



Universidad Católica Andrés Bello
Vicerectorado académico
Dirección General de Estudios de Postgrado
Especialización en gerencia de proyectos

Trabajo de grado
para optar al título de especialista
en Gerencia de Proyectos

**Comunicación electrónica:
¿aliada o enemiga de los proyectos?**

Realizado por: Ernesto Linzalata
Profesor asesor: William Medina

Caracas, 8 de enero de 2002



Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Postgrado

CONSTANCIA

Por medio de la presente hago constar que he asesorado al ciudadano Ernesto R. Linzalata S., Cédula de Identidad N°. 6.547.882, en la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado de Especialista titulado: **Comunicación electrónica: ¿aliada o enemiga de los proyectos?**.

Después de haber revisado el contenido de ese trabajo, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal ante el director del respectivo postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada en Caracas a los ocho días de enero de 2002.

Atentamente,

Lic. William Medina
Profesor – Asesor
C.I. 2.851.567



Universidad Católica Andrés Bello
Vicerectorado académico
Dirección General de Estudios de Postgrado
Especialización en gerencia de proyectos

TRABAJO DE GRADO

Presentado para obtener el título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Comunicación electrónica: ¿aliada o enemiga de los proyectos?

Realizado por:

Ernesto Ramón LINZALATA SANCHEZ

Profesor guía:

William MEDINA

Resultado:

Este trabajo de grado ha sido evaluado por el jurado examinador y ha obtenido la calificación de: _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

A mi esposa Janett y mis hijos por su apoyo incondicional

A mis compañeros del seminario de tesis por sus comentarios y recomendaciones.

A mi tutor por su valiosa colaboración

INDICE DE CONTENIDO

I	Resumen.....	i
1.-	Introducción.....	1
2.-	Marco teórico.....	4
3.-	Marco metodológico	8
	3.1- Problema.....	8
	3.2- Objetivos Generales y Específicos.....	9
	3.3- Tipo de investigación.....	9
	3.4- Diseño de investigación y procedimientos.....	10
	3.5- Instrumentos.....	11
4.-	Capítulo I. Los proyectos en la era digital	12
5.-	Capítulo II. Comunicación e Internet	23
	5.1- Lo no verbal.....	25
	5.2- Variables que influyen en el cara a cara.....	26
	5.3- Auge tecnológico.....	29
6.-	Capítulo III. Impacto del correo electrónico	35
	6.1- En la realización del trabajo.....	35
	6.2- En los modos de interacción entre las personas.....	36
	6.3- En la estructura tradicional del sistema de comunicación....	42
7.-	Conclusiones y recomendaciones.....	50
8.-	Bibliografía.....	53

9.-	Glosario de Términos.....	55
10.-	Anexos.....	56

I. RESUMEN

El siguiente trabajo monográfico muestra el impacto que ha tenido la comunicación electrónica, específicamente el uso del E-Mail o correo electrónico en la fase de ejecución de la Gerencia de Proyectos.

En la investigación se abordan la importancia que la comunicación tiene en los equipos de trabajo como un mecanismo para intercambiar mensajes y generar alineación entre los distintos actores; la aplicación de los adelantos tecnológicos comunicacionales (Intranets, Internet, World Wide Web, videoconferencias, audioconferencias y correos electrónicos) en la Gerencia de Proyectos y la aplicación del E-Mail en los proyectos.

Los gerentes de un proyecto buscan garantizar su culminación en el tiempo establecido, a los costos programados y con la calidad esperada. Alcanzar esto no es fácil. Es por ello que soportan su esfuerzo en la tecnología.

La primera computadora, creada en la década de 1940. Estaba pensada exactamente para aquello que indicaba su nombre: el cómputo. Hoy en día, sus funciones han superado con creces lo que nadie hubiese podido imaginar en aquella época. Dependemos de la computadora. La mayoría de las actividades se apoyan en ella. Están tan integradas en nuestra vida que es difícil imaginarla sin ellas. Hoy las computadoras no son meras calculadoras. Son máquinas de hacer negocios, jugar y comunicarnos. Sirven para procesar textos, imágenes, sonidos y se pueden utilizar en cualquier sitio.

Cuando se construyó la primera computadora, nos comunicábamos a través del cara a cara, cartas, teléfonos y telégrafo. Actualmente nos comunicamos a través de esas mismas vías, pero gracias a los satélites y de la fibra óptica, las empresas pueden realizar videoconferencias y enviar y

recibir E-mails. En otras palabras, las computadoras han cambiado la forma de comunicarnos.

El uso del correo electrónico en los últimos tiempos va más allá de los negocios, convirtiéndose en un medio esencial de comunicación entre las personas. Ha traspasado las barreras geográficas, pues permite la interacción con clientes de un país a otro y con compañeros de trabajo en un mismo edificio de oficina.

Con este trabajo se elaboró un documento que compila el impacto de los correos electrónicos en la Gerencia de Proyectos y establece los cimientos para posteriores investigaciones.

Desde el punto de vista metodológico este trabajo estuvo sustentado en la utilización de fuentes bibliográficas (libros, tesis), hemerográficas (periódicos, revistas), entrevistas a especialistas en la comunicación y en proyectos, e intensa búsqueda por internet contando con el apoyo de buscadores como Yahoo, Lycos, Googles o Auyantepui.

El material recopilado fue distribuido en tres grandes bloques: Comunicación, Gerencia de Proyectos y Tecnología, para luego de allí seleccionarse la información que fue utilizada en la monografía, con el fin de ser fichado por temas: Comunicación e Internet; Gerencia de Proyectos y la tecnología e Impacto de los E-mails. Luego de la identificación del material definitivo se inició el proceso de redacción.

En la investigación se abordaron las ventajas y desventajas del correo electrónico, el cual, según distintos autores que en el desarrollo de la monografía fueron identificados, coincidieron en que es fácil de usar, hay velocidad de creación y de envío, su costo es insignificante y no hay cargos adicionales por enviarlo a una persona en Caracas o a cien en distintas

partes del mundo. Asimismo se puede tener acceso a él en cualquier parte y uno de sus puntos fuertes es la posibilidad de anexar archivos.

Su falta de seguridad y el hecho de que no haya una retroalimentación inmediata que permita canalizar cambios conductuales en los proyectos son sus principales desventajas.

1.- INTRODUCCION

¿Otro trabajo sobre comunicación? Definitivamente no. Esta monografía es un compendio informativo sobre el impacto que tienen los correos electrónicos en la Gerencia de Proyectos.

Desde que Harold D. Lasswell elaboró la conocida fórmula para describir un acto de comunicación, como un modelo que enlazaba al Emisor-Mensaje-Medio-Receptor, las necesidades de quienes investigaban la comunicación interpersonal y de quienes se sentían más preocupados por la comunicación colectiva, introdujeron un elemento que es clave para nuestro trabajo: el feed back.

El feed back, o proceso de retroalimentación, es el mecanismo que permite establecer relaciones más complejas que las meramente lineales (causa-efecto) dentro del proceso de comunicación.

En la fase de ejecución de un proyecto este proceso de retroalimentación es vital, pues permite afinar y focalizar acciones. Si entendemos la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos información, que busca coordinar esfuerzos con el fin de que se produzca una acción, ella es esencial en un proyecto, porque contribuye a dar sentido de dirección y a profundizar el sentido de pertenencia.

La interacción cara a cara, modalidad natural de intercambio entre los integrantes de un equipo ha sido desplazada, se ha visto impactada con el auge de la tecnología, según investigadores como Shel Holtz, de la empresa Lawrence Ragan Communication.

Muchos profesionales en el campo de la Gerencia de Proyectos utilizan estas nuevas tecnologías de comunicación como una forma de intercambiar ideas y conceptos de una manera expedita.

Los correos electrónicos, también conocidos como E-Mail, son mensajes que se prepara en el computador, que luego de determinadas instrucciones, se envían a un individuo o lista de individuos. Hay una variedad de tipos de E-Mail: Internet E-Mail, Servicios comerciales E-Mail en línea (*Commercial Online Service E-Mail*), Servicios de Boletines E-Mail (*Bulletin Board Service E-Mail*), E-Mail dentro de una misma empresa (*Company E-Mail*) y E-Mail para grupos comerciales de trabajo (*Commercial Groupware E-Mail*).

En la actualidad, el E-Mail está concebido como uno de las facilidades primarias detrás de las comunicaciones de una empresa.

La siguiente investigación monográfica abarca tres grandes áreas: los proyectos en la era digital, que nos permite pasearnos sobre los últimos adelantos tecnológicos y su aplicación en la Gerencia de Proyectos; la comunicación e Internet, donde se aborda la importancia que las comunicaciones tienen en las relaciones de trabajo y los cambios que en ella se han experimentado a raíz de la aparición de esta autopista comunicacional; y finalmente las aplicaciones de los E-Mail o correos electrónicos, con sus ventajas y desventajas.

Y es que no hay duda que en los años recientes, los avances tecnológicos han contribuido a minimizar la interacción cara a cara entre los distintos actores de un proyecto, hasta el punto de que en equipos ubicados geográficamente en el mismo espacio, la comunicación cara a cara pasó a jugar un rol secundario, por lo que fue un elemento novedoso analizar qué pasa en un proyecto cuándo la comunicación electrónica desplaza a ese mecanismo natural de interacción.

Shel Holtz, de la empresa Lawrence Ragan Communication, con sede en Chicago, considera en la publicación *Communication and Technology: The complete guide to using technology for organizational communication*, a las comunicaciones electrónicas como un área muy amplia de estudio, las cuales abarcan Intranet, Internet, videoconferencias, audioconferencias, Wall paper, screen savers, mensajes de voz, faxes, boletines electrónicos y el E-mail, modalidad electrónica que ha alcanzado el mayor auge, convirtiéndose en una herramienta fundamental de comunicación en los proyectos, sobre todo en la etapa de ejecución, porque generalmente es la que concentra mayores recursos económicos, humanos y de tiempo. Esta es la razón por la que esta monografía estuvo circunscrita exclusivamente al uso del E-mail.

El trabajo que a continuación se desarrolla estuvo sustentado en la utilización de fuentes primarias y secundarias: bibliográficas (libros, tesis), hemerográficas (periódicos, revistas), entrevistas a especialistas en la comunicación y en proyectos, e intensa búsqueda por internet contando con el apoyo de *browsers* como Yahoo, Lycos, Altavista y Googles.

