

TESIS
GP3004
P45



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**MANUAL DE GERENCIA DE LAS COMUNICACIONES EN
PROYECTOS, DENTRO DE LA DIVISIÓN DE
COMERCIALIZACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN LÍDER EN
VENTA DE PRODUCTOS, TECNOLOGÍA, SOLUCIONES Y
SERVICIOS A EMPRESAS EN GENERAL**

Trabajo de investigación presentado por:

Carmen Lisle PEÑA PEÑA

Como un requisito parcial para obtener el Título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Profesor Guía:
Jorge Luis VELAZCO

Caracas, noviembre de 2004



*A MIS HIJOS MARÍA ALEJANDRA Y JOSE ANTONIO,
VERDADERAS FUENTES DE INSPIRACIÓN PARA
MI SUPERACIÓN PERSONAL*



AGRADECIMIENTO

Mi primer agradecimiento va dirigido a mi esposo, por su paciencia y colaboración para poder concluir esta nueva etapa en mi vida profesional.

En segundo lugar, agradezco la valiosa colaboración del Profesor Jorge Velazco, por su apoyo voluntario e incondicional para el desarrollo y orientación de este trabajo especial de grado.

Igualmente al profesor Alberto Santana y a la señora Lidya Llovera, de la dirección del postgrado de Gerencia de Proyectos, por su colaboración e información oportuna para la resolución de problemas generales en cuanto a matrículas e inscripción se refiere.

Muchas Gracias,

Carmen Lisle Peña Peña



RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: PROPUESTA DE PROYECTO	11
1. Planteamiento y Delimitación de la Problemática	11
2. Justificación	13
3. Objetivos del Proyecto	16
3.1. Objetivo General	16
3.2. Objetivos Específicos	16
4. Metodología	17
4.1. Marco Metodológico	17
4.1.1 Consideraciones Generales	17
4.1.2 Tipo de Investigación	17
4.1.3 Diseño de Investigación	17
4.1.4 Instrumentos de Recolección de Información	18
4.1.5 Descripción de los Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos	18
4.1.6 Técnicas para la formulación del Manual de Comunicaciones propuesto	18
5. Resultados Esperados	19
6. Consideraciones Éticas	19
6.1 Consideraciones Previas	19
6.2 Concepto de Ética	20
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	23
1. Ubicación Disciplinaria: Gerencia de Proyectos	23
2. Tema de Estudio: Gerencia de Las Comunicaciones y Comunicación Organizacional	25
2.1 Antecedentes Conceptuales	25
2.1.1 La Comunicación: Procesos y Tipos	25
2.1.2 Gerencia de las Comunicaciones	29
2.1.3 Comunicación Organizacional	36
2.2 Antecedentes Empíricos	41
2.2.1 La Comunicación en los Estados Unidos: Estudios Realizados	41
2.2.2 Teoría de las Organizaciones y Comunicación Organizacional	44
2.2.2.1 Teoría Clásica	44



2.2.2.2 Teoría Humanística	45
2.2.2.3 Teoría de los Sistemas	46
2.2.2.4 Teoría Contingente	46
2.2.3 Tendencias de la Investigación en la Comunicación Organizacional	47
2.2.3.1 Década de 1940	47
2.2.3.2 Década de 1950	47
2.2.3.3 Década de 1960	47
2.2.3.4 Década de 1970	48
2.3 Gerencia de las Comunicaciones Hoy	48
CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL	64
CAPÍTULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO	69
1. Introducción	69
2. Modelo de Administración de Proyectos	71
3. El Valor de la Comunicación Interna	72
3.1 El Proceso de la Comunicación	73
4. Comunicación en la Organización: El flujograma	81
5. Eficiencia de la Gestión Gerencial: Gerencia de las Comunicaciones	83
6. Diseño y Desarrollo del Manual de Comunicaciones en Proyectos: Descripción	89
CAPÍTULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO	96
1. Fases de un Plan de Comunicación Interna	96
2. Siete Maneras de Mejorar la Calidad de la Comunicación	97
2.1 Introducción	97
2.2 Clarificar el Objetivo	97
2.3 Estructurar el Pensamiento	98
2.4 Administrar el Tiempo	99
2.5 Encontrar un Territorio Común	99
2.6 Ir más allá de la Discusión	100
2.7 Hacer Resúmenes con Regularidad	100
2.8 Utilizar Metáforas	101
3. Cinco Maneras de Mejorar el Diseño y la Calidad de la Comunicación Escrita	102
3.1 Introducción	102
3.2 Establecimiento de los Objetivos	102
3.3 Análisis de la Lectura o del Destinatario	103



INDICE GENERAL

3.4 Creación del Mensaje	104
3.5 Organización de la Información	105
3.6 Construcción del Guión	107
4. Manual de Gerencia de las Comunicaciones en Proyectos	110
4.1 Introducción	110
4.2 Conceptos Básicos	110
4.2.1 Descripción del Proyecto	110
4.2.2 Gerencia de Proyectos: Modelo de Administración	111
4.2.3 Tipos de Proyectos que Ejecuta la Organización y Dimensionamiento	112
4.2.4 Personal Involucrado en el Proyecto	
4.2.5 Modelo de Planeación y Administración de Proyectos: Criterios de Comunicación	115
4.2.5.1 Definición del Proyecto	115
4.2.5.2 Planeación de la Infraestructura	122
4.2.5.3 Planeación del Proyecto	130
4.2.5.4 Administración del Proyecto	137
 CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO	 153
1. Conclusiones	153
2. Recomendaciones	154
3. Reflexiones Finales	155
 BIBLIOGRAFÍA	 157



INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Elementos de la Comunicación	27
Figura 2.2: Esquema básico del Proceso Comunicacional ...	29
Figura 2.3: Emitir un Mensaje (un sentido); Comunicar (dos sentidos)	50
Figura 2.4: Opciones de Redes de Comunicación para un Grupo de Cinco Personas	54
Figura 4.1: Modelo de Administración de Proyectos	71
Figura 4.2: Modelo de Planeación y Administración de Proyectos	72
Figura 4.3: Estructura Piramidal	80
Figura 5.1: Modelo de Administración de Proyectos	111
Figura 5.2: Modelo de Planeación y Administración de Proyectos	112
Figura 5.3: Molécula del Administrador de Proyectos	118

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Efectos de Cinco Redes de Comunicación	55
Tabla 2.2: Visión de la Gerencia de las comunicaciones en Proyectos	58
Tabla 5.1: Dimensionamiento de Proyectos	113



La Eficiencia de la Gestión Gerencial de las Comunicaciones maneja conceptos básicos comunes a todas las ciencias del comportamiento humano. Una vez que estos conceptos básicos son analizados y comprendidos en su esencia misma, producen decisiones acertadas y exitosas. El secreto mayor de la gerencia está en el ordenamiento especial de los distintos propósitos que se intentan alcanzar y de la dirección que se les confiera a los mismos. La investigación que se desarrolla en el presente trabajo, busca aplicar la teoría y los conceptos básicos de la Gerencia de Comunicaciones, siguiendo el modelo comunicacional del Cuerpo de Conocimientos del 'Project Management Institute o PMI', sumado a las aplicaciones de técnicas de mercadeo, clima y desarrollo organizacional y de planificación estratégica, para desarrollar un Manual de Comunicaciones inmerso en la cultura de la organización multinacional SOLTECH, empresa líder en ventas de productos, soluciones y servicios tecnológicos a las empresas y consumidores en general. Con la puesta en práctica del Manual mencionado, se intenta satisfacer las necesidades mínimas de calidad del flujo comunicacional hacia el logro en la obtención y aseguramiento de información pronta, oportuna, accesibilidad y cierre adecuado de proyectos ejecutados por la empresa. Además, se desarrollan herramientas de trabajo básicas para un buen funcionamiento de la organización como la comunicación interna, la conversación en sí misma y la conversación como base para una escritura eficiente y por lo tanto, para cualquier otro tipo de comunicación.

Palabras clave: Comunicación; Comunicación Organizacional; Gerencia de las Comunicaciones; Modelo de Administración de Proyectos; Técnicas para la Planificación, Distribución, Reportes de Ejecución y Cierre Administrativo de Proyectos.



El enfoque interdisciplinario del proceso gerencial, permite apreciar la relación de interdependencia que existe, entre el arte y la ciencia de la gerencia. De esta manera, se puede demostrar que a pesar de ser la gerencia un proceso natural, intrínseco e inmanente al ser humano, al ser social, es necesario relacionarlo con una ciencia de la gerencia. En consecuencia, el presente trabajo debe ser entendido como un camino para aprender normas básicas del proceso gerencial aplicable a la realización de proyectos, y para definir estrategias que permitan gerenciar en armonía con las leyes de la naturaleza del proceso social.

Gerenciar las comunicaciones, junto con el recurso humano, el riesgo y las adquisiciones, constituyen procesos facilitadores que sirven de apoyo a los procesos medulares de un proyecto (gerencia del alcance, del tiempo, del costo, la calidad), y encierra todos aquellos procesos requeridos para asegurar una oportuna y apropiada información del proyecto, buscando responder a las interrogantes de decidir: cómo, cuándo, en qué forma y a quién reportar determinada gestión del proyecto. Por lo tanto, gerenciar las comunicaciones es asegurarse que la información es generada en el momento, con la calidad y cantidad adecuada y que sigue un proceso consecuente para su distribución, almacenamiento y final eliminación.

Hablar de este tema cobra mayor importancia en el momento actual que se vive, y en especial en organizaciones o empresas dedicadas a la innovación tecnológica que frecuentemente experimentan fuertes presiones de cambio que las obliga a transformarse para adoptar un nuevo enfoque de atención al cliente, y encontrar soluciones a inquietudes como saber qué se necesita tener o qué se necesita hacer para entregar servicios de calidad a los clientes. Adicionalmente, para mantenerse competitivas en el mercado están obligadas a redefinir sus planes estratégicos, los cuales surgen de un análisis de la situación actual y de una visión de futuro que muestra el escenario al que se pretende llegar. Definidos estos parámetros, se procede a fijar una serie de estrategias que determinarán los cambios que deben lograrse, bien sea en la organización, los procesos, las instalaciones o en los recursos humanos.

La mejor manera de llevar adelante cambios requeridos en los procesos comunicacionales es por medio de un proyecto cuyo objetivo esté dirigido a producir la transformación específica en la organización, en un período de tiempo determinado, con asignación de personas y medios materiales, informativos y financieros; alcanzado bajo ciertas especificaciones en cuanto a



alcance, calidad, tiempo y costos, y manejado dentro de una organización (formal o informal) temporal.

Con el propósito de facilitar la comprensión de los nuevos conceptos y así hacer más eficiente su aplicación a los problemas de la Gerencia de las Comunicaciones, se comienza en el capítulo I de este trabajo con el planteamiento y delimitación del problema que fundamenta y justifica la ejecución del proyecto. Seguidamente en el capítulo II, se hace una especie de análisis de los conceptos básicos y su ordenamiento natural, que permite enmarcar al lector dentro de la complejidad del proceso gerencial de las comunicaciones y permite visualizar el proceso informativo como base y apoyo principal del proceso de gerencia de proyectos.

El capítulo III corresponde al marco organizacional, donde se hace referencia a la organización o empresa SOLTECH, que en la actualidad presenta fallas considerables en los procesos comunicacionales de planificación, avance y seguimiento de actividades dentro del desarrollo de los proyectos ejecutados, por lo que se evidencia la necesidad de un cambio sustancial en el proceso comunicacional manejado hasta el momento.

Los capítulos IV y V, corresponden al diseño, desarrollo y finalmente presentación de resultados del proyecto con un Manual de Comunicaciones, objetivo básico del presente trabajo, que permita la mejora de los procesos comunicacionales en la organización. Son los capítulos donde se dedican los mayores esfuerzos para proponer un ordenamiento coherente para planificar el proceso gerencial de las comunicaciones, punto que se considera como de partida para buscar la eficiencia de la gestión gerencial. En ellos, se hace el intento de mostrar la universalidad del ordenamiento de los conceptos tratados en el capítulo II, cuando se compara al sistema de planificar, evaluar y ajustar, con el proceso de gerenciar propiamente dicho. Y, además, se exponen una serie de estrategias básicas a manera de guía de acción, para darle al lector una forma de relacionar la gerencia con las leyes naturales del contexto social.

Para concluir, en el capítulo VI, se hace la evaluación del proyecto con la presentación de conclusiones, recomendaciones y reflexiones finales a las que se llega con la realización de este proyecto presentado.



CAPITULO I

PROPUESTA DE PROYECTO

1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La compañía multinacional SOLTECH es una empresa líder en ventas de productos, soluciones y servicios tecnológicos a las empresas y consumidores en general. En lo referente a su filial venezolana, últimamente se ha detectado que el flujo de las comunicaciones no se está dando con la calidad y velocidad requeridas, lo cual está afectando la efectividad del desempeño de los distintos departamentos que la componen. Esta problemática se agrava cuando se evidencia que dicha situación se trasluce hacia los clientes externos, lo que ha generado un notable descenso en la cantidad y calidad de los proyectos ejecutados. Tal situación ha traído como consecuencia una caída en las ventas de productos y servicios propios de la organización.

Al contrario, las empresas competidoras de SOLTECH, a nivel nacional, están obteniendo éxitos importantes en las ventas, implantando precisamente estrategias para la mejora continua de sus relaciones y comunicaciones internas y con sus clientes. Tales estrategias han demostrado ser armas primordiales a la hora de que los clientes decidan su preferencia hacia una u otra empresa. Es por ello que el área comunicacional en la organización y sobretodo en el área de Atención al Cliente, son consideradas estratégicas.

El poco énfasis puesto por SOLTECH en la gerencia de sus comunicaciones como práctica, técnica o disciplina regular del área de la administración de proyectos, sumado al poco conocimiento sobre el valor de dichas técnicas ha llevado a la organización a incurrir en fallas de planeación, continuidad y seguimiento de los proyectos ejecutados por la misma.

Un análisis previo efectuado por la organización, ha arrojado los siguientes resultados:

- No se sabe exactamente a quién reportar determinada información, ¿cuándo es el momento ideal para enviar la información?, o ¿cómo será la mejor manera de transmitirla para que sea claramente entendible?
- La información, en la mayoría de los casos, no se encuentra disponible ni accesible en todo momento para todos los involucrados.
- Los reportes de avances de las actividades resultan escasos, sin precisión o muy generales; y no aportan valor a la ejecución de las actividades.



CAPÍTULO I: PROPUESTA DE PROYECTO

- No se cuenta con información administrativa relevante al momento de la completación de una fase o cierre definitivo de un proyecto, lo cual impide inferir nuevo conocimiento aplicable a los proyectos que puedan ejecutarse a continuación y el desaprovechamiento del posible aporte de valor a la empresa.

Además de estas fallas mencionadas, se han detectado problemas básicos de comunicación: canales y medios para transmitir mensajes; cuáles son las herramientas y técnicas ideales para transmitir información dependiendo de la importancia del mensaje a transmitir.

De continuar la organización, sin buscar soluciones al actual manejo de las comunicaciones, de seguro se perderían significativas ventajas competitivas y comparativas en el mercadeo de sus productos, gracias a la percepción positiva que la empresa goza todavía en el entorno externo; así como la imposibilidad de ejecutar nuevos proyectos de innovación, en lo interno.

Una solución importante sería desarrollar toda una estrategia comunicacional insertada en la cultura de la organización y asentada sobre una metodología comunicacional que sirva de marco de referencia y que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que la componen. De esta manera la interrogante de la formulación de la problemática planteada es: ¿Cómo definir una estrategia comunicacional que mejore el flujo de información haciendo que esta resulte útil, oportuna, completa y entendible por todos los que la reciben, tanto dentro de la organización como fuera de la misma hacia el cliente, el medio y el público en general?.

A manera de sistematizar la problemática presentada, se deben buscar respuestas satisfactorias a las siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera el actual modelo comunicacional favorece o desfavorece la efectividad de la comunicación?
- ¿Existen brechas de competencias que justifiquen la inexistencia de un adecuado diseño de la administración y comunicación efectiva?
- ¿Cuál es el aporte al sistema básico de áreas y funciones de la comunicación, que es reflejo de la actual organización de la empresa?
- ¿Cómo es el flujo comunicacional desde la alta gerencia hasta los niveles más operativos?



CAPÍTULO I: PROPUESTA DE PROYECTO

- ¿Cómo es el ejercicio actual y el empowerrment posible en cuanto a destrezas comunicacionales?
- ¿Cuál es el uso que se le está dando a las herramientas comunicacionales existentes en la empresa?
- ¿Cómo consolidar y registrar experiencias y nuevo conocimiento adquirido?
- ¿Cuáles son las estrategias más apropiadas, a formar parte de una planificación estratégica en la Gerencia de Comunicaciones de la Empresa?

2. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la Gerencia de Comunicaciones, siguiendo el modelo comunicacional del Cuerpo de Conocimientos del 'Project Management Institute o PMI' modelo mejor conocido por su denominación en inglés de "Project Management Body of Knowledge o PMBOK®", aunado a las aplicaciones de técnicas de mercadeo, clima y desarrollo organizacional y de planificación estratégica, encontrar explicaciones a las situaciones internas descritas. Tales consideraciones están enfocadas hacia la mejora de la calidad del flujo comunicacional, hacia el logro en la obtención y aseguramiento de información pronta y oportuna, hacia la propia accesibilidad de dichas informaciones, más aún cuando para el cierre adecuado de los proyectos.

La combinación del modelo comunicacional del PMBOK con las técnicas mencionadas en el párrafo anterior permitirán contrastar diferentes conceptos y enfoques de la gerencia de las comunicaciones en la organización de SOLTECH. Primeramente, y con la finalidad de dar una enorme contribución al mejoramiento de la Calidad de las Comunicaciones, se propone un "Manual de Gerencia de las Comunicaciones en Proyectos", para la División de Comercialización de la empresa. En dicho manual se intenta recoger, de una forma integral, los principales conocimientos que requiere un profesional de proyectos, con énfasis en el Manejo de las Comunicaciones como una de las nueve (9) áreas del conocimiento definidas por el PMI, para la Gerencia de Proyectos.



CAPÍTULO I: PROPUESTA DE PROYECTO

Por otro lado, las organizaciones o empresas dedicadas a la “innovación tecnológica” como es el caso de SOLTECH, están constantemente experimentando una fuerte presión de cambio que las obliga a transformarse para adoptar un enfoque de atención al cliente, y encontrar las respuestas a preguntas como saber qué se necesita tener o qué se necesita hacer para entregar servicios de calidad a sus clientes, convirtiendo a esta interrogante en uno de los mayores retos a los que se enfrentan las organizaciones alrededor del mundo.

Adicionalmente, las empresas establecidas que deseen mantenerse competitivas en el mercado están obligadas a redefinir sus planes estratégicos con frecuencia, los cuales surgen de un análisis de la situación actual y de una visión de futuro que muestra el escenario al que se pretende llegar. Definidos estos parámetros, se procede a fijar una serie de estrategias que determinarán los cambios que deben lograrse, bien sea en la organización, los procesos, las instalaciones o en los recursos humanos.

Como se mencionó anteriormente, en SOLTECH se han detectado fallas considerables en los procesos comunicacionales de planificación, avance y seguimiento de actividades dentro del desarrollo de los proyectos ejecutados. La única manera de llevar adelante los cambios requeridos para lograr estas mejoras en el proceso comunicacional es por medio de un proyecto cuyo objetivo estará dirigido a producir una transformación específica en los procesos o canales de dirección de la comunicación.

Para alcanzar este objetivo se requiere conocer y acrecentar las habilidades y pericias propias de la Gerencia de Proyectos, lograr esta mejora en el proceso comunicacional, y satisfacer las necesidades de la organización y del usuario al ofrecer un producto o servicio con la mejor calidad, utilizando la menor cantidad de tiempo y recursos posibles.

Cuando el impacto del proyecto es de gran envergadura, se requiere un Plan de Comunicaciones, que no solo informe sobre el proyecto sino que ayude en la implementación del cambio. Por lo general este plan se arma con información que se distribuye en varios niveles: el obligatorio, donde se incluyen los reportes de estado del proyecto, presupuestos, y requerimientos legales y de auditoría, el de información, donde se provee información extensa para quien la requiera. Esta información incluye preguntas frecuentes, una biblioteca de documentos y un sitio web para el proyecto entre otros. Por último, está el tipo de información de mercadeo que se encarga de crear entusiasmo por el



CAPÍTULO I: PROPUESTA DE PROYECTO

proyecto, e incluye desde la nombrada del proyecto, entrega de testimoniales de los administradores, y relatos de los éxitos en el proyecto.

Las fallas encontradas en el sistema actual de comunicaciones de la organización, ha evidenciado la necesidad de un cambio sustancial en el modelo comunicacional empleado hasta el momento, que resulta ineficiente y desactualizado, para lo cual se plantea el diseño de un nuevo Modelo o Manual de Comunicaciones basado en los principios de: información útil, oportuna, completa y entendible para todos los involucrados; además, apoyado en los cuatro macroprocesos generales de la gestión gerencial en las comunicaciones: planeamiento, distribución de la información, funcionamiento de reportes y cierre administrativo.

Para el desarrollo del manual se empleará como base el modelo de Administración de Proyectos utilizado por la organización, con la finalidad de obtener los beneficios que ofrece el uso de técnicas consistentes de Administración de Proyectos. Entre otros beneficios se destacan:

- Ofrecer una definición concisa del proyecto con entregables específicos.
- Mantener a la gerencia y a los miembros del equipo informados del progreso.
- Forzar al líder del proyecto, al equipo y al cliente (interno o externo) a evaluar y volver a planear.
- Detectar a tiempo los problemas potenciales para tomar acciones preventivas.
- Mejorar la comunicación en general.
- Ayudar en la habilidad de delegar y el éxito de delegar.
- Ayudar a que el equipo se enfoque en objetivos comunes.
- Minimizar los tiempos del proyecto.
- Mejorar la calidad.

En definitiva, con la realización de este Manual de Comunicaciones se busca contestar la interrogante de la Formulación de la Problemática planteada.



3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1. Objetivo General

Diseñar una Estrategia o Manual Comunicacional para la Gerencia de Comunicaciones de SOLTECH, que permita mejorar el flujo de información haciéndolo útil, oportuno, completo y entendible por todos los que lo reciben tanto interna, o dentro de la organización, como externamente, hacia el cliente, el medio y el público en general.

3.2. Objetivos Específicos

- Conocer el Modelo de Administración de Proyectos que se utilizará y permitirá identificar los puntos críticos o de mayor relevancia a la hora de planificar y mejorar el flujo comunicacional.
- Desarrollar conocimientos y habilidades para un adecuado diseño y administración de comunicación interna.
- Comprender el funcionamiento del sistema básico de áreas y funciones de la comunicación, basado en la organización funcional de la empresa.
- Consolidar conocimientos, conceptos y herramientas de la Gerencia de Proyectos, haciendo especial énfasis en las técnicas para la planificación, distribución, reportes de gerencia y cierre administrativo de proyectos.
- Planificar y desarrollar un programa estratégico de comunicaciones para lograr la eficiencia en la Gerencia de las Comunicaciones, aplicable en SOLTECH.



4. METODOLOGÍA

4.1. Marco Metodológico

4.1.1 Consideraciones Generales

Este marco metodológico contiene precisiones sobre el tipo de investigación que se realizará, el plan a seguir para cumplir los objetivos propuestos, las técnicas de recolección de información necesarias para la ejecución del trabajo y las técnicas específicas que permitirán el análisis, presentación de resultados y conclusiones finales.

4.1.2 Tipo de Investigación

En la organización en estudio se utiliza actualmente un plan para el manejo de las comunicaciones que ha demostrado ser ineficiente y desactualizado, por lo que ha llevado a la empresa a la necesidad de trabajar en la propuesta de desarrollo e implantación de un nuevo modelo o Manual de Comunicaciones basado en las técnicas de administración de proyectos, que garanticen una información útil, oportuna, completa y entendible por todos los involucrados en el proyecto tanto interna como externamente a la empresa. Por ello, el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado entra en la categoría de proyecto factible, al diseñarse un modelo operativo viable o solución posible al problema planteado por la empresa.

4.1.3 Diseño de Investigación

El plan de trabajo diseñado para lograr los objetivos propuestos es el siguiente:

- Identificación de aspectos relevantes de la organización en estudio.
- Recolección de información sobre aspectos relacionados con el desarrollo del trabajo especial de grado.
- Revisión de las actuales estrategias comunicacionales empleadas por la Gerencia de Comunicaciones.
- Preparación y documentación del Manual de Comunicaciones que propuesto.
- Manual de Comunicaciones.



4.1.4 Instrumentos de Recolección de Información

El objetivo fundamental de la primera parte del proyecto es conocer cuál es el procedimiento seguido por la Gerencia de Comunicaciones para la planificación, calendarización y seguimiento de las comunicaciones dentro de los proyectos que ejecuta la organización. Por lo tanto, los instrumentos y/o técnicas a utilizar serán las entrevistas y/o cuestionarios, que cumplan con los requisitos importantes de confiabilidad, validez y sentido práctico. Con estas mismas técnicas y el uso de indicadores de calidad, cantidad, oportunidad, estrategias y uso de los recursos, se podrá evaluar de alguna manera cuáles son las principales fallas que presenta el sistema actual. Además, durante todo el proceso de investigación se llevará a cabo una documentación o revisión bibliográfica.

4.1.5 Descripción de los Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

- Documentación Bibliográfica: Esta técnica involucra la obtención de datos a través de libros especializados, revistas técnicas, documentación existente en Internet, y otros trabajos de investigación similares.
- Entrevistas y/o Cuestionarios: esta técnica será utilizada para obtener información de carácter abierta e informal para abordar al entrevistado sobre su opinión y experticia de temas tanto técnicos como organizacionales.

4.1.6 Técnicas para la formulación del Manual de Comunicaciones propuesto

El diseño del Manual tendrá como fundamentos la metodología propuesta por El PMBOK, propio de la Gerencia de Proyectos; sin embargo, se revisarán otras metodologías existentes y aplicaciones prácticas que puedan mejorar el contenido e intención del manual. Además, se podrán incluir destrezas de comunicación interpersonal aplicables al medio organizacional y a la vida privada en general; además de consolidar conocimientos, conceptos y herramientas de la Gerencia de Proyectos haciendo énfasis en las técnicas para la planificación, distribución, reportes de ejecución y cierre administrativo de proyectos.



5. RESULTADOS ESPERADOS

Con el desarrollo del trabajo se espera obtener un Manual de Comunicaciones aplicable por la Gerencia de Las Comunicaciones de la organización en estudio, que garantice el éxito de las mismas y con ello el éxito del proyecto que se ejecute.

6. CONSIDERACIONES ÉTICAS

6.1 Consideraciones Previas:

Según Zumelzu y González (S.F.), un proyecto se caracteriza porque en él participan diferentes personas, que visionan el mismo desde distintos puntos de vista e intereses.

Por regla general, al hacer referencia a la ética se hace desde la tradición filosófica, en especial desde la óptica Kantiana. Es decir, se hace referencia a:

- Una ética personal. Afecta a las personas, no a las organizaciones
- Una ética del desinterés. Las actuaciones éticas tiene que ser desinteresadas. En este sentido, cuando alguien actúa en su propio interés parece que está actuando de manera inmoral.
- Una ética de la convicción. Definida por Max Weber como 'voluntad de realizar determinadas acciones porque son valiosas en sí mismas, o voluntad de dejar de hacer determinadas acciones porque son malas en sí mismas'.

La complejidad de las Empresas, la multiplicidad de objetivos de los distintos Colectivos sociales que integran las Instituciones y la capacidad de crecimiento y penetración, hasta los ámbitos más privados, de las Comunicaciones, sobre la base del desarrollo progresivo y continuado de las tecnologías de la información (radio, teléfono, TV, Internet, etc) hacen que la ética individual, por sí sola, no puede resolver la ética del colectivo. Porque la ética colectiva no es la simple suma de las éticas individuales de las personas que participan en proyectos colectivos.

“En general, deben ser éticos los objetivos a alcanzar, las conductas en la forma de seguirlos, las estrategias que se sigan para lograrlos y las aplicaciones de los procesos (técnicas) necesarios para lograr seguir las estrategias”. (Zumelzu y González , SF)



CAPÍTULO I: PROPUESTA DE PROYECTO

La ética colectiva debe tener en consideración, además, las consecuencias de las decisiones que se tomen. No sólo que las decisiones sean buenas o malas para el colectivo que las toma, sino que supone aplicar unos valores, por parte del colectivo, que sean humanizados y tengan que ver con la meta del colectivo.

6.2 Concepto de Ética:

La ética es uno de los conceptos más discutibles, debido a que, cada cual, quiere adecuar dicho concepto a sus intereses. Según Zumelzu y González (SF), la ética, en general, se puede definir como 'el conocimiento conductual que capacita para seleccionar objetivos y recursos en los que prima el equilibrio de los intereses de todas las Personas que participan del proceso y para tomar decisiones prudentes que sirvan para alcanzar los objetivos y hacer participar a quienes proveen de recursos, de forma que el proceso cobre legitimidad social'.

En todo proyecto hay, por lo menos, dos sujetos: el cliente-usuario y el responsable de darle vida al mismo. A su vez, cada uno de estos sujetos está formado por otros dos. En el caso del cliente-usuario, los dos sujetos integrantes son: la organización que requiere los servicios y las personas integrantes de esa organización que van a usar el producto generado. En el caso del responsable de darle vida al proyecto, los dos sujetos integrantes son: la empresa que adquiere el compromiso de realizar el proyecto y las personas componentes de dicha empresa que van a ser los realizadores del proyecto.

Para que un proyecto se desarrolle en términos éticos, tienen que actuar éticamente los cuatro sujetos.

- Ética de la organización contratante.

La organización contratante debe buscar el proveedor que mejor y más económicamente le de solución a su problema. La actuación considera ética, en términos colectivos, se preocupar más de optimizar la consecución del objetivo a cubrir que otros aspectos relacionados con intereses ajenos a dicha eficacia, como la amistad, el interés propio de las Personas que, en nombre de la organización, están negociando, el interés de otros miembros, con poder de la organización, las presiones que se pueden recibir, etc.

Además la organización contratante tiene que adquirir el compromiso de, una vez recibido el proyecto, cumplir escrupulosamente la parte del contrato que se refiere a la protección jurídica de los programas aplicados.



CAPÍTULO I: PROPUESTA DE PROYECTO

- Ética de la organización contratada.

La organización contratada actúa éticamente cuando es capaz de evitar algunas de las circunstancias anteriores, poniendo por encima de todo el cumplimiento del compromiso adquirido.

Por otra parte, la organización contratante tiene que actuar éticamente en relación con el personal que desarrollará el proyecto, desarrollando destrezas dentro de la ética de la gestión de personal.

- Ética de los usuarios de la organización contratante.

Los usuarios de la empresa tienen que ser conscientes que el objetivo del proyecto ha nacido de una necesidad manifestada o identificada en el ámbito de usuario y que a ellos les corresponde su uso adecuado y la detección y planteamiento de los fallos que se observen, para su corrección.

Su conducta ética tiene dos direcciones. Una interna que comienza con la identificación de una nueva necesidad y finaliza con el uso adecuado de la aplicación puesta a su disposición. Otra externa que empieza con la aceptación de la ayuda que va a recibir para cubrir el objetivo previsto, sigue con su colaboración para lograr una aplicación eficaz y termina con el empeño para el uso adecuado de la misma.

- Ética de los técnicos del Proyecto.

Los 'técnicos' usan recursos constructivos de las aplicaciones que son desconocidos para la gran mayoría de los usuarios. Esta circunstancia puede generar conductas de superioridad que pueden llevar a comportamientos 'no éticos' si se margina a los usuarios del proceso de la construcción del proyecto, para evitarse el esfuerzo que puede acarrear superar ese desconocimiento.

Conducirse éticamente ante el usuario requiere humildad. Requiere conciencia de que el Proyecto se realiza con el concurso de todos, con recursos muy variados y no sólo por la aplicación de recursos dominados por los técnicos.

También hay que considerar que el trabajo del técnico se produce por su capacidad para poner en práctica, al objeto de conseguir un producto determinado, sus conocimientos, sus habilidades, sus experiencias. Estos conocimientos, habilidades y experiencias son propios de cada quien, pero al



CAPÍTULO I: PROPUESTA DE PROYECTO

adquirirlos como consecuencia de su participación en una organización, debe compartirlos con los demás técnicos de la organización para ir creando un 'banco de conocimiento' de la propia organización.

En conclusión, se debe llegar a un equilibrio más justo, que el actual, en las conductas que se manifiesten en las relaciones:

- usuario – empresas de servicios (internas o externas)
- empresas de servicios – técnicos
- técnicos – usuarios.



CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

1. UBICACIÓN DISCIPLINARIA: GERENCIA DE PROYECTOS

Un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas que tienen un objetivo común, alcanzable autónomamente como unidad de acción en un periodo de tiempo determinado, a las que están asignadas personas y medios materiales, informativos y financieros. Además de tener un objetivo definido debe ser realizado dentro de ciertas especificaciones como lo son: alcance, calidad, tiempo y costos, y manejado dentro de una organización (formal o informal) temporal.

La Gerencia de Proyectos es el uso del conocimiento, habilidades y técnicas para proyectar actividades y resolver requisitos del proyecto. Se requieren destrezas en relaciones humanas, gerenciales y técnicas. Además, se incluyen procesos requeridos para asegurarse que los varios elementos del proyecto estén coordinados correctamente. (PMBOK, 2000, p.6)

Según el PMBOK (2000), los procesos de la Gerencia de Proyectos se definen como la aplicación de herramientas y técnicas a un elemento de entrada, con el objeto de obtener una salida de mayor valor agregado; estos procesos se describen de la siguiente manera:

- **Iniciación:** proceso de reconocimiento, aprobación y compromiso hacia una actividad. Es verificar que existe y generar la energía para su consecución. El resultado de este proceso es la Memoria Descriptiva "*Project Charter*".
- **Planificación:** proceso de sistematización, ordenamiento y diseño de un esquema factible para lograr los objetivos de una actividad. Se definen los: qué, cómo, cuándo y dónde. El resultado de este proceso es la declaración del alcance o "*Work Breakdown Structure*" (WBS, estructura del trabajo desagregado).
- **Ejecución:** es un proceso de coordinación y realización de una actividad, que es consecuente al proceso de planificación. Al finalizar este proceso se obtiene el producto o finalidad del proyecto.



