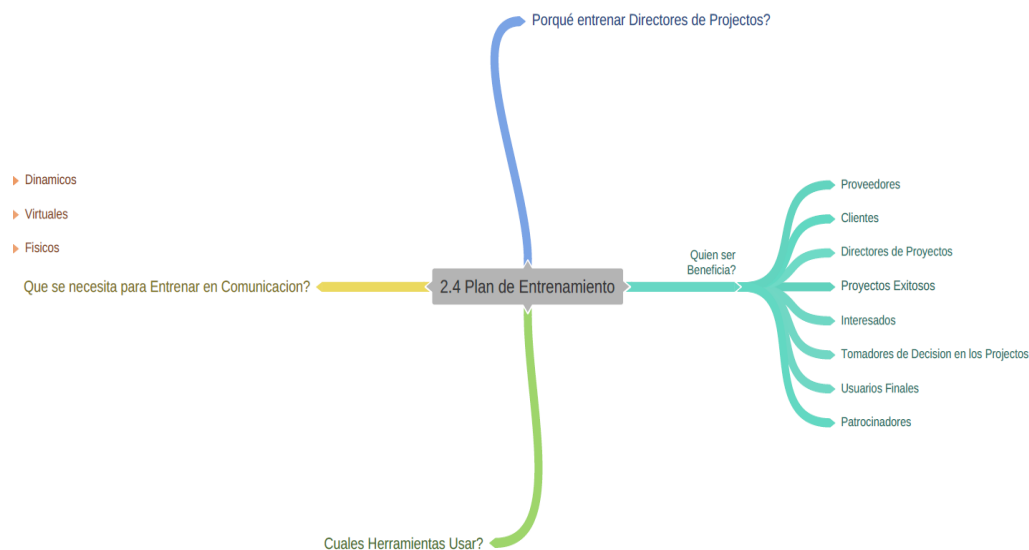
- Comunicación No Verbal
- Resolución de conflictos
- ¿Cómo manejar la comunicación informal?
- ¿Cómo ser claro y conciso en la comunicación?
- ¿Cómo Mantener el Enfoque?

- ¿Cómo debe ser el manejo del tiempo?
- Escuchar
- Dar retroalimentación al recibir el mensaje (Budil Raptor)
- Asertividad, Comunicación Efectiva y Oportuna
- Entendimiento del Proyecto
- Definir el Alcance
- Manejo de las llamadas telefónicas, reuniones y agendas

Tercero se respondió a la pregunta: ¿Cuáles herramientas usar? esto al obtener los resultados del objetivo 4 donde se encontró que las herramientas clave que se deben incluir dentro del plan de entrenamiento y que actualmente todo profesional que gestione proyectos necesita son:

- Microsoft Project
- Zoom
- Skype for Business
- Sitios Web de Collaboration (Shared point, Workspace, Microsoft Teams)
- Manejo de Microsoft Outlook
- Herramientas para llamadas telefónicas: Telegram, Zoom, Watts up

Y como 4 punto: ¿se respondió a la pregunta de quién se beneficia? Donde se identificó el perfil del profesional que gestiona proyectos, interesados en aprender más sobre comunicación.



**Ilustración 20. Marco conceptual de la propuesta**

Fuente: Elaboración propia.

#### **5.4 Público meta.**

Para efectos de esta propuesta el público meta son: Gerentes de Área, que trabajen en proyectos y que no estén necesariamente certificados Directores de Proyectos y profesionales relacionados con el campo de estudio. Así como, Profesionales Aspirantes en el área de Gerencia y Dirección de Proyectos

Estos se encuentran en un rango de edad de 33 a 47 años y que están cursando o han estudiado en carreras de gerencia de proyectos, Ingeniería en sistemas de información, industrial, psicología y relaciones públicas entre otros, en el sector de: Tecnologías de información, Dirección o Gerencia de Proyectos, Logística, coaching y consultoría. A continuación, nuevamente la figura 18 como referencia.