En el trabajo no hubo dilemas éticos que enfrentar.

2. MARCO TEORICO

Es indudable que en torno a las comunicaciones se han esbozado múltiples teorías con suficientes evidencias empíricas, que subrayan la importancia que éstas tienen en los procesos de trabajo.

La conocida fórmula para describir un acto de comunicación de Harold D. Lasswell, que resumía el acto comunicativo como un modelo que enlazaba al Emisor-Mensaje-Medio-Receptor, ha sufrido en el tiempo muchas modificaciones y muchos especialistas han teorizado alrededor de ella (COLLADO, F. La Comunicación en las Organizaciones).

Las necesidades de quienes investigaban la comunicación interpersonal y de quienes se sentían más preocupados por la comunicación colectiva introdujeron un elemento que es clave para nuestro trabajo: el feed back.

Dos de las personas que mayor ascendencia tuvieron en esta área fueron sin duda Daniel Katz y Robert Kahn, quienes a diferencia de las escuelas clásicas (comunicación muy formal, preponderantemente escrita y vertical) y humanistas (comunicación formal e informal, oral y escrita, que no tomaba en cuenta aspectos externos) presentan a la organización como un sistema racional y determinante en sí mismo.

En ese sistema abierto se visualiza una interrelación directa y continua con el entorno, en el cual la retroalimentación juega un papel protagónico como elemento central de control.

Este *feed back* o proceso de retroalimentación es el mecanismo que permite establecer relaciones más complejas que las meramente lineales (causa-efecto) dentro del proceso de comunicación y es clave en los tiempos actuales para impulsar la competitividad de los proyectos, de las

organizaciones, porque en ella participa el receptor. El *feed back* permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva informa a la fuente el efecto logrado y si es negativa informará lo contrario.

Es esa retroalimentación la que permitirá corregir desviaciones y que una persona, un equipo o un proyecto se sitúe en el curso adecuado, evitando descensos en la productividad, baja calidad en la producción o conflictos entre unidades de trabajo.

En esta investigación, la retroalimentación es un elemento medular para analizar el impacto que las comunicaciones electrónicas, especialmente el E-mail, tiene en la Gerencia de Proyectos, pues distintos investigadores como Jakob Nielsen, Jonathan Whelan o Federico Varona coinciden en que esta es una de las principales debilidades de los correos electrónicos en las organizaciones.

Imagínese usted lo que sucedería en un proyecto, cuyas comunicaciones sean apuntaladas por correos electrónicos y no por el cara a cara, si ante una decisión importante que debe tomarse para la continuación de una fase en la etapa de ejecución, el responsable de tomarla no abre el correo con la información que puede contribuir a que la decisión sea la correcta.

En los actuales tiempos el uso del E-mail se ha masificado, hasta el punto de convertirse en un instrumento esencial de comunicación.

¿Cómo se enlaza esto en la Gerencia de Proyectos?

La pregunta es muy sencilla. Muy compleja es su respuesta. Los proyectos deben integrarse, tal como lo indica David Cleland y William King en la publicación Manual para la Administración de Proyectos. En otras

palabras, los Gerentes de Proyectos deben lograr que las actividades se engranen con los subsistemas, componentes, partes y unidades organizacionales. Para que ello se lleve a cabo es imprescindible el manejo de las interrelaciones.

Cleland y King las clasifica en tres categorías, las cuales deben ser supervisadas continuamente para evitar problemas potenciales. Estas son las personales, organizacionales y de los sistemas o del producto.

Las personales se dan dentro de una organización. Con dos individuos trabajando en un proyecto hay potencial para problemas personales y para que el conflicto haga acto de presencia; las organizacionales son las más problemáticas, porque además de personas incluyen metas y estilos y aspiraciones administrativas; y las del sistema son el producto, el equipo, las instalaciones, la construcción u otros tipos de interrelaciones no personales que están inmersas en los sistemas que adelantan el proyecto.

El fin último de esta integración es armonizar los esfuerzos individuales hacia el logro de las metas del grupo. Para ello es necesario manejar varios elementos, entre los que destaca la comunicación.

Para Cleland y King “la última de las acciones de integración, que consiste en mantener constantemente vínculos de comunicación, es quizá la más difícil y problemática, porque involucra la necesidad de considerable habilidad personal por parte de los gerentes de proyectos. La mayoría de los gerentes se encuentran con que pasan cuando menos la mitad de su tiempo hablando con las personas... la mayor parte de este tiempo involucra la responsabilidad del gerente de proyectos para mantener todos los vínculos de comunicación dentro y fuera del proyecto para asegurar la integración del mismo” (OP. CIT. P 69).

Esta comunicación entre los distintos *stakeholders* como la alta gerencia; los gerentes de línea y de otros proyectos; el cliente y personal asignado al proyecto han visto aparecer en los últimos tiempos un elemento tecnológico importante: los correos electrónicos, herramienta fundamental de comunicación.

Las siguientes páginas servirán para compilar información sobre cómo el correo electrónico impacta la comunicación en la Gerencia de Proyectos.

3.- MARCO METODOLOGICO

3.1- PROBLEMA

De la función básica que tenía la computadora en 1940, éstas han cambiado la forma en que nos comunicamos. La disponibilidad de satélites y de fibra óptica, las empresas pueden organizar videoconferencias y enviar y recibir correos electrónicos, han hecho de la comunicación otros caminos para interrelacionarse.

Y es que la comunicación entre los seres humanos ha constituido siempre fuente de oportunidades o problemas, según se use o no adecuadamente.

Gran parte del tiempo nos la pasamos comunicándonos –escribiendo, leyendo, hablando, escuchando-, por lo que parece razonable concluir que este proceso influye significativamente sobre el desempeño de los grupos de trabajo en un proyecto.

En los equipos de trabajo, los líderes, gerentes, supervisores (mediante lo verbal y gestual) comunican entre un 60% y 65%, y su abanico de posibilidades va desde simplemente informar hasta lograr el compromiso, según Jim Shaffer, de la empresa Towers Perrin, de Estados Unidos. Otros medios, como los impresos, audiovisuales y electrónicos, comunican entre un 5% y 7% y su rango de acción es más limitado en cuanto a los efectos que puede lograr en los interlocutores.

La siguiente investigación monográfica busca analizar las ventajas y desventajas de la comunicación electrónica, específicamente del correo electrónico, en la fase de ejecución de un proyecto.

A pesar de la importancia del cara a cara, la comunicación electrónica ha ido arraigándose entre los equipos de trabajo, por lo que cabría preguntarse ¿Qué sucede en los equipos de proyectos cuando la comunicación electrónica prevalece sobre la cara a cara? o si ¿Están facilitando las redes electrónicas el intercambio comunicacional entre los integrantes de los equipos? ¿De qué manera impacta el uso del correo electrónico o E-Mail la eficiencia de la comunicación en la etapa de ejecución de un proyecto?.

3.2. OBJETIVOS

GENERAL

Describir el impacto del correo electrónico en la fase de ejecución de un proyecto.

ESPECIFICOS

Demostrar que los correos electrónicos son una vía complementaria y no antagónica de la comunicación cara a cara en los proyectos.

Determinar el impacto que ha tenido la comunicación electrónica en la interacción humana en los equipos de trabajo durante la ejecución de un proyecto.

Establecer las ventajas y desventajas de la comunicación electrónica en la fase de ejecución de un proyecto.

3.3 TIPO DE INVESTIGACION

Este trabajo de grado es una monografía con el apoyo de entrevistas de campo a especialistas en comunicaciones y Gerencia de proyectos.

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACION Y PROCEDIMIENTOS

El trabajo estuvo sustentado en la utilización de fuentes primarias y secundarias: bibliográficas (libros, tesis), hemerográficas (periódicos, revistas), entrevistas a especialistas en la comunicación y en proyectos, e intensa búsqueda por internet contando con el apoyo de buscadores como Yahoo, Lycos, Googles o Auyantepui.

El procedimiento para manejar la información bibliográfica y hemerográfica recopilada fue el siguiente:

- Recopilación del material de acuerdo a tres grandes bloques: Gerencia de Proyectos, Comunicación e Impacto del E-mail.
- Selección de la información que será utilizada en la monografía, con el fin de ser fichado por temas: Gerencia de Proyectos y Tecnología, Comunicación e Internet, y el Impacto del E-mail.
- Identificación, de acuerdo a esos temas, del material definitivo para su redacción.

Lo mismo se hizo con todo lo que pudo bajarse de internet.

En esta investigación jugó un papel importante las entrevistas realizadas a expertos, las cuales fueron efectuadas cara a cara y electrónicamente. Las realizadas personalmente fueron grabadas, extrayéndose luego la información a utilizarse. Ambas fueron soportadas en un cuestionario modelo (Anexo A). El número de entrevistas fue de cuatro.

Para adelantar el trabajo monográfico contamos con los siguientes recursos: computador con acceso a internet, bibliografía, recortes de prensa, *mails list* (lista de E-mail), grabador y posibilidad de entrevistar a especialistas, entre otros.

Una vez recabada toda la información, ésta fue distribuida en los bloques (capítulos) previamente definidos: la Gerencia de Proyectos y la Tecnología, que nos permitió abordar la importancia que el E-mail tiene en esta área; Comunicación e Internet, donde abordamos su importancia en las relaciones de trabajo; y las aplicaciones de los correos electrónicos, sus ventajas y desventajas, en la fase de ejecución de un proyecto.

3.5. INSTRUMENTO

Para la realización del trabajo de grado fue necesario la realización de entrevistas, las cuales se sustentaron en una batería de preguntas (Anexo A).

CAPITULO I

LOS PROYECTOS EN LA ERA DIGITAL

Gerenciar un proyecto conlleva la aplicación de una serie de conocimientos, técnicas, herramientas y habilidades con el fin de organizar y poder sincronizar las necesidades de los *stakeholders* con las expectativas de un proyecto. Esto involucra balancear el alcance con variables como tiempo, costo y calidad, y de necesidades y expectativas.

Un proyecto es definido como un trabajo que realiza la organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Entre sus características fundamentales están que es un trabajo temporal, su resultado es un producto o servicio único y que además es ejecutado con la utilización de recursos y personas con habilidades multidisciplinarias.