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

- Control: es un proceso de búsqueda de información, medición y comparación de los hechos con respecto a lo planeado. El proceso plantea la toma de decisiones con respecto a la situación evaluada.
- Terminación: es un proceso de formalización y entrega de la labor realizada hacia siguientes etapas en el ciclo de vida de la actividad, proyecto o idea.

La definición de las nueve (9) áreas del conocimiento en la Gerencia de Proyectos comprende aspectos imprescindibles para el buen manejo de un proyecto. Dichas áreas se concentran en dos grupos: las áreas medulares, que son las que definitivamente se buscan con la realización del proyecto (manejo del alcance, de la calidad, del tiempo, del costo y del riesgo) y las áreas facilitadoras, que no son objetivos del proyecto, pero que si no se llevan a cabo no se logran los objetivos del mismo (manejo de las comunicaciones, de las adquisiciones y de los recursos humanos).

El Manejo de las Comunicaciones se presenta como un subconjunto de la Gerencia de Proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurar la generación oportuna y apropiada, la colección, la difusión, el almacenaje, y la última disposición de la información del proyecto. En esta área del conocimiento los aspectos más importantes son:

- Planificación de comunicaciones: determinación de la información y de las necesidades de comunicaciones de los Stakeholders: quién necesita qué información, cuándo él la necesitará y cómo les será dada.
- Distribución de la información: haciendo a la información necesaria, disponible para proyectarla a los Stakeholders de una manera oportuna.
- Funcionamiento de reportes: recogiendo y diseminando la información del desempeño de las actividades del proyecto. Esto incluye el pronóstico, la divulgación del estado y la medida del progreso del proyecto.
- Cierre administrativo: generando, recolectando y diseminando la información para formalizar la terminación de la fase o del proyecto. (PMBOK, 2000, p.117)

Para lograr una eficiente gestión gerencial de las comunicaciones se deben entender los cuatro macroprocesos involucrados y la continua interacción con cada uno de los otros procesos en las distintas áreas del conocimiento. Cada proceso puede requerir esfuerzo de cada uno de los individuos o grupos de individuos, en función de las necesidades del proyecto y además, cada proceso generalmente puede ocurrir por lo menos una vez en cada fase del proyecto.



2. TEMA DE ESTUDIO: GERENCIA DE LAS COMUNICACIONES Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1. Antecedentes Conceptuales

A continuación se enumeran y describen los conceptos fundamentales que se manejarán en el desarrollo del presente trabajo.

2.1.1 La Comunicación: Procesos y Tipos

Taylor (2002), en su libro define a los siguientes conceptos:

- **Asertividad:** Significa un trato con las personas que sea abierto y sincero, sin caer en ningún extremo: ni demasiado pasivo, ni excesivamente agresivo. En la comunicación, es la facultad que permite declarar necesidades, deseos y opiniones con claridad y franqueza, y negociar con los demás hasta la obtención de un resultado mutuamente satisfactorio. Además, es otro componente esencial para el equilibrio en las relaciones humanas. Asertividad es autoafirmación, es la expresión cabal de los sentimientos.
- **Autoestima:** es la expresión sin lástima ni complejos de sí mismo. Un crecimiento personal sin evaluaciones ni chantajes hacia sí y hacia los que nos rodean. Una fuerza interna que centra y organiza los procesos individuales. Una comunicación basada en la propia estima tendrá congruencia, es decir se hará verdadero contacto y se será emocionalmente sincero con nosotros mismos y con nuestro interlocutor.
- **Buena Escucha:** en la motivación reside la clave de una buena escucha. Motivación quiere decir desear escuchar, estar dispuestos a eliminar los estorbos y concentrar toda la atención en el que habla. Tratar de detectar ideas, tomar notas, practicar la escucha activa. *Escuchar activamente* es una manera de ponerse en situación con el interlocutor, manteniéndose receptivo a lo que dice y demostrando que se le escucha; introduciendo controles de vez en cuando, a fin de poner a prueba si se ha entendido, para resumir lo acordado hasta el momento, o clarificar puntos de desacuerdo.



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

- **Comunicación Asertiva:** es la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás, que es honesta y mesurada para con los involucrados
- **Comunicación:** Es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes.
- **Comunicación Efectiva:** Se puede considerar que una comunicación es efectiva cuando reúne características tales como:
 - El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.
 - La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.
 - Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.
 - Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.
 - Cuando se ha escogido el momento, las palabras y la actitud apropiada.
- **Comunicación Interpersonal:** es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos (comunicación escrita).
- **Comunicación Masiva:** está representada principalmente en los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, INTERNET, entre otros. El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores: viendo, oyendo o leyendo los mensajes.
- **Tipos de lenguaje:** La comunicación de una persona para que sea realmente efectiva, debe ser armónica, equilibrada en cuanto a los recursos o lenguajes que utilice, de allí que comunicacionalmente se hable de:
 - Lenguaje escrito (a través de la escritura)
 - Lenguaje oral (conversaciones, discursos, conferencias, charlas)
 - Lenguaje corporal (movimientos del cuerpo en el espacio, gestos faciales, de manos, etc.).
- **Elementos esenciales de la Comunicación Interpersonal (modelo)**



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

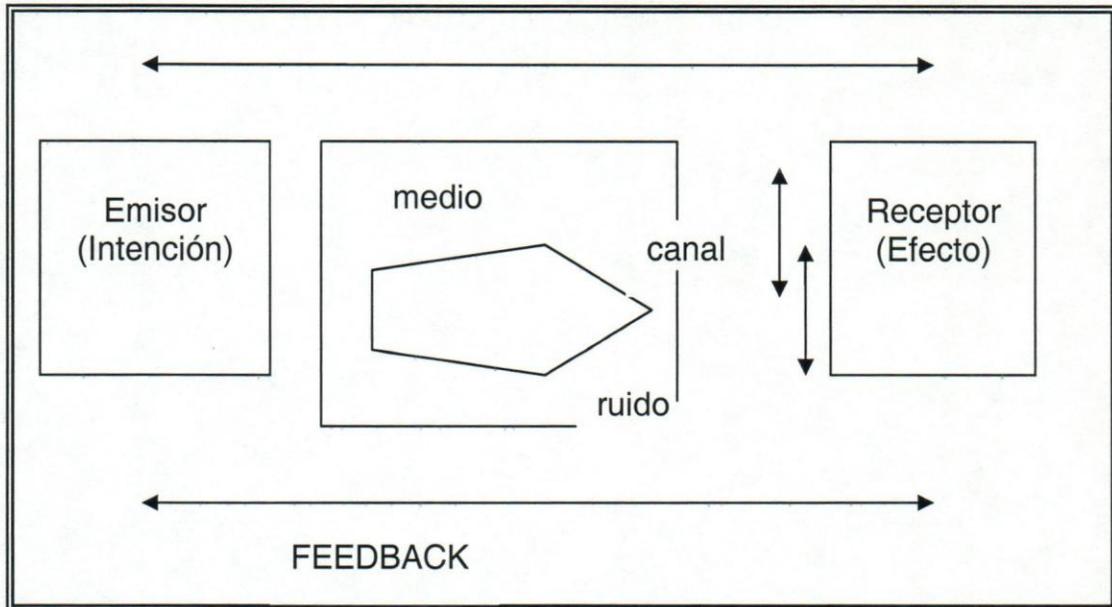


Figura 2.1 Elementos de la Comunicación

- Emisor: puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En este caso, puede tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios o sucesos que ocurra en la empresa.
- Código: son los signos con los que se expresa el mensaje, bien sean escritos, orales, gestuales. El pensamiento o idea a transmitir se codifica según la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural de cada persona, definiendo así su éxito total según sus habilidades para hablar, escribir, escuchar y razonar.
- Mensaje: es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.
- Canal: es el medio a través del cual viaja el mensaje que dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirla y de las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente los mensajes relacionados con el trabajo siguen la red de autoridad de la organización mediante un canal formal, mientras que los mensajes sociales o personales siguen canales informales en la organización.



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

- Receptor: es el objeto a quien se dirige el mensaje, quien requiere de habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema para decodificar el mensaje.
- Retroalimentación: Respuesta o devolución del mensaje recibido donde se verificará la validez del proceso y se determinará si hubo éxito o no en el proceso comunicacional.
- Contexto: es el lugar donde se produce la comunicación, por ejemplo la empresa u organización.
- ¿Qué pasa si no ocurre retroalimentación? Si en un organización se obtienen respuestas vagas e inapropiadas se debe a que en el proceso existen fuentes de distorsión como las siguientes;
 - La codificación se realizó con descuido
 - Selección limitada de símbolos
 - Confusión en el contexto del mensaje
 - Selección de una canal inapropiado
 - Nivel de ruido alto
 - Prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas
 - Poca atención y cuidado en el proceso de decodificación.
- Herramientas Comunicacionales:
 - Correo electrónico (e-mail): sistema de computación que permite que las personas intercambien y almacenen mensajes en sus computadoras, reduciendo las barreras de tiempo y distancia en la creación de redes de comunicación.
 - Correo de voz: sistema de mensajes con base en las computadoras que permite el acceso por teléfono. Se usa como si se tratara de una máquina contestadora para recibir mensajes registrados o como se haría con memorandos para enviar mensajes registrados a otros.
 - Trabajo a distancia: consiste en la práctica de trabajar en casa, con un vínculo a la oficina o a la planta a través del conocimiento de grupo.



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

- Lenguaje Corporal: Expresión facial y gesticulación (movimientos de manos, encogimiento de hombros, arrastrar de pies), que añaden sentido y fuerza a la conversación o transmisión de información cara a cara. Medios que sirven para transmitir sentimientos y actitudes.
- Proceso de La Comunicación:

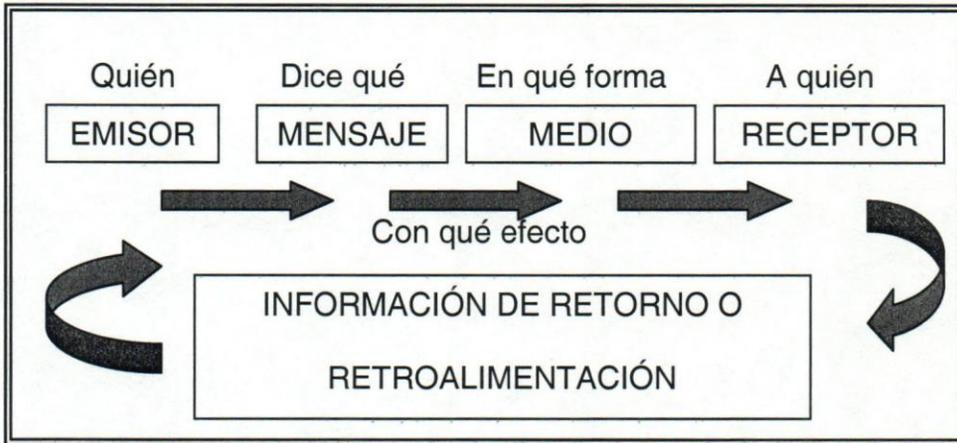


Figura 2.2 Esquema básico del proceso comunicacional

- Red de Comunicaciones: Organización o grupo de personas que se comunican estableciendo vínculos continuos tanto dentro como fuera de la organización. Por lo general estas redes de comunicación se basan en una combinación de relaciones prescritas de manera formal y desarrollada de manera informal.

2.1.2 Gerencia de las Comunicaciones

Manzanilla (2000), en su libro define a los siguientes conceptos:

- Actividad: Desagregación o subdivisión de una meta a los fines de ejercer un control más detallado de su cumplimiento.
- Administración: Es aquella parte del proceso que concierne a la definición y control de las políticas y estrategias de una institución, así como la coordinación de la obtención y usos de sus recursos. Ello incluye lo relacionado con la logística y el mantenimiento de los servicios de soporte a los procesos fundamentales.



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

- **Comunicar:** Dentro del campo de las relaciones interpersonales, comunicar es transmitir o transferir información útil, completa y oportuna. Se entiende que útil cuando, además de ser completa y oportuna, está dirigida, e intencionada, hacia convertir un objetivo deseado en un resultado esperado.
- **Eficiencia Gerencial:** Es la acción de mantener el logro de los resultados de un proceso dentro del menor rango de error posible, medidos con respecto a los resultados esperados, con el menor consumo de recursos.
- **El Mejoramiento de la Eficiencia Gerencial:** Involucra la evaluación continua de todos y cada uno de los elementos constitutivos del proceso gerenciado, todos medidos en función de los planes y limitantes correspondientes.
- **Estructura Organizativa:** Es la manera como está organizado el recurso humano, en función de sus niveles de responsabilidad o jerarquía. Se le conoce, comúnmente, como “La Organización” y se le representa con lo que conocemos como “El Organigrama”. Éste consiste en un cuadro donde aparece la ubicación jerárquica de las dependencias y en algunos casos, con indicación de quiénes la integran y, la denominación de los cargos.

La estructura organizativa se reconoce en el organigrama, por las líneas sólidas que se dibujan entrelazando las dependencias. Dependiendo de las convenciones y acuerdos, las líneas sólidas de unión horizontales representan a dependencias de apoyo a toda la organización y las líneas sólidas de unión vertical, generalmente se reservan para identificar aquellos cargos operativos que reportan, administrativamente, a la dependencia que está inmediatamente en un nivel superior, aunque sirvan de apoyo a toda la organización.

- **Función:** Responsabilidad, obligación o autorización asignada a una persona (o grupo de personas), para que un proceso se lleve a cabo. Es continua en el tiempo y en el espacio y se diferencia de los objetivos en que los objetivos dan indicación de un logro definido, el cual dentro del proceso de desagregación, llega un momento en que son susceptibles de cuantificarse.
- **Gerencia:** Es aquella parte del proceso responsable de convertir los resultados, dentro de los límites establecidos por su sistema administrativo y por el uso de la organización, en función de la Misión y Objetivos previstos.



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

- Gerencia General de las Comunicaciones: Relativo a las dimensiones de la comunicación: oral y escrita, escuchada y hablada; interna –dentro del proyecto- y externa -hacia el cliente, el medio y el público-; formal – reportes y reseñas- e informal –memos, conversaciones espontáneas-; vertical – al tope y al final de la organización – y horizontal –con homólogos y organizaciones asociadas.
- Gerencia General de las Comunicaciones en Proyectos: Gerenciar las comunicaciones es una de las actividades críticas en un proyecto, y fundamentalmente en la administración de los objetivos y los receptores de los beneficios del mismo. Es la mejor forma de evitar sorpresas, factor agravante ante la presencia de un imprevisto.

Gerenciar las comunicaciones, junto con el recurso humano, el riesgo y las adquisiciones, constituyen los procesos facilitadores que sirven de apoyo a los procesos medulares del proyecto (gerencia del alcance, del tiempo, del costo, la calidad), y encierra todos aquellos procesos requeridos para asegurar una oportuna y apropiada información del proyecto, buscando responder a las interrogantes de decidir: cómo, cuándo, en qué forma y a quién reportar determinada gestión del proyecto. Por lo tanto, gerenciar las comunicaciones es asegurarse de que la información es generada en el momento, con la calidad y cantidad adecuada y que sigue un proceso consecuente para su distribución, almacenamiento y final eliminación.

El proceso comunicacional arranca directamente del nivel gerencial, quien es el ente regulador y por tanto debe garantizar el éxito de las comunicaciones. Para el manejo de las comunicaciones, la metodología de estudio contempla un área completa para ello subdividida en cuatro grandes procesos: *la planificación de las comunicaciones, la distribución de la información, el reportaje del progreso y el cierre administrativo*, los cuales están en continua interacción con cada uno de los otros procesos en las distintas áreas del conocimiento. Además, cada proceso puede requerir esfuerzo de un individuo o grupos de individuos en función de las necesidades del proyecto, pudiendo ocurrir por lo menos una vez en cada fase del mismo.

- Indicador: Elemento o factor medible de una variable.
- Información útil de un Proceso: Aquella que es completa (ni más datos o conceptos de aquellos que se necesitan), que está en el sitio y en momento donde se necesita y que contribuye con el proceso de convertir los objetivos previstos del proceso en los resultados esperados.
- Lineamientos Estratégicos: Se define como lineamiento estratégico, a lo que debe hacerse para el logro de los objetivos y metas. Desde este



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

- punto de vista, todo aquello que responda a la pregunta, ¿Cómo se puede lograr tal o cual objetivo o meta?, es una estrategia, independientemente de que se pueda cuantificar o no. Es decir, que podemos actuar estratégicamente, podemos pensar estratégicamente, podemos tomar acciones estratégicas, podemos tomar decisiones estratégicas y también podemos hacer cosas estratégicas. Todo depende del nivel y característica del objetivo o logro perseguido.
- Meta: Es un Objetivo que se desea lograr al ejecutar cada elemento o fase de un proceso o subproceso, a los fines de controlar la calidad, la cantidad y la oportunidad de su cumplimiento, para que sus desviaciones no interfieran con otros objetivos de la Institución o, simplemente, para fines comparativos o evaluativos.
- Misión: La misión es el Objetivo Global de la Empresa o Institución, el cual define lo que ella debe lograr en el área de su influencia, a través del tiempo, dentro de los límites y alcance definidos por la Constitución y Leyes de la República.
- Niveles de Comunicación en Proyectos: Hay dos niveles de comunicación en un proyecto: todos los proyectos deben comunicar el estado del mismo, y si el proyecto es complejo o más grande, se necesita un nivel más sofisticado de comunicación definido en un Plan de Comunicaciones.

Las reuniones de estado y el reporte de estado del proyecto es donde se estipula el avance del proyecto, los problemas, las actividades cumplidas, revisión del flujo de caja, y la proximidad de los entregables. En este nivel se efectúa la formalización del manejo de riesgo, de situaciones, de los contratos y demás componentes del proyecto. Por lo general se define un informe con formato estándar donde se resume el avance y se alerta sobre posibles problemas.

Cuando el impacto del proyecto es de gran envergadura, se requiere un Plan de Comunicaciones, que no solo informe sobre el proyecto sino que ayude en la implementación del cambio. Por lo general este plan se arma con información que se distribuye en varios niveles: *el obligatorio*, donde se incluyen los reportes de estado del proyecto, presupuestos y requerimientos legales y de auditoría; *el de información*, donde se provee información extensa para quien la requiera. Esta información incluye preguntas frecuentes, una biblioteca de documentos y un sitio web para el proyecto entre otros. Por último, está el tipo de *información de mercadeo* que se encarga de crear entusiasmo por el



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

Proyecto, e incluye desde la nombrada del proyecto, entrega de testimoniales de los administradores, y relatos de los éxitos en el proyecto.

- **Objetivo:** Es la intención o finalidad que se desea lograr al ejecutar un proceso. Las diferentes categorías de los objetivos, están presentes en todo proceso, con la siguiente jerarquía: Visión, Misión u objetivo Global, Objetivos Generales, Objetivos Específicos y Objetivos Cuantificables, a los cuales se denominan Metas.
- **Plan detallado de las Comunicaciones:** El resultado de una buena planificación de las comunicaciones es un documento detallado que representa metodológicamente cuáles serán los mecanismos empleados para generar y almacenar los distintos tipos de información. Asimismo, deben cubrirse los procedimientos para almacenar y diseminar actualizaciones y correcciones para la previa distribución de material.

Entre otros aspectos el plan detallado de las comunicaciones debe incluir:

- Una estructura de distribución compatible con las responsabilidades predefinidas que detalle el tipo de información (reportes de status, data, programa, documentación técnica) que fluirá y qué métodos (reportes escritos, reuniones) serán usados para la distribución de los distintos tipos de información.
 - Una descripción de la información que debe ser distribuida, incluyendo formato, contenido, nivel de detalle y definiciones a ser usadas.
 - Métodos para acceder información entre programas comunicacionales.
 - Un método para actualizar y refinar el plan gerencial de las comunicaciones a lo largo del progreso y desarrollo del proyecto.
- **Procesos:** Proceso es un conjunto de elementos o fases de un hecho o fenómenos que ocurren en el transcurso del tiempo. Luego, se puede definir a un subproceso como una fase o elemento constitutivo de un proceso.
 - **Proceso de Planificar:** Es el conjunto integrado de acciones que permiten de manera continua definir, evaluar y ajustar, los objetivos, estrategias,



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

- recursos y resultados, de un proceso, en función de las políticas establecidas.
- Procesos Gerenciales de la Comunicación:
 - Planificación de las Comunicaciones: Determinar la información y comunicaciones que necesitan los Stakeholders del proyecto: quién necesita que información, cuándo ellos la necesitan y cómo se les dará.
 - Distribución de la información: Hacer que la información necesaria esté disponible para los Stakeholders del proyecto de manera oportuna.
 - Reporte de ejecución: Recolección, diseminación de la información sobre la ejecución. Esto incluye reportes de status, medidas de progreso y previsiones.
 - Cierre Administrativo: Generación, colección y diseminación de información para formalizar la completación de una fase o del proyecto.
- Recursos: Se entenderá por recursos, a las capacidades tangibles e intangibles con que cuenta la Empresa o Institución. Entre las tangibles se incluyen el presupuesto, los bienes, la tecnología y las capacidades físicas de los recursos humanos. Entre los intangibles, se incluyen el fundamento legal de sus objetivos, las responsabilidades y capacidades intelectuales, los recursos humanos, así como también su creatividad y su motivación al logro (cuando ella está orientada hacia los objetivos de la Institución).
- Relación de Dependencia Administrativa: Una dependencia depende, administrativamente de otra, cuando de ella recibe órdenes y recursos para cumplir con sus objetivos y metas.
- Relación de Dependencia Funcional: Una dependencia depende, funcionalmente de otra, cuando ella recibe instrucciones e informaciones acerca de las estrategias de acción que debiera seguir, así como de las normas y procedimientos a los cuales debe ajustar su acción para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Requerimientos Comunicacionales: Los requerimientos comunicacionales son la suma de los requerimientos de información de los grupos de interés del proyecto. Son definidos combinando el tipo y



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

- formato de información necesaria con un análisis del valor de la misma. Incluye:
 - Organización del proyecto y responsables relacionados.
 - Disciplinas (áreas), departamentos y especialidades involucradas en el proyecto.
 - Logísticas de cuántos individuos serán involucrados y cuál es su ubicación.
 - Necesidades de información externa.

- Valores: Valor es todo aquello, tangible o intangible en el espacio y en el tiempo.

Algo intangible o tangible tiene un valor (tangible o intangible) para una organización social, en relación con sus necesidades, sus capacidades, su conciencia, su experiencia y su cultura.

De aquí que un valor para una misma organización responde a diferentes intereses de acuerdo con su realidad a través del tiempo y del espacio. Lo que hoy necesita, a lo mejor no lo necesita tanto el año que viene, luego su interés por algo puede cambiar y ese algo puede tener hoy un valor y el año que viene otro.

- Valores de una Empresa o Institución: Es todo aquello que dé a la institución:
 - Un desarrollo coherente de su potencial
 - Calidad de vida
 - Oportunidad de perfeccionarse
 - Algo digno de ser imitado por otras instituciones
 - Interés
 - Trascendencia
 - Autonomía
 - Seguridad
 - Excelencia y honestidad
 - Prestigio y reconocimiento
 - Solidez
 - Transparencia
 - Posesión de bienes y patrimonio.

- Velocidad de un Proceso: Es la relación de crecimiento de un proceso con respecto al tiempo y su medida es la velocidad de la información del proceso. Es decir, mientras mayor sea la velocidad de la información de



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

- un proceso, mayor será la velocidad en que sus objetivos se conviertan en resultados.

2.1.3 Comunicación Organizacional

- Barreras para la Comunicación Eficaz en la Organización

Entre las principales barreras se enumeran las siguientes:

- *La filtración* es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.
 - *Percepción selectiva* en el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.
 - *Defensa*. Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz.
 - *Lenguaje*. La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.
- Comunicación Interna y Externa:

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa: comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa, las empresas “exitosas” e innovadoras se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información o de una Dirección de Comunicación o de un Gabinete de Imagen, de Relaciones Públicas o de Prensa. De esta manera dichas empresas, en muchos casos, olvidan que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

por cada gerente, jefe o líder y su equipo, y que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficit que se producen en otras partes del sistema.

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Para que exista unión entre el interior y el exterior de la empresa, se debe dar un manejo adecuado de la comunicación que permita la integración y buena relación de sus miembros, lo que repercutirá positivamente en todo sentido para la organización, especialmente en su aspecto económico, ya que el buen flujo de los mensajes es una inversión para el éxito de la compañía. Se logra esta unión perfecta entre el interior y el exterior de la empresa, con el asesoramiento de expertos que coordinen las actividades que permitan una excelente productividad, desarrollo, competitividad, rentabilidad y, en general, un perfecto funcionamiento que redunde en beneficios múltiples tanto a trabajadores como a la misma empresa.

Aunque la comunicación externa queda vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

- **Comunicación Organizacional:** En una empresa u organización, la comunicación se entiende como todo el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y el entorno donde se esté desarrollando, y sin ella, muy posiblemente no existiría nada, ya que es la base para crear estrategias, planes y programas para la subsistencia de cualquier actividad. La comunicación organizacional es aquella que instaura las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas.



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

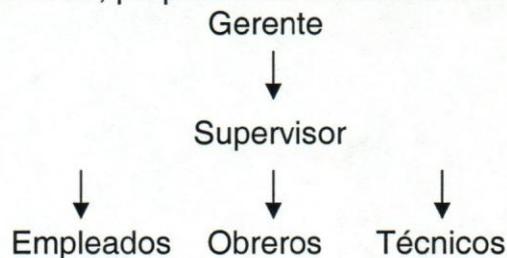
Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión y se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización. La comprensión de la visión es clave para la comunicación gerencial y empresarial, pues integra una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión particular.

- Comunicación Organizacional formal: La establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas.

Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorando – correspondencia escrita- entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras.

La comunicacional formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en:

- comunicación descendente: es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizada por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.



- comunicación ascendente: esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informar sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.





CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

- comunicación lateral: este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo, comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Supervisor Depto. Compras → Supervisor Depto. De Finanzas

Para una gran mayoría de organizaciones la comunicación descendente supera a la de sentido ascendente originando habitualmente problemas de saturación o sobrecarga. En las nuevas organizaciones de la información las redes informáticas internas o intranets están ganando posiciones como medio de comunicación, desplazando a la tradicional comunicación a través de relaciones personales y medios escritos. Pero el enorme volumen de datos que transporta puede generar una sobrecarga de información que dificulte su procesamiento y bloquee los procesos de comunicación.

La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden.

Esta comunicación descendente que da prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores. Además de una información personal sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios, promoción, etc.); las referencias sobre la vida de la organización, sus objetivos, sus proyectos o los resultados son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que cuanto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien las comunicaciones de carácter socio-integrativo, en mejores condiciones se encontrarán para participar.

Otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son: la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes transmitidas. La consecuente confusión



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

generada puede manifestarse en disfuncionalidades en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes contradictorias.

La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, como señala P. Drucker, “los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos” (2000: 6).

Por otro lado, muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feedback. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, etc.

En relación a la comunicación horizontal o de trabajo en equipo, se ha prestado especial atención a aquella que se da entre iguales a niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la “dirección intermedia” como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas altamente burocratizadas.

Sin embargo, con la introducción de fórmulas participativas como los círculos de calidad o grupos de resolución de problemas o de nuevas formas de organización del trabajo y especialmente con el rediseño de puestos grupales, los grupos se convierten en la unidad básica de la organización del trabajo, en lugar de trabajadores individuales. De este modo, se estimula y organiza la comunicación horizontal en el núcleo de operaciones como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface necesidades sociales y de autorrealización de las personas y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora.

Se trata, en definitiva, de utilizar las potencialidades de las relaciones directas, afectivas y cohesivas propias de los grupos naturales e informales y



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

hacer converger en la medida de lo posible la estructura oficial con la sociométrica. Conseguir la combinación adecuada entre lo formal e informal, de modo que el sistema formal se oriente fundamentalmente a la consecución de los objetivos y el sistema informal garantice la cohesión interna del grupo.

El trabajo en equipo se convierte en el emblema de aquellas empresas que tratan de eliminar las interacciones basadas en la competición y marcadas por la incomunicación y sustituirlas por relaciones interpersonales cooperativas y efectivas. Puede resultar paradójico observar cómo paralelamente se ven potenciados los equipos virtuales en los que quedaría debilitado el sentido de pertenencia debido al aislamiento de las personas entre sí (Mazo, 1998).

- **Comunicación Organizacional Informal:** Este estilo de relaciones está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee. De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. De forma negativa, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización.

2.2. Antecedentes Empíricos

2.2.1 La Comunicación en los Estados Unidos: Estudios Realizados

Según menciona Paoli (1999), durante los últimos treinta años un número cada vez mayor de intelectuales de los Estados Unidos se han interesado en el estudio del proceso y de los efectos de la comunicación. La comunicación no se ha convertido en una disciplina académica, como la física o la economía, pero sí ha alcanzado a ser un campo animado de investigación y teoría. Es una de las más activas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano lo cual es comprensible, ya que la comunicación es un proceso social fundamental. Sin la comunicación, no existirían los grupos humanos y las sociedades.

En los estados Unidos, la investigación de comunicación trata de todas las formas en que se efectúa el intercambio de las ideas y en que éstas se comparten. Así, se habla tanto de comunicación en masas como interpersonal. Se trata de la palabra hablada, de la señal, el gesto, la imagen, la exhibición, impresión, radiodifusión, película, es decir, todos los signos y símbolos por



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

medio de los cuales los humanos tratan de transmitir significados y valor a otros humanos.

“Cuatro hombres han sido generalmente considerados como los ‘padres fundadores’ de la investigación de la comunicación en estados Unidos. Dos de éstos eran psicólogos, uno sociólogo y el otro político científico”:

(Paoli, 1999, p. 64)

- Paul Lazarsfeld, sociólogo educado en Viena, que llegó a los Estados Unidos en 1932 y se interesó profundamente en las audiencias y efectos de los nuevos medios de comunicación colectiva. La línea de investigación que siguió fue el estudio de auditorios, estudios de votación, estudios de campañas, estudios de efectos de los medios colectivos de comunicación y estudios de la influencia personal relacionada con la influencia de esos medios.
- Kurt Lewin, psicólogo de la escuela Gestalt, también educado en Viena, y también inmigrante a este país al principio de la década de 1930. Lo que le interesaba realmente era la comunicación en grupos y el efecto de las presiones de grupo, normas de grupo y papeles de grupo sobre el comportamiento y actitudes de sus miembros. Era un experimentador extraordinariamente ingenioso y tenía la capacidad de atraer a los estudiantes imaginativos y brillantes. El movimiento de Dinámica de Grupo en los Estados Unidos es sombra de él. La naturaleza de su influencia sobre la investigación de la comunicación se puede juzgar de la colaboración a esta serie debida al Dr. Leon Festinger, uno de los discípulos, que han desarrollado la teoría de la disonancia cognoscitiva.
- Harold Lasswell, político científico, educado en la Universidad de Chicago, y por muchos años maestro en esa misma Universidad y en Yale. No fue ni un investigador de público ni un experimentador; más bien su método era analítico. Fue de los iniciadores del estudio de la propaganda, de los grandes análisis sistemáticos de la comunicación en naciones y sociedades y en el estudio de comunicadores políticos influyentes. Pero quizá será recordado por mayor tiempo en este campo debido a su desarrollo del análisis del contenido científico.
- Carl Hovland, educado en Yale como psicólogo. Antes de la segunda guerra mundial, ya se había creado una reputación como psicólogo experimental. Llamado al programa de investigación del Ejército en 1942, se interesó profundamente en la comunicación y cambios de actitud. Cuando terminó la guerra cambió en forma abrupta la dirección de su



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

- carrera, regresó a Yale y organizó un programa de investigación sobre comunicación y cambios de actitud.

Para Paoli (1999), el método de Hovland era un método cuidadoso, hermético, experimental, en el cual variaba un solo elemento cada vez, controlando los otros, y probando hipótesis tras hipótesis, estructurando lenta pero seguramente una teoría sistemática de la comunicación. Lo que, en efecto estaba haciendo era construir una retórica científica moderna. Muchos de los problemas que estudió eran tan viejos como la Retórica de Aristóteles. Estudiaba, por ejemplo, el efecto de tener un comunicador digno de crédito o prestigio, un mensaje con un sentido o un doble sentido, exhortaciones de temor intenso contra exhortaciones de temor débil, métodos de “vacunación” de la gente contra la propaganda, y otros fenómenos por el estilo.

Los libros que surgieron de su programa de investigación de Yale entre 1950,1961, representan la mayor contribución que haya hecho un solo hombre a la teoría de la comunicación.

Estos cuatros caminos de influencias se encuentran aún visibles en la investigación de la comunicación en los Estados Unidos, pero cada vez más han tendido a refundirse.

“La investigación sobre la comunicación en los Estados Unidos es cuantitativa, más bien que especulativa” (Paoli, 1999, p.66): quienes la practican se encuentran interesados fundamentalmente en la teoría, pero sólo en una teoría que puedan probar. Son investigadores del comportamiento: tratan de encontrar algo acerca de por qué los humanos se comportan en la forma que lo hacen y cómo puede la comunicación hacer posible que vivan juntos más feliz y productivamente. Por lo tanto, no es de sorprender que numerosos investigadores de la comunicación se hayan ocupado últimamente en el problema de la forma en que las naciones del mundo puedan comunicarse eficientemente y cómo puede ayudarles la comunicación a comprenderse mejor entre sí y vivir en paz.

