



Modelo de gestión de la comunicación organizacional en la gestión de proyectos

Marco Antonio Colmenares Perdomo

Universidad Ean
Facultad de Humanidades
Maestría en Comunicación Estratégica
Bogotá, Colombia
2023

Modelo de gestión de la comunicación organizacional en la gestión de proyectos

Marco Antonio Colmenares Perdomo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Comunicación Estratégica

Directores:

Héctor Manuel Serna Dimas

Jazmín Galvis Ardila

Modalidad:

Monografía

Universidad Ean

Facultad de Humanidades

Maestría en Comunicación Estratégica

Bogotá, Colombia

2023

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firmas de los directores del trabajo de
grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

A mi señora madre quien constituyó un
apoyo permanente y decisivo durante la
maestría.

*“Lo más difícil de aprender en la vida es
saber qué puente hay que cruzar y qué
puente hay que quemar.”*

Bertrand Russell

Agradecimientos

Agradezco de manera muy especial al profesor Héctor Manuel Serna Dimas, Profesor Titular de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Ean, Director de este trabajo de grado. Sus valiosos aportes y enseñanzas referentes a la manera de articular las partes del trabajo de una manera fluida y orgánica, en especial, la elaboración del marco teórico, han sido de mucha ayuda para mi aprendizaje. También sus valiosas observaciones en cuanto a la sustentación de las diferentes partes del trabajo de manera que todo esté debidamente respaldado, han enriquecido mi formación como investigador.

También quiero manifestar mi gratitud a Jazmín Galvis-Ardila, co-directora de esta monografía, quien es Decana de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Ean, y Directora de la Maestría en Comunicación Estratégica de la misma universidad. Desde el inicio mismo de la maestría, cuando apenas estaba informándome sobre las características de la misma, me orientó y estuvo siguiendo mi proceso con mucho esmero. A ella también le debo su apoyo y asesoría en lo que respecta a la implementación de la entrevista y la encuesta del presente trabajo, aspectos que me sirvieron además para mi práctica profesional. Ella siempre estuvo pendiente de mis avances y mantuvo en todo momento su disposición para apoyarme.

Resumen

El presente trabajo da cuenta de que, sin una efectiva comunicación organizacional en el sentido de comunicación estratégica, no puede haber una eficaz gestión de proyectos. Se verá la relación que existe entre ambos conceptos, señalando las investigaciones que al respecto ya se han hecho y que en particular llaman la atención hacia la problemática de la inadecuada gestión de proyectos si no se gestiona adecuadamente la comunicación en una organización. En la práctica se evidencia que esta no es tomada en cuenta como uno de los componentes estratégicos y constitutivos de aquellos y de la organización como tal. Estudios como los de (Malluk, 2013) ; (Odine, 2015) ; Ahmad et al. (2018) ; (Rahman y Gamil, 2019) y Subramaniam et al. (2020) , demuestran que es necesario entender la gestión de proyectos y la comunicación organizacional desde un enfoque holístico que le dé un manejo orgánico a ambos. Así, esta última se ha de ver desde esta perspectiva orgánica, lo que implica que es parte integral de la gestión de proyectos. El objetivo central del presente trabajo es proponer un modelo de gestión de las comunicaciones organizacionales, de carácter estratégico, para la óptima gestión de proyectos en las organizaciones. Este modelo permitirá que la gestión de estos sea eficiente en alto grado.

Palabras clave: comunicación organizacional, comunicación estratégica, gestión de proyectos.

Abstract

The present research shows that, without an effective organizational communication in the sense of strategic communication, there can be no effective project management. The relationship that exists between organizational communication and project management will be seen in this study, pointing out the researches that have already been done in this respect and that in particular draw attention to the problem of inappropriate project management if communications in an organization are not properly managed. In practice it is evident that in general, organizational communication is not considered as one of the strategic and constitutive components of projects and organizations. Studies such as those of (Malluk, 2013) ; (Oline, 2015) ; Ahmad et al. (2018) ; (Rahman and Gamil, 2019) and Subramaniam et al. (2020), show that it is necessary to understand project management and organizational communication from a holistic perspective giving an organic treatment to both. The central objective of this work is to propose a management model for organizational communications, of a strategic nature, for the optimal management of projects in organizations. This model will permit project management to be highly efficient.

Keywords: organizational communication, strategic communication, project management.

1. Tabla de contenido

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUCCIÓN | 12 |
| 1.1 | TEMA DE INVESTIGACIÓN | 12 |
| 1.2 | PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 14 |
| 1.3 | PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN. | 15 |
| 2 | OBJETIVOS | 16 |
| 2.1 | OBJETIVO GENERAL..... | 16 |
| 2.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 16 |
| 3 | JUSTIFICACIÓN | 17 |
| 4 | ESTADO DEL ARTE | 19 |
| 5 | MARCO DE REFERENCIA | 26 |
| 6 | HIPÓTESIS | 35 |
| 7 | METODOLOGÍA | 35 |
| 8 | VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 41 |
| 9 | ELEMENTOS TEÓRICOS | 41 |
| 10 | TRABAJO DE CAMPO | 43 |
| 10.1 | PRIMER MOMENTO. ENTREVISTA | 43 |
| | <i>10.1.1 Procesamiento Estadístico de Datos</i> | 44 |
| | <i>10.1.2 Resultados Obtenidos:</i> | 47 |
| 10.2 | ANÁLISIS DE RESULTADOS | 50 |
| 10.3 | SEGUNDO MOMENTO. ENCUESTA | 57 |