Es temporal porque todo proyecto tiene un tiempo de finalización previamente definido, cuya duración es finita y el esfuerzo no es continuo sino puntual. Finaliza cuando se cumplen los objetivos y se declara completado.

Es importante mencionar que la temporalidad es propia del trabajo que ese grupo desarrollará, pues el producto o servicio que se ofrezca una vez culminado el proyecto será en función de las necesidades del mercado.

El resultado de un proyecto suele ser único e irrepetible, ya que implica hacer algo que no estaba hecho anteriormente. Esto hace entender que los proyectos son los medios para construir la infraestructura bajo la cual funciona el hombre.

William Duncan, en la publicación *A Guide to the Project Managment Body of Knowledge* (1996), del PMI Standars Committee, hace referencia a cuatro estado de un proyecto. El primero, llamado fase Inicial o de

formulación; Planificación y diseño; Producción y Ejecución; y el estado de Cierre o mantenimiento.

El proceso de Producción y ejecución en proyectos está formado por todo un conjunto de acciones diversas que dependerá del tipo de proyecto que se llevará a cabo y pretende dar respuesta al universo de problemas técnicos, que aparecen en el interesante camino que se recorre en su ejecución.

Luis Enrique Palacios, en el libro Principios Esenciales para Realizar Proyectos. Un Enfoque Latino, señala los siguientes aspectos como estructurales en la fase de Ejecución:

- **“Manejar personal:** son todas aquellas acciones realizadas para hacer que un grupo de persona emprenda una labor favorable al proyecto. Entre las principales acciones están la asignación de responsabilidades, la motivación del personal, el liderazgo, la resolución de conflictos, la comunicación efectiva y la participación en reuniones.
- **Procurar servicios:** consiste en realizar una serie de gestiones requeridas para adquirir materiales, bienes y servicios de organizaciones externas, necesarios para el proyecto. Ello incluye detectar la necesidad, ubicar fuente, seleccionar el proveedor, contratar el servicio y efectuar el transporte, esto último usualmente realizado por el contratista.
- **Transportar:** es la acción de mover un elemento material de una posición a otra deseada. Esta movilización puede hacerse por distintas vías con base en los requerimientos propios del elemento transportado. Cuando lo que se desea movilizar es una información se denomina comunicación.

- **Diseñar:** es una actividad muy común en la realización de proyecto por el carácter de novedad y la obtención de un producto único, el cual debe por tanto idealizarse, definirse, visualizarse, calcularse y graficarse, para que luego pueda hacerse realidad. Es un proceso donde hay un predominio del valor mental.
- **Construir:** es la actividad básica de la ejecución de proyectos, que engloba a un sin número de actividades diversas que formarán el paquete de trabajo. Es básicamente la utilización de equipos y personas para actuar sobre ciertos materiales de una forma racional.
- **Aprobar:** para emprender acciones dentro de una organización se requiere que exista cierto nivel de consenso entre los interesados para de esa forma autorizar y apoyar la actividad para su adecuada ejecución. Cuando el cambio involucra a terceros entra en juego el factor público y el manejo de la política, lo cual es una labor ardua y complicada cuando se requiere manejar las burocracias sociales (PALACIOS, Op. Cit. P. 213 y 214).

Es importante mencionar el énfasis que él le da a la comunicación efectiva en esta fase de los proyectos.

De hecho, cuando se analizan las variables que intervienen en las relaciones humanas dentro de un proyecto, las comunicaciones, aunadas a otras como la motivación, liderazgo, poder y clima organizacional, entre otras, contribuyen a darle sentido de dirección a los proyectos.

La comunicación es un factor crítico de éxito en los proyectos, porque cada uno de sus integrantes debe estar preparado para enviar y recibir

información en el lenguaje adecuado. Gerenciar la comunicación significa que las personas conozcan la información básica de los proyectos, en calidad y cantidad; Gerenciar la comunicación también significa que la misma pueda ser archivada para futuras auditorías y para que sea compartida como una mejor práctica.

Palacios (OP.CIT., P. 98 y 99) considera dentro de los proyectos los siguientes procesos básicos en comunicaciones:

- **Planificación:** contempla determinar las necesidades informativas y comunicacionales de los involucrados; definir la tecnología; métodos de recolección; listas de distribución; formatos y cronogramas.

“La planificación de las comunicaciones es una de las áreas de la gerencia de proyectos a la que no se le suele dar mucha importancia cuando los proyectos son relativamente pequeños y manejados dentro del departamento. Ahora bien, cuando ya se tratan de proyectos mayores donde intervienen especialistas con diversas culturas, inclusive localizados en sitios muy remotos, la planificación de la comunicación pasa a ser un área de especial cuidado ya que el sistema se complica y el impacto de las mejoras justifican con creces el esfuerzo”.

- **Distribución:** consiste en desarrollar la información requerida en el monto adecuado, llevar su historia y verificar que los involucrados la reciban.

“En este punto es fundamental conversar sobre la imperiosa necesidad de que la distribución de la información debe ser personalizada hacia lo que realmente cada miembro del equipo requiere recibir. Este comentario se hace ya que es muy común observar como muchos *stakeholders* del proyecto se quejan

continuamente de la falta de información y de que cuando les llega no está procesada, por lo cual deben emplear mucho tiempo en seleccionar lo que realmente necesitan”.

- **Reportes de progreso:** constituyen la fotografía del avance del proyecto en cada una de sus actividades y punto de partida para los procesos de control y toma de decisiones sobre las fechas estimadas de cierre.
- **Administración de cierre del proyecto:** los papeles acá preparados sirven como base para elaborar estimados y planes futuros. En esta fase se decide la información que se seleccionará para su posterior almacenamiento en los sistemas de información de la empresa y la que será desechada.

Michael Thomsett en la publicación *The little black book of Project Managment* señala que en los proyectos la comunicación se presenta de distinta manera:

1.- Con gerentes de otros departamentos: es importante mantenerlos informados antes y durante el proyecto. Debe visitárseles para anticipar problemas y mantenerse el contacto con ellos permanentemente. Hay que confrontar los problemas y no la gente.

2.- Con los empleados de otros departamentos: es necesaria para establecer prioridades, pues los trabajadores de otras organizaciones pueden ver esto como trabajo extra y para subsanar los problemas supervisorios, en virtud de que los miembros del *team* consideran al gerente del proyecto como una persona más y no como alguien que determine su vida, tal como ocurre con el supervisor.

3.- Con consultores externos

Los gerentes de proyecto deben asegurarse que sus instrucciones han sido absolutamente claras, explicando lo que se quiere y que cada uno conozca sus expectativas. Asimismo, según Michael Thomsett, debe respetar los problemas y conflictos con *managers* de otras organizaciones, y reconocer que sus prioridades no son las mismas.

Al gerenciar los recursos externos deben anticipar los problemas de agenda, el tiempo de los requerimientos y la manera como se mantiene el contacto. Hay que hacer reportes periódicos para compartir con todos los integrantes del proyecto e involucrados los cambios de prioridades.

Thomsett comparte en el libro *The little black book of Project Management*, el siguiente ejemplo: un gerente recibió un E-mail remitido por distintas fuentes, en el cual se planteaba la necesidad de mantener las líneas de comunicación abiertas entre nuestros departamentos, con el fin de asegurar el éxito del proyecto. Finalizaba solicitando respuesta para discutir agenda y *deadline*. El manager dijo a su asistente que le gustaría responder, pero quien escribió el memo se olvidó firmarlo.

Es importante mencionar que la efectividad de las comunicaciones varía dependiendo de si involucra una interacción directa, cara a cara o escrita/tecnológica.

La revolución de las comunicaciones y las nuevas tecnologías electrónicas disponibles en la actualidad ejercen influencia sobre la forma en que se trabaja y cómo se relacionan los profesionales de los proyectos con sus colegas en todo el mundo.

Estos nuevos canales de comunicación facilitan el acceso a la información y el contacto con los colegas a instancia local como internacional, dando lugar a una serie de cambios significativos en lo que

respecta a la obtención de información, capacitación del personal a su cargo, interrelaciones con los demás y prestación de servicios a los clientes.

Compartir la información permite presentar hechos, seleccionar palabras para minimizar los malos entendidos, provee récord histórico del proyecto y se comparte el mensaje con una amplia audiencia. Sin embargo, de acuerdo a Stanley Partmy (Project Managment for Dumies), no permite a la audiencia aclarar dudas, ni recoger signos no verbales al momento que se emite el mensaje, tampoco hay un intercambio sobre el mensaje y lo más importante: nunca puede saberse si la audiencia leyó o no el mensaje.

Para Stanley la solución está en los siguientes aspectos:

- Preparar regularmente reportes en un formato standard
- Reportes focalizados
- Minimizar el uso de tecnicismos
- Reuniones personales
- Definir acciones a emprender
- Uso de negritas y colores
- Reportes de una página

¿Comunicarse electrónicamente es un aliado o un enemigo de los proyectos?. Para muchos especialistas del área. La respuesta es clara: mejora la eficiencia y la efectividad. Las comunicaciones electrónicas facilitan el intercambio de información entre los profesionales en forma más rápida y efectiva y proporcionan acceso a una amplia gama de conocimientos y experiencias. Para otros especialistas, la respuesta es algo diferente.

Jakob Nielsen resalta en su libro Usabilidad (2000) que “una pequeña dosis de correos electrónicos es buena, pero una gran cantidad es horrible. Uno de los principales objetivos de la

Intranet debe ser despojarse de los correos electrónicos inútiles. Esto incluiría la mayoría de las listas de envío y, con toda seguridad, el correo dirigido a todos los empleados... Todo lo que se envía por correo obliga a que la información se organice, indexe y almacene por cada uno de los empleados. ¡Qué derroche de energía! Y dado que el software para correo electrónico organiza y recupera la información de manera tan deficiente, los empleados normalmente serán incapaces de administrar la información que reciben por correo electrónico” (NIELSEN, Op.Cit. P. 348).

Durante una entrevista, Brita Mosquera, Directora de Comunicaciones Corporativas de Ericsson, nos sostuvo que el uso del correo electrónico en los proyectos que ejecuta esta empresa tecnológica es de gran importancia.