Otro investigador que merece la pena comentar es el profesor A. Mehrabian (Barker, 2001, p. 37) en Estados Unidos, que indica que hay tres dimensiones del sentimiento y la actitud que se transmiten más eficazmente por medio de los signos no verbales: agrado/desagrado, potencia o estatus (el peso que confiere a las manifestaciones de uno la posición que ocupa), interés (grado de reacción). El mismo trabajo indicó que el impacto total de un mensaje lo transmiten: en un 7 por ciento exclusivamente las palabras; en un 38 por ciento la enunciación vocal (el tono de voz); y en un 55 por ciento las expresiones no verbales (en especial las del semblante). El estudio ha sido criticado por la excesiva simplificación de algunos procesos que son complejos, pero el



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

argumento central es innegable: el lenguaje corporal constituye una parte muy importante del proceso de comunicación.

2.2.2 Teoría de Las Organizaciones y Comunicación Organizacional

El artículo extraído de Internet sobre Teoría de las Comunicaciones y Comportamiento Organizacional, organiza el estudio de las teorías de la siguiente manera:

2.2.2.1. Teoría Clásica

- **Taylor:**

Padre de la administración científica, consideraba a los trabajadores motivados por recompensas de tipo material y por el miedo a la necesidad. Aconsejaba a la gerencia que cuando se comunicara con sus empleados lo hiciera poniendo énfasis en las recompensas materiales. El modelo de comunicación que sostenía era lineal y descendente.

- **Fayol:**

Padre de la administración general, tenía 3 principios estrechamente relacionados con la comunicación organizacional:

- Unidad de dirección: un solo superior por área, para evitar distintas interpretaciones de los mensajes recibidos desde la dirección. Está relacionado con el flujo descendente de la información (comunicación vertical).
- Cadena de escalafón: orden jerárquico que sirve como nexo del flujo de información. Está relacionado con un flujo ascendente y descendente de la información, como así también con la comunicación horizontal.
- Unidad de mando: un gerente no debe pasar por alto al supervisor directo de un empleado si quiere comunicarse con este último. Está relacionado con el flujo descendente de la información.

Los principios de Fayol hablan de una estructura piramidal en las organizaciones, donde la comunicación está cuidadosamente controlada y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones.



- **Weber:**

Padre de la teoría de la burocracia, sostiene que la organización debe estar regida por reglas rígidas para que la ejecución y la coordinación de las tareas sean predecibles y así prevenir posibles errores.

Síntesis de la Teoría Clásica:

La teoría clásica favorece:

- Estructuras piramidales
- Poca interacción entre los miembros de la organización
- Procesos de comunicación vertical (sobre todo en el flujo descendente)
- Centralización en la toma de decisiones
- Exceso de reglas y reglamentos
- Motivación de empleados basándose en el temor a la necesidad

2.2.2.2. Teoría Humanista

Nace a mediados de la década del 30 con los estudios realizados en Hawthorne.

Sus estudios concluyeron que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores.

- **Mc. Gregor:**

Propone las teorías X e Y.

- **Chris Argyris:**

Dice que el individuo típico está frustrado en una organización formal, ya que esta le impide desarrollarse y limita el uso de sus habilidades. Esto puede



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

corregirse permitiendo una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización y enriqueciendo el trabajo entre otras cosas.

- **Rensis Likert:**

Sugiere que los estilos de administración si dividen en 4 sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo).

Desde el punto de vista de la comunicación, para que el estilo de administración sea del tipo participativo, se supone que debe haber:

- Confianza del supervisor y el subordinado en la comunicación
- Participación en la toma de decisiones
- Canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal en la organización
- Correcta retroalimentación
- Libre cuestionamiento de las políticas organizacionales y decisiones

Síntesis de la Teoría Humanista:

Los enfoques humanistas favorecen:

- La participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones
- Intercambio de comunicación abierta
- Confianza entre los miembros de la organización
- Libre flujo de la información por varios canales
- Mayor interés por el desarrollo de los trabajadores
- Estilo de liderazgo centrado en el empleado
- Amplios procesos de interacción

2.2.2.3. Teoría de los sistemas

Dice que las organizaciones se componen de subsistemas funcionales (áreas de la organización) y de subsistemas sociales, interrelacionados de forma dinámica. Además, las organizaciones como sistemas abiertos, dependen del medio donde están insertas.

2.2.2.4. Teoría contingente



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

Dice que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, o sea, teniendo en cuenta las variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente, etcétera.

2.2.3 Tendencias de la Investigación en la Comunicación Organizacional

2.2.3.1. Década de 1940:

La prioridad de estudio de la comunicación residía en determinar las formas para que los medios de comunicación descendente dirigida a los empleados fueran óptimos.

En esta década se consideraba que un empleado informado era un empleado feliz y productivo. Las empresas emitían publicaciones escritas.

2.2.3.2. Década de 1950:

En esta década se estudian 3 importantes aspectos de la comunicación organizacional:

- Los efectos de las redes de comunicación de grupos reducidos en el rendimiento de la organización y en las actitudes y comportamiento de cada miembro del grupo.
- La relación que existe entre las actitudes y la percepción de los miembros de la organización respecto de la comunicación (principalmente ascendente y descendente) y su rendimiento en el trabajo.
- La distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente.

2.2.3.3. Década de 1960:

La investigación en la década de 1960 sigue el camino iniciado en la década anterior, además de concluir que un supervisor eficiente es aquel que está orientado hacia la comunicación, pidiendo y persuadiendo en lugar de ordenando y diciendo como hacer las cosas. Además es abierto para transmitir la información a los empleados.



También se concluyó que los enfoques participativos en la toma de decisiones llevan a niveles más altos de estado de ánimo y satisfacción en el empleado.

2.2.3.4. Década de 1970:

Las investigaciones orientadas a identificar líderes eficaces concluyeron que no existe un estilo particular de comunicación que sea “el mejor” en todas las organizaciones, sino que cada organización exige una combinación diferente de actitudes y conductas para lograr la eficacia en el liderazgo.

Además se probó que, en cuanto a la distorsión del mensaje, los empleados tienden a distorsionar más los mensajes que son negativos (desfavorables), que los que son positivos (favorables).

Los resultados generales de las investigaciones mostraron que la satisfacción en el trabajo de los empleados está relacionada con la retroalimentación recibida por parte de sus superiores.

Además se continuó con el intento de identificación de los roles clave de la comunicación dentro de las redes.

2.3. GERENCIA DE LAS COMUNICACIONES HOY.

La Gerencia de las Comunicaciones incluye aquellos procesos requeridos para asegurar la oportuna y apropiada generación, colección, diseminación, almacenamiento y última disposición de la información de un proyecto. Esto provee de vínculos críticos entre personas, ideas e información que son necesarios para el éxito. (PMBOK, 2000, p.117).

La eficiencia de la gestión gerencial se define como el proceso de convertir objetivos en resultados, con el menor error posible y con el mejor uso de los recursos disponibles, con la generación de información útil, completa, oportuna y entendible, que permita detectar errores en estimaciones referentes a productividad y optimización de recursos, o desviaciones incurridas en objetivos, metas y estrategias de acción previamente definidas. (Manzanilla, 2000, p. 46)

El Manejo de las Comunicaciones se presenta como un subconjunto de la Gerencia de Proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurar la



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

generación oportuna y apropiada, la colección, la difusión, el almacenaje, y la última disposición de la información del proyecto. (PMBOK, 2000, p. 6).

Las habilidades y destrezas comunicacionales utilizadas en los proyectos, forman parte de la Gerencia de Comunicaciones en general, y en toda su dimensión son objeto de un profundo análisis por formar parte de un conjunto de conocimientos que más allá del contexto del proyecto. Estas habilidades son las siguientes:

- oral y escrita, escuchada y hablada
- interna – dentro del proyecto- y externa - hacia el cliente, el medio y el público
- formal reportes y reseñas- e informal –memos, conversaciones espontáneas
- vertical – al tope y al final de la organización – y horizontal –con homólogos y organizaciones asociadas

La Gerencia de las Comunicaciones en proyectos, aplica estos conocimientos según las necesidades específicas del mismo buscando satisfacer las interrogantes de decidir: cómo, cuándo, en qué forma y a quién reportar la gestión del proyecto.

En el trabajo las personas se comunican por diversos motivos, de maneras distintas como la palabra escrita, la palabra hablada, la comunicación no verbal, los números, los dibujos y los gráficos, y por medios diferentes como el teléfono, la reunión cara a cara, la videoconferencia, el correo electrónico, la carta y el comunicado. Para ser un buen comunicador se debe elegir el medio más idóneo según el tipo de mensaje que se desea transmitir.

La buena comunicación requiere paciencia, destreza y voluntad. Lo que se necesita es:

- Exactitud, a fin de transmitir mensajes claros y precisos
- Atención a los sentimientos y las opiniones de la persona destinataria del mensaje
- Destreza en la transmisión (es decir, la capacidad para decir lo que uno quiere, de la manera más adecuada).

(Taylor, 2002, p.16)

La palabra comunicación deriva del latín *communis*, que significa 'común' o 'compartido'. Pertenece a la misma familia de palabras que comunión, comunismo y comunidad; hasta que no se llega a compartir información con



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

otra persona, no se produce la comunicación. Y hasta que no haya sido comprendido de la misma manera con la que se ha querido comunicar, no se habrá compartido nada. (Barker, 2001, p.14)

Según Taylor (2002), la finalidad de la comunicación es entender y ser entendidos; por tanto, se trata de un proceso de doble sentido: hay que enviar un mensaje a un destinatario y éste debe ser captado y comprendido. Para saber si ha sido captado y, en tal caso, si ha sido correctamente entendido, se necesita un *feedback*. Es lo que ocurre cuando el interlocutor dice “si lo comprendo”, o por el contrario, “perdón, pero no lo he entendido”, en cuyo caso se tratará de transmitir el mismo mensaje pero con más claridad. Impartir un mensaje no es lo mismo que comunicación en ambos sentidos, como se ilustra en la figura 2.3 (p.17)

Los intercambios entre personas son un elemento de la comunicación interpersonal. Por lo tanto, denominar a una persona como emisor y a la otra como receptor es algo arbitrario. Estos papeles se intercambian, de acuerdo al lugar de las personas durante el proceso. Cuando el receptor responde al emisor, el receptor original se convierte en emisor y el emisor que inició la comunicación en receptor.

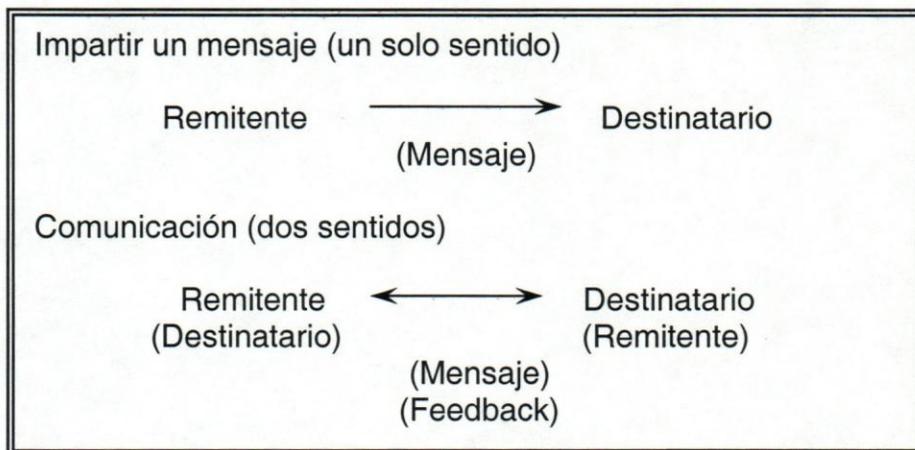


Figura 2.3 Emitir un mensaje (un sentido); comunicar (dos sentidos)

El feedback se da de una manera espontánea y sin pensarlo, por medio de una serie de signos verbales y no verbales mediante los cuales se indica la participación en la comunicación. Entre las destrezas idóneas para toda comunicación oral figuran la atención, el empleo de un lenguaje corporal adecuado, escuchar, preguntar, responder, resumir y aseverar.



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

El lenguaje corporal: La comunicación cara a cara, con el necesario feedback, se obtiene más fácilmente que al teléfono o por escrito. En la conversación personal se transmite mucha información, al margen de las palabras empleadas o acompañándolas, mediante la expresión facial y la gesticulación (movimientos de manos, encogimiento de hombros, arrastrar de pies), que añaden sentido a lo que se está diciendo. En especial estos medios sirven para transmitir sentimientos y actitudes.

El que presta atención al lenguaje corporal y lo entiende mejora sus comunicaciones interpersonales en dos planos. Primero, procurando que su propio lenguaje corporal sea congruente con el contenido de lo que dice. Y segundo, fijándose en las pistas no verbales que ofrecen los demás, para interpretar lo que realmente están queriendo decir.

Escuchar: Todo el mundo oye, excepto los que padecen alguna deficiencia auditiva; pero pocos escuchan bien. Si el interlocutor cree que no se le escucha, llegará a la conclusión que ha perdido su tiempo y esfuerzo, y se producirán en él actitudes de enfado o desmotivación. Por otra parte, si el equipo cree que uno escucha y comprende, tal vez aceptarán que no siempre puede uno resolver los problemas de todos”.

Algunos impedimentos de la buena escucha pueden ser distracciones externas, como los ruidos, o visuales, como una persona en constante movimiento. Algunos individuos hablan muy bajo, no articulan bien, o tienen un fuerte acento. Otras veces, las distracciones son factores personales del individuo, por ejemplo, si está hambriento, cansado, o preocupado por algún asunto personal.

Las distracciones más difíciles de evitar son las psicológicas. El aferrarse a lo que uno sabe produce una sensación de seguridad, mientras que el recibir informaciones nuevas siempre origina un cierto nivel de ansiedad.

En la motivación reside la clave de una buena escucha. Motivación quiere decir desear escuchar, estar dispuestos a eliminar los estorbos y concentrar toda la atención en el que habla. Tratar de detectar ideas, tomar notas, practicar la escucha activa. Escuchar activamente es una manera de ponerse en situación con el interlocutor, manteniéndose receptivo a lo que dice y demostrando que se le escucha; introduciendo controles de vez en cuando, a fin de poner a prueba si se ha entendido, para resumir lo acordado hasta el momento, o clarificar puntos de desacuerdo.

Formular preguntas: Muchas veces, a las personas les cuesta preguntar, sea porque el solicitar información puede tomarse como una confesión de ignorancia, porque no simpatizan o les intimida la persona a quien han de



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

preguntar. Naturalmente, si uno está en condiciones de averiguar por sí mismo lo que busca, es mejor abstenerse de molestar a gentes que estarán muy ocupadas. Sin embargo, vale más preguntar y enterarse bien, que conjeturar y correr el riesgo de equivocarse.

Debe dedicarse algún tiempo a reflexionar sobre lo que se pregunta, cuando se trata de obtener informaciones de otros. No se puede programar la conversación completa, pero si prever el enfoque inicial y algunas de las preguntas claves que parezcan indispensables.

Asertividad: Significa un trato abierto y sincero con las personas, sin caer en ningún extremo: ni demasiado pasivo, ni excesivamente agresivo. En la comunicación, es la facultad que permite declarar necesidades, deseos y opiniones con claridad y franqueza, y negociar con los demás hasta la obtención de un resultado mutuamente satisfactorio. El que comunica con asertividad entiende y se hace entender. La conducta asertiva permite:

- Expresar discrepancias sin crear conflictos innecesarios
- Formular peticiones y declarar opiniones con aplomo
- Colaborar con los demás en la resolución de los problemas, de modo que el resultado satisfaga razonablemente a todos
- Asumir las críticas
- Tratar más eficazmente con las personas y las situaciones conflictivas.

Asertividad es la forma de comportamiento y la herramienta de comunicación que implica la defensa de nuestros intereses sin violentar los de otras personas, y expresarse de manera directa, franca y apropiada. Se basa en las creencias siguientes:

- Tengo necesidades que satisfacer: los demás también
- Tengo mis derechos: los demás también
- Tengo algo que aportar: los demás también

Lo contrario de *asertividad*, por otra parte, es poner a los demás por delante de uno mismo, con perjuicio de los propios derechos o necesidades. (Taylor, 2002, p.18)

Los elementos esenciales de la comunicación interpersonal mostrados en la Figura 2.3 se basan en la participación de sólo dos personas. Dentro de una organización o empresa la comunicación se lleva a cabo entre varias personas y grupos mayores, estableciendo vínculos continuos con muchas personas tanto dentro como fuera de la organización. “La red de



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

comunicaciones se extiende de manera lateral: incluye personas del mismo departamento con nivel semejante (compañeros) y personas de diferentes departamentos del mismo nivel; vertical: incluyen a su superior inmediato y a los subordinados, así como a los superiores del superior y los subordinados de los subordinados; y externa incluyendo a clientes, proveedores, agencias de regulación, grupos de presión, compañeros profesionales y amigos. Por lo general estas redes de comunicación se basan en una combinación de relaciones prescritas de manera formal y desarrolladas de manera informal". (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, p.408)

Según Hellriegel y cols. (1999), de un grupo ilimitado de posibles redes de comunicación se obtienen cinco (5) redes básicas: la estrella o la rueda, la Y, la cadena, el círculo y la red de todos los canales, como se muestra en la Figura 2.4. Cada línea entre cada par de nombres representa una comunicación en dos sentidos, y el grado de restricción de comunicación entre sí es lo que diferencia cada tipo de red. Para este modelo se ha seleccionado un grupo de trabajo conformado por cinco individuos.

Las redes de comunicación son capaces de afectar la selección de los líderes de grupos, la facilidad y la rapidez del aprendizaje, la efectividad y la eficiencia y la satisfacción de los integrantes con el progreso del grupo. En la tabla 2.1 se presenta una breve comparación de las cinco redes básicas de comunicación en términos de cuatro criterios de evaluación. El primer criterio, el *grado de centralización*, representa hasta qué grado algunos integrantes del grupo tienen acceso a más posibilidades de comunicación que los demás. La red de estrella es la más centralizada, porque toda la comunicación fluye hacia uno de los integrantes. La red de todos los canales es la menos centralizada, porque cualquier integrante es capaz de comunicarse con todos los demás. El segundo criterio, *la predictibilidad* del liderazgo, señala la capacidad de prever qué integrante del grupo surgirá con probabilidad como el líder. En cada una de estas redes los líderes considerados con anticipación tienen más información y mayor control sobre la difusión que los otros integrantes.

El tercero y cuarto criterios de evaluación, la satisfacción promedio del grupo y el rango en la satisfacción del integrante individual, reflejan los niveles y la medida de satisfacción de los integrantes del grupo. En la red de estrella la satisfacción promedio del integrante del grupo con probabilidad será la más baja en comparación con las otras redes. Sin embargo, es posible que el rango en la satisfacción del integrante individual sea la más alta en relación con las otras redes. El individuo central, con mucha seguridad considerará muy satisfactoria la red de estrella, pues es él el centro de atención y ejerce mucha influencia sobre el grupo. Por el contrario, los integrantes son muy dependientes de él y quizá desempeñen un papel pequeño en el proceso de toma de decisiones. Por consiguiente, la satisfacción promedio del grupo como conjunto



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

tal vez sea relativamente baja. La red de todos los canales crea el potencial de mayor participación de todos los integrantes en términos de sus intereses y capacidades para contribuir al grupo. La satisfacción promedio del grupo será relativamente alta y el rango de calificaciones de satisfacción para las personas con probabilidad será más pequeño que en el caso de las otras redes. (p.410)

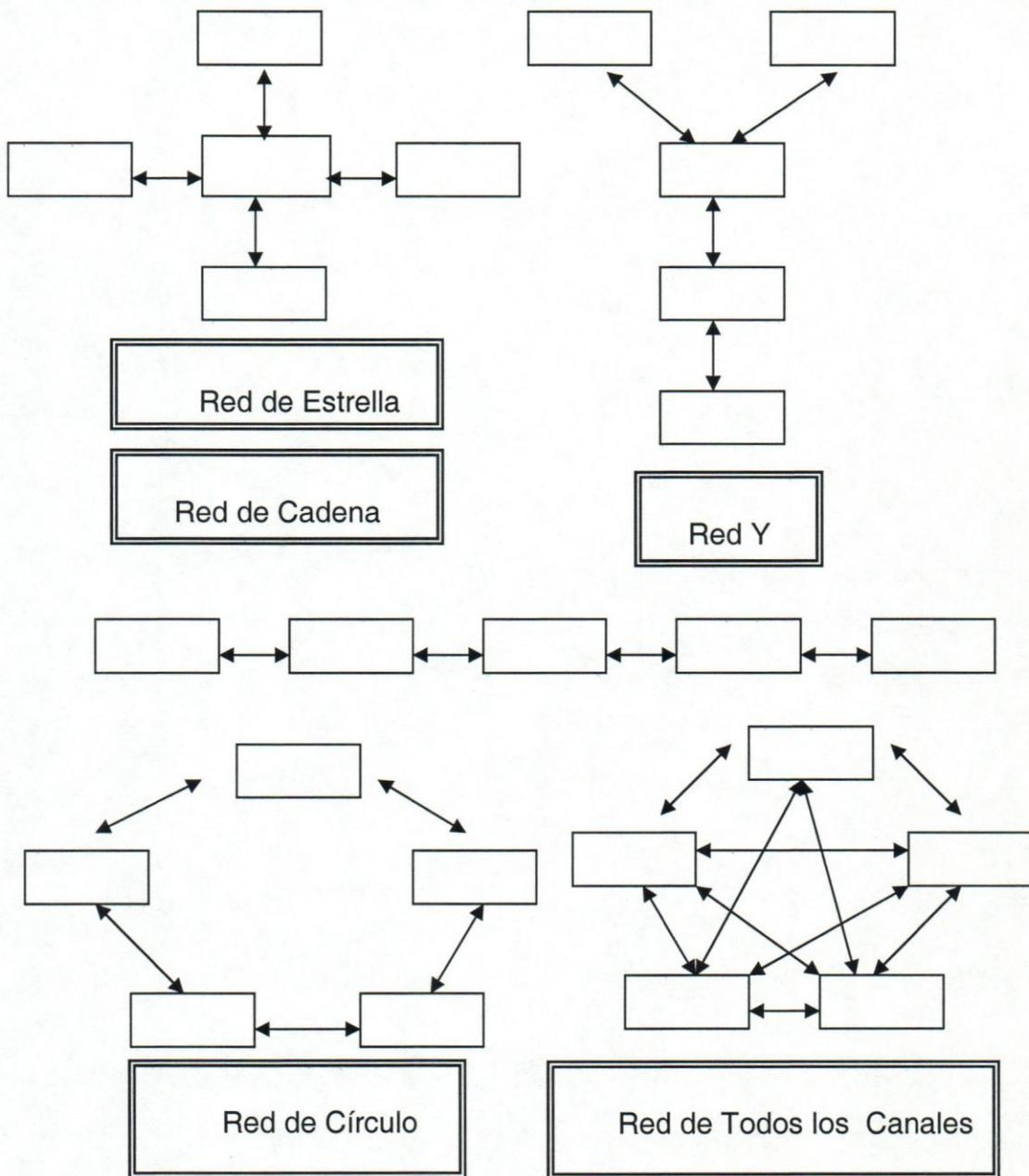


Figura 2.4 Opciones de redes de comunicación para un grupo de cinco personas



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

Tipos de Redes de Comunicación					
FACTOR	Estrella	Y	Cadena	Círculo	Todos los Canales
Grado de centralización	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
Predictibilidad del liderazgo	Muy alta	Alta	Moderada	Baja	Muy baja
Satisfacción promedio del grupo	Baja	Baja	Moderada	Moderada	Alta
Rango en la satisfacción del individuo	Alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo

Tabla 2.1 Efectos de cinco redes de comunicación

Conocer los tipos de redes de comunicación utilizadas es importante para comprender las relaciones de poder y control entre los empleados de las organizaciones. La tecnología de la información, es amplia y variada y respalda las redes de comunicación interpersonales, siendo cada vez más empleadas como sustitutas de la misma. Algunas de estas herramientas son las siguientes:

- El correo electrónico (e-mail) es un sistema de computación que permite que las personas intercambien y almacenen mensajes en sus computadoras. En los sistemas de correo electrónico más adelantados el usuario obtiene un resumen de todo el correo recibido, con titulares donde se indica el nombre del remitente, la hora y la fecha en que se envió el comunicado y su contenido. Además de transmitir mensajes entre empleados de la misma oficina o externos, la tecnología del correo electrónico incluso permite intercambios de órdenes de compra, facturas, pagos electrónicos de cuentas de una computadora a otra. Por lo tanto, el correo electrónico reduce las barreras de tiempo y distancia en la creación de redes de comunicación.
- El correo de voz es un sistema de mensajes con base en las computadoras que permite el acceso por teléfono. Se usa como si se tratara de una máquina contestadora para recibir mensajes registrados o como se haría con memorandos para enviar mensajes registrados a



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

- otros. El correo de voz representa un medio excelente para enviar mensajes breves, sencillos y que no representen problemas.
- El trabajo a distancia consiste en la práctica de trabajar en casa y con un vínculo a la oficina o a la planta a través del conocimiento de grupo. También forman parte de esta modalidad quienes trabajan fuera de las instalaciones de un cliente o se comunican a la oficina o la planta mediante una computadora portátil o un teléfono. Con frecuencia el trabajo a distancia exige programas de computadora, correo electrónico, correo de voz, faxes y la tecnología correspondiente.

Según Manzanilla (2000), al analizar a una empresa o institución, sea pública o privada, se encuentran tres elementos que requieren cierto grado de coherencia para lograr la eficiencia empresarial: *el organigrama, el funciograma y el flujograma*. El organigrama es un cuadro que muestra la estructura organizativa. Allí aparecen los cargos y sus dependencias de adscripción incluyendo en algunos casos datos acerca de los ocupantes de esos cargos. De esta forma, el cuadro indica quién reporta a quién o de quién depende administrativamente.

El funciograma, es un cuadro con características similares al anterior, e indica los vínculos funcionales, es decir, quién funciona con quién o cuál es la dependencia con la que tiene contactos obligados con más frecuencia, para el logro de sus objetivos. Esta es la radiografía del funcionamiento de la organización de los recursos humanos, la cual es raro encontrar dibujada y, en la mayoría de las instituciones o empresas, existe y nadie se da cuenta de ello. En estos casos el funciograma está en el subconsciente de las personas.

El flujo de la información o lo que se denomina comunicación, teóricamente debe ser coherente con el funciograma y en consecuencia, si se dibuja el cuadro del organigrama y se superpone con el del funciograma, deberían ser totalmente coincidentes. De la misma manera, si se dibuja el flujograma de las comunicaciones y se superpone a los otros dos, deberían ser todos coincidentes.

La realidad muestra que en muy pocos casos estos tres elementos coinciden y la información fluye muy raras veces por los caminos de los intereses del proceso. Por lo general ésta fluye a través de aquellas rutas establecidas por la amistad y por el compadrazgo, tanto cuando desciende en la organización como cuando asciende desde la base. La realidad de los procesos y el uso de los canales de comunicación establecen un tipo de cultura informativa. (p.93)



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

Deben estar presentes los elementos constituyentes de la Eficiencia de la Gestión Gerencial y cómo están funcionando para ir ajustándolos a la medida de las insuficiencias y capacidades su necesidad de romper los esquemas establecidos.



GERENCIA DE LAS COMUNICACIONES EN PROYECTOS

Planeación de las Comunicaciones	Distribución de Información	Reporte de Ejecución	Cierre Administrativo
<p>Entradas o Insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos de comunicaciones - Tecnología para las comunicaciones - Barreras o restricciones - Adopciones <p>Herramientas y Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los Involucrados <p>Salidas o Exumos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Gerencial de las Comunicaciones 	<p>Entradas o Insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados del Trabajo - Plan Gerencial de las Comunicaciones - Plan del Proyecto <p>Herramientas y Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades para las comunicaciones - Sistemas de recuperación de información - Métodos de distribución de información <p>Salidas o Exumos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Records del proyecto - Reportes del proyecto - Presentaciones del proyecto 	<p>Entradas o Insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan del Proyecto - Resultados del Trabajo - Otros records del proyecto <p>Herramientas y Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de la ejecución - Análisis de variaciones - Análisis de tendencias - Análisis del Valor Agregado - Técnicas y Herramientas para la distribución de información <p>Salidas o Exumos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reportes de ejecución - Requerimientos de cambio 	<p>Entradas o Insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentación de las medidas de ejecución - Documentación del producto - Otros records del proyecto <p>Herramientas y Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas y Herramientas para el reporte de la ejecución - Reportes del proyecto - Presentaciones del proyecto <p>Salidas o Exumos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Archivos del Proyecto - Cierre del Proyecto - Lecciones Aprendidas

Tabla 2.2 Visión de la Gerencia de las Comunicaciones en Proyectos



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

Para lograr una Eficiente Gestión Gerencial de las Comunicaciones se deben entender los cuatro macro-procesos involucrados: planificación de las comunicaciones, distribución de la información, reporte de ejecución y cierre administrativo; y la continua interacción con cada uno de los otros procesos en las distintas áreas del conocimiento. Cada proceso puede requerir esfuerzo de un individuo o grupos de individuos en función de las necesidades del proyecto, pudiendo ocurrir por lo menos una vez en cada fase del proyecto. La Tabla 2.2 proporciona una visión global del desarrollo de los macroprocesos mencionados. (PMBOK, 2000, p.118)

La Planificación de las Comunicaciones incluye las necesidades de información que necesitan los distintos grupos de interés: quién necesita qué información, cuándo ellos la necesitarán, cómo puede dárseles y por quién. Identificar las necesidades informativas y determinar medios satisfactorios para reunir esas necesidades, es un factor importante para el éxito del proyecto.

En la mayoría de los casos, los planes comunicacionales se efectúan en las fases tempranas del proyecto. Sin embargo, los resultados de este proceso podrían ser revisados regularmente a lo largo del proyecto para asegurar o garantizar la continuidad en su aplicación.

El plan de comunicaciones está estrechamente vinculado con el plan organizacional, que sistematizan lo que se quiere hacer y la integración del grupo de personas que coordinarán las actividades para cumplir con los objetivos del grupo, logrando así un mayor efecto en los requerimientos comunicacionales del proyecto.

Los requerimientos comunicacionales son la suma de los requerimientos de información de los grupos de interés del proyecto. Son definidos combinando el tipo y formato de información necesaria con un análisis del valor de la misma. Incluye:

- Organización del proyecto y responsables relacionados.
- Disciplinas (áreas), departamentos y especialidades involucradas en el proyecto.
- Logísticas de cuántos individuos serán involucrados y cuál es su ubicación.
- Necesidades de información externa.

La tecnología o los métodos usados para transferir información puede variar significativamente: desde conversaciones para informar hasta reuniones extensas, desde simples documentos escritos hasta acceso online inmediato a



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

programas y bases de datos. Entre los factores tecnológicos comunicacionales se incluyen:

- La necesidad de información constante: el éxito de un proyecto depende de la frecuente actualización de la información y emisión de reportes regulares.
- La disponibilidad de tecnología: son apropiados los sistemas existentes o el proyecto necesita cambios sustanciales.
- Las expectativas de provisión de personal del proyecto: son los sistemas comunicacionales propuestos compatibles con la experiencia y la experticia de los participantes en el proyecto o necesitan de entrenamiento y requieren de aprendizaje.
- La extensión del proyecto: es o no probable cambiar la disponibilidad tecnológica antes de que el proyecto finalice.

El resultado de una buena planificación de las comunicaciones es un documento detallado que represente metodológicamente cuáles serán los mecanismos empleados para generar y almacenar los distintos tipos de información. Asimismo, deben cubrirse los procedimientos para almacenar y diseminar actualizaciones y correcciones para la previa distribución de material.

Entre otros aspectos el plan detallado de las comunicaciones debe incluir:

- Una estructura de distribución compatible con las responsabilidades predefinidas que detalle el tipo de información (reportes de status, data, programa, documentación técnica) que fluirá y qué métodos (reportes escritos, reuniones) serán usados para la distribución de los distintos tipos de información.
- Una descripción de la información que debe ser distribuida, incluyendo formato, contenido, nivel de detalle y definiciones a ser usadas.
- Métodos para acceder información entre programas comunicacionales.
- Un método para actualizar y refinar el plan gerencial de las comunicaciones a lo largo del progreso y desarrollo del proyecto.

La distribución de la información consiste en hacer que la información necesaria del proyecto esté disponible en forma oportuna. Esto incluye la implementación del plan gerencial de las comunicaciones para responder a requisiciones inesperadas de información. Además, de informar acerca de qué



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

productos han sido completados y cuáles no, en qué medida se están resolviendo o están basados los estándares de calidad, qué costos, forman parte del plan de ejecución del proyecto y se alimenta de los procesos de reporte de desempeño.

La distribución de información se basa en el plan del proyecto, que es un documento formal, aceptado y utilizado para manejar la ejecución del mismo, que incluye, entre otras cosas, la fecha de inicio y la fecha de conclusión esperada para cada una de las actividades. Puede ser presentada en un formato de resumen (programación principal) o con detalles, o por medios gráficos o tabulares como los siguientes:

- Diagrama de red del proyecto con la información de la fecha adicionada. Estos gráficos usualmente muestran la lógica del proyecto y las actividades del camino crítico del proyecto.
- Gráfico de barras, también llamado diagrama de Gantt, muestra la fecha cuando comienza la actividad y cuando finaliza; cuánto será la duración esperada y algunas veces muestra las dependencias.
- Gráfico de avisos, son similares a los gráficos de barras, pero solamente identifican la programación del comienzo o terminación de los principales entregables e interfaces externas claves.

La información debe ser compartida a través de variados métodos, incluyendo sistemas manuales, bases de datos electrónicos, softwares para la gerencia de proyectos y sistemas que permitan el acceso a documentación técnica semejante a los planos de ingeniería, diseños de especificaciones, planos de prueba, etc. Y distribuida usando distintos métodos como reuniones, distribución de copias de documentos, compartiendo acceso a través de la red a las bases de datos, fax, e-mail, correo de voz, videoconferencias e intranets del proyecto.