### 5.3.4.2 Indicadores de desempeño del taller de comunicación.

Para evaluar la propuesta y la efectividad del taller de comunicación que se ofrece para mejorar las habilidades de comunicación de la población meta se han definido los siguientes indicadores de desempeño que servirán para lograr medir la efectividad del entregable:

Tabla # 8

Indicadores de Desempeño de la aplicación del Plan de Entrenamiento en Comunicación Propuesto.

| Nombre del Indicador de Desempeño | Cálculo                        | Métrica  | Ahorro en Costo o Beneficio esperado   | Instrumento de Medición   |
|-----------------------------------|--------------------------------|--|--|---|
| <b>Tiempo Efectivo</b>            | Horas Reales / Horas Estimadas | Igual a 1 es positivo.<br>Menor a 1 es negativo.<br>"Quiere decir que la administración del tiempo falló". | La inversión monetaria del estudiante se garantiza al recibir lo esperado                                  | Encuesta de satisfacción  |
| <b>Calidad</b>                    | Nota obtenida promedio         | 0 a 50: Malo. 51 a 70 Regular. 71 a 85 Bueno. 86 a 95 Muy bueno. Superior a 95 Excelente.                  | A mayor satisfacción de los estudiantes mayor la oportunidad que lleven cursos similares en la universidad | Encuesta de satisfacción.   |
| <b>Efectividad</b>                | Calidad / Tiempo               | Mayor a 8 puntos   | Significa que fue efectivo el curso  | Ejemplo: Si se obtuvo un 90% en calidad y el curso o taller total duró 8 horas se obtiene un 11.25 puntos de Efectividad. |

Fuente: Elaboración Propia.



## 5.4 Propuesta programa plan de entrenamiento.

A continuación, se muestran el programa de entrenamiento y los temas contenidos que se impartirán dentro de la propuesta.

**Tabla 12. Guía de aplicación para uso del facilitador**

| Guía de aplicación para uso del facilitador. Rapid Improvement Communication Tool.(R.I.C) |  |   |    |   |                       |             |
|---|--|---|----|---|-----------------------|-------------|
| Duración Total: 8 horas (Impartido en 3 semanas)  |  |   |    |   |                       |             |
| Módulo I  |  |   | N° | Pasos   | Duración: 155 minutos | Alcance     |
| Tema:   | Acercamiento a la comunicación                                 | ¿Que es? ¿Cómo impacta los proyectos? ¿Importancia?             | 1  | Definir Estilos de comunicación internos                    | 30 minutos            | 10 personas |
| Notas:  |  |   | 2  | Comunicación No verbal                                      | 20 minutos            | 10 personas |
|   |  |   | 3  | ¿Como manejar la información informal?                      | 15 minutos            | 10 personas |
|   |  |   | 4  | ¿Como ser claro y conciso en la comunicación?               | 20 minutos            | 10 personas |
|   |  |   | 5  | Resolución de conflictos de comunicación                    | 60 minutos            | 10 personas |
|   |  |   | 6  | Conclusiones  | 10 minutos            | 10 personas |
| Módulo II   |  |   | N° | Pasos   | Duración: 130 minutos | Alcance     |
| Tema:   | Barreras de la comunicación                                    | ¿Cómo aprender de ellas? ¿Cómo identificarlas? ¿Cómo vencerlas? | 1  | ¿Como mantener el enfoque?                                  | 30 minutos            | 10 personas |
| Notas:  |  |   | 2  | ¿Cómo administrar el tiempo personal?                       | 30 minutos            | 10 personas |
|   |  |   | 3  | Saber escuchar  | 30 minutos            | 10 personas |
|   |  |   | 4  | Dar retroalimentación al recibir el mensaje                 | 30 minutos            | 10 personas |
|   |  |   | 5  | Conclusiones  | 10 minutos            | 10 personas |
| Módulo III  |  |   | N° | Pasos   | Duración: 190 minutos | Alcance     |
| Tema:   | Herramientas, Entradas y Salidas                               | Herramientas oficiales - Orden de uso - prioridad               | 1  | Asertividad, Comunicación Efectiva y oportuna               | 30 minutos            | 10 personas |
| Notas:  |  |   | 2  | Entendiendo el proyecto                                     | 60 minutos            | 10 personas |
|   |  |   | 3  | Definir el Alcance  | 30 minutos            | 10 personas |
|   |  |   | 4  | Definir el uso y las herramientas de comunicación oficiales | 60 minutos            | 10 personas |
|   |  |   | 5  | Conclusiones  | 10 minutos            | 10 personas |
| Modulo IV   |  |   | N° | Pasos   | Duración: 60 minutos  | Alcance     |
| Tema:   | Aplicación de la herramienta y actividades (Entregable R.I.C.) | Taller para uso de la herramienta propuesta                     | 1  | Entregable  | 60 minutos            | 10 personas |
| Notas:  |  |   |    |   |                       |             |
|   |  |   |    |   |                       |             |
|   |  |   |    |   |                       |             |

Fuente: Elaboración propia.