“El presidente de Ericsson mundial suele enviar cartas a todos los empleados del mundo (estamos hablando de un E-mail dirigido a 100.000 personas) para comunicarle las más importantes decisiones de la compañía. Nosotros hacemos algo parecido en Venezuela y hemos tenido muy buena receptividad. Algunos empleados se han atrevido a hacerle un "reply" al presidente de Ericsson en Venezuela para darle sus comentarios, felicitarlo por usar el correo para comunicarse con sus empleados o pidiendo información adicional sobre algún tema que esté en el tapete.

Lo que sí es una política de Ericsson, y esto lo aprendí en un curso que da la corporación acerca de comunicaciones internas, es que mientras más delicada la noticia, más cercana tiene que ser la comunicación. El correo sirve y se usa para dar información general pero los asuntos de mayor confrontación se tratan de persona a persona, cara a cara.

Las ventajas del correo electrónico son muchas: inmediatez y democratización, porque puedes copiar a mucha gente o hacer *forward* a alguien que en principio no estaba involucrado y gracias a tí, entra en la discusión como un nuevo actor” (información suministrada durante una entrevista realizada electrónicamente en el pasado mes de junio).

Sobre este mismo aspecto, el profesor Oswaldo Burgos sostuvo en una entrevista que le hicimos que los correos electrónicos han hecho más horizontal la comunicación en los negocios y que ésta fluya más rápidamente.

“Cada vez más el tiempo de reacción ante un correo se está acortando. La frecuencia de revisión va en aumento y esto es muy positivo para impulsar el feed back”.

Todos los medios de comunicación tienen lugar, pero el E-mail ha demostrado que es un fuerte competidor en casi todas las situaciones, sobre todo en el ámbito de los negocios, donde la comunicación se establece con base en hechos.

En Venezuela, como en muchos países con dificultades económicas, los costos de la tecnología tienen un rol importante que jugar. No todos los proyectos pueden gozar de los beneficios de los correos electrónicos. Muchas organizaciones latinoamericanas quedan por esa razón excluidas del acceso a la información y de la posibilidad de expresar su opinión para influir en la toma de decisiones que afectan su realidad social. Por otra parte, las organizaciones que no tengan la posibilidad de conectarse a la super autopista de la información se verán sumamente limitadas en sus posibilidades de competir en el mercado nacional e internacional, en el que

la información es la base de la producción y de la distribución, tanto de los bienes de servicio como de consumo. En los proyectos es esencial.

Asimismo, sin las nuevas tecnologías las tareas de producción de mensajes seguirán siendo tan tediosas y rudimentarias como en el pasado. Consecuentemente, las organizaciones que no tengan acceso a ellas seguirán marginadas de sus beneficios, en relación con la facilitación del trabajo, la producción y la posibilidad de ser más creativos.

Uno de sus beneficios indiscutibles es la manera cómo influyen en la calidad y rapidez de las comunicaciones en los proyectos. Las organizaciones que no cuenten con éstas no podrán competir con la calidad de las producciones generadas en el uso y el empleo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, limitando así el alcance y el impacto que puedan tener sus receptores potenciales.

Las nuevas tecnologías informativas y de comunicación están creando un receptor sumamente exigente, en cuanto a la calidad con que son presentados los mensajes que recibe.

La participación en la distribución de la información a través de Internet es mínima para América Latina y Venezuela si es comparada con la de Estados Unidos.

No hay duda que la globalización de las comunicaciones es una de las consecuencias inevitables de las nuevas tecnologías. Sin embargo, este fenómeno se presenta como una realidad ambigua y cuestionable, no obstante el atractivo que a primera vista presenta. La globalización de las comunicaciones apunta hacia el acaparamiento en pocas manos y al inglés como lengua común.

En este capítulo abordamos la Gerencia de Proyectos, definiéndola como la aplicación de una serie de herramientas, conocimientos, habilidades y técnicas que buscan organizar y sincronizar las necesidades de los *stakeholders* con las expectativas de un proyecto, el cual debe estar cimentado sobre elementos óptimos de costo, calidad y tiempo.

La revolución de las comunicaciones y las nuevas tecnologías electrónicas no están ajenas a los proyectos. En estos tiempos de globalización su uso es imprescindible para incrementar el desempeño organizacional desde el punto de vista humano, ambiental, financiero, comercial y operativo.

Si es o no una aliada, variadas son las posiciones, que aunque serán desarrolladas exhaustivamente en el capítulo 3, puede señalarse que el uso del E-mail en los proyectos contribuye a que la comunicación sea más fluida sin importar las barreras geográficas. No obstante, la falta de retroalimentación es su gran debilidad.

De hecho, Harold Kerzner en el libro Project Mangment: A System approach to Planning, Scheduling and Controlling escribe que la comunicación efectiva es necesaria en los proyectos para asegurar que todos los integrantes del proyecto comparten la información apropiada, en el tiempo justo y a costos efectivos.

CAPITULO II

COMUNICACION E INTERNET

Piense en un conjunto de compañeros que comparten objetivos comunes, cuyos miembros no pueden comunicarse entre sí. Si le parece esto extraño, imagine ahora a un grupo de personas en un proyecto a quienes les estuviera prohibido intercambiar mensajes durante una semana. ¿Qué sucedería? El proyecto quedaría prácticamente paralizado durante ese lapso. Esto demuestra que la comunicación es la primera condición para la existencia en cualquier grupo humano. Resulta imposible imaginar una asociación de personas que pueda subsistir sin la comunicación.

La comunicación interpersonal es un ingrediente clave de nuestras vidas. Referirse a la comunicación interpersonal plantea un problema de delimitación, que en nuestro caso se circunscribirá al cara a cara y que tiene, según Carlos Fernández Collado (1999), en *La Comunicación en las Organizaciones*, entre sus principales características las siguientes:

- “Requiere del contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros.
- No hay un número pre-establecido de participantes, más allá del cual la interacción deja de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.
- El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido.

- Todas las personas que intervienen en la comunicación cara a cara son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación en la que los interlocutores asumen diferentes roles.
- La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.
- Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar. La modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.
- Aparentemente, el contexto cara a cara está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas, pero no siempre es así”.

La comunicación interpersonal puede definirse como una interacción, donde hay un intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más personas, en un contexto cara a cara.

Para Harold Ketzner, en el libro Project Managment: A system approach to Planning, Scheduling and Controlling, comunicación es el proceso por el cual la información es intercambiada y puede ser escrita formal e informal, oral formal e informal. Ella (la comunicación) tiene como barreras la percepción de los individuos, que pueden ver un mismo mensaje de manera distinta; la personalidad y los intereses los actores y sus actitudes, emociones y prejuicios.

4.1-LO NO VERBAL

Es de hacer nota que en los párrafos anteriores se ha hecho referencia a la comunicación no verbal, a ese lenguaje mudo, lenguaje del cuerpo, que según el mismo Fernández Collado abarca la siguiente clasificación:

- El lenguaje de los signos incluye todas las formas de codificación en las que palabras, números y signos de puntuación han sido sustituidos por gestos. Estos varían desde una sencilla inclinación de cabeza para decir sí hasta sistemas tan complejos como el lenguaje de los sordomudos.
- El lenguaje de la acción comprende todos los movimientos que se realizan. Caminar, jugar o trabajar tiene una doble función. Por una parte sirven a propósitos personales y por otra expresan algo susceptible de interpretación.
- El lenguaje de los objetos abarca cualquier despliegue, intencional o no, de cosas materiales. Los objetos que componen el arreglo de una habitación descubren algo de la personalidad de sus habitantes. Asimismo, un carro, escritorio en la oficina o una corbata, son a la vez objetos de uso y símbolos que proporcionan información acerca de los usuarios.

Quizás la comunicación no verbal constituya la esencia del acto comunicativo cara a cara. De cualquier forma, la importancia de la conducta no verbal es más notoria a medida que avanza la ciencia de la comunicación. Los siguientes datos muestran la relevancia de esta forma de expresión:

En una conversación normal de dos personas, los componentes verbales suman menos del 35% del significado social de la situación, mientras que más del 65% del significado social queda del lado de lo no verbal.

Durante el proceso de interacción, las conductas comunicativas no verbales proyectan variados significados, que incluyen expresar emociones (las manifestaciones más directas y espontáneas del estado emocional se suelen dar a través de canales no verbales), comunicar actitudes personales (los comportamientos no verbales son la principal fuente de información acerca del tipo, la calidad y la intensidad de las actitudes y sentimientos de una persona en relación con la otra), apoyar la comunicación no verbal (los buenos comunicadores incluyen en el discurso elementos de este tipo, enfatizan, definen o matizan lo dicho a través de las palabras) o sustituir el lenguaje (cuando hablar resulta imposible o indeseable, se recurre a conductas no verbales como medio de comunicación).

La comunicación no verbal es un fenómeno estrechamente relacionado con los aspectos verbales de la interacción y con la situación en que se lleva a cabo.

4.2- VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CARA A CARA

Es indudable que la relación cara a cara es una de las maneras más efectivas para comunicarse, pues permite que pueda existir un proceso de retroalimentación que refuerce conductas o que propicie su cambio.

Oswaldo Burgos, profesor de Periodismo Interactivo y Coordinador de Informática de la Universidad Católica Andrés Bello, expresó durante una entrevista realizada en su oficina en el mes de junio pasado que la comunicación cara a cara “no puede ser sustituida en la cultura caribeña. En nuestros países es importante los reconocimientos, la palmada. Somos intimistas”.

Para coordinarse eficientemente con el resto de los miembros de un proyecto, cada uno de los integrantes requiere contar con cierta información, la cual puede agruparse en cuatro categorías:

- **“Instrucciones de trabajo:** es preciso conocer los resultados que se esperan de las funciones que cada uno desempeña, las condiciones en que se llevan a cabo las actividades y las normas generales de interacción con los demás.
- **Retroalimentación sobre el desempeño:** es indispensable que cada persona sepa con claridad en qué medida logra los resultados esperados de su actuación de la empresa. Esto no sólo tiene que ver con las evaluaciones formales de desempeño sino también con la retroalimentación que reciben los empleados y trabajadores en la relación cotidiana con sus supervisores.
- **Noticias:** se refiere a los informes acerca de la organización, compañeros, mercado, productos, campo profesional, que permitan a las personas estar al día con respecto a los asuntos convenientes a su trabajo.
- **Información de carácter personal:** que permita a los individuos conocerse entre sí más allá del rol laboral” (FERNANDEZ COLLADO, Op. Cit., P. 73)

Todo lo anteriormente expresado sustenta que la relación cara a cara es un asunto delicado y complejo en los proyectos y organizaciones que requiere del desarrollo y actualización de cierto número de habilidades. Por ello es fácil que se presenten fallas u obstáculos en el proceso, como la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos (Distorsión semántica); alteración o deformación del mensaje que viaja de una persona a otra, crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente (Distorsión serial); exceso de información recibida que un individuo ya no puede procesar en forma racional, sistemática y precisa (Sobrecarga de información) y carencia de la información necesaria para

desempeñar óptimamente sus funciones y/o relacionarse con los demás (Escasez de información).