Los reportes de ejecución incluyen la colección y diseminación de la información de ejecución, con información acerca de cómo los recursos están siendo usados para alcanzar los objetivos del proyecto. Además, proveen de información sobre alcance, tiempo, costo y calidad, y en algunos casos información sobre riesgos. Este proceso incluye:

- Reporte de status: describiendo dónde se encuentra ahora el proyecto, por ejemplo, en relación con el presupuesto original.



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

- Reporte de progreso: describiendo qué ha cumplido el equipo del proyecto, por ejemplo, porcentaje de cumplimiento del programa, o qué está completado versus qué está en proceso.
- Previsiones: prediciendo el futuro status del proyecto y el progreso.

Las herramientas y técnicas empleadas para el reporte de ejecución son esenciales para desarrollar un buen reporte. Entre otras se destacan:

- Revisión de la ejecución realizando evaluaciones del status del proyecto y/o su progreso, generalmente en conjunto con una o más técnicas de reportes de ejecución.
- Análisis de variación trata de comparar los resultados actuales del proyecto con los esperados. El costo y las variaciones del programa son los que mayormente se analizan, pero las modificaciones del plan en las áreas de alcance, recursos, calidad y riesgo son de mayor importancia.
- Análisis de dirección o tendencia que trata de examinar los resultados del proyecto en el tiempo para determinar si la ejecución está mejorando o se está deteriorando.
- Análisis del Valor Agregado es el método más comúnmente usado para la medición de ejecución. Integra el alcance, costo (o recursos), y medidas de programa para ayudar a que el equipo que gerencia el proyecto evalúe la ejecución del mismo. El valor agregado (VA) calcula tres importantes valores de cada actividad:

Valor Planificado (VP) o presupuesto de costos en el programa de trabajo: es la porción del plan de costos aprobado que se estimó para ser gastado en una actividad durante un período de tiempo.

El Costo Actual (CA) o costo actual de la ejecución del trabajo: es el total de costos incurridos en el trabajo logrado en una actividad en determinado período. Este Costo Actual debe corresponder para cualquier cosa que haya sido presupuestada para el VP y el VA.

El VA, es el valor del trabajo actualmente completado.

Estos tres valores son usados en combinación para proveer medidas de sí el trabajo está siendo cumplido como se planeó o sí no. La medida más usada son los costos variables (CV; $CV = VA - CA$) y la



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

variación del programa (VP; $VP = VA - VP$). Estos dos valores, el CV y el VP pueden ser convertidos en eficientes indicadores para reflejar el costo y la ejecución del programa de cualquier proyecto. El índice de ejecución de costos ($CPI = VA / CA$) es el indicador de costo-eficiencia más usado. El CPI acumulado (la suma de los VA individuales presupuestados dividido por la suma de todos los CA individuales) es extensamente usado para prever los costos de terminación del proyecto. También, el índice de ejecución del programa ($SPI = VA / VP$) es algunas veces usado en conjunto con el CPI para prever los estimados para la terminación del proyecto.

Los reportes de ejecución organizan y reúnen la información recolectada y presentan los resultados de los análisis efectuados. Proveen de información y niveles de detalle distintos, según lo establecido en el plan gerencial de comunicaciones.

Los formatos más comunes de reportes de ejecución son los mapas de barras o Diagramas de Gantt, Curvas S, histogramas y tablas.

El proyecto o alguna fase del mismo, luego de alcanzar los objetivos requiere ser cerrado. El cierre administrativo consiste en la documentación de los resultados del proyecto para formalizar la aceptación del producto del proyecto por el patrocinador o cliente. Esto incluye la colección de los records del proyecto, garantizando que reflejen las especificaciones finales, analizando el éxito del proyecto, su efectividad y lecciones aprendidas; y archivando información semejante para su uso futuro.

Las actividades de cierre administrativo no pueden desarrollarse hasta la completación del proyecto. Cada fase del proyecto debe ser apropiadamente cerrada o terminada para garantizar que la información importante y de utilidad no se pierda. Adicionalmente, las habilidades empleadas en la base de datos de del personal deben ser actualizadas para reflejar nuevas habilidades e incrementos de éstas.

La Eficiencia de la Gestión Gerencial de las Comunicaciones maneja conceptos básicos comunes a todas las ciencias del comportamiento humano. Una vez que estos conceptos básicos son analizados y comprendidos en su esencia misma, producen decisiones acertadas y exitosas. El secreto mayor de la gerencia está en el ordenamiento especial de los distintos propósitos que se intentan alcanzar y de la dirección que se les confiera a los mismos.



CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

SOLTECH: Organización Líder en Venta de Productos, Tecnología, Soluciones y Servicios a Empresas en General

SOLTECH es una empresa multinacional líder en venta de productos, tecnología, soluciones y servicios a empresas y consumidores en general. Está conformada por un equipo de trabajo de 140.000 empleados, distribuidos en 160 países, y llegando a manejar hasta 15 idiomas diferentes.

La estructura organizativa de la empresa es del tipo funcional, jerárquica, donde cada empleado tiene un superior definido (gerente funcional) a quien reporta directamente sobre el ejercicio de sus funciones. Los miembros de la organización se agrupan por especialidad:

- “Delivery Centre East, Delivery Centre West”: es el “Business Center”, donde se procesa la información para todo el mundo, el del Este ubicado en Centro América y el del Oeste en La India.
- “SM EMEA”, es el centro de mediciones, planeación y procesos en Europa.
- “Service Delivery Management”, o manejo de los servicios de distribución.
- “Comercialization”, o comercialización de productos y servicios
- “Support Planner”, o planes de soporte

La división de Comercialización está constituida por cuatro sub-divisiones: “Service Measurement and Offering” (Servicios de medición y ofertas), “Planning and Delivery Process and Tools” (Planeación y Distribución de procesos y herramientas), “Program Initiatives” (Programas de Iniciativa) y, “Communication Management” (Manejo o Gerencia de las Comunicaciones).

La sub división de Comunicaciones o Gerencia de las Comunicaciones es la encargada de elaborar los planes de comunicación empresariales que se concretan en el plan de mejora de la excelencia, el sistema interno de comunicación, el manual de imagen corporativa y el programa externo de comunicación. Además, es el encargado de la planificación, calendarización y



CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

seguimiento de las comunicaciones dentro de los proyectos que ejecute o lleve a cabo la organización.

- **Misión**

Ofrecer venta de productos, tecnología, soluciones y servicios; soporte técnico, funcional y operacional, que excedan las expectativas de sus clientes y accionistas, distinguiéndolos por una vocación de servicio, innovación, calidad y compromiso social.

- **Visión**

Ser una empresa modelo en términos de calidad, innovación y rentabilidad, manteniendo una relación calida y humana entre ellos y sus clientes.

- **Valores**

- **Comunicación:** su comunicación es abierta, franca y efectiva, apoyados en su honestidad hacia la empresa, la gente y los clientes.
- **Trabajo en Equipo:** entienden el poder del trabajo multidisciplinario que combina y optimiza las potencialidades y competencias de todos ellos para producir un mejor resultado en todo lo que hacen. En este sentido, desarrollan la lealtad como un elemento que potencia sus posibilidades de alcanzar los objetivos haciendo equipo.
- **Orientación a Resultados:** asumen con responsabilidad los proyectos y las metas establecidas y trabajan con efectividad para alcanzarlas.
- **Competencia Profesional:** tienen una actitud de aprendizaje permanente que les permite mantener siempre el nivel de conocimiento y eficacia que demanda la dinámica cambiante de su negocio. Asumen con humildad sus aciertos y errores para capitalizar el aprendizaje que se desprende de ellos.

- **Recursos humanos**

El Departamento de Recursos Humanos de la organización busca captar el personal más calificado, con el propósito de desarrollar y lograr un equipo humano integral, capaz de posicionar la empresa como la más competitiva del mundo.



• Valor Humano

La organización brinda a sus empleados un ambiente de innovación, profesionalismo y participación, además de excelentes oportunidades para crecer personal y profesionalmente. Ofrece también la oportunidad de realizar pasantías y tesis en las diferentes áreas de la corporación.

Su principal recurso son los Ingenieros y Técnicos Superiores en Electrónica, Eléctrica, Electricidad, Sistemas e Informática, además de los egresados de las diversas carreras administrativas.

• Ventajas para el Personal

- Buenas remuneraciones
- Mayores beneficios socio-económicos
- Nivel de prelación en mayor grado
- Mejor ambiente de trabajo
- Puntualidad en el pago de las remuneraciones

• Desventajas para el Personal

- La comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos es más restringida
- Política, ninguna por consenso
- Conflictos, ampliar la cobertura

• Formas de Comunicación

- Oral:
 - Cursos de Capacitación
 - Reuniones y Conferencias
- Escritas:
 - Por correo impreso del orden del día: información sobre las reuniones
 - Informes anuales: sobre el desarrollo de las actividades
 - Boletines: informar a los empleados sobre la situación de la empresa

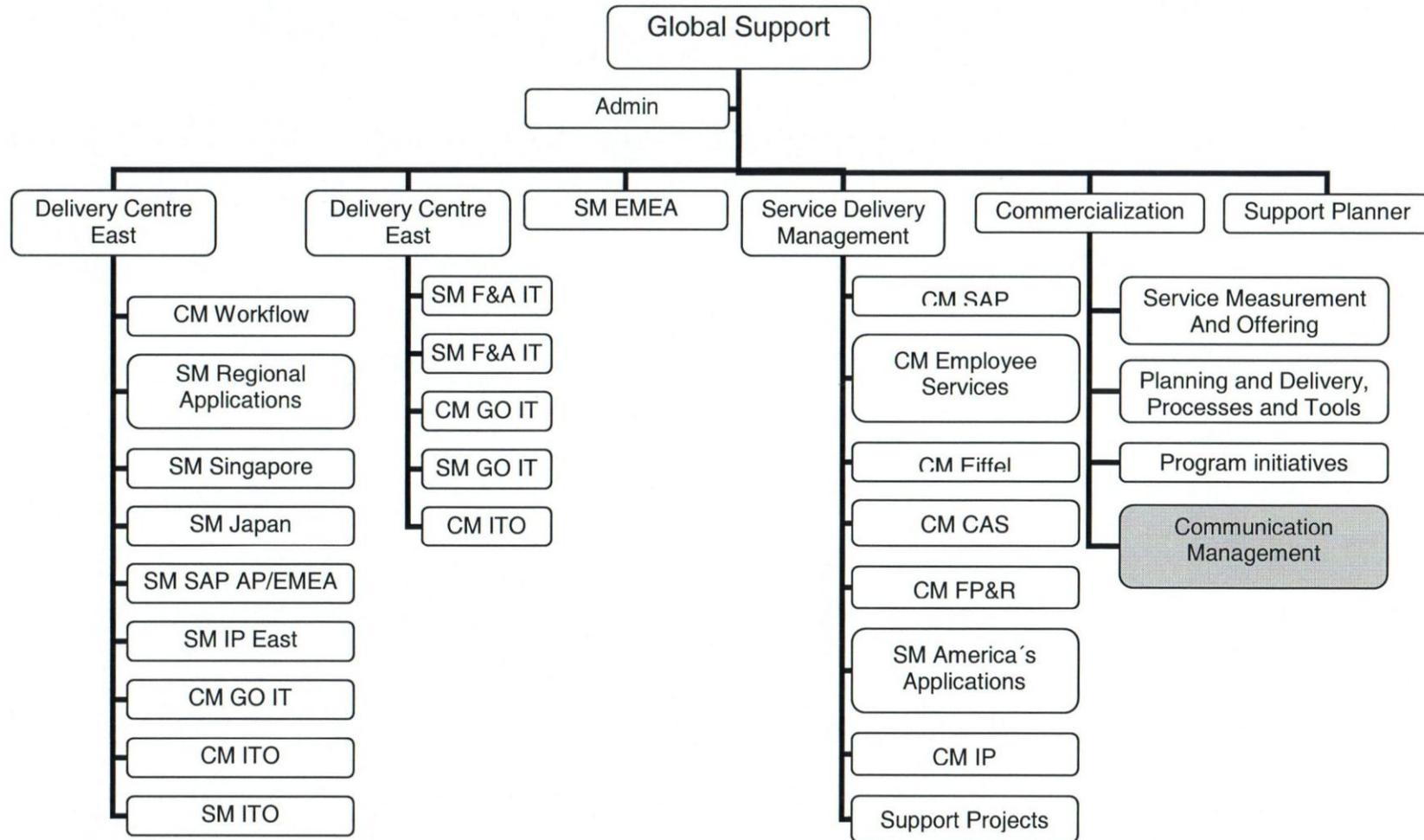


CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

- Minutas: Registro escrito de la dirección y decisiones de la reunión
 - Manuales de organización
 - Informes
- Visuales:
- Gráficos estadísticos
 - Uso de Intranet
-
- **Estructura Organizativa:**
F&A and Hosted Global Application Support



CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL





CAPITULO IV

DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

1. INTRODUCCIÓN

A pesar de que la comunicación es un proceso natural, intrínseco e inmanente al ser humano, al ser social, es necesario relacionarlo con una ciencia de la gerencia: “Gerencia de las Comunicaciones”. En consecuencia, el manual que se desarrollará debe ser entendido como un camino para aprender normas básicas del proceso gerencial de las comunicaciones aplicadas a la planificación y ejecución de proyectos, y para definir estrategias que permitan gerenciar en armonía con las leyes de la naturaleza del proceso social.

La habilidad para la Gerencia General de las Comunicaciones o Dimensiones de la Comunicación:

- Oral y escrita, escuchada y hablada
- Interna – dentro del proyecto- y externa- hacia el cliente, el medio y el público
- Formal - reportes y reseñas- e informal – memos, conversaciones espontáneas
- Vertical – al tope y al final de la organización – y horizontal- con homólogos y organizaciones asociadas

forma parte de la Gerencia de las Comunicaciones en Proyectos, pero sustancialmente tienen un enfoque más extenso, ya que la comunicación es un tema muy amplio e implica un conjunto de conocimientos que van más allá del contexto del proyecto. La Gerencia de las Comunicaciones en proyectos, aplica estos conocimientos según las necesidades específicas del mismo buscando satisfacer las interrogantes de decidir: cómo, cuándo, en qué forma y a quién reportar la gestión del proyecto.

Todos necesitan reflexionar acerca de lo que se comunica, con quién y para qué. Un estilo flexible, siempre que se exprese con educación, tacto y claridad y no olvidando que se representa a la organización, respetando su misión y objetivos. La impresión que causa un individuo contribuye a la imagen de la organización en general y si es positiva, a largo plazo aportará beneficios a todos.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

El trabajo independiente no significa trabajar aislados. Al contrario, reclama un mayor esfuerzo para comunicar con los colegas, mantenerlos informados, hacer notar que se valora lo que hacen, subrayar el papel que cada miembro desempeña en el logro de los fines y el éxito del quipo en su conjunto.

El Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) describe la suma de conocimientos dentro de la profesión de la Gerencia de Proyectos como prácticas tradicionales probadas que se aplican ampliamente y que son generalmente aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría del tiempo, y que, además, existe un acuerdo general sobre su valor y utilidad.

Estas áreas de conocimiento describen el conocimiento de la gerencia de proyectos y las prácticas en términos de los componentes del proceso. Han sido organizadas en nueve áreas dentro de las cuales se encuentra la Gerencia de Comunicaciones del Proyecto, que describe los procesos requeridos para asegurar la oportuna y apropiada generación, colección, diseminación, almacenamiento, y última disposición de la información del proyecto. Consiste en la planificación de las comunicaciones, distribución de información, desarrollo de reportes, y el cierre administrativo.

Los proyectos son generalmente parte de la organización en estudio y por lo tanto se encuentran influenciados por la misma. La madurez de la organización con respecto al manejo de proyectos influyó en la creación de la sub división de Comunicaciones o Gerencia de las Comunicaciones como la encargada de manejar la excelencia, el sistema interno y externo de comunicaciones y el manual de imagen corporativa. Además de ser el ente encargado de planificar, calendarizar y dar seguimiento de las comunicaciones dentro de los proyectos que se planifican y ejecutan en la organización.

Con la finalidad de lograr la eficiencia de la gestión gerencial de las comunicaciones en proyectos, la división de Gerencia de Comunicaciones adoptó el modelo de Administración de Proyectos basado en los principios del PMBOK, empleado en el departamento de soporte de proyectos que resulta aplicable a la mayoría de los mismos, sin ser único y uniforme para todos y dejando en manos del equipo de proyectos determinar qué es lo más adecuado para el proyecto en cuestión.

Comprobada la eficiencia del modelo en un gran número de proyectos, se propone como base para elaborar un “Manual de Comunicaciones en Proyectos” con las variantes y similitudes propias de la Gerencia de las Comunicaciones.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

2. MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

El modelo de Administración de Proyectos (figura 4.1), ofrece una definición concisa del proyecto con entregables específicos, manteniendo a la gerencia y a los miembros del equipo informados del progreso del mismo. Además, ayuda a que el equipo se enfoque en objetivos comunes mejorando la comunicación en general.

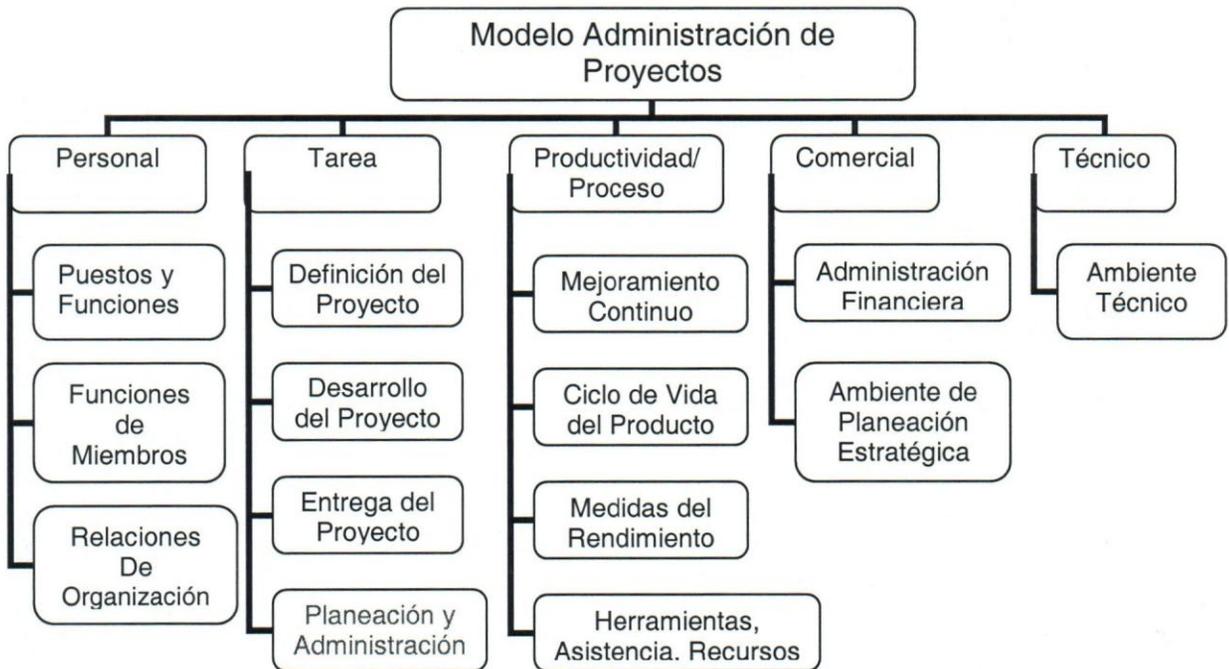


Figura 4.1 Modelo de Administración de Proyectos

La Planeación y Administración de Proyectos, se divide en cuatro subgrupos desglosados según se muestra en el modelo de aplicación del mismo.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

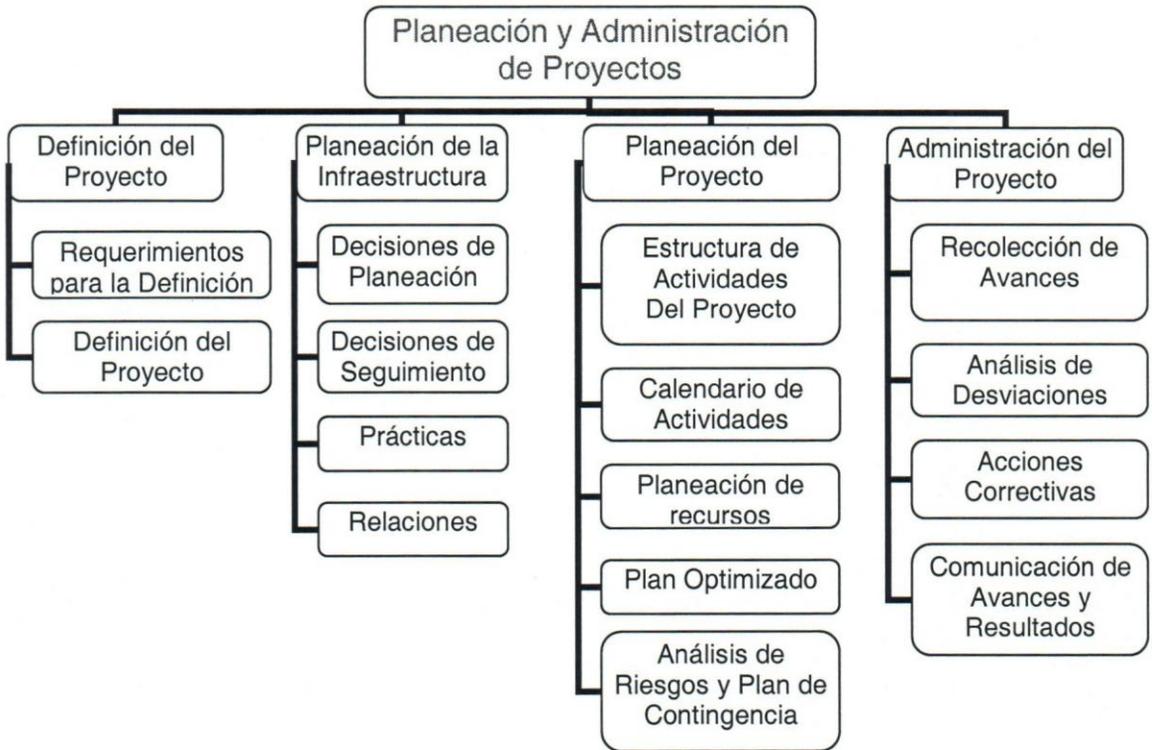


Figura 4.2 Modelo de Planeación y Administración de Proyectos

3. EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada con las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

- Los procesos de comunicación, desde su perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Kahn, 1986). La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.
- La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

- Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad (tanto en calidad de servicios o producto, como en calidad de vida laboral otorgados a los activos humanos). En la búsqueda de la calidad total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.

3.1. El Proceso de la Comunicación.

La habilidad de comunicarse con claridad nunca había tenido tanta importancia como ahora. Las pautas de trabajo son cada vez más flexibles y menos predecibles. La estructura laboral de generaciones pasadas, basadas en el orden y en el control de una organización central, se ha convertido en la era de la conexión en red, la contratación de mano de obra externa y en las asociaciones. En resumen: una estructura basada en los conocimientos y en la inteligencia. Ahora más que nunca, los gerentes necesitan aprender a comunicarse eficazmente con un mayor número de gente proveniente de distintas esferas. Y también con mayor rapidez: la información que hoy es noticia, mañana ya está en la papelera de reciclaje.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

- ¿Qué es la comunicación?

La comunicación es el proceso de creación de entendimiento compartido, logrado a través de la conversión de información en ideas. Una comunicación eficaz depende de la claridad de las ideas y no de la exactitud de los datos. Cuando falla la comunicación es porque no se ha entendido la idea, no se vea su valor, haya demasiadas ideas o la idea se perdió en una gran cantidad de datos y cifras.

- La conversación: el núcleo de la comunicación.

La conversación es el medio de comunicación más importante. Es flexible y dinámico. Una empresa es una red de conversaciones. De hecho, eso es todo lo que es. Sin conversaciones eficaces, no puede funcionar.

Las conversaciones son el medio por el cual se crea un significado compartido. Todas las otras formas de comunicación – entrevistas, presentaciones, documentos escritos – son variantes de este eje central de comunicaciones. Además, es un equilibrio dinámico entre hablar y escuchar. Por lo que se puede entender el concepto de conversación como la actividad de una persona que habla con otra, sin olvidar el hecho de que al mismo tiempo se están escuchando mutuamente.

La calidad de la comunicación depende en mayor medida de la calidad de lo que se está escuchando que de lo que se dice. A través de la acción de escuchar, se conoce tanto lo que la otra persona quiere decir como lo que está pensando. Por lo tanto, si se quiere mejorar la capacidad de conversación, lo mejor será comenzar con mejorar la capacidad de escuchar. El arte de escuchar implica mucho más que permanecer solamente callados u oír lo que dice el interlocutor. El que escucha controla el comportamiento del que habla mediante su forma de escuchar: a través del contacto ocular, de la postura que adopte, del movimiento de la cabeza hacia los lados, asintiendo, tomando notas, etc. Cuando se habla, se demuestra hasta que punto se sabe escuchar. Si el interlocutor considera como irrelevante un comentario, empieza a dudar si se le ha escuchado con atención. Y si se le interrumpe, se demuestra el deseo de no escuchar.

Las conversaciones fracasan cuando alguna de sus cuatro dimensiones fallan: el contexto, la relación, la estructura y/o el comportamiento.

- Todas las conversaciones tienen un contexto, es decir ocurren por una razón. Si no se tiene claro por qué ocurre la conversación,



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

cada una de las partes puede inmediatamente caer en la incomprensión de la otra.

- Las relaciones definen el límite y el potencial de la conversación. Se conversa de diferente manera con los extraños que con las relaciones cercanas. Las relaciones no son fijas ni permanentes. Son complejas y dinámicas. Operan siguiendo unas pautas determinadas, tales como:
 - El estatus: es el rango que se concede a otra persona con relación al propio. Esto se evidencia mediante el respeto, la familiaridad o reserva que se tiene con los demás. El estatus es el factor que regula las conversaciones. Si se considera que el estatus propio es inferior al de la otra persona, probablemente asentirá a todo lo que el otro dice y abandonará anteriores planteamientos que tenía como firmes. Si se piensa que el estatus es superior al de su interlocutor, probablemente descartará lo que dice, desautorizándolo, interrumpiéndolo o simplemente ignorándolo.
 - El poder: es el control que una persona ejerce sobre otra. Se dice que se tiene poder sobre una persona cuando se puede influenciar o controlar el comportamiento de ésta de una forma u otra. Al final de la década de los cincuenta, John French y Bertram Raven describieron cinco clases de poder:
 - El poder recompensa: la habilidad de otorgar favores como consecuencia de un comportamiento.
 - El poder de coacción: la habilidad de castigar a los otros.
 - El poder legítimo: aquel conferido por el estatus.
 - El poder referencial: el “carisma” que lleva a los demás a idolatrarlos o imitarlos.
 - El poder de la experiencia: aquel derivado de niveles específicos de conocimiento o habilidades.
 - El rol: son las pautas de conducta que los demás esperan de cada quien. Un rol formal puede describirse explícitamente en un perfil de trabajo; un rol informal es el que se concede como consecuencia de la experiencia que la gente tiene del comportamiento propio. Meredith Belbin,



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

listó una serie de roles de equipo que generó el cuestionario de Belbin para autoclasificarse según las siguientes categorías:

- Presidente/coordinador
 - Inspirador/jefe de equipo
 - Innovador o creativo
 - Monitor-evaluador/pensador creativo
 - Trabajador por cuenta ajena/asalariado
 - Trabajador en equipo/creador de un equipo
 - Productor/controlador o supervisor
 - Creador de recursos/investigador proyectista
 - Experto
- La empatía: o atracción entre las partes, que condicionan el fracaso de la conversación debido a una falta de atracción o atracción excesiva. La atracción puede llegar a convertirse en una encrucijada emocional o puede llevar a una relación perfectamente armónica.

Estos cuatro factores afectan a la relación territorial en una conversación. Una comunicación eficaz persigue el encuentro de un territorio común: el terreno compartido por las partes. Pero las personas preservan celosamente su terreno individual. Como consecuencia, muchas de las normas de la comunicación versan acerca de cómo se puede invitar y conceder permiso a otra persona para que acceda al territorio personal propio.

- A pesar de suponer que las conversaciones deben ser flexibles y espontáneas, deben tener unos principios estructurales. La estructura de una conversación deriva de la forma de pensar de las personas. El pensamiento debe ser considerado como un proceso que ocurre en dos fases:
 - La primera fase del pensamiento es la que se lleva a cabo al observar la realidad. Permite reconocer algo porque encaja en un modelo mental o idea. Las ideas permiten adoptar un sentido de la realidad y es esta lógica la que constituye la primera fase del pensamiento. El resultado de esta primera fase del pensamiento es la traducción de una realidad en lenguaje. Se le asigna nombre a un objeto o a un acontecimiento; se convierte un proceso físico complejo en una ecuación: se simplifica una estructura dibujando un diagrama; se integra un paisaje en un mapa.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

- La segunda fase del pensamiento manipula ese lenguaje creado para obtener un resultado. Cuando se le da nombre a algo, se puede hablar de ella coherentemente. Se puede juzgar su eficacia, su utilidad y su forma de uso.

Las conversaciones eficaces tienen una primera fase y una segunda fase. La gente prefiere dar por supuestas sus percepciones. Pero ninguna cantidad de pensamiento en la segunda fase compensará el haber pensado poco en la primera fase. Por lo tanto, una conversación efectiva administra la estructura de la siguiente forma:

- Separando las dos fases
 - Asegurando en qué fase se encuentra
 - Haciendo las preguntas adecuadas a cada fase.
- Las conversaciones no son solamente un intercambio de palabras. Para apoyar el lenguaje empleado se debe utilizar una amplia gama de posibilidades de comunicación no verbal: el tono de voz, los gestos, la manera de mover los ojos o la postura corporal, las posiciones físicas que se adoptan con relación a la otra persona. La mayor parte de esta conducta es percibida inconscientemente. La información recogida de la comunicación no verbal de la otra persona influirá en la respuesta más que las palabras que se utilizan.

La comunicación no verbal es importante por las siguientes razones:

- Los mensajes no verbales comunican sentimientos; son la manera principal de expresar las emociones o las reacciones instintivas.
- A los mensajes no verbales se les atribuye más fiabilidad que a los verbales: son más difíciles de fingir.
- La comunicación no verbal implica que sea imposible no comunicar; todo tipo de conducta con respecto a otra persona comunica alguna cosa.
- Los mensajes no verbales están fuertemente relacionados con los mensajes verbales: pueden reforzar, regular, enfatizar, contradecir o sustituir las palabras que la gente utiliza.

Los comunicadores eficaces administran bien su comportamiento. Se esfuerzan por hacer que sus mensajes no verbales sean congruentes con sus



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

palabras. Los actores, por supuesto, hacen de la administración del comportamiento un arte. Y administrar el comportamiento significa, simplemente, intentar actuar adecuadamente.

Los aspectos más importantes que se deben controlar son el contacto ocular y el movimiento de los ojos. Las acciones sencillas, como mantener todos los miembros y las manos quietas o mirar consistentemente al que está hablando mientras lo hace, se traducirá en una enorme e inmediata diferencia en calidad de conversación.

- Escribir con eficacia.

Escribir sigue siendo una destreza clave para los directivos. Una expresión correcta y clara debe ser meta de todo directivo, como también importa tener un estilo flexible, es decir, que se adapte a distintos tipos de lectores. El criterio es que está bien escrito aquello que cumple su función. Inicialmente, se debe preguntar: ¿para qué va a servir este escrito? ¿A qué intención obedece? ¿Es para informar, persuadir, preguntar, negociar, describir, tranquilizar, entretener? A continuación hay que pensar en la audiencia, en la persona o personas que lo recibirán. ¿Es un amigo, un jefe, un socio de empresa, un cliente, o el público en general? Cada uno va a requerir un planteamiento diferente y un estilo diferente. Y siempre, una expresión clara y una buena estructura gramatical.

Cuando se escribe, más que en cualquier otra actividad, la buena comunicación es una cuestión de mostrar la forma que adopta el pensamiento. Ese perfil está conformado por ideas: las frases que se escriben. Debe organizarse en un perfil coherente que el lector pueda ver con claridad.

El lector puede comprender solamente una unidad de información a la vez. Para entender su mensaje con más detalle el lector deberá primero dividirlo en partes, y entender seguidamente cada parte por orden. Así, la información al ser escrita debe organizarse en dos dimensiones:

- Vertical (dividiendo el mensaje en partes, agrupando las partes pequeñas dentro de las mayores)
- Horizontal (organizando cada grupo de partes en un orden).

Ordenando la información de esta manera se crea un perfil que permite a la mente del lector entender la complejidad de la forma más natural. La forma que se crea es la de pirámide.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

El proceso de crear la estructura del documento puede imaginarse en dos etapas iguales a las empleadas en la ordenación del pensamiento:

- la primera fase del pensamiento: recoger información
- la segunda fase del pensamiento: organizar la información.

El uso de “mapas mentales” es primordial para ayudar a recoger la información, y la estructura piramidal para estructurarla coherentemente.

La construcción de la pirámide se hace con el proceso de preguntas y respuestas de los puntos clave, como: ¿por qué? (razones, beneficios o causas), ¿cómo? (métodos, modos de hacer algo, procedimientos, ¿cuáles? Cada idea debe constituir una frase, resumir la idea agrupada en ella y dentro de un grupo es una respuesta a la pregunta provocada por la idea-resumen.