## 5.6 Temas para entrenar los directores de proyectos y profesionales afines con la guía de la comunicación propuesta.

Esta propuesta incluye la aplicación de la herramienta de entrenamiento de comunicación R.I.C (Rapid Improvement Communication Tool) o Herramienta Guía Rápida de Mejora de Comunicación la cual se creó para dirigir los temas, dinámicas y trabajos por realizar durante el taller donde el estudiante puede llevar control porcentual de avance en cada tema.

### Módulo I:

| R.I.C (Rapid Improvement Communication Tool) |   |   |  |
|--|---|---|--|
| Audiencia                                    |   | Gerentes de Proyectos, Ingenieros, Psicologos y carreas a |  |
| Tiempo del Curso                             |   | 2.6 horas efectivas (semana 1)                            |  |
| Modulo I: Acercamiento a la Comunicacion     |   |   |  |
| % de Avance                                  | Temas   | Tiempo Estimado   | Notes  |
| 0%   | Estilos de Comunicacion                       | 30 Minutos  | presentaciones donde el facilitador aborda los diferente estilos de las personas para comunicar el mismo tema, con esto se crea conciencia de que todos tenemos nuestro propio codigo al hablar y expresarnos. |
| 0%   | Comunicacion No Verbal                        | 20 Minutos  | Se hace una dinamica con el equipo donde tienen que comunicar un mensaje sin hablar solo pueden utilizar gestos y este mensaje debe llegar igual a como se entrega a su receptor final                         |
| 0%   | Como Manejar la comunicacion Informal         | 15 Minutos  | Aqui se habla sobre la diferencia entre la comunicacion formal y la informal en las empresas, y se dan ejemplos para que el estudiante aprenda como identificar las oportunidades y riesgos de esta.           |
| 0%   | ¿Cómo ser claro y conciso en la comunicación? | 20 Minutos  | informacion mediante, tecnicas de palabras clave y syntesis. Capturar la mayor cantidad de ideas dentro  |
| 0%   | Resolucion de Conflictos de Comunicacion      | 60 Minutos  | Conflictos, Manejo de la Agenda, Manejo de Personas  |
| 0%   | Cierre del Modulo II                          | 10 Minutos  | Se hace un resumen y se dan conclusiones y recomendaciones.  |

Ilustración 21. Módulo I Plan de entrenamiento

Fuente: Elaboración propia.

**Módulo II:**

## R.I.C (Rapid Improvement Communication Tool)

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Audiencia</b>        | <b>Gerentes de Proyectos, Ingenieros, Psicologos y car</b> |
| <b>Tiempo del Curso</b> | <b>2.10 horas efectivas (semana 2)</b>                     |

### Modulo II: Barreras de la Comunicacion

| Σ de Avance | Temas   | Tiempo Estimad | Notes  |
|-------------|---|----------------|--|
| 0%          | ¿Cómo Mantener el Enfoque?                                  | 30 Minutos     | efectiva. El estudiante debe mirar por 3 minutos un punto en una hoja en blanco, luego de esta se discute sobre la importancia de concentrarse en una sola cosa a la vez, se hace hincapie en la tecnica de mover una montana piedra por piedra. Luego se habla de las barreras de la comunicacion mas comunes que se encuentran al gestionar un proyecto. |
| 0%          | ¿ Como administrar el tiempo personal?                      | 30 Minutos     | Se da una recomendacion de habitos diarios, pero antes se le pide a los estudiantes que escriban en una hoja su rutina laboral e identifique los espacios muertos de tiempo y se les ensena como comunicar apropiadamente su agenda para saber decir "no" condicional. (Prometo Prometer)  |
| 0%          | Escuchar  | 30 Minutos     | Se le pide a la audiencia estar en silencio por un minuto y luego deben indicar todo lo que escucharon en ese minuto. Se muestran videos sobre como canalizar los sonidos internamente, e identificar patrones dentro del ruido y los sonidos del ambiente, se cierra con una musica clasica para activar el oido. Dinamica del                            |
| 0%          | Dar retroalimentación al recibir el mensaje (Build Rapport) | 30 Minutos     | Se muestran videos sobre servicio al cliente y se analiza como el agente de servicio da retroalimentacion del mensaje al cliente, luego se le pide a los estudiantes hacer dinamica como si fuese los gerentes de proyectos que estan escuchando aun colaborador quejarse de un problema con una actividad no realizada. El                                |
| 0%          | Cierre del Modulo II  | 10 Minutos     | Se hace un resumen y se dan conclusiones y recomendaciones.  |

**Ilustración 22. Módulo II Plan de entrenamiento**

Fuente: Elaboración propia.