El modelo teórico donde existe un emisor, un mensaje y un receptor, ya no responde más a las expectativas que se descubren con el surgimiento del nuevo campo comunicacional interactivo.

A pesar de que la interactividad de los nuevos medios favorece un sistema de intercambios y que disipa los roles antes tan bien definidos, el proceso de interacción depende de otros factores para concretarse, que extrapolan la relación hombre y máquina. Son factores de orden psico-sociocultural que hacen parte del proceso de comunicación, pero que no siempre son percibidos en ese sentido.

Tanto en el aprendizaje, como en los demás procesos de comunicación, no siempre estos factores son tomados en cuenta... La preocupación mayor es con la tecnología a ser empleada, buscando un determinado efecto sólo que, más allá de las estrategias de las nuevas tecnologías están las tácticas que los receptores desarrollan buscando adecuarse o no a ese nuevo medio de comunicación.

A pesar de que Internet ha redimensionado el concepto de receptor activo, como campo interactivo, la red favorece el surgimiento de vínculos con el receptor, lo que lo lleva a tener una dimensión interactiva de hecho. Aunque esta sola característica de las redes comunicacionales no basta para identificarlas como dispositivos que instituyen vínculos sociales que posibiliten una interacción.

En medio de esta problemática está un elemento que, a pesar de no ser tomado en cuenta, es la parte que debería anteceder a la discusión. Se trata del receptor, o sea, aquel que será alcanzado o no por la interacción a través del computador.

Aquí la comunicación se ve como un proceso unilateral, donde el receptor tiene el rol de recibir el mensaje y decodificarlo. Del otro lado está aquel que será el objetivo de la información, alguien que posee la capacidad de aceptar o no el mensaje que le fue propuesto.

Si compartimos la idea de que el receptor es el personaje decisivo para que el aprendizaje se de, entonces tenemos que revisar los antiguos paradigmas comunicativos adoptados. Un nuevo paradigma debe tener en consideración que la relación entre emisor y receptor es un proceso dinámico, donde ambos interactúan. En ese modelo, el movimiento del sentido es resultante de una relación entre las dos partes, donde el emisor también se vuelve un co-emisor, un sujeto que es reconocido y se reconoce en el discurso, que sufre influencias, pero que también ejerce influencia. En fin, que percibe la comunicación como un movimiento donde uno puede ser el otro. ¿Es esto posible con el intercambio electrónico?.

4.3- AUGUE TECNOLÓGICO

La primera computadora, creada en la década de 1940. Estaba pensada exactamente para aquello que indicaba su nombre: el cómputo. Hoy en día, sus funciones han superado con creces lo concebido en aquella época y hemos pasado a depender de la computadora. La mayoría de las actividades se apoyan en ella. Están tan integradas en nuestra vida que es difícil imaginarnos sin ellas. Hoy las computadoras no son meras calculadoras. Son máquinas de hacer negocios, jugar y comunicarnos. Sirven para procesar textos, imágenes, sonidos y se pueden utilizar en cualquier sitio.

Es indudable que los tiempos han cambiado. En muchas facetas de la vida se han experimentado esos cambios. Una de ellas es en la interacción con nuestros semejantes en la familia, equipos de trabajo, proyecto, organizaciones o empresas.

La revolución tecnológica está haciendo posible que la gente alrededor del mundo se convierta en parte de una red internacional de comunicaciones. Esta red, conocida como Internet (la red de computadoras más grande y poderosa) fue creada conectando muchas computadoras.

Internet nació como un recurso para conectar las redes y bases militares del Departamento de Defensa de los Estados Unidos a una red denominada Arpanet (*Advanced Research Projects Agency Network*) y varios otros satélites y cadenas de radio. Fue diseñada para brindar apoyo en la investigación militar y en particular tenía como objetivo construir redes que pudiesen acumular información y que a la vez estuviesen en capacidad de seguir funcionando inclusive después de un posible ataque, en aquel momento de la Unión Soviética. No debemos olvidar que vivíamos la época de la llamada Guerra Frías.

Hans Graf, en un artículo publicado en la Revista Comunicación, del Centro Gumilla, titulado Internet ¿Un chance para comunicarnos?, 1998, resalta, en cuanto al origen de Internet, que la idea era distribuir a lo largo del globo varios puntos estratégicos.

“Si uno de ellos fallaba, aún estaban los demás disponibles para poder liderar una contra-ofensiva, guiando los misiles nucleares con información precisa sobre sus objetivos” (GRAF. Op. Cit. P 12 y 13).

La mayoría de las conexiones a esta red se efectúan a través de líneas telefónicas, a pesar de que también se pueden lograr conexiones con la red mediante otros canales de comunicación tales como la radio y el satélite. Para julio de 1996, esta red de comunicaciones había conectado computadoras en más de 242 países y territorios alrededor del mundo. Esta extraordinaria red de computadoras hace posible que muchos trabajadores en áreas remotas y aisladas compartan intereses, intercambien información

e ideas y se comuniquen regularmente con otros colegas dentro del mismo país o con gente en otros países.

Internet es definida como una red mundial que utiliza un protocolo de comunicación que permite que los mensajes (información) sean enviados a través de múltiples redes para llegar a sus destinos finales. Es un espacio o campo enunciativo que propicia la interacción y la interactividad entre aquellos que están involucrados en una relación de comunicación, mediada por las nuevas tecnologías. Las redes comunicacionales implementan una nueva forma de interacción social, ya que hace emerger la posibilidad de intercambio inmediato.

La gente que tiene acceso a las computadoras que están conectadas a estas redes acceden e intercambiar información utilizando distintas herramientas de comunicación, las cuales varían dependiendo del tipo de conexión. El correo electrónico o E-mail, que permite que la gente intercambie mensajes electrónicamente, está disponible en casi todas las redes, y constituye la herramienta más universal y útil disponible en todo el mundo.

La razón principal para que las personas se conecten a Internet es para comunicarse por E-Mail. Los métodos tradicionales de comunicación convergen en la red, pues esta permite enviar textos, imágenes de video y mantener conversaciones.

¿A qué se debe que el E-mail esté proliferando en el mundo de los negocios y de las comunicaciones?

Jonathan Whelan, en el libro E-Mail en el trabajo, le asigna la siguiente respuesta:

- Es relativamente económico, al permitir enviar mensajes a todo el mundo al precio de una llamada local.
- Permite enviar distintas copias fácil y rápidamente
- Permite transmitir anexos como informes, hojas de cálculo, presentaciones y otros archivos.
- Es cómodo, rápido y nunca descansa.

Dunia Camperos, líder de los proyectos de comunicación electrónica de PDVSA, consideró en entrevista realizada en el pasado mes de julio que “el E-mail pasó de ser un soporte para el envío de textos a convertirse en una herramienta para compartir y gestionar textos. Muchas empresas lo utilizan para mejorar su método de trabajo y confían en él para sus frecuentes actividades”.

El escritor Jakob Nielsen, sin embargo, en el libro Usabilidad, considera que:

“El correo electrónico se está convirtiendo en un inmenso sumidero para la productividad. En algunas empresas hasta supone un día completo de trabajo el ir a la bandeja de entrada y responder a los correos electrónicos. La gente tiene que luchar por dedicar tiempo a hacer algo que no sea el correo electrónico. El correo electrónico se ha popularizado debido a que aporta muchas ventajas en el sentido de ser capaz de establecer comunicación allende de las fronteras del tiempo y del espacio. Es tan rápido y fácil enviar correos electrónicos por todo el mundo como enviarlo a un colega de oficina” (NIELSEN, P. Op.Cit., P. 220).

Vale la pena referirse a que el desarrollo y el crecimiento de la brecha madre que hoy define a la humanidad (la brecha entre riqueza y pobreza que pasó de 1960 a 1998 de 30 a 1 a 72 a 1), también se presenta en el campo de la información y comunicación.

La quinta parte de la población mundial que vive en los países de ingresos más elevados tiene el 86% del Producto Bruto Interno mundial, el 82% de los mercados mundiales de exportación, el 68% de la inversión extranjera directa y el 74% de las líneas telefónicas del mundo.

Yeomans, Matthew (1999), en la obra Planet Web: Global Divide considera que “la mayor cantidad de líneas telefónicas se corresponde con el nivel de desarrollo del Norte occidental.

“Suecia encabeza la lista con 681 teléfonos por cada mil habitantes, seguida por Estados Unidos (626) y Suiza (613). Frente a esto hay varios países que no llegan a 10 teléfonos por cada mil habitantes como Nepal y Bangladesh, o como apenas superan esta cifra, como ocurre en el caso de India, que cuenta con 13 líneas telefónicas por cada mil habitantes.

El 88% de todos los usuarios de Internet vive en países industrializados, que sólo representan el 15% de la población mundial. Asia, hogar del 20% de la población mundial, representa menos de 1% de la población global de Internet. Mientras tanto, Africa, hogar de 739 millones de personas, cuenta solamente con 14 millones de líneas telefónica y un millón de usuarios de Internet” (MATHEWS, Op. Cit. P. 34).

Lo anteriormente indicado se ha constituido en una de las limitantes del correo electrónico, pues a pesar de que su costo de transmisión es bajo,

no todos tiene acceso al necesario equipo (*hardware*) sobre el cual se elabora un E-mail.

Al efectuarse un resumen sobre este capítulo debemos indicar que las comunicaciones cara a cara son fundamentales para el intercambio efectivo entre las personas, entendiendo por efectividad el logro de las metas con los recursos disponibles y con la satisfacción del recurso humano que trabaja en el proyecto.