La construcción de la pirámide (figura 4.3) crea una disciplina que ayuda a averiguar cuánta información se debe incluir en el documento y cómo debe ser ordenada. Siempre procede a través de la división. Cada idea provoca una pregunta para la cual debe disponerse de al menos dos respuestas, y preferiblemente no más de seis. Este proceso de pregunta-respuesta continúa hasta que la idea consigue provocar una pregunta con múltiples respuestas. Y puede detenerse si una idea no provoca una respuesta en el lector o si la idea provoca una pregunta que sólo tiene una respuesta. No es necesario construir una pirámide de más de cuatro niveles: mensaje, puntos clave, subpuntos, puntos secundarios.

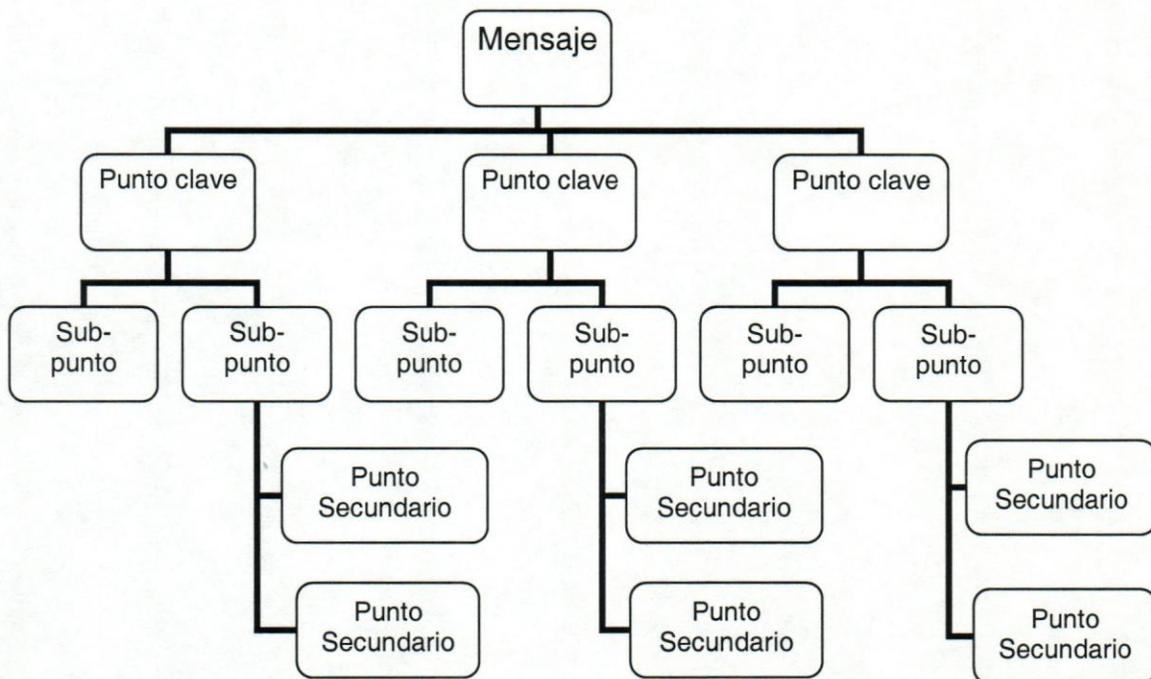


Figura 4.3 Estructura Piramidal

La fase final de la planificación del documento es construir el guión. Esto transformará la pirámide en texto, constituyendo un primer esbozo.

El guión es el diseño del documento, que proporciona una visión del documento completo en miniatura.

Una vez entendido este principio de crear un guión, se puede adaptar a cualquier tipo de documento. Se destacan tres formatos básicos: el correo electrónico o memorando, la carta y el informe.

- Correo electrónico o memorando: es la clase más sencilla de pirámide. Simplemente se sitúa el mensaje en la parte superior, inmediatamente después del saludo. Se crea un párrafo corto – o simplemente una palabra de referencia- para cada punto central, y se finaliza, si es necesario con una llamada a la acción: el siguiente paso que se desea que el lector lleve a cabo.
- Carta: la pirámide de aquí está enmarcada por apretones de manos: uno al principio y probablemente uno al final. El estilo de una carta puede diferir ligeramente del de un correo electrónico.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

Pero a pesar de eso y de unas cuantas formalidades más, los dos son similares.

- Informe: los informes generalmente requieren un guión más completo, con resúmenes, introducción, puntos numerados y una retahíla de subpuntos y puntos secundarios. La creación del guión es una fase fundamental en la confección de un informe. Puede utilizar el guión para contrastarlo con el cliente del informe y asegurarse que se desarrolla como se desea, hacer cambios en el informe sin tener que reescribir textos sin fin y dejar claro que se sabe exactamente qué ideas deben ir en cada sección. El guión puede ser en sí mismo un resumen del informe.

4. COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: EL FLUJOGRAMA

Al analizar a una empresa o institución, sea pública o privada, se encuentra que existen tres elementos que, a pesar de requerir cierto grado de coherencia, generalmente cada uno va por su lado. Se trata del organigrama, del funciograma y del flujograma. El organigrama es el cuadro que muestra la estructura organizativa. Allí aparecen los cuadros indicando los cargos y sus dependencias de adscripción. A veces incluye datos acerca de los ocupantes de esos cargos. De esta forma, el cuadro indica quién reporta a quién o de quién depende administrativamente.

Por su parte, el flujograma es un cuadro de las mismas características del descrito, e indica los vínculos funcionales, es decir, quién funciona con quién o cuál es la dependencia con la que tiene contactos obligados con más frecuencia, para el logro de sus objetivos. Esta es la radiografía del funcionamiento de la organización de los recursos humanos, la cual es raro encontrar dibujada y, en la mayoría de las instituciones o empresas, el funciograma existe y nadie se da cuenta de ello. En estos casos, el funciograma está en el subconsciente de las personas. Es por ello que cuando un empleado entra a trabajar en una empresa por primera vez, enfrenta un período de adaptación hasta que se acostumbra a la manera como funcionan las cosas, pues es algo que sólo la experiencia les da.

Por otro lado, el flujo de la información o lo que se llama la comunicación, teóricamente debería ser coherente con el funciograma explicado y, en consecuencia, si se dibuja el cuadro del organigrama y se superpone con el del funciograma, deberían ser totalmente coincidentes. De la misma manera, si se dibuja el flujograma de las comunicaciones y se superpone a los otros dos, deberían ser todos coincidentes.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

Pero la realidad es otra. La información fluye muy raras veces por los caminos de los intereses del proceso. La mayoría de las veces fluye a través de aquellas rutas, establecidas por la amistad y por el compadrazgo, tanto cuando desciende en la organización como cuando asciende desde la base. Por consiguiente, la realidad de los procesos y el uso de los canales de comunicación establecen un tipo de cultura informativa.

Lo importante para los fines gerenciales de la comunicación, es que se esté consciente de la existencia de los tres elementos y de la interdependencia (y por tanto coherencia) que debe existir entre los tres, para aumentar la eficiencia de la gestión. En otras palabras, se tienen que tener presentes los elementos constituyentes de la eficiencia de la gestión gerencial y cómo están funcionando para ir ajustando a la medida de las necesidades y capacidades la necesidad de romper los esquemas establecidos. Basta con ir haciendo ajustes coherentes y llegará el momento en que el organigrama operativo o funcional sea coherente con el organigrama estructural y que la información fluya por los canales más eficientes. Adicionalmente, cada dependencia o unidad organizativa tendrá su propio esquema de evaluación y ajustes continuos, en función de las características especiales de sus responsabilidades en el ejercicio de sus funciones, sin perder las bases comunes que permitan la integración de los planes del proceso empresarial, así como su interacción e interdependencia, donde ella se justifique.

La estructura de la organización es funcional clásica, jerárquica donde cada empleado tiene un superior definido. Los miembros de los distintos departamentos que la conforman son agrupados por especialidad, a saber, en el Centro de Negocios tanto para el Este como para el Oeste del mundo, donde se procesa toda la información que será distribuida; Centro de Mediciones, Planeación y Procesos en Europa; Manejo de los Servicios de Distribución; Comercialización y Planes de Soporte; todos ellos en el nivel más alto, y cada uno con sus respectivas dependencias. Aún cuando la división de comercialización y dentro de la misma, la sub división de Comunicaciones se encuentra fuera de los límites de la sub división de proyectos, se encarga de elaborar los planes de comunicación empresariales que se concretan en el plan de mejora de la excelencia, el sistema interno de comunicación, el manual de imagen corporativa y el programa externo de comunicación. Además, de la planificación, calendarización y seguimiento de las comunicaciones dentro de los proyectos que se ejecuten, demostrando la integridad e interdependencia de los planes de administración y funcionamiento de la organización.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

5. EFICIENCIA DE LA GESTIÓN GERENCIAL: GERENCIA DE LAS COMUNICACIONES

Gerenciar las comunicaciones es una de las actividades críticas en un proyecto, y fundamentalmente en la administración de los objetivos y los receptores de los beneficios del mismo. Es la mejor forma de evitar sorpresas, factor agravante ante la presencia de un imprevisto.

Hay dos niveles de comunicación en un proyecto: todos los proyectos deben comunicar el estado del mismo, y si el proyecto es complejo o más grande, se necesita un nivel más sofisticado de comunicación definido en un Plan de Comunicaciones.

Las reuniones de estado y el reporte de estado del proyecto es donde se estipula el avance del proyecto, los problemas, las actividades cumplidas, revisión del flujo de caja, y la proximidad de los entregables. En este nivel se efectúa la formalización del manejo de riesgo, de situaciones, de los contratos y demás componentes del proyecto. Por lo general se define un informe con formato estándar donde se resume el avance y se alerta sobre posibles problemas.

Cuando el impacto del proyecto es de gran envergadura, se requiere un Plan de Comunicaciones, que no solo informe sobre el proyecto sino que ayude en la implementación del cambio. Por lo general este plan se arma con información que se distribuye en varios niveles: *el obligatorio*, donde se incluyen los reportes de estado del proyecto, presupuestos y requerimientos legales y de auditoria; *el de información*, donde se provee información extensa para quien la requiera. Esta información incluye preguntas frecuentes, una biblioteca de documentos y un sitio web para el proyecto entre otros. Por último, está el tipo de *información de mercadeo* que se encarga de crear entusiasmo por el proyecto, e incluye desde la nombrada del proyecto, entrega de testimoniales de los administradores, y relatos de los éxitos en el proyecto.

La gerencia de proyectos a través de una metodología de consulta e investigación, reconoce la necesidad de manejar un cuerpo básico de áreas de conocimiento, requerido para ejecutar proyectos. Estas áreas son las siguientes:

- Integración de las actividades: son los procesos: desarrollo, ejecución del plan y control de cambios, requeridos para asegurarse que todos los elementos del proyecto estén alineados y coordinados.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

- Alcance del proyecto: son los procesos: autorización de actividades, planificación, definición, verificación y control de cambios en el alcance, requeridos para asegurarse que el proyecto incluye todo lo necesario para su exitosa realización.
- Manejo del tiempo: son los procesos: definición de actividades, secuencia lógica de ejecución de actividades, estimación de duraciones, desarrollo y control del cronograma, requeridos para asegurar que el proyecto es completado en el tiempo ideal.
- Manejo de los fondos: son los procesos: planificación de recursos, estimación de presupuestos, manejo y control de los cambios en los fondos presupuestados, requeridos para asegurarse que el proyecto dispone y es completado con los recursos financieros adecuados.
- Manejo de la calidad: son los procesos: planificación, aseguramiento y control de calidad, requeridos para asegurarse que el proyecto satisface las necesidades para los cuales fue creado.
- Manejo del recurso humano: son los procesos: planificación organizativa, adquisición de los miembros, desarrollo de un equipo efectivo de trabajo y cierre de las actividades realizadas, requeridos para usar de la manera más efectiva al personal necesario para desarrollar el proyecto.
- Manejo de la comunicación: son los procesos: planificación y distribución de la información, reporte de actividades y progreso, y cierre administrativo del proyecto, requeridos para asegurarse que la información fluye de una forma adecuada y es almacenada para su correcto uso.
- Manejo del riesgo: son los procesos: identificación y cuantificación de posibles riesgos, preparación de planes de respuesta para eventos indeseados, y control de riesgos durante la ejecución, requeridos para minimizar la posibilidad y el impacto de hechos fortuitos en el proyecto.
- Manejo de los recursos: son los procesos: planificación y solicitud de requerimientos, selección de proveedores, otorgamiento, manejo y cierre de contratos, requeridos para procurar o adquirir los bienes y servicios necesarios para el proyecto.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

Tradicionalmente la gerencia de proyectos le ha dado mayor importancia a los procesos de manejo del tiempo, el costo y la procura de recursos y servicios, añadiendo con el desarrollo de la profesión y el tiempo otras áreas como el alcance y la calidad. El manejo del recurso humano y las comunicaciones toman valor una vez que el gerente de proyectos se da cuenta que la mayor cantidad de tiempo lo gasta trabajando con gente y que en su habilidad de lograr el compromiso del equipo está la posibilidad de controlar eficientemente el tiempo y los costos.

Gerenciar las comunicaciones, junto con el recurso humano, el riesgo y las adquisiciones, constituyen los procesos facilitadores que sirven de apoyo a los procesos medulares del proyecto (gerencia del alcance, del tiempo, del costo, la calidad), y encierra todos aquellos procesos requeridos para asegurar una oportuna y apropiada información del proyecto, buscando responder a las interrogantes de decidir: cómo, cuándo, en qué forma y a quién reportar determinada gestión del proyecto. Por lo tanto, gerenciar las comunicaciones es asegurarse de que la información es generada en el momento, con la calidad y cantidad adecuada y que sigue un proceso consecuente para su distribución, almacenamiento y final eliminación.

El proceso comunicacional arranca directamente del nivel gerencial, quien es el ente regulador y por tanto debe garantizar el éxito de las comunicaciones. Para el manejo de las comunicaciones, la metodología de estudio contempla un área completa para ello subdividida en cuatro grandes procesos: *la planificación de las comunicaciones, la distribución de la información, el reportaje del progreso y el cierre administrativo*, los cuales están en continua interacción con cada uno de los otros procesos en las distintas áreas del conocimiento. Además, cada proceso puede requerir esfuerzo de un individuo o grupos de individuos en función de las necesidades del proyecto, pudiendo ocurrir por lo menos una vez en cada fase del mismo.

La Planificación de las Comunicaciones incluye las necesidades de información que necesitan los distintos grupos de interés: quién necesita qué información, cuándo ellos la necesitarán, cómo puede dárseles y por quién. Identificar las necesidades informativas y determinar medios satisfactorios para reunir esas necesidades, es un factor importante para el éxito del proyecto.

En la mayoría de los casos, los planes comunicacionales se efectúan en las fases tempranas del proyecto. Sin embargo, los resultados de este proceso podrían ser revisados regularmente a lo largo del proyecto para asegurar o garantizar la continuidad en su aplicación.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

El plan de comunicaciones está estrechamente vinculado con el plan organizacional, que sistematizan lo que se quiere hacer y la integración del grupo de personas que coordinarán las actividades para cumplir con los objetivos del grupo, logrando así un mayor efecto en los requerimientos comunicacionales del proyecto.

Los requerimientos comunicacionales son la suma de los requerimientos de información de los grupos de interés del proyecto. Son definidos combinando el tipo y formato de información necesaria con un análisis del valor de la misma. Incluye:

- Organización del proyecto y responsables relacionados.
- Disciplinas (áreas), departamentos y especialidades involucradas en el proyecto.
- Logísticas de cuántos individuos serán involucrados y cuál es su ubicación.
- Necesidades de información externa.

La tecnología o los métodos usados para transferir información puede variar significativamente: desde conversaciones para informar hasta reuniones extensas, desde simples documentos escritos hasta acceso online inmediato a programas y bases de datos. Entre los factores tecnológicos comunicacionales se incluyen:

- La necesidad de información constante: el éxito de un proyecto depende de la frecuente actualización de la información y emisión de reportes regulares.
- La disponibilidad de tecnología: son apropiados los sistemas existentes o el proyecto necesita cambios sustanciales.
- Las expectativas de provisión de personal del proyecto: son los sistemas comunicacionales propuestos compatibles con la experiencia y la experticia de los participantes en el proyecto o necesitan de entrenamiento y requieren de aprendizaje.
- La extensión del proyecto: es o no probable cambiar la disponibilidad tecnológica antes de que el proyecto finalice.

El resultado de una buena planificación de las comunicaciones es un documento detallado que representa metodológicamente cuáles serán los mecanismos empleados para generar y almacenar los distintos tipos de



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

información. Asimismo, deben cubrirse los procedimientos para almacenar y diseminar actualizaciones y correcciones para la previa distribución de material.

Entre otros aspectos el plan detallado de las comunicaciones debe incluir:

- Una estructura de distribución compatible con las responsabilidades predefinidas que detalle el tipo de información (reportes de status, data, programa, documentación técnica) que fluirá y qué métodos (reportes escritos, reuniones) serán usados para la distribución de los distintos tipos de información.
- Una descripción de la información que debe ser distribuida, incluyendo formato, contenido, nivel de detalle y definiciones a ser usadas.
- Métodos para acceder información entre programas comunicacionales.
- Un método para actualizar y refinar el plan gerencial de las comunicaciones a lo largo del progreso y desarrollo del proyecto.

La distribución de la información consiste en hacer que la información necesaria del proyecto esté disponible en forma oportuna. Esto incluye la implementación del plan gerencial de las comunicaciones para responder a requisiciones inesperadas de información. Además, de informar acerca de qué productos han sido completados y cuáles no, en qué medida se están resolviendo o están basados los estándares de calidad, qué costos, forman parte del plan de ejecución del proyecto y se alimenta de los procesos de reporte de desempeño. Se basa en el plan del proyecto, que es un documento formal, aceptado y utilizado para manejar la ejecución del mismo, que incluye, entre otras cosas, la fecha de inicio y la fecha de conclusión esperada para cada una de las actividades. Puede ser presentado en un formato de resumen (programación principal) o con detalles, o por medios gráficos o tabulares como los siguientes:

- Diagrama de red del proyecto con la información de la fecha adicionada. Estos gráficos usualmente muestran la lógica del proyecto y las actividades del camino crítico del proyecto.
- Gráfico de barras, también llamado diagrama de Gantt, muestra la fecha cuando comienza la actividad y cuando finaliza; cuánto será la duración esperada y algunas veces muestra las dependencias.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

- Gráfico de avisos, son similares a los gráficos de barras, pero solamente identifican la programación del comienzo o terminación de los principales entregables e interfaces externas claves.

La información debe ser compartida a través de variados métodos, incluyendo sistemas manuales, bases de datos electrónicos, software para la gerencia de proyectos y sistemas que permitan el acceso a documentación técnica semejante a los planos de ingeniería, diseños de especificaciones, planos de prueba, etc. Y distribuida usando distintos métodos como reuniones, distribución de copias de documentos, compartiendo acceso a través de la red a las bases de datos, fax, e-mail, correo de voz, videoconferencias e intranets del proyecto.

Los reportes de ejecución o progreso incluyen la colección y diseminación de la información de ejecución, con información acerca de cómo los recursos están siendo usados para alcanzar los objetivos del proyecto. Además, proveen de información sobre alcance, tiempo, costo y calidad, y en algunos casos información sobre riesgos. Este proceso incluye:

- Reporte de status: describiendo dónde se encuentra ahora el proyecto, por ejemplo, en relación con el presupuesto original.
- Reporte de progreso: describiendo qué ha cumplido el equipo del proyecto, por ejemplo, porcentaje de cumplimiento del programa, o qué está completado versus qué está en proceso.
- Previsiones: prediciendo el futuro status del proyecto y el progreso.

Las herramientas y técnicas empleadas para el reporte de ejecución son esenciales para desarrollar un buen reporte. Entre otras se destacan:

- Revisión de la ejecución realizando evaluaciones del status del proyecto y/o su progreso, generalmente en conjunto con una o más técnicas de reportes de ejecución.
- Análisis de variación trata de comparar los resultados actuales del proyecto con los esperados. El costo y las variaciones del programa son los que mayormente se analizan, pero las modificaciones del plan en las áreas de alcance, recursos, calidad y riesgo son de mayor importancia.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

- Análisis de dirección o tendencia que trata de examinar los resultados del proyecto en el tiempo para determinar si la ejecución está mejorando o se está deteriorando.
- Análisis del Valor Agregado es el método más comúnmente usado para la medición de ejecución. Integra el alcance, costo (o recursos), y medidas de programa para ayudar a que el equipo que gerencia el proyecto evalúe la ejecución del mismo.

Los reportes de ejecución organizan y reúnen la información recolectada y presentan los resultados de los análisis efectuados. Proveen de información y niveles de detalle distintos, según lo establecido en el plan gerencial de comunicaciones. Los formatos más comunes de reportes de ejecución son los mapas de barras o Diagramas de Gantt, Curvas S, histogramas y tablas.

El cierre administrativo consiste en la documentación de los resultados del proyecto para formalizar la aceptación del producto del proyecto por el patrocinador o cliente. Esto incluye la colección de los records del proyecto, garantizando que reflejen las especificaciones finales, analizando el éxito del proyecto, su efectividad y lecciones aprendidas; y archivando información semejante para su uso futuro.

Las actividades de cierre administrativo no pueden desarrollarse hasta la completación del proyecto. Cada fase del proyecto debe ser apropiadamente cerrada o terminada para garantizar que la información importante y de utilidad no se pierda. Adicionalmente, las habilidades empleadas en la base de datos del personal deben ser actualizadas para reflejar nuevas habilidades e incrementos de éstas.

6. DISEÑO Y DESARROLLO DEL MANUAL DE GERENCIA DE LAS COMUNICACIONES EN PROYECTOS: DESCRIPCIÓN

- ¿Qué es el Manual de Gerencia de las Comunicaciones en Proyectos?

El Manual de Gerencia de las Comunicaciones en Proyectos, es una estrategia comunicacional insertada en la cultura de la organización y asentada sobre una metodología comunicacional que sirve de marco de referencia y que permite a través de medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos que la componen y que, además permite una adecuada comunicación de objetivos y avances entre la organización y el cliente externo a la misma.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

- Objetivo básico que se persigue con el Manual.

Lograr una comunicación útil, oportuna, completa y entendible por todos los que la reciben, tanto dentro de la organización como fuera de la misma hacia el cliente, el medio y el público en general.

- ¿Es un manual práctico o teórico?

La primera parte del manual busca familiarizar al lector con conceptos básicos de la gerencia de proyectos que permitan una correcta y rápida comprensión del mismo. Conceptos como: descripción de proyectos (carácter de temporalidad e integración), definición y modelo de administración de proyectos utilizado por la organización, tipo de proyectos que se ejecutan (descripción y dimensionamiento), personal involucrado o stakeholders del proyecto (equipo de proyectos, clientes, proveedores, competidores y complementados).

La segunda parte del proyecto tiene un enfoque eminentemente práctico y dirigido a poder usar las técnicas del sistema de administración de proyectos desarrollado por la organización, con base en las técnicas del PMBOK®, con la mayor rapidez y exactitud posible.

- Adjetivos que lo calificarán como un buen Manual de Gerencia
 - Eficaz: debe contener todo aquello que un eventual lector espera conocer.
 - Estructurado: debe contener una estructura simple y clara que permita ser seguido fácilmente.
 - Comprensible: debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos.
 - Breve: debe abarcar todos los aspectos fundamentales del tema en cuestión, sin llegar a ser excesivamente extenso
 - Cómodo: debe ser fácil de leer, con una letra de tamaño y tipo adecuado, interlineado y márgenes apropiados.
- Organización y plan de trabajo de desarrollo del proyecto

Aspectos generales de la organización

Los aspectos de la organización incluyen la distribución de tareas y responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura de la empresa. Esta área hace referencia a la definición de los objetivos del proyecto, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo a término. Para ello se



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

debe observar que los objetivos de la empresa y sus áreas funcionales concuerden y se complementen. Una vez establecido esto se deberán definir los procesos operativos de la empresa:

- Los procesos operativos (funciones) de la empresa:

- ¿Qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿En cuánto tiempo se hace?

Cualquier actividad empresarial necesitará considerar aspectos de tipo organizativo. La organización debe ser flexible y adaptarse a las nuevas circunstancias. Se deberán establecer las siguientes fases:

- Análisis estratégico y definición de objetivos: se observarán los aspectos externos e internos que son favorables y desfavorables para el desarrollo del proyecto para hacer un diagnóstico de la situación del mismo. A partir de este diagnóstico, se debe establecer los objetivos a corto y medio plazo como empresa.
- Organización funcional de la empresa: en esta fase, a partir de los objetivos fijados, se deberán cumplimentar los siguientes pasos:

- Definición de funciones.
- Reparto de funciones en base a los curriculums y experiencia profesional.
- Organigrama.
- Gestión y dirección (proceso de toma de decisiones).
- Perspectivas de la evolución de la plantilla.

En esta apartado, al establecer la definición de funciones y su reparto, se podrá considerar la posibilidad de que parte de las actividades sean llevadas a cabo por terceros ajenos a la empresa, tanto actividades de apoyo como contabilidad o gestión de personal, o la subcontratación de partes del proceso.

Plan de trabajo para el desarrollo del proyecto

El plan de trabajo consiste en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad, de tal manera que se pueda cumplir con los objetivos establecidos.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

El plan de trabajo consistirá en la expresión concreta, clara y específica de lo establecido en cada una de las áreas y se concretará en el programa de realización.

Para la realización del mismo deben fijarse objetivos temporales, y debe fijarse una secuencia lógica de actuación:

- En primer lugar debe de existir una idea clara o proyecto del producto o servicio que se vaya a realizar.
- En segundo lugar, el siguiente paso será la realización de la investigación de mercado. Conocer exactamente quiénes serán los últimos beneficiarios del bien o servicio a desarrollar. Determinar cuál es el cliente objetivo, cuáles son sus expectativas y deseos.
 - Análisis de la competencia. Efectos que puede provocar sobre la misma la entrada al mercado del producto o servicio desarrollado. Además, de medir la calidad de productos similares y expectativas de futuros clientes en base a productos o servicios existentes.
 - Existencia de productos sustitutivos y/o complementarios. Efectos similares a los producidos por la competencia.
- En tercer lugar el trabajo se debe orientar hacia el producto y la producción, en función de los resultados obtenidos en la investigación del mercado.
- En cuarto lugar se deberían determinar las capacidades de las personas que componen el proyecto para asignar diferentes funciones y responsabilidades dentro de la estructura de la empresa. Determinar si existen necesidades no cubiertas en dicha estructura, y buscar quien pueda cubrirlas.
- Y por último determinar qué información se necesitará para realizar todas las proyecciones necesarias y verificar la viabilidad del proyecto.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

Modelo de Planeación y Administración de Proyectos: Gerencia de las Comunicaciones.

El modelo de administración de proyectos de la organización está dividido en cuatro procesos generales:

- Definición del proyecto, en donde se justifica claramente el propósito del proyecto y se definen los parámetros de la solución recomendada. Incluye los sub procesos de requerimientos para la definición y la definición del proyecto.

En esta etapa del modelo se define exactamente para qué va a servir, los resultados tangibles y medibles del proyecto, y se definen los entregables del mismo.

- Planeación de la infraestructura, en donde se determina la infraestructura y los procesos para planear y administrar el proyecto y se toman las decisiones proactivas de quién, dónde, qué y cómo se va a planear y administrar el proyecto. Además de tomar las decisiones que facilitarán la planeación, el seguimiento y la comunicación del proyecto y aclarar las expectativas de los participantes del proyecto, con respecto a la administración del mismo. Está conformado por cuatro sub procesos: decisiones de planeación, decisiones de seguimiento, prácticas y relaciones.

Esta etapa es, quizás, la más importante en la gerencia de las comunicaciones, pues es donde se toman las decisiones claves en la planificación, seguimiento e interrelaciones relativas a la asignación de responsabilidades de los miembros del equipo del proyecto. Y, además, la fase finaliza cuando el cliente autoriza la ejecución del proyecto.

- Planeación del proyecto, es la fase más completa para la administración de proyectos, donde el entregable incluye el Work Break Down Structure (WBS) o estructura de actividades en clasificación jerárquica de las actividades del proyecto. Para la gerencia de las comunicaciones, lo importante es la forma en que debe ser estructurado y presentado el WBS y la especificación de un entregable medido por cada tarea y la documentación y distribución de acuerdo a la infraestructura.

La planeación del proyecto se sub divide en: estructura de actividades del proyecto, calendario de actividades, planeación de los recursos, plan optimizado y, análisis de riesgos y plan de contingencia.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

- Administración del proyecto, es la fase donde se identifican las desviaciones, se determina su impacto y se desarrollan las acciones correctivas. Adicionalmente, es la fase donde el líder del proyecto debe dar seguimiento y reportar el avance a la gerencia y al equipo del proyecto. Este proceso de administración de proyecto se sub divide en: recolección de avances, análisis de desviaciones, acciones correctivas y comunicación de avances y resultados.

En el desarrollo del Manual de Gerencia de las Comunicaciones, de cada proceso del modelo de administración de proyectos se hará su respectiva similitud y aplicación al manejo de las comunicaciones, y se desglosarán los siguientes puntos:

- Definición
- Objetivos
- Modelo
- Propósito
- Proceso
- Guías

Modelo de Planeación y Administración de Proyectos: Aplicación de los macroprocesos definidos en El Project Management Body of Knowledge

Los cuatro macroprocesos desarrollados en el PMBOK®, se encuentran inmersos en el desarrollo de los cuatro procesos del modelo de la administración de proyectos.

La planeación de las comunicaciones se da en los dos primeros procesos donde se definen los requerimientos de comunicación, para qué sirve el proyecto, cuál es su objetivo y cuáles deben ser los entregables del mismo. Igualmente, se toman las decisiones que facilitarán la planeación, el seguimiento y la comunicación del proyecto. En definitiva, con la ejecución de estos dos procesos, se puede tener una entregable claro: El Plan Gerencial para las comunicaciones.

La distribución de la información se da en los cuatro procesos. De cada uno se obtienen resultados que deben ser reportados y entregados a todos los stakeholders del proyecto. Se comunican records, reportes del proyecto y se hacen diferentes presentaciones del proyecto, su avance y seguimiento.



CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

Los reportes de ejecución y cierre administrativo, se dan en el proceso de administración del proyecto, donde se identifican los avances y sus respectivas desviaciones, con las correspondientes acciones correctivas a tomar. Los entregables en estos procesos incluyen reportes de ejecución, requerimientos de cambio, acciones correctivas y la comunicación de avances y resultados que permiten preparar los archivos del proyecto, cierre de actividades y, cierre definitivo del proyecto con sus archivos correspondientes y lecciones aprendidas.



CAPITULO V

RESULTADOS DEL PROYECTO

1. FASES DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

1. El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme compromiso de la alta dirección. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

2. Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría debe detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.

3. Diseño del Plan: definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa.

4. Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación. Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Se ha podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio actitudinal y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.

5. Implantación y seguimiento. La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

2. SIETE MANERAS DE MEJORAR LA CALIDAD DE LA CONVERSACIÓN

2.1. Introducción

La conversación es la herramienta más importante con que se cuenta en la organización. Influye en cómo se planea la vida y cómo se organiza el trabajo. Condiciona el modo de establecer las relaciones con los colegas y clientes, y se llega a entender los sentimientos de las personas, lo que piensan y lo que hacen. Es la base para una escritura eficiente y por lo tanto, para cualquier otro tipo de comunicación.

El éxito como directivo depende de la habilidad para conseguir que las conversaciones sean efectivas y productivas. Se resumen siete estrategias contrastadas que ayudan a mejorar la calidad de las conversaciones:

- Clarificar el objetivo
- Estructurar el pensamiento
- Administrar el tiempo
- Encontrar un territorio común
- Ir más allá de la discusión
- Resumir con frecuencia
- Utilizar metáforas

2.2. Clarificar el objetivo

Definir el objetivo al comienzo de la conversación, de esta forma, la otra parte estará preparada para dar sentido a todo lo que se diga.



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

Los objetivos se dividen principalmente en dos categorías: explorar un problema y encontrar una solución. Ser capaz de distinguir entre estos dos tipos de objetivos es una habilidad fundamental para la conversación.

2.3. Estructurar el pensamiento

La manera más sencilla de estructurar las conversaciones es dividiéndola en dos partes. El pensamiento puede considerarse un proceso en dos fases. La primera fase del pensamiento consiste en pensar el problema; la segunda consiste en pensar la solución.

Relacionar las fases de la conversación ayuda a dirigir con comodidad la conversación. Los conversadores eficaces pueden dirigir la conversación enlazando los siguientes puntos:

- Pasado y presente
- El problema y su solución
- El pensamiento de la primera fase y el pensamiento de la segunda
- Peticiones y respuestas
- Ideas negativas y positivas
- Opiniones acerca de lo que es cierto, especulando acerca de sus conversaciones.

Desde conversaciones espontáneas de pasillo hasta entrevistas formales, cuatro procesos básicos proporcionan un marco simple para asegurar que la conversación se mantenga en la línea marcada y que tiene un sentido práctico. Estos procesos dividen las dos fases del pensamiento en:

- Bienvenida (primera fase del pensamiento). Al principio de la conversación, se deben manifestar los objetivos, establecer la escena y su relación con ella. ¿Por qué se habla de estos asuntos?, ¿Por qué estamos involucrados?
- Adquisición (primera fase del pensamiento). Consiste en agrupar la información. Se debe concentrar en obtener tanto como se pueda acerca del asunto que se lleva entre manos desde todos los ángulos posibles. Para las dos partes, escuchar es fundamental. Esta parte de la conversación vendrá dominada por las preguntas.
- Evaluación (segunda fase del pensamiento). En este tercer paso se resume lo que se ha aprendido y se empieza a pensar qué es lo que se hará con esa información. Se comienza a pensar sobre cómo avanzar: las opciones que se presentan. Es importante que en esta



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

fase de la conversación se recuerden los objetivos marcados al principio.