**Módulo III:**

## R.I.C (Rapid Improvement Communication Tool)

**Audiencia** Gerentes de Proyectos, Ingenieros, Psicologos y carreras a  
**Tiempo del Curso** 3 horas efectivas (semana 3)

### Modulo II: Herramientas, Entradas y Salidas

| % de Avance | Temas   | Tiempo Estimado | Notes  |
|-------------|---|-----------------|--|
| 0%          | Asertividad, Comunicación Efectiva y Oportuna | 30 Minutos      | Se hacen 4 grupo: Se hace una dinamica donde el estudiante debe trabajar en grupo y construir un diseno de una casa ecologicamente sostenible tomando los aportes de los otros companeros al final el dibujo o diseno realizado debe ser lo mas asertivo posible a los requisito del grupo, este sera evaluado por el otro grupo y viceversa. Se reflexiona luego en como las instrucciones correctas y oportunas aportan a la efectividad |
| 0%          | Entendiendo el Proyecto                       | 60 Minutos      | proyectos desde los mas simples hasta los mas complejos donde expoertos hablan como lo hicieron, le pide a los estudiantes tomar nota de donde se menciona la comunicacion entre los equipos. Luego se le ensena al estudiante como hacer un proyecto por las fases del PMI y se le pide crear un RACI con C es decir con una columna mas de como se comunicara cada phase del proyecto, a quienes y por cual medio.                       |

Continúa en página siguiente

|    |  |            |   |
|----|--|------------|---|
| 0% | Entendiendo el Proyecto                              | 60 Minutos | proyectos desde los mas simples hasta los mas complejos donde expertos hablan como lo hicieron, le pide a los estudiantes tomar nota de donde se menciona la comunicacion entre los equipos. Luego se le ensena al estudiante como hacer un proyecto por las fases del PMI y se le pide crear un RACI con C es decir con una columna mas de como se comunicara cada fase del proyecto, a quienes y por cual medio.  |
| 0% | Definir el Alcance                                   | 30 minutos | principales del alcance del proyecto y explicarlos en resumen. Luego hacer dinamica del cohete. (En grupos de 3 los estudiantes debe constuir un cohete con materiales de desecho (pajillas, paletas, cinta, goma) basados en los requisitos del sponsor del proyecto que sera nombrado en la session. Al menos habra 3 cambios de los requisitos durante el tiempo   |
| 0% | Definir Uso y Herramientas de comunicacion oficiales | 60 Minutos | En este tema se muestran algunas de las herramientas principales para el manejo de la agenda y reuniones y se dan tecnicas para comunicar bien y ahorrar tiempo. Las herramienta a mostrar (MS Outlook, Monda.com, Zoom, y Skype for Business). Definir los pasos para uso de las herramientas: por Ejemplo: Primero Correo, Luego Chat, Luego llamada Telefonica, Luego conversacion personal o 1:1. y Reunion de seguimiento de acuerdos. Tambien se dara un espacio para traer un experto en cada herramienta a dar tips y claves comunes. |
| 0% | Cierre del Modulo III                                | 10 Minutos | Se hace un resumen y se dan conclusiones y recomendaciones.   |

**Ilustración 23. Módulo III Plan de entrenamiento.**

Fuente: Elaboración propia.

## Bibliografía citada.

“Alternativas a Skype: 13 Programas De Videollamada.” *1&1 Digitalguide*,  
[www.1and1.es/digitalguide/online-marketing/redes-sociales/alternativas-a-skype-13-programas-de-videollamada/](http://www.1and1.es/digitalguide/online-marketing/redes-sociales/alternativas-a-skype-13-programas-de-videollamada/).

“Herramientas Básicas Para La Comunicación Aplicada a Proyectos Digitales y Presenciales.” *ConectaDEL*, 22 Sept. 2018,  
[www.conectadel.org/rotador/herramientas-basicas-para-la-comunicacion-aplicada-a-proyectos-digitales-y-presenciales/](http://www.conectadel.org/rotador/herramientas-basicas-para-la-comunicacion-aplicada-a-proyectos-digitales-y-presenciales/).