Ese cara a cara tiene en el *feed back* la principal ventaja ante cualquier medio comunicacional, pues los interlocutores tienen la posibilidad en el acto de aclarar cualquier duda e inquietud, además de apreciar todos los elementos que junto a la palabra conforman el mensaje, estamos refiriéndonos al tono, a los gestos, a la proximidad.

La aparición de Internet colocó sobre la mesa comunicacional a un nuevo elemento que borraba las distancias geográficas y que en los últimos años ha tenido un gran auge, el cual ha sido alimentado por el correo electrónico, disponible en todas las redes y convertida en la herramienta más universal y disponible en todo el mundo, pues es económico, rápido y pueden atárseles anexos, lo cual es muy útil en la Gerencia de Proyectos, donde es imprescindible el intercambio de distintos *stakeholders*.

CAPITULO III

IMPACTO DEL CORREO ELECTRONICO

La introducción de nuevas tecnologías siempre ha producido cambios radicales en el estilo de vida de la humanidad y en las formas de comunicación. Como dijo M. McLuhan (1964) si bien es cierto que el hombre da formas a sus herramientas, éstas le dan forma a él.

Es evidente que las nuevas tecnologías de la comunicación están cambiando la manera de ser y la manera de comunicarse de nuestras organizaciones. Se trata de un nuevo tipo de organización donde el valor de la comunicación tiene que ver más con comunidad que con información. La nueva tecnología tiene que contribuir a la creación de una comunidad más democrática, más globalizada, más armoniosa (más colaborativa y menos competitiva), más eficiente y más comunicativa.

El profesor guatemalteco Federico Varona Madrid, escribió en 1998 un artículo para la revista Chasqui titulado La comunicación computarizada y su impacto en las organizaciones, donde sostiene que varias investigaciones han encontrado tres tipos de impacto, tanto positivos como negativos, que la nueva tecnología de la comunicación ha tenido en las organizaciones, y consecuentemente en los proyectos.

6.1. EN LA REALIZACION DEL TRABAJO

El uso del procesador de palabras, el correo electrónico y el boletín electrónico han permitido incrementar la eficiencia (cantidad) y la calidad del producto en la composición y transmisión de cartas, memorandos y otros tipos de documentos. El personal de una organización puede ser más eficiente en la realización de su trabajo, pues puede hacer más en menos tiempo y de una manera más entretenida. Steinfeld (1992), citado por Varona, encontró que la puntualidad y la precisión de la información mejoraron, así como la coordinación general de tareas.

Latamore (1988), también citado por Varona, indica que la gente puede trabajar en grupos de una manera más eficiente. Sin duda, la diseminación de información ha sido uno de los cambios más importantes producido por la computadora a través del correo electrónico.

Otros efectos del correo electrónico en la comunicación organizacional han sido la reducción de la formalidad y la facilitación del envío de mensajes entre los cuadros de mando y los empleados. El hecho de que el correo electrónico permite la transmisión instantánea de mensajes, sin tener la necesidad de establecer contacto directo con la otra persona, ha facilitado también el intercambio de mensajes y la flexibilidad de la comunicación.

También se ha encontrado que la comunicación electrónica fomenta y facilita la creatividad en la realización del trabajo y reduce el nivel de incertidumbre con respecto a la información que se necesita para realizar las tareas. En general, la tecnología de la información y las telecomunicaciones están ayudando a las organizaciones a superar problemas de coordinación y control, y a reestructurar las relaciones dentro de la organización. Los objetivos son eficiencia (óptimo uso de recursos y aceleración de los procesos), efectividad (óptimo alcance de los objetivos y reducción del exceso de información), e innovación (logro de nuevos y más atractivos objetivos y mercados mediante el mejoramiento de los productos y servicios).

6.2. EN LOS MODOS DE INTERACCION ENTRE LAS PERSONAS

Dos corrientes opuestas han dominado el debate popular y académico con respecto al impacto de la comunicación electrónica en los modos de interacción entre las personas, en una organización, en un proyecto. De un lado están los que ven la comunicación mediada por la computadora como superficial, impersonal y a veces hostil. Los proponentes

de esta corriente afirman que en el espacio cibernético solo puede crearse la ilusión de una comunidad.

Aquí es importante hacer un aparte e introducir lo que sobre el particular nos indicó en una entrevista realizada, la profesional de la comunicación Brita Mosquera, Directora de Comunicaciones Corporativas de Ericsson.

“No hay duda que las desventajas también están presentes. Hay dificultad para su medición. Trabajas en función de los E-mails. Tantos te llegan y tantos tienes que responder, pero cómo cuantificas esa labor. Con el uso del correo electrónico se ha incrementado la impersonalización. Nos hemos convertido en un ser aséptico detrás de un teclado, que omite el contacto persona a persona”.

Del otro lado están los que afirman que la comunicación por la computadora permite que las relaciones interpersonales superen las barreras físicas y que se creen así oportunidades para nuevas y genuinas relaciones personales y comunidades.

Jonathan Whelan, en el libro el E-Mail en el trabajo, establece como las principales ventajas del E-mail las siguientes:

- “Fácil de usar: una vez conectado es muy fácil enviar y recibir mensajes. Contestar a un mensaje no podría ser más sencillo. Basta con hacer clic sobre la opción contestar y escribir la respuesta.
- Velocidad: algunos estudios sugieren que en la redacción de una carta comercial se invierten 30 minutos y que en un E-mail sólo cinco y llega a su destino minutos después de ser enviado, a

cualquier parte del mundo. Además, como anexos pueden enviarse a alta velocidad informes, hojas de cálculo, bocetos técnicos, planos arquitectónicos, diagramas de circuitos, mapas de carreteras, discursos, videos y cualquier cosa que se pueda almacenar electrónicamente.

- Costo: es el mismo que enviarlo a 10 personas o a 100, a precio de una llamada local.
- Accesibilidad: desde cualquier sitio y en cualquier momento. Se puede acceder desde un PC, una portátil, una microcomputadora o incluso un teléfono móvil.
- Formato: los mensajes son menos formales que una carta o memo.
- Anexos: cualquier material digitalizable puede ser enviado. Sin embargo, hay ocasiones que el destinatario no puede abrirlo, viene con virus o simplemente se olvida anexarlo”.

La mayoría de la investigación que se realizó en un principio sobre la comunicación electrónica consistió en estudios de laboratorio, donde se comparaban grupos que se comunicaban por medio de la computadora con grupos que lo hacían cara a cara. Los resultados de esta línea de investigación en general, enfatizaron las desventajas sociales de la comunicación electrónica, con la implicación de que relaciones personales positivas y profundas ocurrirán muy infrecuentemente en este tipo de comunicación.

Otras, más recientes, cuestionan algunos de los planteamientos de la anterior investigación, por ejemplo, el énfasis en los aspectos de la

presencia física, como elementos necesarios para el desarrollo de una relación y de una comunicación efectiva.

Federico Varona (Op. Cit. P. 47) hace referencia a una investigación de Parks y Floyd (1996), quienes en el contexto de la comunicación por Internet, demuestran que las relaciones personales ocurren con frecuencia y evolucionan naturalmente como resultado del tiempo y la experiencia en este tipo de comunicación. Estos resultados cuestionan estudios realizados anteriormente e indican claramente que existe comunicación en los nuevos espacios donde la gente se encuentra gracias a la nueva tecnología. El espacio cibernético es sin duda uno de ellos.

Entre los aspectos negativos, según esa investigación realizada principalmente en Estados Unidos, se destaca lo siguiente:

Meisner (1980), cita Varona, afirma que las discusiones grupales electrónicas y conferencias electrónicas a distancia reducen el número de reuniones cara a cara, mientras que Gratz y Salem (1984) expresan su preocupación porque la comunicación “ser humano-máquina” está reduciendo la oportunidad de comunicación “ser humano-ser humano”, dado que esta interacción directa es un factor crítico en la formación y en la estabilidad de la identidad personal y de las relaciones humanas. En proyectos es imprescindible porque permite establecer líneas de acción, ofrecer opiniones a los *stakeholders* e implantar correctivos.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación limitan nuestra capacidad para entender el significado de la información recibida, pues elimina el contexto global en el que ocurre la interacción que incluye todas las formas de comunicación no verbal y otras características del medio ambiente. Una consecuencia que parece clara con respecto a la nueva tecnología es un aumento del sentido de alienación y aislamiento.

Varona señala que en la investigación de Clampitt (1991) se abordan el exceso de información, que incluye material innecesario y/o redundante, como una de las debilidades del correo electrónico. A veces, gerentes y supervisores piensan que el simple uso de más canales de comunicación significa mejor comunicación, lo cual no es necesariamente cierto.

También cita a Garton y Wellman (1995), quienes indican que la tendencia a evitar la comunicación cara a cara puede dar como resultado un serio problema en el caso de situaciones personales y delicadas o ambiguas, donde la presencia física es necesaria para proporcionar inmediata retroalimentación.

La reducción en la comunicación electrónica de los elementos comunicativos no verbales (paralenguaje, expresiones faciales, uso del espacio, gestos, miradas, apariencia física), que regulan la interacción humana en la comunicación directa, y la disminución de los símbolos de status social y organizacionales pueden fomentar desacuerdos y conflictos.

Jonathan Whelan (OP.CIT.) sostiene que algunas personas no asisten a reuniones ni contestan el teléfono, porque saben se les puede contactar por E-mail y es el más conveniente... algunas personas creen que el E-mail es el medio ideal para tomar partido en la política de la empresa, pasar el muerto a otro y cubrirse las espaldas.

En un aparte de esa publicación El E-Mail en el trabajo, Whelan sostiene que el E-mail es una herramienta muy potente que conviene utilizar con prudencia... es muy avanzada pero es preciso conocerla bien para sacarle partido. En manos inexpertas o de alguien con voluntad de hacer daño, el E-mail se convierte en un arma extremadamente dañina. El E-mail tiene peligros ocultos. ¿Cuáles? A continuación los por él indicados:

- Otras personas pueden leer los mensajes que envía; leer, cambiar o borrar mensajes que haya guardado y cambiar la dirección de los mensajes que manda.
- Los archivos que se mandan anexos a los mensajes pueden contener virus o códigos destructivos.
- Las cadenas de E-mail pueden copar la red de la empresa
- Los mensajes se pueden utilizar como prueba en una corte de justicia
- Los mensajes que cree haber borrado pueden seguir en el sistema de copias de seguridad de su ordenador.