- Finalizar (segunda fase del pensamiento). Finalmente, se debe manifestar explícitamente lo acordado y manifestar explícitamente el resultado de la conversación, la acción que resultará de ella. La esencia de esta fase es recordar explícitamente lo que ocurrirá después. ¿Qué va a ocurrir? ¿Quién lo hará? ¿Hay un límite temporal? ¿Quién supervisará el progreso?

2.4. Administrar el tiempo

Una conversación lleva su tiempo. Y el tiempo es el único recurso no renovable completamente. Es de vital importancia administrar el tiempo bien, antes y durante las conversaciones.

- Antes de la conversación: averiguar de cuánto tiempo se dispone. Asegurarse que es un momento que ambas partes encuentran adecuado.
- Durante la conversación: por regla general, una conversación efectiva empieza bastante lentamente e irá más deprisa a medida que avanza. Pero no hay normas demasiado definidas acerca de esto. Una conversación va demasiado rápido cuando las dos partes se interrumpen mucho la una a la otra y cuando las partes empiezan a mostrar síntomas de estar incómodos. Por el contrario, una conversación va disminuyendo cuando una de las partes empieza a dominar la conversación, cuando las preguntas escasean, cuando las partes hacen abundantes pausas, cuando el nivel energético de la conversación empieza a caer o cuando las partes muestran signos de cansancio.

2.5. Encontrar un territorio común.

Las conversaciones son maneras de encontrar un territorio común. Principalmente, una conversación comienza en un territorio propio y se utiliza la conversación para identificar las fronteras y las aberturas por donde se podrá acceder al terreno de la otra persona.

Cuando se está solicitando permiso para acceder a un nuevo territorio, puede quererse hacer un comentario con el objetivo de poder hacer un sondeo, expresarse con reiteradas expresiones de incertidumbre, hacer una pausa antes de empezar a hablar, fijar la vista en un punto imaginario o bajarla a



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

menudo, o pedir permiso explícitamente. Otros signos de permiso pueden hallarse en el lenguaje corporal de la otra parte o en su conducta: asentir, sonreír, inclinarse hacia delante.

Por otra parte, la negación a conceder permiso puede ser explícita o codificada. La persona puede evadir la pregunta, envolver la respuesta en nubes de fantasía o contestar con otra pregunta. Su comportamiento no verbal puede proporcionar una pista de los sentimientos reales: cruzar los brazos, apoyarse en el respaldo de la silla, ponerse nervioso, evitar el contacto ocular.

2.6. Ir más allá de la discusión.

Una de las principales maneras de mejorar la conversación es conseguir que discorra más allá de la pura discusión.

La mayoría de las personas prefiere hablar que escuchar. En la escuela se aprende a debatir: a tomar una posición, sostenerla, defenderla, convencer a los demás de su valor y atacar cualquier posición que amenace la muestra.

Como resultado, las conversaciones acaban por convertirse en adversas. En lugar de buscar el territorio común, las partes se refugian en un rincón y consideran la tentativa de la otra parte como un ataque. Las opiniones son ideas que se han enfriado. Son suposiciones acerca de lo que debería ser verdad, más que conclusiones acerca de lo que es verdad en circunstancias específicas.

La conversación adversa impide que la verdad emerja. La discusión impide explorar y descubrir ideas. Y la calidad de la conversación rápidamente decrece: las personas están demasiado ocupadas defendiéndose, demasiado asustadas y demasiado cansadas de luchar para poder hacerlo mejor.

2.7. Hacer resúmenes con regularidad.

Quizá la técnica más importante que se puede aplicar al arte de conversar en la del resumen.

- Los resúmenes permiten expresar el objetivo, volver a él y comprobar si ha sido alcanzado.
- Los resúmenes ayudan a organizar las ideas.
- Ayudan a distribuir el tiempo con mayor eficacia.
- Ayudan a buscar los puntos en común entre ambos.
- Ayudan a adelantarse a las ideas del adversario.



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

Los resúmenes sencillos son muy útiles en los momentos claves de una conversación. Al principio se debe resumir el objetivo o punto más importante a tratar. Cuando se quiera pasar de un punto a otro, se deben resumir las conclusiones a las que se ha llegado hasta el momento y comprobar si el interlocutor está de acuerdo. Al final de la conversación se deben resumir los resultados y las medidas que serán adoptadas por ambas partes.

Resumir significa volver a definir las ideas del adversario en un lenguaje propio. Deben reconocerse las opiniones específicas que se han expresado, apreciar su punto de vista y comprender los juicios que apoyan su posición. Esto no significa que se está totalmente de acuerdo, sino que se ha tomado en cuenta su opinión. Los resúmenes deben ser originales; usar apoyos no verbales que muestren el reconocimiento, aprecio y comprensión.

2.8. Utilizar metáforas.

Las metáforas son imágenes de ideas que adoptan una forma concreta. La palabra significa “transferir” o “transportar”. Una metáfora transporta un significado de una cosa a otra. Permite al interlocutor ver algo desde otro punto de vista, visualizándolo como algo distinto. Utilizan la imaginación para apoyar y desarrollar las ideas.

Cuando se quiere hallar una metáfora para lograr que el pensamiento sea más creativo y la conversación más interesante, se puede empezar escuchando las que la otra parte utiliza en la conversación actual. Encontrar las metáforas adecuadas, es parte de la primera fase del pensamiento, pues las metáforas son herramientas que ayudan a ver la realidad de forma distinta. Cuando se encuentra la metáfora productiva, la conversación despegará, se sentirá una inyección de energía y entusiasmo mientras se piensa de una forma totalmente distinta.



3. CINCO MANERAS DE MEJORAR EL DISEÑO Y LA CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN ESCRITA

3.1. Introducción

Escribir bien es probablemente la forma de comunicación técnicamente más difícil de dominar. Requiere habilidad, capacidad de comprensión y una gran dosis de creatividad. Y por la calidad de la producción escrita se juzgará a cada quien.

Todo el mundo reconoce un estilo eficaz de escritura cuando lo ve. Consigue se objetivo clara y rápidamente. Dice lo que su autor pretende comunicar: nada se interpone en su camino. Por encima de todo, una escritura eficaz consigue resultados.

Se puede dividir el proceso de diseño de un documento en cinco fases:

- Establecimiento de los objetivos
- Análisis de la lectura
- Creación del mensaje
- Organización de la información
- Construcción del guión.

3.2. Establecimiento de los objetivos

Se debe comenzar identificando el objetivo del documento, distinguir entre el propósito del documento y el tema, y hacer que el objetivo sea lo más concreto posible.

Los documentos no deben analizar o evaluar, estos constituyen procesos del pensamiento, y el documento mostrará el producto de ese pensamiento. Los documentos funcionales piden acción y transmiten información para ayudar a conseguirla. Al identificar la acción que se desea que el lector lleve a cabo se estará en mejor situación para transmitirle la información que necesite.

Finalmente, se debe formalizar el objetivo en una frase que lo transmita. Si fuera necesario, se debe llegar a un acuerdo sobre este punto con el "cliente" del documento: la persona que lo ha encargado, así se sabrá exactamente lo que se está pidiendo.



3.3. Análisis de la lectura o del destinatario

El documento puede circular a un número amplio de destinatarios, en donde cada lector tendrá sus propias expectativas, sus prioridades y niveles de conocimiento, por lo que se deben analizar los destinatarios de manera que pueda organizar la información contenida en el documento de la forma más efectiva.

- Administración de las expectativas de los destinatarios: se debe dividir el grupo de destinatarios en primarios, secundarios y terciarios. Los destinatarios primarios deben leer el documento, el cual está diseñado para ellos. Los destinatarios secundarios leerán parte del documento. Esta categoría puede incluir al director, el cual pueda que deba autorizar el documento antes de su distribución, pero no tomará ninguna acción sobre él. Los destinatarios terciarios puede que incluyan a gente con la que nunca se entrará en contacto, pero que podrán utilizar el documento de una manera imprevista. Debe satisfacer a todos estos lectores. Pero se debe diseñar el documento solamente pensando en los lectores primarios.

Administrar las expectativas de los destinatarios:

Centrarse en los destinatarios primarios y considerar estas áreas de expectación desde el punto de vista propio:

- Tipo de documento: ¿Cómo desea el lector recibir los documentos? ¿Es un tipo de presentación mejor que otra?
- Naturaleza del resultado: ¿Espera el lector que se le dicte una línea de acción, o que se le ofrezca una opción para su consideración?
- Límites del tema: ¿Una visión general o parcial? ¿Práctica generalizada del sector o actividad interna? ¿Departamental o de la compañía entera?
- Nivel de detalles: ¿Detalles concluyentes o específicos? ¿El mismo nivel de detalle en todo el documento?
- Decisiones relacionadas anteriores: ¿Qué se ha hecho en el pasado acerca de esto o de asuntos parecidos? ¿Cuáles fueron los resultados?
- Asuntos claves: ¿Dónde subyacen las prioridades del lector?
- Política: ¿Quién fue responsable de crear lo que se propone cambiar? ¿Quiénes son las personas claves en la toma de decisiones? ¿A quién afectará el cambio? ¿Cuáles son las implicaciones de la propuesta?
- Objetivos estratégicos más amplios: ¿cómo se adapta este material a las expectativas y objetivos globales del lector?



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Identificación de los factores claves de persuasión: los factores persuasivos clave son los elementos más importantes para el lector a la hora de tomar la decisión de creerle. Pueden surgir de:
 - El contexto
 - Las prioridades
 - Las necesidades o intereses
 - El lugar en la cultura corporativa
 - Las relaciones con el medio externo

Factores Claves de Persuasión:

Utilizar la siguiente lista de los factores persuasivos más comunes:

- Precisión o peso de la evidencia
- Calidad mejorada
- Rigurosidad con la estrategia
- Costes reducidos
- Aumento de los dividendos de las inversiones
- Compatibilidad con los sistemas o procesos existentes
- Innovación
- Aumento de la satisfacción del cliente
- Mejora de la eficacia
- Temporalidad
- Honestidad
- Posibilidad de repetir los resultados
- Creciente aumento en la facilidad de acceso del usuario

3.4. Creación del mensaje:

El documento debe transmitir un único mensaje. El mensaje es el elemento más importante del documento, todo lo demás –el material, su ordenamiento, cómo se presenta- depende de él.

El mensaje debería:

- Consistir en una frase
- Contener una idea única
- Contener no más de 15 palabras
- Centrarse en la acción



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

Es de una importancia capital comprobar que el mensaje del documento es apropiado: para el que lo escribe, para el lector y para su material. En el curso de una conversación, entrevista o presentación se puede ir monitorizando que se está haciendo referencia a las necesidades del interlocutor, o a las expectativas del público. Cuando se escribe, esa interacción desaparece. El modelo situación-problema-pregunta-respuesta (SPPR), es la única forma que tiene para asegurarse que está produciendo el documento que el lector encontrará útil.

El método SPPR puede:

- Ayudar a avalar el mensaje
- Facilitar la conversación entre el autor y el lector para clarificar el mensaje del documento
- Conformar el núcleo de la introducción al documento

3.5. Organización de la información:

Cuando se escribe, más que en cualquier otra actividad, la buena comunicación es una cuestión de mostrar la forma que adopta el pensamiento. Este perfil está conformado por ideas que son las frases que se escriben y que deben organizarse de manera coherente para que el lector las pueda ver con claridad.

El lector puede comprender solamente una unidad de información a la vez. Para entender el mensaje con más detalle el lector deberá primero dividirlo en partes, y entender seguidamente cada parte por orden. Así, la información debe estar organizada en dos dimensiones:

- Vertical (dividiendo el mensaje en partes, agrupando las partes pequeñas dentro de las mayores)
- Horizontal (organizando cada grupo de partes en orden)

Ordenando la información de esta manera se crea un perfil que permite a la mente del lector entender la complejidad de la forma más natural. La forma que se crea es la de pirámide.

- La primera y segunda fases del pensamiento:

El proceso de crear la estructura del documento puede imaginarse en dos etapas iguales a las empleadas en la ordenación del pensamiento:

- la primera fase del pensamiento: recoger información



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- la segunda fase del pensamiento: organizar la información.

El uso de “mapas mentales” es primordial para ayudar a recoger la información, y la estructura piramidal para estructurarla coherentemente.

Mapas Mentales:

Los mapas mentales constituyen una poderosa herramienta para la primera fase del pensamiento. Reforzando la relación entre las ideas, se llega a pensar más eficazmente y con más creatividad.

Para realizar un mapa mental:

- Colocar una imagen del objetivo en el centro de una hoja en blanco
- Escribir cualquier cosa que venga a la cabeza y que conecte con la idea central
- Escriba palabras simples, en mayúsculas, encima de líneas que salgan del centro
- Las ideas principales tenderán a girar en torno al centro del mapa; los detalles tenderán a dirigirse a los bordes del papel
- Cada línea debe estar conectada al menos a otra
- Utilizar recursos visuales, color, formas, fluorescencia.
- Identificar los grupos de ideas creadas. No deberían tener más de seis. Darle a cada uno un titular y poner los grupos en orden numérico.

- Resumir y agrupar:

Al transmitir un mensaje en voz alta al lector, ¿qué pregunta se producirá en la mente del lector? La pregunta debería ser una de las tres siguientes:

- ¿Por qué?
- ¿Cómo?
- ¿Cuáles?

Se deben tener al menos dos respuestas para las preguntas, intentando no tener más de seis; escribir la respuesta a esa pregunta en forma de puntos clave y asignarle cada punto clave a un grupo de ideas del mapa mental.

Puntos Clave:

Los puntos clave deben todos tener la misma forma.

- ¿Por qué? Razones, beneficios o causas
- ¿Cómo? Métodos, modos de hacer algo, procedimientos
- ¿Cuáles? Éstos: ítems en una lista



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

Para cada punto clave, se debe preguntar qué pregunta provoca: ¿Por qué?, ¿Cómo?, o ¿Cuáles? Identificar las respuestas a estas preguntas y escribirlas como subpuntos. Repetirlo si es necesario para cada subpunto y crear puntos secundarios. Se debe tener más de una respuesta para cada pregunta.

- Construcción de la pirámide:

El resultado de este proceso de pregunta y respuesta es una estructura piramidal.

Para resumir, los principios esenciales a la hora de construir pirámides son como siguen:

- Cada idea debe constituir una frase
- Cada frase debe resumir la idea agrupada en ella
- Cada idea dentro de un grupo es una respuesta a la pregunta provocada por la idea-resumen.

3.6. Construcción del Guión:

La fase final de la planificación del documento es construir el guión. Esto transformará la pirámide en texto, constituyendo un primer esbozo.

El guión es el diseño del documento. Proporciona una visión del documento completo en miniatura y debe ser estructurado de la siguiente manera:

- En la parte superior de la página se debe escribir la frase que contiene el mensaje, con el titular *Mensaje*
- Luego el titular de la introducción el modelo: situación, problema, pregunta y reacción, en breve (cuatro líneas como mucho)
- Escribir cada frase que describa un punto clave, numerada, en orden, con cada subpunto y punto secundario numerado debajo de cada punto central. Se debe utilizar un sistema de numeración decimal para mayor claridad:
 - 1
 - 1.1
 - 1.1.1 y así sucesivamente
- Escribir un título para el guión completo, y titulares para cada punto central, si es necesario.



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

Una vez entendido este principio de crear un gui3n, se puede adaptar a cualquier tipo de documento. Se destacan tres formatos b3sicos: el correo electr3nico o memorando, la carta y el informe.

- o Correo electr3nico o memorando: es la clase m3s sencilla de pir3mide. Simplemente se sitúa el mensaje en la parte superior, inmediatamente despu3s del saludo. Se crea un p3rrafo corto – o simplemente una palabra de referencia- para cada punto central, y se finaliza, si es necesario con una llamada a la acci3n: el siguiente paso que se desea que el lector lleve a cabo.

Una idea excelente es comprimir el mensaje en el tema del correo electr3nico de manera que aparezca en el menú de la bandeja de entrada del lector.

Correo Electrónico:

Pistas para que la comunicaci3n a trav3s del correo electr3nico funcione mejor.

- Hacer que el mensaje sea claro
- Minimizar la informaci3n. No hacer que el lector tenga que mover el cursor
- Escribir el mensaje en la l3nea del t3tulo. Es mucho m3s útil leer un mensaje en forma de titular en esta l3nea que en un encabezamiento
- Evitar las mayúsculas, el subrayado y la letra negrita. Sobre todo, evitar titulares jocosos o multiuso tales como “urgente” o “lea esto ahora”
- No exagere. No escriba nada en un correo electr3nico que no haya sido dicho en una conversaci3n cara a cara
- Evitar las emociones. No utilizar s3mbolos o abreviaturas. Utilizar un lenguaje cotidiano.
- Repasar el mensaje antes de enviarlo. El correo electr3nico es tan r3pido que f3cilmente puede pasarse unos pocos momentos repasando el sentido, la ortograf3a y la puntuaci3n.
- Debe recordar que el correo electr3nico es p3blico. La mayor3a de correos electr3nicos pueden ser accedidos. No escribir nunca nada que un abogado pueda utilizar en contra.
- Enviar solamente los mensajes que se deban enviar y a las personas que deban leerlos, sin hacer copias innecesarias.
- Limpiar la bandeja de entrada con regularidad, para hacer que el sistema trabaje con mucha m3s eficiencia.



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Carta: la pirámide de aquí está enmarcada por apretones de manos: uno al principio y probablemente uno al final. El estilo de una carta puede diferir ligeramente del de un correo electrónico. Pero a pesar de eso y de unas cuantas formalidades más, los dos son similares.

- Informe: los informes generalmente requieren un guión más completo, con resúmenes, introducción, puntos numerados y una retahíla de subpuntos y puntos secundarios. La creación del guión es una fase fundamental en la confesión de un informe. Puede utilizar el guión para contrastarlo con el cliente del informe y asegurarse que se desarrolla como desearía, hacer cambios en el informe sin tener que reescribir textos sin fin y dejar claro que se sabe exactamente qué ideas deben ir en cada sección. El guión puede ser en sí mismo un resumen del informe.



4. MANUAL DE GERENCIA DE LAS COMUNICACIONES EN PROYECTOS

4.1. Introducción

El propósito primario de este documento es servir de guía a la hora de realizar un proyecto. El conocimiento y las prácticas descritas son aplicables a la mayoría de los proyectos, no queriendo decir que son únicas y aplicables uniformemente a todos y dejando en manos del equipo de proyectos determinar que es lo más adecuado para un proyecto dado.

4.2. Conceptos Básicos

4.2.1. Descripción de Proyecto:

Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único. Temporal significa que cada proyecto tiene un principio y un fin definido; y único, que el producto o el servicio es diferente en algunas vías distinguidas de todos los demás productos o servicios.

La temporalidad se refiere, además, al esfuerzo puntual realizado por un grupo de personas que se unen por un tiempo para lograr un objetivo deseado, en donde el producto o servicio derivado del trabajo es indefinido en el tiempo y será operado por una unidad funcional, optimizando su producción según sea requerido por el mercado.

Un proyecto conlleva una labor con mucha incertidumbre, lo que hace necesaria mucha planificación y control sobre lo que se está realizando. Además, suele ser una labor muy compleja y multidisciplinaria ya que se requiere de la participación de un conjunto de recursos y personas con distintas habilidades incluyendo la participación tanto interna como externa a la organización. Esto obliga a una efectiva comunicación, cooperación e integración de los miembros del equipo de proyectos, para ejecutarlos según el fiel cumplimiento de los parámetros fijados de: alcance, tiempo, costos, riesgos, y con la calidad óptima requerida.



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

4.2.2 Gerencia de Proyectos: Modelo de Administración.

La Gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para planificar o proyectar actividades, continuar y hacer seguimiento de las mismas con el objetivo de alcanzar o exceder los requerimientos de un proyecto.

En la Gerencia de Proyectos se aplican los procesos básicos de la gerencia operacional como son la planificación, ejecución y control, añadiendo dos procesos adicionales debido a su carácter de temporalidad: iniciación y terminación o cierre del proyecto. El modelo de Administración de Proyectos (figura 5.1) utilizado por la Gerencia, ofrece una definición concisa del proyecto con entregables específicos, manteniendo a la gerencia y a los miembros del equipo informados del progreso del mismo. Además, ayuda a que el equipo se enfoque en objetivos comunes mejorando la comunicación en general.

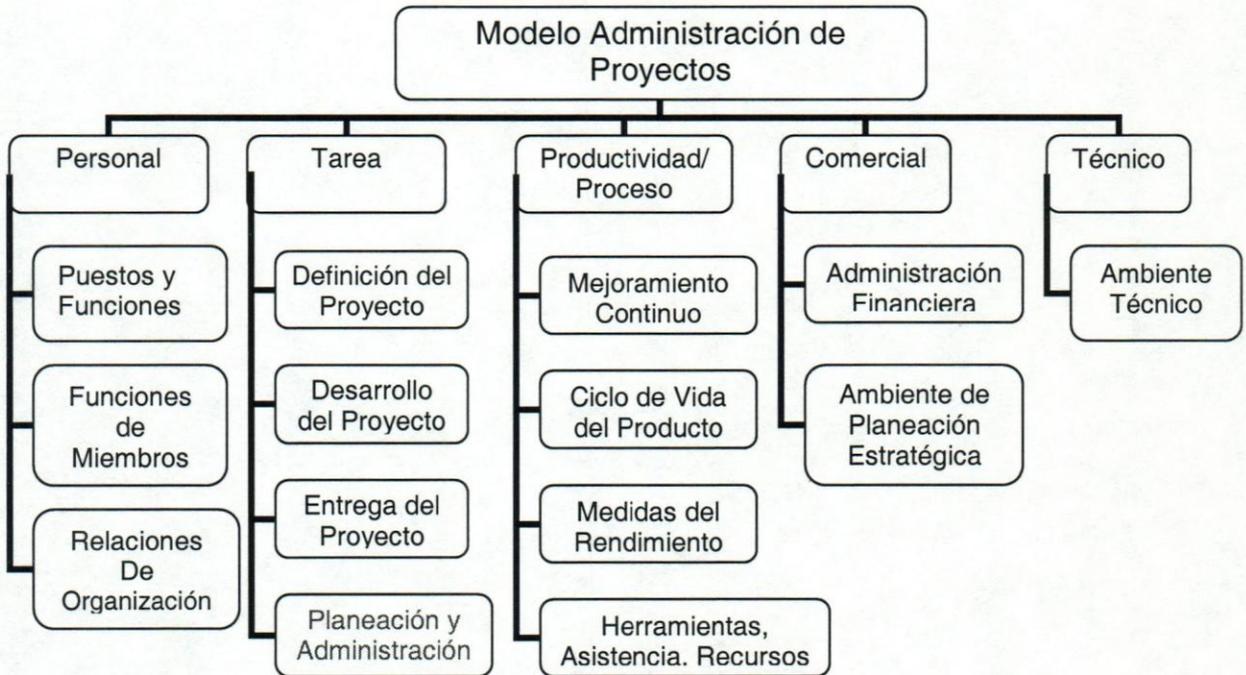


Figura 5.1 Modelo de Administración de Proyectos



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

La Planeación y Administración de Proyectos, se divide en cuatro subgrupos desglosados según se muestra en el modelo de aplicación del mismo.

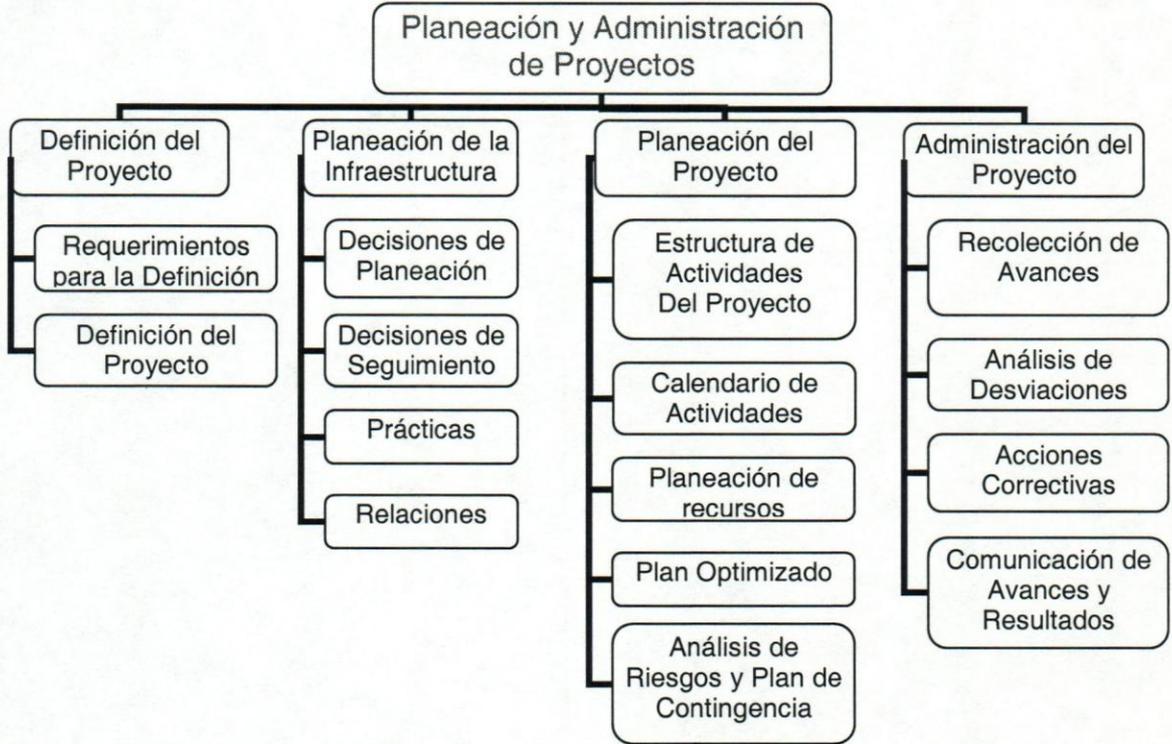


Figura 5.2 Modelo de Planeación y Administración de Proyectos

4.2.3. Tipos de proyectos que ejecuta la organización y dimensionamiento.

Principalmente el tipo de proyecto que realiza la organización es el de desarrollo de un nuevo producto o servicio. Además, de proyectos menores de cambios en la estructura organizativa, proveyendo de personal o cambiando el estilo de la organización.

En el campo de las ventas se describe al proyecto en función de su objetivo de maximizar las ventas, con la creación de nuevas unidades de negocio, principalmente impresoras, computadoras personales, computadoras portátiles, calculadoras científicas y financieras, entre otros productos como papelería y consumibles especiales. En este caso, se dividen los proyectos según el tamaño del mercado primario de los potenciales usuarios de los productos generados, haciendo que al gerenciar el proyecto se pueda



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

interactuar directamente con los futuros clientes, en base a su número, tamaño y características. También da a entender la importancia de implementar sistemas de identificación de las necesidades de los clientes.

El otro campo en el que tiene influencia directa la organización es en el de servicios. En este punto se distingue a los proyectos según la atención personalizada que acompaña al producto comercializado. Este factor indica la importancia, el tiempo, y la dedicación que realiza un comprador en el mercado en que se desarrolla y le permite comprender a la gerencia del proyecto la necesidad de que se realicen buenos procesos de capacitación del personal encargado de brindar el servicio requerido por el comprador, una vez que se inician las operaciones. Este campo, además, abarca la generación de conocimientos debido a que se tienen proyectos destinados a producir una nueva información, conocimientos o tecnología, donde la gran parte del gasto está relacionado con la inversión en tareas de investigación, horas de trabajo humano o simplemente búsqueda de información.

Para hacer el dimensionamiento general de un proyecto se utiliza la clasificación mostrada en la figura 5.1, desarrollada por Cadence Management Corporation en el que se conciben cuatro (4) tamaños básicos de proyectos en función de variables como cantidad de horas laborables, número de personas que conforman el equipo de trabajo, el tiempo requerido para ejecutar el plan, la información que compone el plan y la frecuencia con que se preparan informes.

Tamaño del Proyecto	Nº de Personas	Horas Laborables	Tiempo de Ejecución del Plan	Contenido del Plan	Frecuencia de los Informes
Micro	Menos de 3	Menos de 300	Menos de 1 hora	Objetivos, tareas y cronograma	Semanal
Pequeño	4 - 6	300 – 1.000	3 Reuniones	Agregar: Alcance y matriz de responsables	Quincenal
Mediano	6 - 12	1.000 – 15.000	1 – 3 Meses	Agregar: Roles de gerentes, claves, suposiciones y puntos de control	Mensual
Grande	Mas de 12	Mas de 15.000	Varios Meses	Plan integral de proyectos	Mensual

Tabla 5.1 Dimensionamiento de proyectos



4.2.4. Personal Involucrado en el Proyecto

La visión integral de un proyecto obliga a estudiar todo el ambiente que lo rodea. Esto involucra a cualquier persona u organización que esté activamente involucrada, que pueda tomar una decisión que afecte significativamente los resultados o que sus intereses puedan variar positiva o negativamente como consecuencia de la realización del proyecto.

El equipo de gerencia de proyectos debe identificar a todos los involucrados con la ejecución del proyecto, y manejar e influenciar los requerimientos para garantizar un proyecto exitoso. Primeramente, se define una cadena básica o principal que parte de los proveedores que suplen los recursos para hacer el proyecto, sigue a los miembros del equipo de proyecto y termina en el cliente que decide comprar o usar el producto final. Paralelamente, existe una cadena secundaria conformada por los competidores, definidos como aquellos que ofrecen productos que pierden valor por la existencia del proyecto y los complementadores, que al tener sinergia se benefician por el hecho de que exista el proyecto.

- **Equipo del Proyecto:** conformado por todos los miembros de la organización que están formalmente asignados como responsables de conceptualizar, planificar, ejecutar y controlar el proyecto. Está constituido, generalmente, por un conjunto de personas provenientes de distintos departamentos dentro de la empresa, que son necesarios en el proyecto y que varían dependiendo del tipo y tamaño del mismo, siendo lo más común que esté integrado por el gerente, coordinador o líder del proyecto, planificadores, controladores, diseñadores, ingenieros, programadores, personal técnico calificado, cuerpo secretarial, etc.
- **Clientes:** son las personas u organizaciones que van a usar o comprar los productos o servicios desarrollados en el proyecto, los cuales pueden ser externos a la organización o departamentos internos. Esta definición incluye tanto al que realiza la compra del bien o servicio y el que realmente se beneficiará del mismo con su uso o aplicación.
- **Proveedores:** son organizaciones externas que participan en la realización directa o indirecta del proyecto, por medio de contratos donde se comprometen a responsabilizarse por los paquetes de



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

trabajo negociados o por su aporte de recursos necesarios para el proyecto.

- **Competidores:** está conformado por los individuos u organizaciones que verían sus intereses realmente afectados por la aparición del proyecto. En este grupo se incluyen aquellos que tienen ofertas similares a las que el proyecto pretende generar, y a los otros proyectos de la empresa, que tendrán que compartir recursos.
- **Complementadores:** está conformado por aquellas organizaciones que tienen sinergia con el proyecto, de manera que se beneficien del proyecto o que la existencia de sus productos hace que los productos del proyecto adquieran mayor valor agregado para el consumidor.

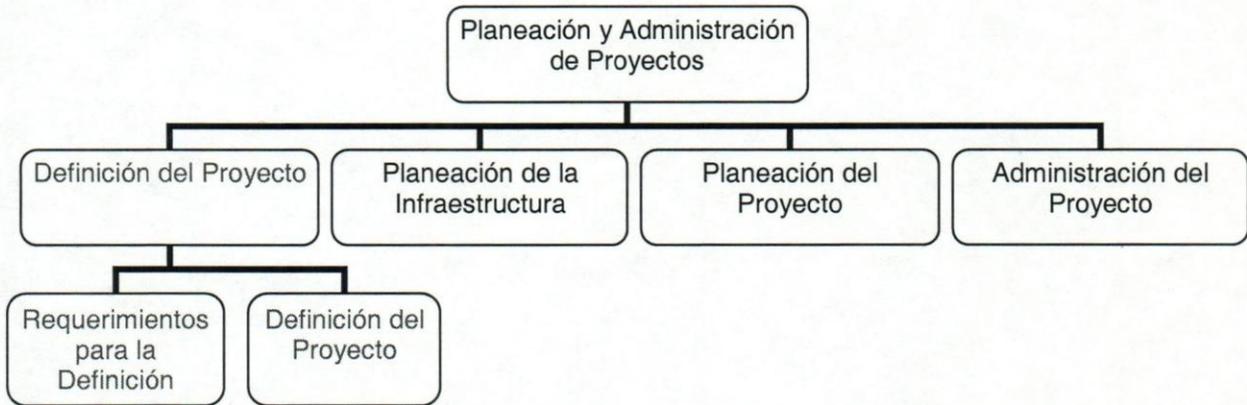
4.2.5. Modelo de Planeación y Administración de Proyectos: Criterios de Comunicación

4.2.5.1. Definición del Proyecto

- **Objetivos:**
 - Comprender el apoyo del proyecto a los objetivos a alcanzar por la organización.
 - Comunicar claramente la definición y los objetivos del proyecto.
- **Modelo:**



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO



- Definición del Proyecto:

La definición del proyecto es el componente del modelo en el que se justifica claramente el propósito del proyecto y se definen los parámetros de la solución recomendada.

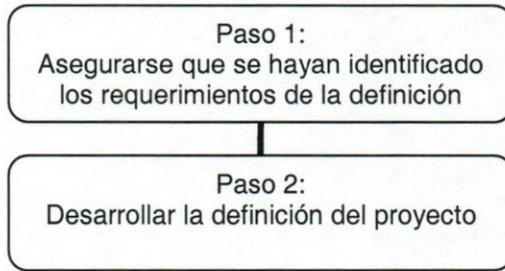
- Propósito:

- Establecer el valor del proyecto y sus objetivos (para qué va a servir).
- Entender los entregables o la solución que se necesita (resultados tangibles y medibles del proyecto).
- Determinar qué entregables se van a incluir y cuáles no.
- Comprender la relación entre los objetivos a alcanzar y los entregables del proyecto.