Ávila Martínez Alejandra (1996). *Comunicación*. McGrawHill,

Bono, Edward De. (2018) *El Pensamiento Lateral: Manual De Creatividad*. Paidós.

Burley-Allen, Madelyn, 1990. *La Escucha Eficaz En El Desarrollo Personal y Profesional*. Deusto.

Chain, Nassir Sapag, and Reinaldo Sapag Chain (2008). *Preparación y evaluación De Proyectos*. McGraw-Hill Interamericana.

Fisher, Roger, et al., 2008 *Si... De Acuerdo!: cómo Negociar Sin Ceder*. Norma.

Guía De Los Fundamentos Para La dirección De Proyectos (Guía Del *PMBOK®*), Sexta edición. Project Management Institute, 2017.

*Guía De Los Fundamentos Para La dirección De Proyectos (Guía Del PMBOK®)*, Sexta edición. Project Management Institute, 2017.

Ongallo, Carlos. 2007. Manual De comunicación: guía Para Gestionar El Conocimiento, La información y Las Relaciones Humanas En Empresas y Organizaciones. Dykinson.

Pérez Rafael Alberto. 2012. Estrategias De comunicación. Ariel.

Riel, Cees B. M. van. 1995 *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall.

Riel, Cees B. M. van., 2001 *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall.

Sampieri Roberto Hernández, et al.2010. *Metodología De La investigación*. McGraw-Hill.

Trujillo José Ramón., y Gabaldón Jesús García., 2011. *Negociación, comunicación y cortesía Verbal: teoría y técnicas*. Limusa.

Urbina, Gabriel Baca., 2006. *Evaluación De Proyectos*. McGraw-Hill.

## **Bibliografía consultada:**

Ávila Martínez Alejandra. 1996 *Comunicación*. McGrawHill.

Blog sobre tipos de proyectos y sus principales características OSB Scholl, acreditadas por la Universidad de Barcelona España. Recuperado el 09 de octubre del 2018. <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/administracion-de-proyectos/tipos-de-proyectos-y-sus-principales-caracteristicas>.

*Empresas Multiculturales*, [www.mundohvacr.com.mx/2015/07/empresas-multiculturale](http://www.mundohvacr.com.mx/2015/07/empresas-multiculturale).

*Guía De Los Fundamentos Para La dirección De Proyectos (Guía Del PMBOK®)*,

*Sexta edición.* Project Management Institute, 2017.

*Inicio*, [www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/enfo\\_cuali.html](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuali.html).

Pich, Inés. “Cómo Gestionar El Talento Multigeneracional: El Nuevo Reto De Las Empresas.” *Talentier*, [blog.talentier.com/como-gestionar-el-talento-multigeneracional](http://blog.talentier.com/como-gestionar-el-talento-multigeneracional). Real Academia Española <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>. Recuperado el 17 de octubre de 2018.

## **Bibliografía electrónica consultada:**

alarm:clock (6 de agosto de 2004). «Linked-In - Profile» (en inglés). Consultado el 05 de diciembre de 2018. Recuperado de:

[https://thealarmclock.com/2004/08/06/linkedin\\_hq\\_mou/](https://thealarmclock.com/2004/08/06/linkedin_hq_mou/) Y recuperado el 6 de diciembre, 2018.

California Secretary of State (18 de febrero de 2011). «California Secretary of State, Business Entities - Business Entity Detail». Archivado desde el original el 2 de abril de 2010. Consultado el 23 de febrero de 2011. Y recuperado de Internet el 18 de noviembre, 2018

D'Monte, Leslie (29 de abril de 2009). «Swine Flu's Tweet Tweet Causes Online Flutter». Business Standard. Consultado el 4 de febrero de 2011. «Also known as the 'SMS of the internet', Twitter is a free social networking and micro-blogging service». Y recuperado de Internet el 18 de noviembre, 2018



Europa Press, 11 de febrero de 2008, «Facebook ya habla español». El País. Consultado el 31 de mayo de 2018. Y recuperado el 6 de diciembre, 2018  
[http://www.telepresenceoptions.com/2013/01/zooms\\_full\\_featured\\_ume\\_videoc/](http://www.telepresenceoptions.com/2013/01/zooms_full_featured_ume_videoc/) y recuperado el 06 de diciembre, 2018

LinkedIn. «Fundadores». Archivado desde el original el 26 de noviembre de 2015. Consultado el 12 de octubre de 2010. Y recuperado el 6 de diciembre, 2018  
Maldow Esq, David, Telepresence options, Human Productivity Lab, Interview: Chong, Nick, Zoom. 27 de Enero, 2013

Microsoft, varios autores, Skype “Reuniones en línea profesionales para empresas”  
<https://www.skype.com/es/business>. Recuperado de internet el 01 de noviembre, 2018

Slack.com.” Autor Desconocido, Artículo publicado, 15 junio 2017, <https://slack.com/about> editado el 16 nov 2018 a las 05:30. Y recuperado el 06 de diciembre, 2018.