Otros estudios presentan un lado más positivo del correo electrónico. Puede ser un medio de comunicación mejor que la comunicación directa, en casos como cuando la gente experimenta ansiedad comunicativa, cuando tienen un bajo concepto de sí mismas y cuando son tímidas. El no establecer un contacto cara a cara en su comunicación ofrece un ambiente más seguro que el que estas personas encuentra en la comunicación directa.

Asimismo puede crear nuevas formas de comunicación y alterar algunas de las ya existentes: reducir el número de llamadas telefónicas, de memos e incrementar la comunicación directa y escrita. Hace posible que la información sea distribuida a lugares remotos de una manera más rápida y eficiente.

En algunas organizaciones, reduce la formalidad en la comunicación, facilita la relación entre la gente que ya se conoce y permite la incorporación de otros que comparten los mismos intereses. Sus usuarios han generado maneras de suplir la ausencia de elementos no verbales, usando representaciones visuales y combinación de caracteres escritos. Ayuda,

particularmente, a grupos tradicionalmente silenciosos para quienes la comunicación cara a cara puede ser intimidante en muchas situaciones. Finalmente, como dice Bill Gates (1996), el correo electrónico contribuirá a que la comunicación en las organizaciones sea más democrática, al facilitar la comunicación entre empleados, supervisores y gerentes.

6.3. LA ESTRUCTURA TRADICIONAL DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES

La comunicación computarizada, especialmente el correo electrónico, ofrece modos para que los empleados trasciendan la jerarquía tradicional y la separación que existe entre los diferentes departamentos, así como el cambio de ciertas normas y conductas organizacionales. Por ejemplo, la posibilidad de que la comunicación vertical pase de ser directiva a una comunicación que proponga sugerencias y alternativas. Y en cuanto a la comunicación desde abajo es posible que cambie, de ser solamente informativa para incluir también sugerencias y peticiones.

Para Federico Varona (OP. CIT.) quizás el problema fundamental sea el del acceso democrático e igualitario. La nueva tecnología puede ser un arma de doble filo. Puede ser, por una parte, un factor decisivo en el proceso democratizador de una organización, al permitir mayores posibilidades de información y reducir el nivel de formalidad en las interacciones entre los diferentes niveles de mando de una organización. Pero, por otra, puede ocasionar una separación mayor entre los que tienen y los que no tienen acceso a ella.

En relación con el impacto de la comunicación y la información electrónica, hay corrientes que consideran que permite facilitar la centralización y el control de la comunicación al permitir que los cuadros de mando tengan acceso directo e inmediato a toda la información que se necesita para la toma de decisión, limitando al máximo la delegación de funciones en los niveles inferiores de mando.

Otras hacen referencia a que promueven la descentralización y reduce el control sobre la comunicación, argumentando que los cuadros de mandos van a estar más dispuestos a delegar y permitir que la información circule libremente.

Asimismo, hay una corriente neutral que sostiene que el factor determinante en su impacto en la comunicación organizacional no es la tecnología en sí misma, sino la filosofía de la gerencia y el medio ambiente en el que la organización opera.

Para Varona Madrid, el impacto puede reflejarse en los siguientes aspectos:

- Permite más y mejor comunicación en las organizaciones. Sin embargo, no es la panacea universal para la solución de los problemas en una organización. Tiene ventajas y desventajas, pues al mismo tiempo que satisface algunas necesidades humanas, puede también perjudicar a otras. Las organizaciones tienen que recordar que la computadora es sola una herramienta.
- El acceso igualitario y democrático a ella debe ser considerado como un derecho fundamental de todos los empleados y como una obligación primordial de la gerencia de una organización.
- El éxito de su uso en una organización depende más de la capacitación y del entrenamiento que los empleados reciban que de la tecnología en sí misma. Las organizaciones tiene que ofrecer a sus empleados el entrenamiento para su uso apropiado de todas las capacidades de la comunicación computarizada. La formulación de políticas que orienten y, en ciertos casos, regulen su uso parece ser la mejor solución, no sólo para evitar problemas de abuso, sino para fomentar el mejor uso de la misma.

- Los miembros de una organización computarizada tendrán que desarrollar una mayor flexibilidad en su conducta comunicativa. Tendrán que aprender a establecer un equilibrio entre el tiempo que pasan frente a la computadora y el tiempo que emplean en sus interacciones interpersonales con los otros miembros de la organización.

Las redes comunicacionales implementan una nueva forma de interacción social, ya que hacen emerger la posibilidad de intercambio inmediato y el surgimiento de varios sujetos. El receptor se torna también en un productor de los mensajes, lo que hace que la relación deje de ser del emisor con el receptor, o del productor con el consumidor y pase a ser de interlocutores.

Con eso, el modelo teórico donde existe un emisor, un mensaje y un receptor, ya no responde más a las expectativas que se descubren con el surgimiento del nuevo campo comunicacional interactivo.

A pesar de que la interactividad de los nuevos medios favorece un sistema de intercambios y que disipa los roles antes tan bien definidos, el proceso de interacción depende de otros factores para concretarse, que extrapolan la relación hombre y máquina. Son factores de orden psico-sociocultural que hacen parte del proceso de comunicación, pero que no siempre son percibidos en ese sentido.

Tanto en el aprendizaje, como en los demás procesos de comunicación, no siempre estos factores son tomados en cuenta. La preocupación mayor es con la tecnología a ser empleada, buscando un determinado efecto sólo que, más allá de las estrategias de las nuevas tecnologías, están las tácticas que los receptores desarrollan buscando adecuarse o no a ese nuevo medio de comunicación.

A pesar de que Internet ha redimensionado el concepto de receptor activo, como campo interactivo, la red favorece el surgimiento de vínculos con el receptor, lo que lo lleva a tener una dimensión interactiva de hecho. Aunque esta sola característica de las redes comunicacionales no basta para identificarlas como dispositivos que instituyen vínculos sociales que posibiliten una interacción.

En medio de esta problemática está un elemento que, a pesar de no ser tomado en cuenta, es la parte que debería anteceder a la discusión. Se trata del receptor, o sea, aquel que será alcanzado, o no, por la interacción a través del computador.

Aquí la comunicación se ve como un proceso unilateral, donde el receptor cabe apenas el papel de recibir el mensaje y decodificarlo. Sólo que del otro lado, aquel que será el objetivo de esta información, es alguien que posee la capacidad de aceptar o no el mensaje que le fue propuesto.

Si compartimos la idea de que el receptor es el personaje decisivo para que la comunicación se de en los proyectos o en cualquier actividad, entonces tenemos que revisar los antiguos paradigmas comunicativos adoptados.

Un nuevo paradigma debe tener en consideración que la relación entre emisor y receptor es un proceso dinámico, donde ambos interactúan. En ese modelo, el movimiento del sentido es resultante de una relación entre las dos partes, donde el emisor también se vuelve un co-emisor, un sujeto que es reconocido y se reconoce en el discurso, que sufre influencias, pero que también ejerce influencia. En fin, que percibe la comunicación como un movimiento donde uno puede ser el otro.

No hay duda que las nuevas tecnologías de la comunicación cambiarán de diversas maneras la forma en que trabajamos. A continuación

algunas de las maneras en que el uso de las comunicaciones electrónicas le podrán impactar los programas y proyectos, según el Centro de Recursos Electrónicos de Actualidad Gerencial (2001) Management Science for Health, inc. Estados Unidos. El empleo de las comunicaciones electrónicas ayudará a:

- Incrementar el flujo y el intercambio de ideas e información para la planificación, coordinación, monitoreo, evaluación y toma de decisiones referentes a los programas.
- Aumentar los tipos de contactos y la frecuencia de los mismos a nivel de los miembros del personal con el propósito de identificar y resolver problemas que pueden mejorar la calidad de los servicios.
- Permitir el desarrollo de comunicaciones internas y de sistemas de información a nivel de toda la organización, lo que facultará a los empleados a utilizar los recursos de información interna en forma más efectiva además de mejorar la administración de servicios descentralizados.
- Establecer mecanismos para facilitar las consultas técnicas a nivel de la gente que trabaja en diferentes lugares, tales como los administradores de programas y los proveedores de servicios clínicos.
- Permitir que los administradores intercambien directamente las herramientas gerenciales desarrolladas para los aspectos de planificación, finanzas, capacitación, supervisión y educación continua, así como para aprender de las experiencias de unos y otros.
- Ofrecer alternativas menos costosas para las conferencias, talleres y seminarios tradicionales donde la gente debe viajar para encontrarse y compartir sus experiencias.

- Facilitar el establecimiento de vínculos continuos con redes de expertos para obtener una guía sobre las normas, implementación y capacitación a nivel de los programas.

Whelan hace referencia en su libro a los siete pecados capitales del E-mail, que deben tenerse en cuenta en los proyectos:

- Contrato: usar el E-mail sin leer y entender las condiciones de uso de su servidor. Las empresas deben dar directrices a sus empleados para el uso de E-Mail.¹
- Contenido: mandar mensajes con un contenido ilegal, nocivo o molesto puede ofender o afectar a alguien.
- Seguridad: dar por sentado que es totalmente seguro. No deben incluirse datos confidenciales.
- Virus: pensar que los mensajes y los *attachments* no tienen virus ni códigos dañinos. Deben utilizarse programas antivirus.
- Identidad: utilizar el nombre de usuario y la contraseña de otra persona.
- Integridad: cambiar el contenido de mensajes que ya han sido enviados.
- Privacidad: facilitar la dirección de E-mail a otra persona.

Sobre el impacto del correo electrónico en las organizaciones y particularmente en los proyectos, Oswaldo Burgos, tal como nos lo indicó en una entrevista, el E-Mail está afectando las relaciones humanas, pues en

¹ En el Anexo B puede observarse un ejemplo de las normativas que algunas empresas establecen para regular el manejo de los correos electrónicos.

estos tiempos de globalización "hay profesionales que se sienten desnudos cuando por una u otra causa dejan de usarlos".

En un proyecto, los correos electrónicos integran al personal, al reducir las brechas geográficas. Es una vía –según Burgos- para reducir virtualmente las distancias. Así se potencia el conocimiento y permite crear grupos multidisciplinarios.