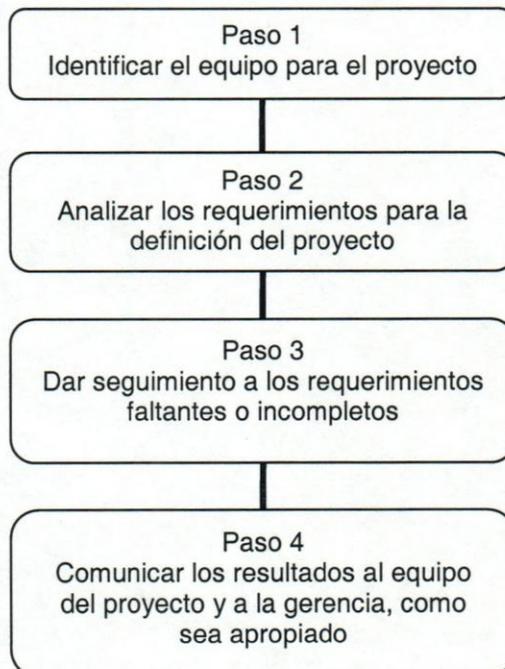
- Proceso:



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO



- **Requerimientos para la Definición: Definición**
 - Se definen claramente las necesidades del cliente.
 - Se crea la lista de prioridades de decisiones: cuál es el elemento más importante: tiempo, alcance o recursos.
 - Se analizan las limitaciones funcionales.
 - Se analiza el alineamiento estratégico: qué prioridad tiene el proyecto para la empresa.
 - Se analiza la posición competitiva de la organización.
- **Requerimientos para la Definición: Proceso**





CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Requerimientos para la Definición: Guías

Paso 1: Identificar al equipo de trabajo para el proyecto.

- Cada miembro del equipo debe tener la autoridad para hacer compromisos para su área funcional.
- Los miembros centrales del equipo tienen la responsabilidad de las tareas del proyecto; hacen compromisos (calendario, recursos, alcance) de la parte que les corresponde del trabajo y generalmente se les vincula con el proceso de planeación y seguimiento.
- Otros miembros del equipo se involucran en fases específicas del proyecto, en la resolución de problemas específicos y generalmente incluyen al cliente.

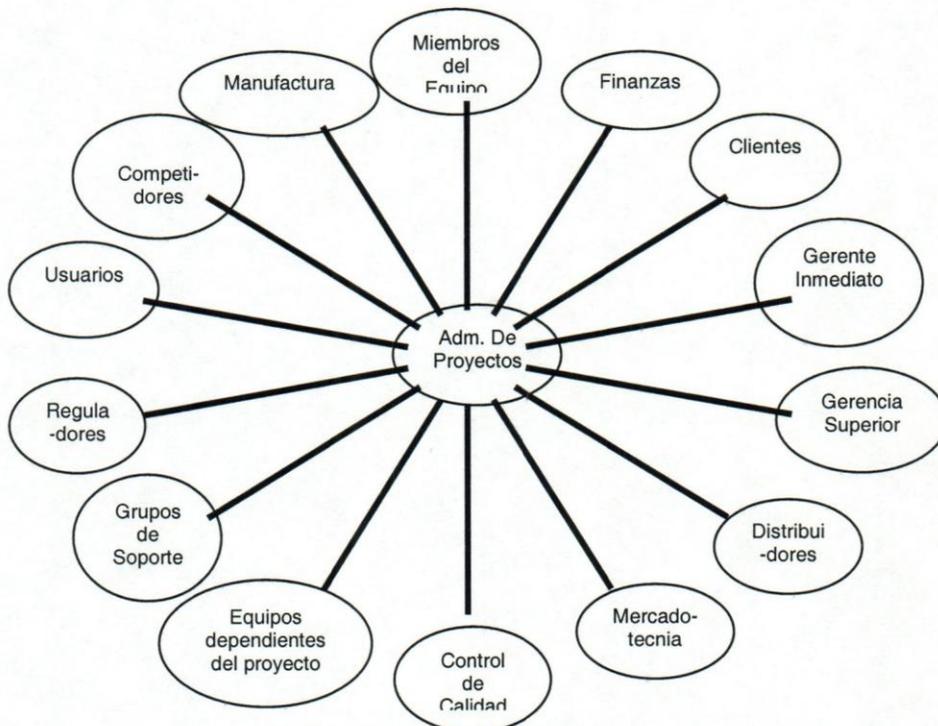


Figura 5.3 Molécula del Administrador de proyectos: Alcance

Paso 2: Analizar los requerimientos para la definición del proyecto.



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Definir a los clientes: pueden ser internos o externos; pueden ser una base instalada o específicos; y quedar definidos por las organizaciones de mercadotecnia, ventas y soporte de la empresa quienes identifican a los usuarios finales de los productos.
- Definir las necesidades del cliente: es necesario definir las necesidades de todos los clientes, incluyendo las personas que: realmente vayan a utilizar diariamente el producto, sean responsables de los resultados obtenidos por el uso del producto, tomarán la decisión financiera de la compra del producto y/o están en la cadena de ventas del producto. Para conocer estas necesidades se utilizan métodos como las entrevistas diferenciando claramente las necesidades y los deseos, documentando la información recopilada y definiendo las necesidades en términos cuantificables y planteadas como un beneficio para el cliente.
- Alineación Estratégica: el líder del proyecto debe entender y analizar los objetivos del cliente; ajustar los objetivos del proyecto, los planes y estrategias para contribuir al éxito potencial del proyecto.
- Posición competitiva de la empresa: el líder del proyecto debe entender y analizar cómo se relacionan las necesidades del cliente con la posición de la empresa en el mercado y los productos existentes y planeados de la competencia, además de cómo califican los productos de la empresa en comparación con los de la competencia.

Paso 3: Seguimiento de los requerimientos incompletos o faltantes

Identificar a los responsables junto con las fechas de cumplimiento para su resolución y analizar los riesgos asociados con los requerimientos no resueltos.

Paso 4: Comunicar los requerimientos al equipo del proyecto.

Relacionar el trabajo individual con los requerimientos y mantenerlos documentados para que sean revisados por todos los miembros nuevos del equipo.

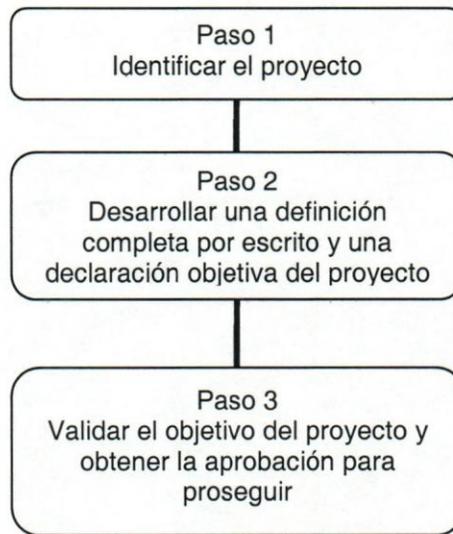


CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Definición del proyecto: Definición

La definición del proyecto es el subcomponente del modelo en el que se identifica cómo el proyecto contribuye al alcance de los objetivos, se definen claramente el alcance del proyecto y sus entregables, y se valida el proyecto y se obtiene la aprobación para continuar.

- Definición del proyecto: Proceso



- Definición del proyecto: Guías

Paso 1: Identificar el proyecto

El proyecto debe incluir: análisis beneficio-costos, análisis de riesgos (diferente al análisis de riesgos del plan), la relación del proyecto con otros proyectos (en caso de existir) y evaluación de futuras oportunidades. El proyecto identificado también debe incluir una exposición del impacto que muestre las ventajas y desventajas de la implantación de esta solución, incluyendo el costo.

Paso 2: Desarrollar una definición completa por escrito del proyecto y una declaración objetiva del proyecto.



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

La definición del proyecto debe incluir:

- Descripción del proyecto (que se está haciendo)
- Propósito (por qué se está haciendo)
- Criterio de terminación (fin del proyecto, criterio de aceptación)
- Inicio del proyecto
- Cliente(s) a el (los) que está dirigido
- Lo que va y no va a incluir el proyecto
- Dependencias (internas y externas)
- Personal (en términos de habilidades y experiencia)
- El riesgo de realizar el proyecto en comparación de no realizarlo
- Costo
- Los recursos requeridos
- Desarrollar una “declaración del objetivo del proyecto”:
- Establece lo que se va a hacer (alcance), cuándo (fecha en que se necesita) y por cuánto (recursos asignados)
- Debe exponerse en no más de 25 palabras
- Utilizar un español ordinario, sin tecnicismos.

Algunas de las preguntas que ayudan a desarrollar el objetivo del proyecto son:

- ¿Existe un período específico en el que se necesita? ¿Qué circunstancias obligan a este período específico?
- ¿Qué limitantes de implantación existen?
- ¿Cómo se va a saber que el proyecto está completo?
- ¿Cómo se va a saber si fue exitoso?
- ¿Los requerimientos están definidos en términos cuantiosos?
- ¿Quiénes toman las decisiones?
- ¿A quiénes se les debe proporcionar las decisiones publicadas?
- ¿Cuál es el criterio más importante del rendimiento del proyecto bajo el cual se medirá; por ejemplo tiempo, costo o calidad?
- ¿Por qué se quiere hacer el proyecto?
- ¿Qué propuestas se han intentado anteriormente y cuáles fueron los resultados?
- ¿Qué propuestas alternativas se han evaluado? ¿Por qué se seleccionó esta?
- ¿Cuáles son los riesgos? (controlables contra los no controlables).
- ¿Qué impacto tendrá el proyecto, interna y externamente?



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- ¿Qué suposiciones se están haciendo? Por ejemplo, ¿se está asumiendo que cierta tecnología estará disponible?
- ¿Existe alguna limitación de recursos o tiempo impuesta? ¿Cuál es? ¿Por qué?

Paso 3: Validar la definición del proyecto y obtener la aprobación para continuar.

Paso 4: El Gerente del proyecto debe mantener los requerimientos documentados para que sean revisados por todos los miembros del equipo.

4.2.5.2 Planeación de la Infraestructura

- Objetivos:
 - Entender el propósito de la Planeación de la Infraestructura.
 - Comprender cómo y cuándo usar la “Lista de Verificación de la Infraestructura” (Checklist)

- Modelo:



- Definición:

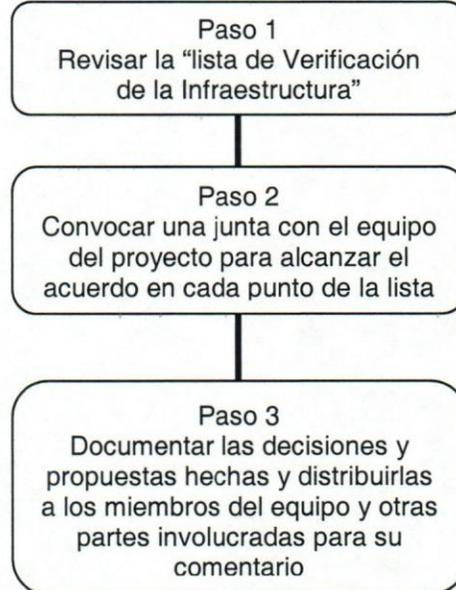
La “planeación de la infraestructura” es el componente del modelo en el que:



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Se determina la infraestructura y los procesos para planear y administrar el proyecto.
- Se toman las decisiones preactivas de quién, dónde, qué y cómo se va a planear y administrar el proyecto.
- Propósito:
 - Tomar las decisiones que facilitarán la planeación, el seguimiento y la comunicación del proyecto.
 - Aclarar las expectativas de los participantes del proyecto, con respecto a la administración de éste.
 - Garantizar la continuidad y efectividad de las comunicaciones durante el desarrollo del proyecto.

- Proceso:



- Planeación de las Categorías de la Infraestructura:
 - Decisiones de Planeación – centradas alrededor de la preparación



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Decisiones de Seguimiento – centradas alrededor de los reportes y juntas de avance
 - Decisiones de Procesos – enfocadas a procedimientos/procesos, tales como Mejoramiento Continuo
 - Decisiones de Interrelaciones – relativas a la asignación de responsabilidades de los miembros del equipo del proyecto.
- Lista de Verificación de la Infraestructura:
 - Decisiones de Planeación:

Desarrollo:

- ¿Cómo se va a desarrollar el plan base del proyecto?
- ¿Se van a programar juntas para definir el plan base del proyecto? ¿Cuándo y dónde se van a llevar a cabo las juntas?
- ¿Existe un glosario de términos de administración de proyectos con el que todos los miembros del equipo estén de acuerdo? Si no lo hay, ¿se va desarrollar uno?
- ¿Cómo se va a usar la información de experiencias pasadas y de revisiones de otros proyectos?
- ¿Cómo se planea mejorar continuamente la administración del proyecto?

Herramientas:

- ¿Qué herramientas se utilizarán para soportar el proyecto?
- ¿Se va a usar una herramienta de software de administración de proyectos? Si es así, ¿Cuál?
- ¿Quién va a capturar la información de seguimiento en la herramienta?
- ¿Quién necesita entrenamiento para poder usar efectivamente el software?
- ¿A quién se puede recurrir si se tienen dudas acerca del software?
- ¿Qué software adicional (hojas electrónicas, bases de datos, etc.) se necesitan para poder soportar la herramienta de administración de proyectos?
- ¿Qué equipo se necesita para poder usar la herramienta de administración de proyectos y cualquier software adicional?



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

Involucración:

- ¿Quién va a estar involucrado?
- ¿Quién, además del líder, estará involucrado en la planeación del proyecto?
- ¿Cuáles son los papeles específicos y las responsabilidades de todos los participantes?
- ¿A quién se le debe informar las decisiones que se tomen? ¿Cómo se les va a mantener informados?
- ¿Qué espera el gerente en el plan base del proyecto? ¿El gerente es el jefe?
- ¿Qué expectativas tienen los demás?

Entregables:

- ¿Cuáles son los entregables del proceso de planeación del proyecto?
- ¿Cuáles son los formatos más apropiados para cada entregable?
- ¿Qué tan detallados deben ser los entregables?
- ¿Cómo se va a saber que cada paso del entregable se ha cumplido?
- ¿Cómo se va a evaluar la calidad de cada entregable?
- ¿Quién va a aprobar y firmar el cumplimiento de cada tarea?
- ¿Quién recibe cada entregable?

- Decisiones de Seguimiento:

Seguimiento:

- ¿Cómo se va a evaluar el avance?
- ¿A qué nivel de detalle se le dará seguimiento al proyecto?
- ¿Cómo se van a obtener los datos de los miembros del equipo del proyecto y de otros acerca del progreso de cada actividad?
- ¿Con qué frecuencia se van a obtener esos datos?
- ¿Quién va a evaluar el impacto de cada desviación?

Reportes:

- ¿Quién va a generar y distribuir los reportes?
- ¿A quién se le debe mantener informado acerca del avance del proyecto y cómo se les va a informar?



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- ¿Qué contenido es el apropiado para cada audiencia?
- ¿Con qué frecuencia va a recibir cada audiencia un reporte del avance?
- ¿Qué tan detallado debe ser el reporte del avance para cada audiencia?
- ¿Qué formatos (tabular, narrativo, gráfico) comunican mejor a cada audiencia?
- ¿Qué criterio se va a utilizar para definir una excepción para el reporte de excepciones? (las excepciones, algo fuera del control de la organización, se pueden definir de manera diferente, dependiendo de los papeles y niveles de las personas a las que se les comunica)
- ¿Quién va a recibir y analizar los reportes de excepciones?

Juntas:

- ¿Dónde se van a realizar las juntas?
- ¿Quién va a definir la estrategia y el método para conducir efectivamente las juntas?
- ¿Qué tipo de juntas se van a llevar a cabo?
- ¿Quién va a dirigir estas juntas?
- ¿Quién va a elaborar una agenda para cada junta?
- ¿Se va a distribuir minutas después de cada junta? Si es así, ¿quién las va a preparar?
- ¿A quién se debe incluir en cada tipo de junta?
- ¿Quién va a llevar las minutas de las juntas?
- Juntas de Revisión de avance:
 - ¿Con qué frecuencia se van a llevar a cabo?
 - ¿Dónde se van a llevar a cabo? ¿Cómo?
 - ¿A quién se va a incluir?
 - ¿Quién va a planear la agenda?
 - ¿En qué formato deben reportar los miembros del equipo el avance en la junta?

- La revisión del proyecto debe ser mínimo semanal.

- Decisiones de Procesos:

Cambios al Proyecto:

- ¿Quién va a definir el proceso de control de cambios que se van a utilizar?



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- ¿Se va a congelar el plan base? ¿Quién va a tomar las decisiones para congelar el plan base? ¿En qué se va a basar la decisión para congelarlo?
- ¿Qué criterio vamos a usar para definir el cambio; por ejemplo: cambios de diseño, cambios de plan base?
- ¿Qué tipo de bitácora se va utilizar para dar seguimiento a los cambios propuestos?
- ¿Quién va a mantener esa bitácora de control de cambios?
- ¿Quién va tener la autoridad para aprobación de cambios?
- ¿Quién va a establecer las acciones correctivas?
- ¿Cómo se va a dar seguimiento a la efectividad de las acciones correctivas?
- ¿Cómo se va a evaluar el impacto de los cambios?
- ¿Cómo se van a documentar los cambios aprobados al plan?
- ¿Cómo se va a decidir si se actualiza el plan dentro de los compromisos originales de tiempo y recursos o recalendarización del proyecto, calculando nuevamente los requerimientos de tiempo y recursos?
- ¿Cuánta desviación del plan base se está dispuesto a aceptar, antes de hacer una recalendarización total?
- ¿Cómo se va a ligar las revisiones al proceso de control de cambios?

Bitácora del Proyecto:

- ¿Quién va a crear la bitácora?
- ¿Qué información se va a incluir?
- ¿Quién la va a mantener?
- ¿Con qué frecuencia se van a realizar las actualizaciones?
- ¿Quién va a tener acceso a la bitácora (únicamente para información)?
- ¿Quién va a tener la autoridad para realizar cambios a la bitácora?
- ¿Dónde se va a guardar (en línea o en la biblioteca)?
- ¿Cuánto tiempo después del término del proyecto se va a guardar?
- ¿Quién la va a guardar después de que termine el proyecto?
- ¿Cómo se va a usar después del proyecto?

Mejora Continua/Revisión del Proyecto:

- ¿Se llevará a cabo una junta de revisión?



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- ¿Quién debe asistir?
- ¿Qué temas se van a tratar?
- ¿Cuántas veces durante la vida del proyecto se va a realizar un postmortem?
- ¿Cómo se va a documentar la revisión del proyecto para que los demás puedan aprender de dicha experiencia?
- ¿Qué información se debe mantener para ofrecer una base para el mejoramiento continuo?

- Decisiones de Interrelaciones:

Responsabilidad:

- ¿Con qué departamentos u organizaciones se necesita interactuar durante el proyecto?
- ¿Cuáles son las funciones y las responsabilidades de cada organización (revisor, aprobador, creador, etc.)?

Comunicación:

- ¿Cómo se va a mantener informados a todas las partes de los entregables, fechas del calendario, expectativas, etc.?
- ¿Cómo será la comunicación entre los integrantes del equipo del proyecto?
- ¿Cómo será la comunicación con los que no pertenecen al equipo?
- ¿Con qué frecuencia será la comunicación?
- ¿Existen fechas o períodos específicos para las comunicaciones?
- ¿Qué información se va a intercambiar y cuál no?
- ¿Qué forma va a tomar la comunicación?

- Guías:

Paso 1: Revisar la “Lista de Verificación de la Infraestructura”

- La Lista de verificación es únicamente una guía.
- Se agrega o elimina los puntos de la lista conforme lo necesite:
 - El proyecto
 - La organización



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- El ambiente
- El cliente

- Se deben revisar todas las categorías.
- Desarrollar una lista de verificación en borrador para cada proyecto.
- Preparar respuestas en borrador conforme sea apropiado para:
 - Asegurar que se incluya la información crítica.
 - Realizar juntas más breves

- Incluir en las fuentes de información:
 - Información histórica
 - Postmortems
 - Otros líderes de proyectos

- Solicitar retroalimentación de los miembros del equipo del proyecto:
 - En base a sus experiencias
 - Obteniendo su acuerdo en las decisiones

- Visión del panorama general por parte del líder del proyecto:
 - Tomar las decisiones de los puntos claves y escribir las razones por las que se tomaron

- Escribir todas las propuestas hechas.
- Escribir todos los puntos que no se resolvieron por sus responsables y la fecha máxima de resolución.

Paso 2: Convocar una junta con el equipo del proyecto para alcanzar el acuerdo en cada punto de la lista de verificación.

- Discutir cada punto de la lista de verificación
- Revisar los procesos alternativos:
 - El equipo va a tener que vivir dentro de la infraestructura que forme
 - Desarrollar un sentido de responsabilidad del equipo para las decisiones
 - Alcanzar el acuerdo

- Aclarar qué puntos han sido rechazados por los demás:
 - Discutir las razones por las que fueron rechazados



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Obtener el acuerdo en las decisiones tomadas o en caso de que persistan fuertes objeciones, considerar tener discusiones posteriores fuera de la junta.

Paso 3: Documentar las decisiones y propuestas hechas y distribuirlas a los miembros del equipo y a otras partes involucradas para su comentario.

- Archivar la bitácora del proyecto para su referencia posterior.
- Asegurarse que cada miembro del equipo tenga una copia.
- Asegurarse que se incluyan los aspectos que no se han resuelto, junto con su responsable y fecha máxima de resolución.
- Si se solicitan modificaciones, obtener el acuerdo, los documentos de actualización y volverlos a emitir.

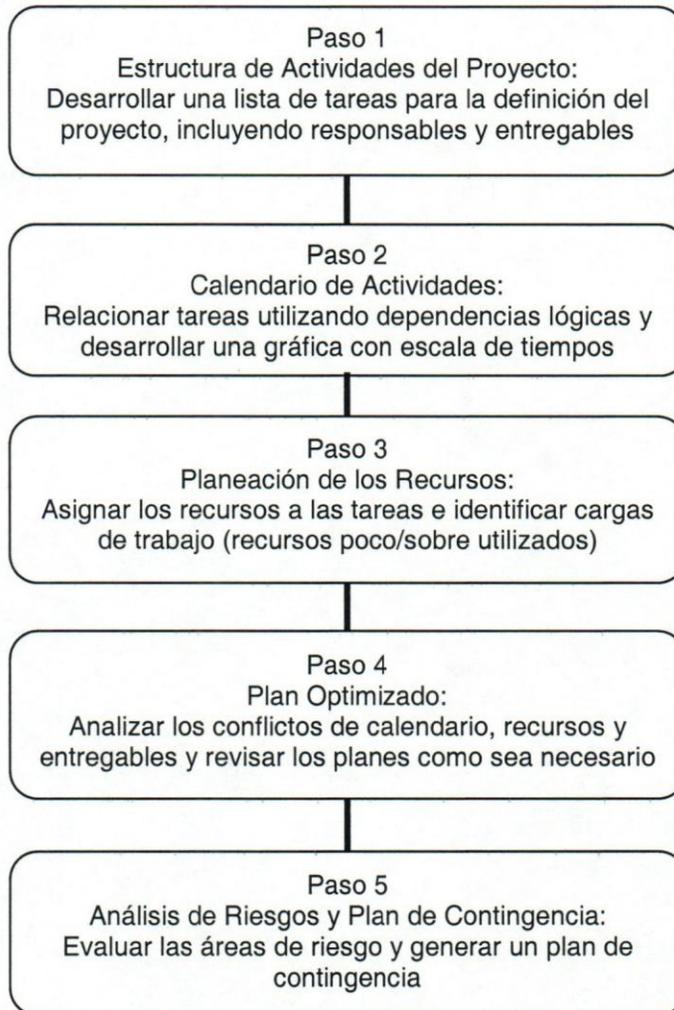
4.2.5.3 Planeación del Proyecto

- **Objetivos:**
 - Planear proyectos y generar los siguientes entregables:
 - Estructura de actividades del proyecto (Work Breakdown Structure – WBS)
 - Calendario de actividades
 - Planeación de los recursos
 - Plan optimizado
 - Análisis de riesgos y plan de contingencia
 - Emplear estos entregables para comunicar, optimizar, analizar y evaluar el proyecto.
- **Propósito:**
 - Reducir (o eliminar) la omisión de tareas requeridas
 - Asignar responsabilidades para las tareas
 - Definir las interdependencias de las tareas
 - Proporcionar estimados de tiempos, recursos y costos realistas
 - Proporcionar una base contra la cual medir el progreso
 - Actuar como un auxiliar de comunicación



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

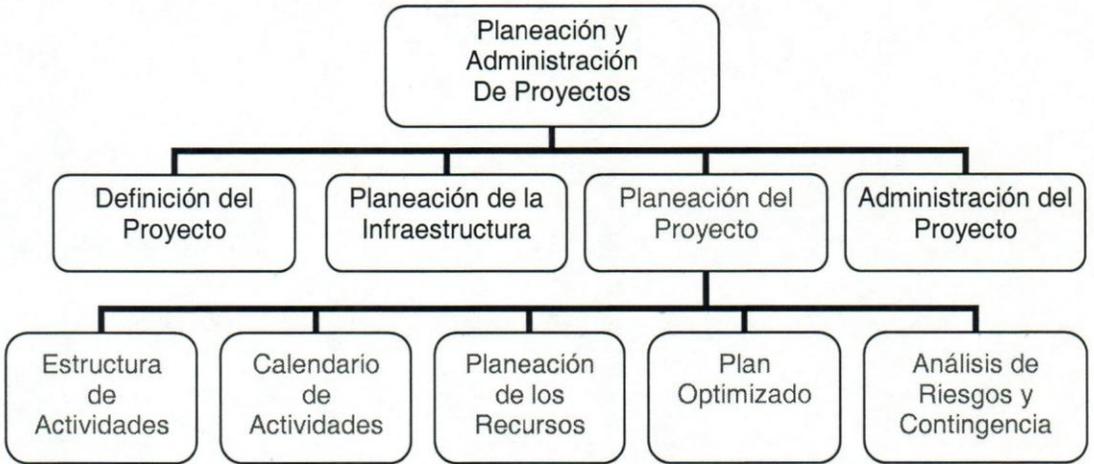
- Proceso:



- Modelo:



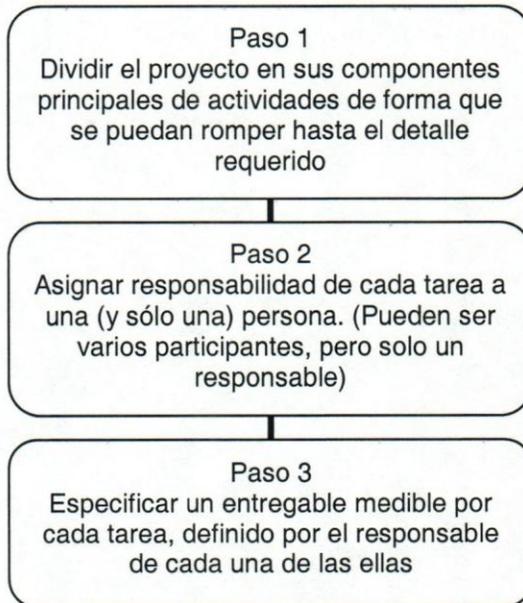
CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO



- WBS (Estructura de Actividades del Proyecto): Definición

La estructura de actividades del proyecto (WBS) es una clasificación lógica jerárquica de las actividades del proyecto de tal manera que cada nivel ofrezca mayor detalle que el previo y donde se identifican todas las tareas que deben realizarse para poder terminar el proyecto. El WBS puede mostrarse como un diagrama o como una lista jerárquica.

- WBS (Estructura de Actividades del Proyecto):



- Proceso

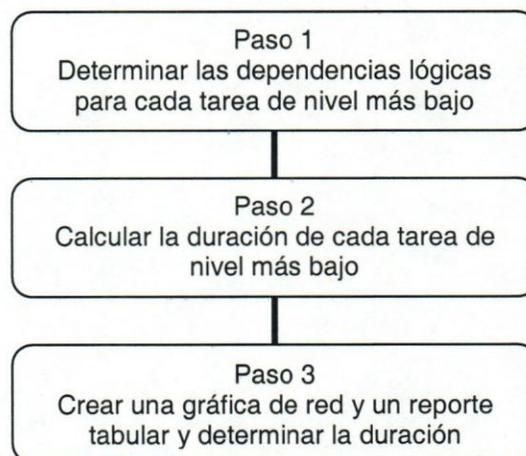


CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Especificar un entregable medible por cada tarea: guías.
 - La persona responsable de cada tarea debe ser la que defina el entregable de ésta.
 - Las tareas necesitan tener clara y concisamente definidos los entregables.
 - Los entregables deben ser claramente medibles.
 - Debe estar claro para quién son los entregables.
 - Debe evitarse el uso de lenguaje técnico en la descripción del entregable.
 - Deben revisarse todos los entregables de acuerdo a la planeación de la infraestructura.
 - Deben revisarse los entregables faltantes o redundantes.
 - Documentar y distribuir de acuerdo a la infraestructura.
- **Calendario de Actividades: Definición**

Es el subcomponente del modelo en el que se identifican las dependencias para cada tarea, determinándose el orden en el que se deben realizar, la duración estimada de cada una y la duración total del proyecto. El calendario de actividades puede mostrarse como una gráfica de barras de tiempos o como una lista tabular con fechas de inicio y terminación de cada tarea.

- **Calendario de Actividades: Proceso**



- **Crear una gráfica de red y un reporte tabular**



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

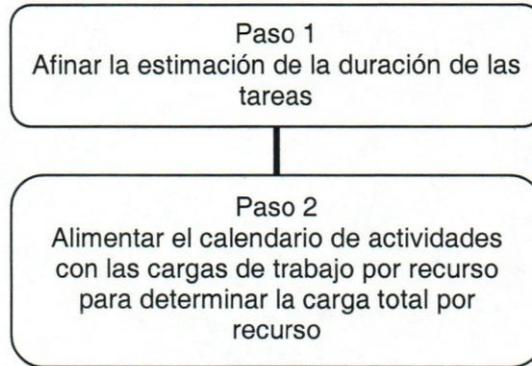
- La gráfica de red es un dibujo del calendario del proyecto ideal para discutir el calendario del proyecto y el flujo de trabajo. No es útil para determinar las fechas exactas de inicio y terminación de las actividades individuales.
 - La gráfica de Gantt es ideal para acomodar rápidamente el calendario del proyecto; se usa a nivel sumario y para reportes fuera del equipo del proyecto.
 - El reporte tabular es el más específico pues proporciona las fechas de inicio y terminación para cada actividad; ofrece, además, información más detallada que la gráfica de red, pero no siempre muestra las dependencias lógicas.
 - Se debe usar una combinación de reportes del proyecto.
 - La duración del proyecto será aproximada porque únicamente se usaron duraciones estimadas; las mismas serán afinadas en el proceso de planeación de los recursos.
 - En esta etapa del proceso, el calendario solamente es un borrador.
- Planeación de los Recursos: Definición

La planeación de los recursos es el subcomponente del modelo en el que se afina la estimación de la duración de las tareas, se asigna el esfuerzo estimado de cada miembro del equipo a cada tarea específica, se determina la carga de trabajo requerida de cada miembro por unidad de tiempo y se identifica la sobreasignación y subasignación de las cargas de trabajo.

- Planeación de los Recursos: Proceso

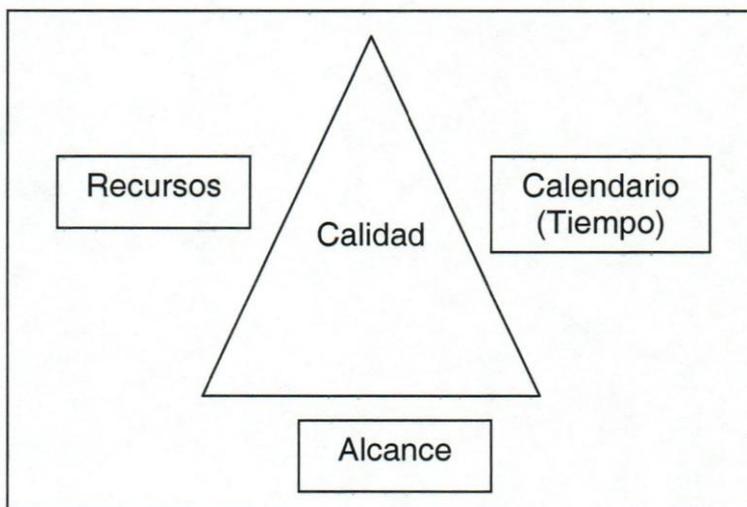


CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO



- Cargar la ubicación del esfuerzo de cada recurso en el calendario para determinar los requerimientos agregados de carga de trabajo:
 - La planeación de los recursos puede ser gráfica o tabular: la planeación gráfica de los recursos o histograma ofrece un entendimiento rápido de la distribución de los recursos. La tabular u hoja de trabajo proporciona información detallada del compromiso de los recursos.
- Plan Optimizado: Definición

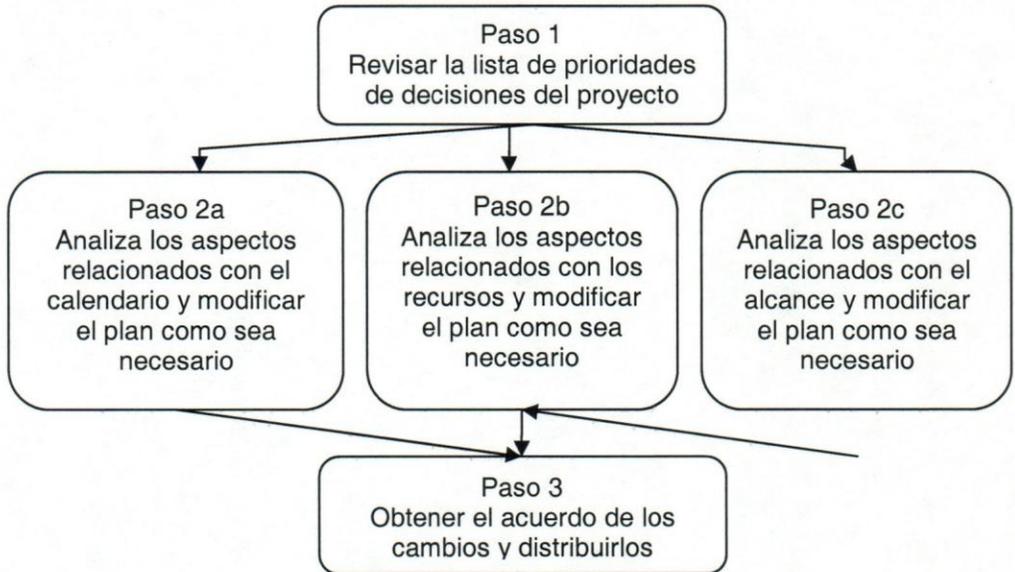
El plan optimizado es el subcomponente del modelo en el que se modifica el plan para que vaya de acuerdo con las limitantes del proyecto; y se analizan y toman en cuenta las negociaciones entre el calendario, los recursos y el alcance del proyecto.





CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Planeación de los Recursos: Proceso



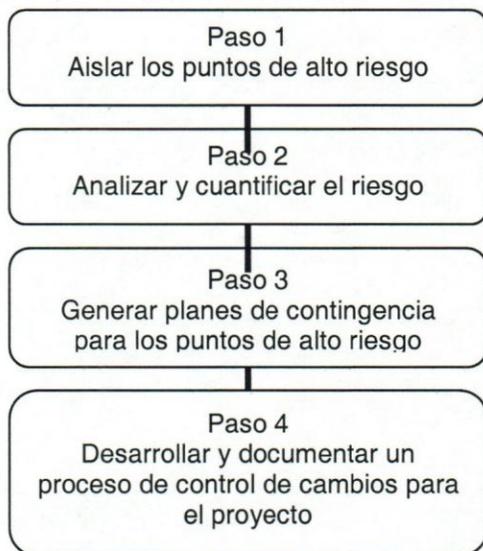
- Obtener el acuerdo de los cambios y distribuirlos
 - Documentar las decisiones y obtener el acuerdo.
 - Distribuir de acuerdo a las decisiones de la infraestructura tomadas anteriormente.
 - Todos los grupos deben estar de acuerdo con los cambios.
 - Documentar todos los cambios acordados en la bitácora del proyecto.
- Análisis de Riesgo y Plan de Contingencia: Definición

El análisis de riesgos y el plan de contingencia es el subcomponente del modelo en el que se reevalúan los planes del calendario y de los recursos, se desarrollan los planes de contingencia para cualquier problema potencial relacionado con el proyecto y se desarrolla el proceso de control de cambios.

- Análisis de Riesgo y Plan de Contingencia: Proceso



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO



- Desarrollar y documentar un proceso de control de cambios para el proyecto
 - Se debe desarrollar y comunicar a todas las personas un proceso bien definido.
 - El líder del proyecto debe reflejar los resultados de la planeación de la infraestructura.
 - El proceso debe identificar la fuente, describir el cambio, el impacto, las consecuencias y razones para la aprobación o rechazo.
 - Todos los cambios deben ser comunicados a los miembros del equipo.
 - El proceso aplica a los cambios realizados al calendario, recursos y alcance.
 - Se debe usar para todos los cambios.

4.2.5.4. Administración del Proyecto

- Objetivos:
 - Saber cómo recopilar los datos del avance del proyecto para actualizar efectivamente el plan del proyecto.
 - Ser capaz de comparar el avance real con el planeado (análisis de desviaciones).



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

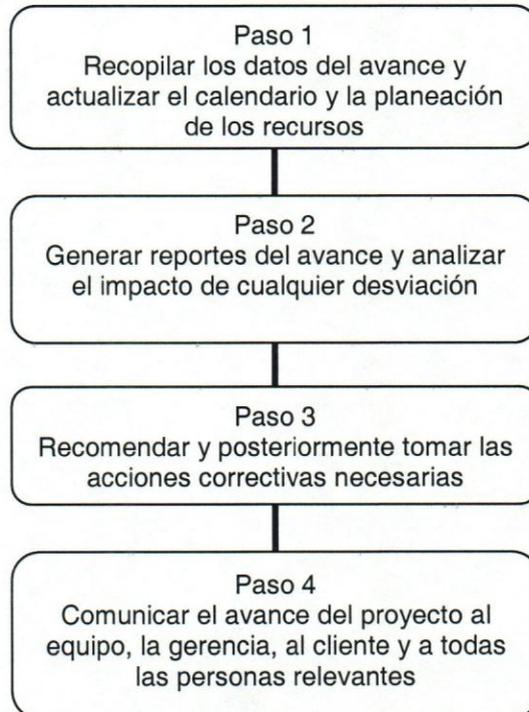
- Aplicar la información del avance del análisis de desviaciones para generar acciones correctivas.
- Reportar el avance del proyecto a todos los involucrados.

- Propósito:

El propósito de la administración del proyecto es identificar las desviaciones, determinar su impacto y desarrollar y tomar acciones correctivas. Al manejar efectivamente el proyecto, el líder de éste ayuda a asegurar que se realice:

- De acuerdo al calendario
- Con resultados que cumplan las especificaciones
- Con una mínima cantidad de recursos (es decir, el menor costo para la compañía)
- Adicionalmente, el líder debe darle seguimiento al proyecto y reportar el avance a la gerencia y al equipo del proyecto.

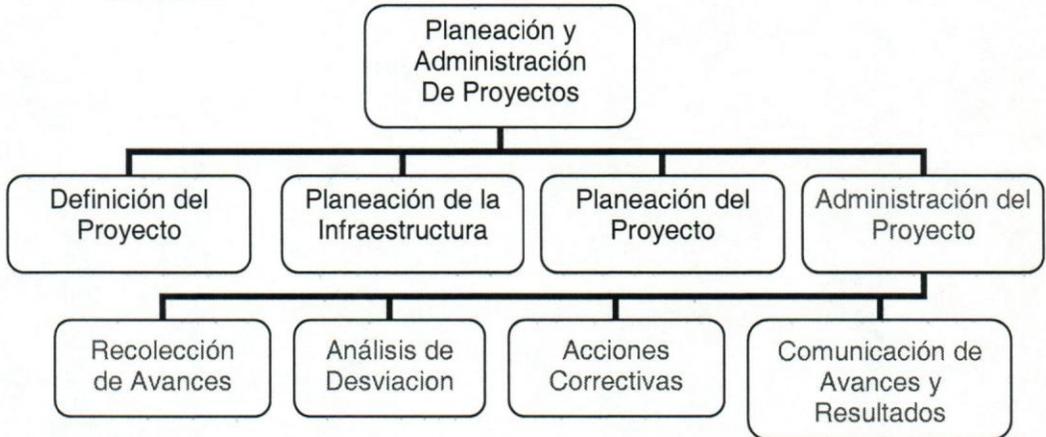
- Proceso:





CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

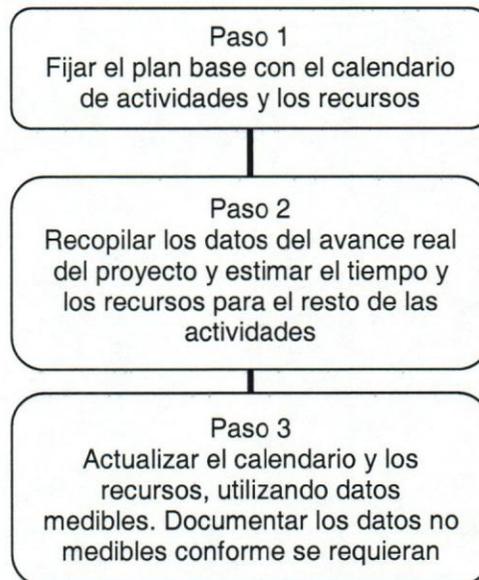
- Modelo:



- Recopilación de Avances: Definición

La “recopilación de avances” es el subcomponente del modelo en el que el líder del proyecto asegura que se recopilen los datos del avance, de acuerdo a los procesos establecidos durante la fase de la “Planeación de la infraestructura”, y se analizan los calendarios para reflejar el nuevo estado del proyecto.

- Recopilación de Avances: Proceso



- Recopilación de Avances: Guías



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

Paso 1: Fijar el plan base con calendario de actividades y los recursos

- La base es el plan contra el cual se va a medir el progreso del proyecto.
- Una vez establecido, no se debe cambiar a la ligera.
- La base sólo puede ser cambiada después de que se hayan hecho visibles los cambios y se haya aprobado el impacto de los cambios.
- Comunicar el establecimiento de la base a otros grupos afectados:
 - Distribuir los planes aprobados y las propuestas que los soportan, de acuerdo a las decisiones de la infraestructura del proyecto.
 - Archivar una copia de los calendarios de actividades y de la planeación de los recursos junto con las propuestas.

Paso 2: Recopilar los datos del avance real del proyecto y estimar el tiempo y los recursos para el resto de las actividades.

- *Métodos de Recopilación de Datos.*
 - Los miembros del equipo del proyecto actualizan sus reportes de avance y los envían al líder para la consolidación.
 - Juntas periódicas del equipo del proyecto
 - Juntas individuales entre el líder y los miembros del equipo del proyecto.
 - Envío de información utilizando sistemas de correo (interno y externo).
- *Tipos de Datos Medibles.*
 - Datos de la actividad:
 - Completa o incompleta
 - MILESTONES completos o incompletos
 - Duración real y restante (recomendable)
 - Fechas reales de inicio y terminación
 - Porcentaje de realización (no recomendable)
 - Datos de los recursos:
 - Esfuerzo real y horas restantes (recomendable)



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Porcentaje de realización (no recomendable)
- Datos del porcentaje de realización
 - El porcentaje de realización es difícil de medir porque es una suposición subjetiva. (¿Cuántas veces una tarea está 90% completa un día antes de que llegue a su fecha límite?)
 - El definir el avance de una tarea como 0 o 100% terminada dará un porcentaje del número de tareas realizadas, en comparación con el número total de tareas planeadas.
 - Esta medición sólo puede ser útil si el entregable de la tarea se puede medir y la duración de ésta es corta (relativo a la duración total del proyecto).
- *Tipos de datos no medibles*
 - Problemas encontrados y anticipados
 - Los recursos amenazados (gente que es movida del proyecto)
 - Productividad individual.
 - Limitantes de la productividad.
 - Problemas persistentes y acciones propuestas para corregirlas.
 - Aspectos que se deben realizar para hacer el trabajo efectivamente.
 - Planeación anticipada para los entregables clave, documentación, etc.
 - Considera alcance, complejidad, riesgos, duración y lo crítico del proyecto.
- Frecuencia de la Recopilación de Datos
 - Por lo menos una vez al mes: los datos medibles se deben recopilar periódica y sistemáticamente y los no medibles continuamente.
 - La frecuencia varía en base a:
 - El tamaño y duración del proyecto
 - La distribución geográfica de los miembros del equipo del proyecto
 - El número de interfases con los grupos externos de trabajo
 - El tamaño del equipo del proyecto
 - Los requerimientos de la administración
 - Los requerimientos del cliente



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Se debe considerar que la calidad y el detalle de los datos del avance están relacionados con la duración del ciclo de actualización:
- Entre más largo sea el ciclo de actualización, menor detalle y calidad se pueden reportar.
- A su vez, si se recopilan los datos del avance con demasiada frecuencia, habrá una fuerte carga de trabajo.

Paso 3: Actualizar el calendario y los recursos, utilizando datos “medibles”. Documentar los datos “no medibles” conforme se requieran.

○ *Datos Medibles.*

- Estos datos van a ser usados para el análisis de desviaciones.
- Los datos que deben ser actualizados incluyen: compromisos, estimaciones del trabajo futuro y utilización real hasta la fecha.
- Los cambios a las suposiciones que se habían hecho, se deben anotar en las propuestas.

○ *Datos No Medibles.*

- Información que ha o que puede afectar adversamente el resultado del proyecto.
- Los datos específicos de las personas (información confidencial) no se deben anotar en el archivo del proyecto.
- Los rumores no se deben anotar.

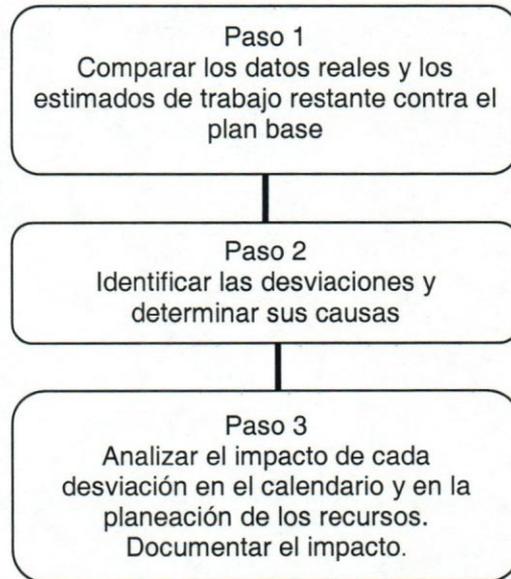
• **Análisis de Desviaciones: Definición**

El “análisis de desviaciones” es el subcomponente del modelo en el que se compara el avance real y los estimados de trabajo restante contra el plan base, se aíslan las desviaciones reales y potenciales (+ y -) y se analiza el impacto de dichas desviaciones en el calendario.

• **Análisis de Desviaciones: Proceso**



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO



- Análisis de Desviaciones: Guías

Paso 1: Comparar los datos reales y los estimados de trabajo restante contra el plan base.

- Datos del calendario
 - Actividades nuevas en la ruta crítica
 - Cambios en las fechas de los MILESTONES o fecha de terminación del proyecto.
 - Reducción o Incremento de la holgura para las actividades futuras
 - Deslizamiento del calendario de grupos específicos de actividades.
- Datos de los recursos.
 - Mayor inversión de tiempo que lo planeado
 - No se invierte el suficiente tiempo para realizar la tarea dentro del calendario
- Datos de los entregables y MILESTONES.
 - Terminados o no
 - Número de modificaciones importantes bajo el control de cambios.

Paso 2: Determinar la causa de cada desviación



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Combinar los datos medibles y no medibles para entender *la verdadera causa* de la desviación.
- Buscar las causas de la desviación, no los síntomas
 - El calendario, los recursos y el alcance están interrelacionados
 - Cada uno tiene efecto en los otros dos.
- Usar un acercamiento del análisis de tendencias
 - El impacto puede ser un incidente casual o un patrón consistente y repetitivo
 - Esta información puede ser esencial para el siguiente subcompente, acciones correctivas.

Paso 3: Analizar el impacto d cada desviación en el calendario y en la planeación de los recursos. Documentar el impacto.

- *Calendario:*
 - *Impactos a Corto Plazo.*
 - Fecha de terminación de los MILESTONES clave y del proyecto.
 - Otras tareas: notificar a los demás miembros del equipo que sus tareas tienen que ser retrasadas o que sus tareas pueden empezar antes.
 - *Impactos a Largo Plazo.*
 - Si continúa la tendencia, cuál será el impacto (bueno o malo).
 - Confiabilidad de otras estimaciones proporcionadas por la misma persona.
 - ¿Cómo afecta esta desviación los planes de contingencia?
 - ¿Cómo afecta la desviación el riesgo del proyecto?
- *Alcance (Entregables):*
 - *Impactos a Corto Plazo.*
 - Producto final, entregables: si compromete la calidad o el alcance de los entregables, ¿se puede recuperar esa calidad o corregir el daño?
 - El impacto en otras actividades: requiere de trabajo adicional para las tareas sucesoras, debido al cambio en el entregable predecesor y mejoras a cualquier proceso involucrado a lo largo del proyecto.



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- *Impactos a Largo Plazo.*
 - Indicación de que continúan los problemas de calidad.
 - Punto de riesgo potencial adicional en el proyecto: continua controlando de cerca y desarrollo de planes de contingencia nuevos (adicionales).

- *Recursos (Internos y externos):*
 - *Impactos a Corto Plazo.*
 - Identificar los picos o declives drásticos en el histograma de los recursos
 - Se corrige trabajando horas extras
 - Utilizando el tiempo ocioso para entrenamiento o trabajo en otras tareas más críticas
 - Sacar los recursos de tareas menos críticas.

 - Los efectos de la escasez de recursos (duraciones más largas, retrasos).
 - El tiempo adicional requerido por las actividades debido a la escasez de recursos provoca que la tarea se vuelva más crítica o el desplazamiento en la ruta crítica.

- *Impactos a Largo Plazo.*
 - Afecta el calendario debido a que crece la duración de las tareas.
 - Problema continuo (es decir, es probable que vuelva a ocurrir en el futuro)
 - Si el recurso se sobreutiliza constantemente, planear un alivio en el futuro
 - Si el recurso es subutilizado constantemente, planear usarlo en el futuro para trabajo adicional.

- Acciones Correctivas: Definición

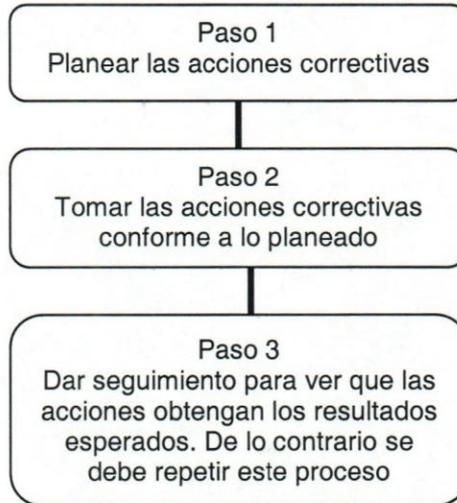
Las “acciones correctivas” son el subcomponente del modelo en el que se planean, recomiendan y toman las acciones para reducir problemas o realzar las ventajas identificadas en el análisis de desviaciones.



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

Pueden ser: cambios menores dentro de los parámetros originales del calendario, los recursos y el alcance, implantación de planes de contingencia o mayores cambios al plan base del proyecto.

- Acciones Correctivas: Proceso



- Análisis de Desviaciones: Guías

Paso 1: Planear acciones correctivas.

- Involucrar a los miembros del equipo en el proceso de planeación
- Revisar la infraestructura del proyecto para asegurar que todas las acciones sean consistentes con las decisiones y los procesos del proyecto.
- Revisar el proceso de control de cambios del proyecto.
- Revisar los planes de contingencia desarrollados en el proceso de planeación del proyecto
- Asegurarse que se estén tratando de solucionar los problemas, no los síntomas
- Ser creativo:
 - Debido a que el ambiente es dinámico, los planes de contingencia no pueden anticipar todas las acciones potenciales.
 - Volver a revisar las propuestas.



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Considerar el calendario, los recursos y el alcance en las decisiones.
- Negociar los cambios en el plan para que sean benéficos tanto para el equipo, como para el cliente.
- Emplear una cantidad de tiempo razonable para planear.
- Algunas acciones posibles son (en orden sugerido):
 - Revisar la precisión de los datos del avance
 - Implantar los planes de contingencia
 - Mantener MILESTONES clave, mientras se reacomodan los calendarios de las tareas y los compromisos de los recursos.
 - Planear la escalación de problemas y alternativas dentro de la organización.
 - No hacer nada y esperar más datos de tendencia (esta acción, a pesar de que es apropiada para ciertas situaciones, se debe usar con gran precaución)
 - Volver a planear/estimar el calendario de actividades y/o la planeación de los recursos mientras se reescribe el calendario original (esta acción solamente debe llevarse a cabo en caso absolutamente necesario).
- La base puede ser cambiada bajo las siguientes circunstancias como se definió en la planeación de la infraestructura del proyecto:
 - Los cambios que impactan sustancialmente:
 - La fecha de terminación del proyecto
 - El alcance del proyecto
 - Los recursos del proyecto
 - El riesgo del proyecto
 - Si se modifica constantemente la base no habrá punto de comparación, ya sea durante o después del proyecto (no importa la herramienta que se use).
 - Asegurarse que el proceso por el cual puede ser modificada la base, sea consistente con los procesos apropiados del control de cambios.

Paso 2: Tomar la acción correctiva conforme a lo planeado.

- Implantar un plan.
- Comunicar cualquier cambio al equipo.
- Obtener el acuerdo del equipo del proyecto y de los demás involucrados.



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Documentar:
- Es especialmente crítico cuando se hacen modificaciones
- No hacer propuestas sin documentarlas
- El documentar los cambios es fácil de olvidar en el calor de la situación, pero tiene sus ventajas a la larga.

Paso 3: Dar seguimiento para ver que las acciones obtengan los resultados esperados. De lo contrario se debe repetir este proceso.

- Los proyectos se llevan a cabo en ambientes muy complejos.
- Las acciones que se planean con más cuidado no siempre tienen el efecto deseado.
- Los cambios que se le hacen a un aspecto del proyecto (alcance, calendario o utilización de recursos) afectarán a los demás.
- Controlar cualquier cambio con mucho cambio.
- Tomar acciones adicionales como sea necesario.

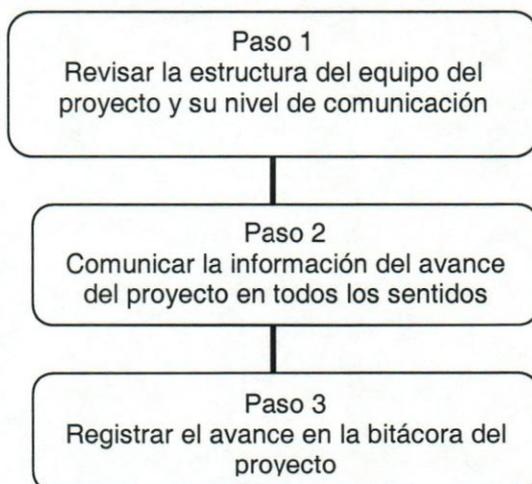
- **Comunicación de Avances y Resultados: Definición**

La “comunicación de avances y resultados” son el subcomponente del modelo en el que se comunica el avance del proyecto, a través de la distribución de reportes escritos y llevando a cabo juntas de revisión.

- **Comunicación de Avances y Resultados: Proceso**



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO



- Comunicación de Avances y Resultados: Guías

Paso 1: Revisar la estructura del equipo del proyecto y su nivel de comunicación.

- Asegurarse que las decisiones de la planeación de la infraestructura sigan siendo relevantes.
- Que todas las personas que revisan y aprueban el proyecto sigan siendo las mismas.
- Que los formatos acordados sigan siendo los mismos, con la misma frecuencia y datos esperados.
- De satisfacer las expectativas del líder o gerente del proyecto.
- Asegurarse que las personas correctas reciban la información del avance: equipo de proyecto, gerencia, cliente, otras personas que revisen y aprueben el proyecto.

Paso 2: Comunicar la información del avance del proyecto en todos los sentidos

- *Reportes escritos:*
 - Con datos comprobados



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Toma de decisiones en base a los intereses claves de la audiencia
 - Uso de una estructura jerárquica para la presentación de los datos
 - Envío de reportes con frecuencia regular y acordada
 - Adaptación del formato de los datos del reporte en base a las necesidades de cada quien: información relevante y con distinto nivel de detalle.
- *Reportes típicos del avance:*
- Resumen del calendario: incluyendo fechas planeadas, reales y futuras; presentación tabulada y con la intención de ser una visión rápida.
 - Resumen de los recursos: incluyendo la cantidad de recursos planeada, real y futura; presentación tabular y con la intención de ser una visión rápida.
 - Logros durante el periodo anterior: incluyendo la discusión de MILESTONES principales y cualquier cambio en el proyecto; redacción máxima de uno o dos párrafos.
 - Trabajo planeado para el siguiente período: discusión general del trabajo para las siguientes tareas; cualquier elemento discutido aquí debe ser incluido en la sección de “logros” del siguiente reporte del avance; redacción máxima de un párrafo.
 - Análisis del proyecto: explicación de las desviaciones; discusión de problemas encontrados y sus acciones correctivas; discusión de las ventajas presentadas y las acciones tomadas para incorporarlas al proyecto; discusión de los aspectos de riesgo; lista de los aspectos no resueltos, sus responsables y las fechas límite para su resolución; discusión general sobre “cómo están las cosas”; tratar de contestar cualquier pregunta que tenga el lector con respecto al avance del proyecto.; redacción máxima una página.
 - Anexar detalles adicionales conforme sea requerido por la audiencia: gráfica de barras detallada del calendario; histogramas de los recursos; reporte del progreso de MILESTONES clave; otros reportes útiles.
- *Tipos de Reportes:*



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

- Reportes completos que contengan todos los datos del progreso.
- Reportes de excepción que aislen los siguientes datos: tareas de la ruta crítica, fechas de MILESTONES, tareas resumen, tareas de alto riesgo, tareas que han movido sus fechas de inicio/terminación retrasada o anticipada, tareas que se han movido y no han iniciado todavía como resultado del deslizamiento de un predecesor, tareas con recursos sub o sobreutilizados.
- *Juntas de Revisión del Proyecto:*
 - Preparar la agenda y enviarla por adelantado a todos los participantes, incluyendo: propósito de la junta y revisión de la agenda, logros principales desde la última revisión, estado del calendario (plan contra real/estimado): discusión de dónde está actualmente el proyecto y hacia donde va; explicación de las desviaciones, cualquier acción correctiva tomada y los resultados de la acción (si los hay).
 - Mantener el enfoque y control, permitir que todos los miembros del equipo sean escuchados, llegar a las mejores conclusiones rápida y eficientemente, aspectos principales y la discusión de las acciones recomendadas, acuerdo de los planes de acción, otros temas (generalmente que no son de aspectos técnicos), agenda para la siguiente junta.
 - Planear cubrir los temas más importantes al principio.
 - Ser proactivo y solicitar planes de contingencia, mantener contacto personal con los miembros del equipo. Dar oportunidad al equipo para hacer preguntas y obtener aclaraciones. Manejo de las dinámicas del grupo en todas las juntas del equipo por parte del líder del proyecto. Registro de la minutas y las acciones tomadas en la junta. Registrar los aspectos no resueltos con sus responsables y las fechas límite para su resolución. Mantener las discusiones personales fuera del ambiente de las juntas.

Paso 3: Registrar el avance en la bitácora del proyecto

- La bitácora del proyecto debe contener: los nombres de los miembros del equipo, su dirección y teléfono, el WBS (Estructura de Actividades) del proyecto, descripción del proyecto y la lista de prioridades, reportes del avance,



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

reporte e histograma más reciente del calendario, control de cambios más reciente.

- Proporciona una historia del proyecto útil para el análisis postmortem, revisión de fases, resúmenes del proyecto; proporciona retroalimentación a las personas que hacen las estimaciones para facilitar el mejoramiento continuo. Importante para el líder de proyectos nuevo que toma un proyecto en progreso. Fuente de información, resume las acciones correctivas tomadas hasta la fecha, ofrece un panorama de la estructura del equipo del proyecto.



CAPITULO VI
EVALUACIÓN DEL PROYECTO

1. CONCLUSIONES

- La comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, en la realidad, hasta ahora, se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto al concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato (clientes, proveedores, competidores y complementadores). El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.

- Los objetivos propuestos al comienzo del desarrollo del Trabajo Especial de Grado se cumplieron en su totalidad. Primeramente, se conoció y manipuló el Modelo de Administración de Proyectos utilizado por la organización para la ejecución de proyectos; se verificó su eficiencia y sirvió de base para el desarrollo del Manual de Comunicaciones, objetivo último perseguido con el desarrollo del Trabajo Especial de Grado.
- Posteriormente, se desarrollaron conocimientos claves y esenciales para lograr una mejora en el sistema de comunicación interna de la organización, partiendo de conceptos básicos como ¿qué es la comunicación?, hasta llegar a establecer las fases que constituyen un Plan de Comunicación Interna.
- Se continuó con la búsqueda de los parámetros que garantizan una eficiencia de la gestión gerencial, como la relación e interdependencia de los tres elementos constitutivos de una empresa: el organigrama, el funciograma y el flujograma. El organigrama de la organización se encuentra claramente definido, pero el funciograma o radiografía del funcionamiento de la organización de los recursos humanos, como ocurre en la mayoría de las empresas, sólo existe en la mente de los trabajadores y es



CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

- con el paso del tiempo que se conoce claramente cómo es que funcionan las cosas dentro de la organización. Es por ello que el flujo de la información o comunicación se hace circular según lo establecido en el organigrama de la empresa, y en el Manual de Comunicaciones se busca la superposición de ambos diagramas: organigrama y flujograma. Es importante recordar que para los fines de la gerencia de las comunicaciones, se debe estar consciente de la existencia de los tres elementos y de la interdependencia que debe existir entre los tres, para aumentar la eficiencia de la gestión. Se deben ir haciendo los ajustes necesarios para que llegue el momento en que el organigrama operativo o funcional sea coherente con el organigrama estructural y que la información fluya por los caminos más eficientes. Adicionalmente, cada dependencia o unidad organizativa tendrá su propio esquema de evaluación y ajustes continuos, en función de las características especiales de sus responsabilidades en el ejercicio de sus funciones, sin perder las bases comunes que permitan la integración de los planes del proceso empresarial, así como su interacción e interdependencia, donde ella se justifique.
- Finalmente, el Plan Estratégico de Comunicaciones o Manual de Comunicaciones incluye el desarrollo de conocimientos, conceptos y herramientas de la Gerencia de Proyectos, en particular en aquellas técnicas para la planificación, distribución, reportes de gerencia y cierre administrativo de los proyectos, enmarcados en la cultura de la organización y siguiendo aquellos lineamientos desarrollados previamente por la misma y de los que se conoce su eficiencia y aplicabilidad.

2. RECOMENDACIONES

- Para lograr una mejora sustancial de los procesos de comunicación dentro y fuera de la organización, se debe comenzar con sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles de la organización para que tomen conciencia de su importancia, además de conseguir el firme propósito de la alta gerencia de aceptar un cambio que permita una comunicación ascendente y descendente según las necesidades que se presenten. Además de identificar y poder actuar sobre las principales amenazas que pueden frenar la puesta en práctica del Plan de Comunicaciones diseñado: la estructura y cultura organizativa, los implicados o usuarios (alta



CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

dirección, línea de mando y diferentes colectivos de trabajadores), factores internos al propio plan (objetivos, instrumentos y contenido de las acciones), el departamento de Recursos Humanos, la participación de expertos externos y las características del entorno en el que se encuentra inserta la organización (inestabilidad de los mercados, política sindical, ...).

- Por último, enfatizar que una empresa unida y comprometida tendrá un mejor desempeño, y que para lograr esto se debe implantar el sistema de comunicación presentado que ayuda, al mismo tiempo, a lograr todos los objetivos de la organización.

3. REFLEXIONES FINALES

El presente trabajo fue planificado con las expectativas creadas durante el periodo de ejecución del seminario: un Trabajo Especial de Grado que reafirmará los conocimientos y herramientas de Gerencia de Proyectos desarrolladas a lo largo del postgrado en cuestión.

Generalmente, el desarrollo del trabajo es paralelo a la ejecución de actividades cotidianas en el ejercicio de una profesión. Actividades que desencadenan un problema o idea a desarrollar como "Proyecto" con sus características de temporalidad (esfuerzo temporal con un principio y fin definido), y emprendido para crear un producto único (diferente o con características propias que lo distinguen de otros productos).

En el caso particular desarrollado en este Trabajo Especial de Grado, el proyecto surge posterior al cumplimiento del ejercicio profesional como Ingeniero Proyectista en la organización en estudio. Por lo que carece de apoyo institucional presente, y constituye una recopilación de experiencias basadas en la práctica del pasado reciente.

El trabajo se desarrolló fuera del entorno de la universidad, más específicamente fuera del país, por lo que el cronograma estimado de duración de actividades sufrió modificaciones en el tiempo, se prolongó más allá del estimado inicial. La estructuración inicial y correcciones previas en la materia de seminario, fueron una excelente orientación en la preparación del trabajo final, unido a una buena y constante tutoría por parte del Profesor Guía, quien utilizando medios de comunicación a distancia como el correo electrónico y "chateo" permitieron un excelente intercambio de comunicación, correcciones, y aclaratorias de procesos y resultados.



1. Barker, A. (2001). *Cómo Mejorar La Comunicación*. 1era edición. Barcelona : Editorial Gedisa.
2. González, I. (SF) *Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional*. Recuperado el 21 de julio de 2003. Desde <http://www.coninpyme.org/pdf/comunicacióninterpersonalycomunicacióninterpersonal.pdf>
3. Hellriegel, D.; Slocum, J. Y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava edición. México: International Thomson Editores.
4. Manzanilla, O. (2000). *La Eficiencia de la Gestión Gerencial: Un Enfoque Interdisciplinario*. 1era edición. Caracas: Editorial Panapo de Venezuela.
5. Palacios, L. (2000). *Principios Esenciales para Realizar Proyectos. Un enfoque Latino*. 2da. Edición. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
6. Paoli, J. (1999). *Comunicación e Información: Perspectivas Teóricas*. 3era. Edición. México: Editorial Trillas.
7. Project Management Institute (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 2000 edition. Pennsylvania: Project Management Institute.
8. Taylor, J. (2002). *Cómo Mejorar la Comunicación*. 1era. Edición. Barcelona: Editorial Gedisa.
9. UCH, (SF) *Teoría de las Organizaciones y Comunicación Organizacional*. Recuperado el 21 de julio de 2003. Desde <http://www.uch.edu.ar/rrhh/Mangement/Comunicación%20Organizacional/Comunicación%20Organizacional/%20-%20apuntes.doc>
10. Zumelzu, C. y González A. (SF) *Conducta Ética con Relación a los Proyectos Informáticos*. Recuperado el 21 de julio de 2003. Desde <http://www.rrhmagazine.com/articulo/software/software4.asp>