Swapnil Bhartiya. «How Facebook Uses Linux and Btrfs: An Interview with Chris Mason» (en inglés). Consultado el 1 de junio de 2018. Y recuperado el 6 de diciembre, 2018

## Glosario:

**Las herramientas de comunicación sincrónicas:** son aquellas herramientas utilizadas para la comunicación en tiempo real, para ello es necesario que los usuarios se encuentren conectados en el mismo tiempo independientemente de cuál sea la distancia que medie entre los usuarios (Sincronía es la "coincidencia de hechos o fenómenos en el tiempo").

**Herramientas de comunicación asincrónicas:** son herramientas diseñadas para la comunicación en tiempo no real.

## Anexos:

### Análisis de la entrevista y su relación con las variables de estudio.

| Pregunta Número  | Objetivo Específico  | Variable de Estudio                             | Indicador                         | Relación con la Variable  |
|--|--|---|-----------------------------------|---|
| <p>1. En sus comunicaciones diarias en los proyectos que gestiona, ¿Cuántos errores de comunicación o situaciones relacionadas puede detectar en un día?</p> <p>2. ¿Cuál es la frecuencia de esos errores:</p> <p>0-5 Eventos</p> <p>6-10 Eventos</p> <p>+de 10 Eventos.</p> | Identificar los errores más recurrentes en la comunicación de los directores de proyectos. | La Frecuencia en los errores en la comunicación | Más de 10 eventos en un proyecto. | Entre más eventos más necesidad de la comunicación en los gerentes de proyectos |

|   |   |                             |   |   |
|---|---|-----------------------------|---|---|
| <p>3. Cuáles habilidades o destrezas de comunicación considera usted indispensables para un gerente de proyectos?</p>     | <p>Identificar habilidades de comunicación críticas para un director de proyectos</p> | <p>Nivel de Importancia</p> | <p>El más importante o el más crítico</p> | <p>Entre más importante es la habilidad más valiosa para un gerente de proyectos exitoso.</p> |
| <p>4. ¿De las habilidades mencionadas indique cual es la más importante para usted?</p>                                   |   |                             |   |   |
| <p>5. Derivado de su respuesta anterior</p>   |   |                             |   |   |
| <p>¿Es esta habilidad Muy indispensable, Más o menos indispensable o Poco Indispensable para un gerente de proyectos?</p> |   |                             |   |   |

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <p>6. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades más comunes en la comunicación de un proyecto?</p> <p>7. ¿Qué áreas de mejora requiere en su opinión un profesional que gestione proyectos y por qué?</p> | <p>Identificar las debilidades más frecuentes en comunicación en los directores de proyectos.</p> | <p>La Frecuencia en las debilidades en la comunicación</p> | <p>Cantidad de Debilidades Encontradas</p> <p>Mas de 3 debilidades en un gerente, director o profesional afín a proyectos</p> | <p>Entre más importante es la habilidad más valiosa para un gerente de proyectos exitoso.</p> |
|---|---|--|---|---|

|   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| <p>8. ¿Cuáles Herramientas de comunicación utiliza usted para sus proyectos?</p> <p>9. ¿Con qué frecuencia las utiliza? Diario, Semanal, Mensual</p> <p>Anual</p> <p>10. ¿Porque utiliza estas herramientas?</p> <p>11. Identifica usted alguna otra herramienta de comunicación necesaria para la gestión de proyectos</p> | <p>Plantear una propuesta que integre las principales herramientas de comunicación</p> | <p>Tipos de herramientas de comunicación encontrados</p> | <p>Cantidad de herramientas utilizadas por los expertos</p> | <p>Los tipos de herramientas y la cantidad que utilicen darán una noción de propuesta en comunicación</p> <p>La frecuencia relaciona el uso de la herramienta con los proyectos</p> <p>Identificar si hay más herramientas ayuda a entender mejor la necesidad para el entregable final</p> |
|---|--|--|---|---|

Fuente: Elaboración propia.