“El desarrollo de estos tiempos se basa en el conocimiento y no en manufactura. El conocimiento es información y el formato del E-mail es muy adecuado para el intercambio de información. Cada vez más las organizaciones giran en torno al desarrollo informativo y el E-mail desdibuja las fronteras geográficas”.

Burgos resalta que, no obstante el E-mail tiene la potencialidad de que podemos enviar cualquier información susceptible de ser digitalizada, es un medio asincrónico, porque carece de inmediato feed back y hasta ahora no puede comprobarse su veracidad.

“Otro elemento que debemos mencionar es el hecho de que por ser inmediato y expedito, los usuarios están expuestos a un bombardeo informativo. Hay programas en el mercado desarrollados para identificar usuarios de E-mail con el fin de crear bases gigantescas. En esta cultura caribeña no estamos acostumbrado a recibir correspondencia no deseada”.

En este último capítulo de la monografía detallamos las ventajas y desventajas del E-Mail en los proyectos, con la posición de distintos actores sobre el particular, todos los cuales concluyen en que los correos electrónicos son una herramienta fundamental de la comunicación pero que no es la panacea de las comunicaciones.

El E-mail contribuye a incrementar la cantidad de material intercambiado entre clientes y proveedores, gerentes y supervisados, por permitir el anexo de cualquier material que sea digitalizable; acaba con la extraterritorialidad; sus costos son ínfimos y su velocidad es muy alta.

Sin embargo, como indica el estudio de Warton y Wellman, citado por Federico Varona Madrid en su artículo La comunicación computarizada y su impacto en las organizaciones (Revista Chasqui, 1998), la tendencia a evitar el cara a cara puede resultar un serio problema al no proporcionarse un inmediato *feedback*.

El correo electrónico deja de lado el contexto comunicacional, no considera los elementos comunicativos no verbales y pueden ser intervenidos fácilmente. Además de que su proliferación ha llevado a la aparición de programas computarizados para identificar usuarios, con el consecuente envío de mensajes no deseados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de producción y ejecución es fundamental en un proyecto, pues es la etapa que en la mayoría de los casos congrega la mayor cantidad de recursos monetarios y de tiempo. A pesar de que cada proyecto es distinto, debe adelantarse bajo estrictos parámetros soportados en las mejores prácticas.

La comunicación es esencial en cualquier momento de vida. Es ella la que motoriza el intercambio entre los actores y a través de la cual establecemos el sentido de dirección de un proyecto.

En los últimos tiempos, la comunicación soportada en plataformas electrónicas se ha convertido en una herramienta de amplio uso, debido a que incrementa el flujo y el intercambio de ideas e información para la planificación, monitoreo, evaluación y toma de decisiones en los proyectos; eleva la frecuencia de contactos entre los miembros de un equipo de trabajo; intensifica el intercambio informativo vertical y establece mecanismos de consultas entre el personal, sin importar la ubicación geográfica, entre otras.

Dentro de ese vasto campo de las comunicaciones electrónicas, el conocido E-Mail ocupa una de las posiciones estelares debido a su masificación, la cual es producto de los ínfimos costos, accesibilidad, rapidez y posibilidad que tiene los E-mail de enviar cualquier información digitalizable, ventajas que son importantes durante la gerencia de un proyecto o en una organización.

No obstante, la Directora de Comunicaciones Corporativas de Ericcson, Brita Mosquera, indicó durante una entrevista que le realizamos, que con el uso del correo electrónico “se ha incrementado la impersonalización. Nos hemos convertido en un ser aséptico detrás de un teclado, que omite el contacto persona a persona”.

Es precisamente la ausencia del cara a cara una de las mayores debilidades que tiene el E-mail en un proyecto, pues se deja de lado un elemento que es fundamental en las comunicaciones no importa su naturaleza: el *feed back* o retroalimentación, un mecanismo que permite establecer relaciones más complejas que las meramente lineales dentro del proceso comunicativo.

Es el *feed back* el que permite a los integrantes de un equipo buscar el origen cierto de lo que se hará. Es el *feed back* el que ofrece la posibilidad a las personas de pregunta, repreguntar y rephrasear en aras de conocer si se avanza o no por el camino correcto. Es a través del *feed back* que podemos dar un reconocimiento y contribuir a los cambios de actitud.

Como producto de la investigación y del estado del arte consultado consideramos conveniente esbozar como recomendaciones de este trabajo lo siguiente:

No hay dudas que el correo electrónico es un elemento fundamental de la comunicación en estos tiempos de CNN y de las comunicaciones satelitales, pero no es la panacea para solucionar los problemas de comunicación en una organización, en un proyecto.

Si el *feed back* es una de sus debilidades, no deben obviarse, tal como lo indica Jonathan Whelan en el libro E-mail en el trabajo: Evite los inconvenientes y explote el potencial, cuáles son los siete pecados capitales del E-mail: falta de conocimiento sobre cómo usarlos; poca selectividad en el contenido; inseguros; transmisores de virus; carentes de identidad; poca integralidad en virtud de que su contenido puede ser cambiado por otros y falta de privacidad.

Los gerentes de proyecto deben estar conscientes de cuáles son las potencialidades de los correos electrónicos y del impacto que tienen en las

comunicaciones. Deben estar conscientes de que así como los E-mail pueden unir a dos personas en cuestiones de minutos entre un continente y otro, reduciendo las brechas geográficas, potenciado el conocimiento y permitiendo la creación de grupos multidisciplinarios, también deben estar claros en cuáles son sus desventajas.

La comunicación cara a cara no puede dejarse de lado en un proyecto, pues todas las personas que intervienen en ese intercambio natural son, de una u otra manera, participantes activos. Son copartícipes de una relación de toma y dame en la que los interlocutores asumen diferentes roles y cada uno de los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos. La modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás. En una comunicación electrónica prácticamente esto se hace imposible.

En el proceso de producción de un proyecto convergen diversos aspectos, que sólo manejándose acertadamente garantizan la victoria, y para obtener esa victoria es imprescindible satisfacer las expectativas del cliente en cuanto a costo, tiempo y calidad.

Esa acertada ejecución lleva implícita a la comunicación como uno de esos elementos considerados factor crítico de éxito en los proyectos, porque cada uno de sus integrantes debe estar preparado para intercambiar información en el lenguaje adecuado. Gerenciar la comunicación significa que las personas conozcan la información básica de los proyectos, en calidad y cantidad; y también que conozcan que la misma puede ser archivada para futuras auditorías y para que sea compartida como una mejor práctica.

En todo esto, los correos electrónicos tienen un rol fundamental que desempeñar.

BIBLIOGRAFIA

Baptista, L., Fernández, C. y Hernández, R (1998). **Metodología de la investigación** (Segunda edición). México: Editorial McGraw Hill.

Centro de Recursos Electrónicos de Actualidad Gerencial (2001). Management Sciende for Health, inc. Estados Unidos.

Cleland D y King, W (1990). **Manual para la administración de proyectos** (Trad. E. Gómez). México: Compañía editorial Continental.

Del Pulgar Rodríguez, L. (1999). **Comunicación de Empresas en Entornos Turbulentos**. Madrid, España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Duncan, W. (1996). **A Guide to the Project Managment Body of Knowledge**. Estados Unidos: PMI Standars Committee.

Fernández, C. (1999). **La Comunicación en las Organizaciones** (Quinta edición). Ciudad de México, México: Editorial Trillas.

Graf, H. (1998). **Internet ¿Un chance para comunicarnos?**. Revista *Comunicación*. Segundo trimestre. N°. 102. Caracas, Venezuela: Centro Gumilla.

Holtz, S. (1996). **Communication and Technology: The complete guide to using technology for organizational communication**. Chicago, Estados Unidos: Grupo Lawrence Ragan Communications.

Kerzner, H. (1998). **Project Managment: A System Approach to Planning, Scheduling and Controling**. Estados Unidos: Editorial Wisley.

Kotter, J. (1996). **Leading Change**. Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School Press.

Nielsen, J. **Usabilidad: Diseño de sitios Web** (2000), Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

Palacios, L. (1998). **Principios esenciales para realizar proyectos: Un enfoque latino**. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Riel, Cees van. (1997). **Comunicación Corporativa** (Trad. E. Cerdá). Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

Thomsett, Michael. (1990). **The little black book of Project Management**. New York, Estados Unidos. American Management Association. P. 133 a 149.

Varona, F. (1998). **La Comunicación computarizada y su impacto en las organizaciones**. Revista *Chasqui* (Diciembre 46-50).

Whelan, J. (2001). **E-mail en el trabajo: Evite los inconvenientes y explote el potencial**. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

Yeomans, M. (1999). **Planet Web: Global Divide**. Estados Unidos: Publicado en The Standars Intelligence for Internet.

GLOSARIO DE TERMINOS

Comunicación: conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de un equipo de trabajo, con el fin de propiciar un cambio conductual.

Gerencia de Proyectos: aplicación de una serie de conocimientos, técnicas, herramientas y habilidades con el fin de organizar y poder sincronizar las necesidades de los *stakeholders* con las expectativas de un proyecto. Esto involucra balancear el alcance con variables como tiempo, costo y calidad, y de necesidades y expectativas

Correos electrónicos (E-mail): mensajes que se prepara en el computador, que luego de determinadas instrucciones, se envían a un individuo o lista de individuos.

Internet: red mundial que utiliza un protocolo de comunicación que permite que la información se envíe por múltiples redes para llegar a sus destinos finales.

Feed back (retroalimentación): respuesta a un mensaje emitido por una fuente, con el fin de hacer más dinámico el proceso comunicacional.

ANEXO A
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS REALIZADAS
ESPECIALIDAD GERENCIA DE PROYECTOS

1.- ¿Cuál es la importancia de las comunicaciones en una organización, en un proyecto?.

2.- ¿Considera usted que el E-mail está impactando las comunicaciones actualmente en una empresa?

3.- ¿Cómo catalogaría usted ese impacto?

4.- ¿Cómo considera el proceso de retroalimentación del correo electrónico en un proyecto?

5.- ¿Cuáles son las ventajas del uso correo electrónico en un proyecto?

6.- ¿Cuáles son las desventajas del uso del correo electrónico en un proyecto?

ANEXO B
NORMATIVA CORREO ELECTRONICO
ESPECIALIDAD GERENCIA DE PROYECTOS