| | | |
|---------------|---|------------|
| 10.3.1 | <i>Validación del Instrumento</i> | 57 |
| 10.4 | PARTES DE LA ENCUESTA | 58 |
| 10.4.1 | <i>Parte 1. Ambiente y Contexto</i> | 58 |
| 10.4.2 | <i>Análisis desde el Punto de Vista de las Tres Perspectivas Teóricas</i> | 62 |
| 10.4.3 | <i>Parte 2. Aspectos Comunicativos.</i> | 66 |
| 10.4.4 | <i>Análisis desde el Punto de Vista de las Perspectivas Teóricas</i> | 71 |
| 10.4.5 | <i>Parte 3. Manejo de Conflictos y Habilidades Interpersonales y de Equipo</i> 76 | |
| 10.4.6 | <i>Análisis Según las tres Vertientes Teóricas</i> | 80 |
| 10.4.7 | <i>Parte 4. Trazabilidad de la Gestión de Proyectos</i> | 84 |
| 10.4.8 | <i>Análisis desde las Tres Corrientes Teóricas</i> | 87 |
| 10.5 | RELACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES PARTES DE LA ENCUESTA..... | 89 |
| 10.6 | ANÁLISIS DE RESULTADOS DE MANERA PARALELA. ENTREVISTA Y ENCUESTA. | 93 |
| 11 | PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS . | 94 |
| 11.1 | ANCLAJE DE LAS TRES PERSPECTIVAS TEÓRICAS EN LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS Y TÁCTICAS | 97 |
| 11.2 | HOJA DE RUTA PARA EL MODELO PROPUESTO..... | 103 |
| 11.3 | COMPARACIÓN ENTRE EL MODELO PRECURSOR Y EL MODELO PROPUESTO | 106 |
| 12 | DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 108 |
| 13 | CONCLUSIONES | 111 |
| 14 | LISTA DE REFERENCIAS | 115 |
| 15 | NOTAS:..... | 121 |
| 16 | ANEXOS..... | 122 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Las tres perspectivas teóricas | 32 |
| Figura 2: Modelo de precursor de comunicaciones..... | 34 |
| Figura 3: Cuatro grupos de variables..... | 47 |
| Figura 4: Clúster por tendencia de variables..... | 50 |
| Figura 5: Análisis por factores | 54 |
| Figura 6: Relación entre las variables..... | 56 |
| Figura 7: Ambiente y contexto..... | 59 |
| Figura 8: Mensajes al interior del proyecto..... | 62 |
| Figura 9: Aspectos comunicativos..... | 67 |
| Figura 10: Manual de comunicaciones | 71 |
| Figura 11: Manejo de conflictos..... | 76 |
| Figura 12: Manual de resolución de conflictos y de crisis..... | 80 |
| Figura 13: Trazabilidad del proyecto..... | 84 |
| Figura 14: Relación entre las diferentes partes de la encuesta..... | 91 |
| Figura 15: Análisis multivariado | 92 |
| Figura 16: Paralelo entre entrevista y encuesta..... | 94 |
| Figura 17: Modelo propuesto..... | 96 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Ambiente y contexto | 59 |
| Tabla 2: Clima organizacional y disposición física | 61 |
| Tabla 3: Aspectos comunicativos | 68 |
| Tabla 4: Distintos medios de comunicación | 70 |
| Tabla 5: Manejo de conflictos | 77 |
| Tabla 6: Técnicas de resolución de conflictos..... | 78 |
| Tabla 7: Trazabilidad del proyecto | 84 |
| Tabla 8: Acciones de trazabilidad..... | 86 |

1 Introducción

1.1 Tema de Investigación

El presente trabajo monográfico trata sobre la comunicación organizacional y su relación con la gestión de proyectos y propone un modelo de gestión de las comunicaciones organizacionales en la gestión de los proyectos corporativos. En este sentido, el tema del presente estudio corresponde con el campo de conocimiento e investigación en comunicación, política y cultura. Dentro de dicho campo, el trabajo se inscribe en el de investigación en lingüística y comunicación organizacional, correspondiendo a su vez con la línea de investigación de la comunicación organizacional y las tecnologías de la información y la comunicación.

La comunicación organizacional es el elemento clave para que se dé una adecuada gestión de proyectos en una empresa. En este sentido el (Project Management Institute [PMI], 2017) afirma que si la comunicación organizacional ocupa un lugar central en la gestión de proyectos, cada uno de los miembros del equipo del proyecto va a estar conectado siempre con los objetivos, las estrategias y las acciones que llevan al éxito de tal proyecto. En consonancia con lo anterior vemos que en el (Project Management Institute [PMI], 2021) se deja en claro la importancia de involucrar a todas las partes que participan en el proyecto y de garantizar que haya siempre una retroalimentación efectiva. De la misma manera se resalta la necesidad de tener una comunicación abierta para asegurar reuniones productivas y poder resolver los problemas que se presenten. Se complementa con la idea de que es vital mantener una comunicación abierta y respetuosa, que facilite la resolución de conflictos. Finalmente,

el (PMI, 2021) destaca que la comunicación está presente en la identificación, análisis, priorización e involucramiento de los interesados en el proyecto. Es por ello que también en (Remidez, 2011) , se encuentra de manera explícita la afirmación de que la comunicación organizacional es un factor crítico para la exitosa gestión de los proyectos.

La comunicación organizacional determina el éxito y el alcance de los proyectos corporativos. De acuerdo con (Andrade, 2017), el éxito de un proyecto depende de la habilidad del director del proyecto y los respectivos miembros del equipo para comunicarse de forma eficaz. El mismo autor va más allá al afirmar que toda teoría basada en gestión de proyectos, está fundamentada y es construida sobre la base de las teorías de la comunicación, para garantizar el éxito del proyecto. En este orden de ideas, de nuevo encontramos en el (PMI, 2017), la constatación de que las organizaciones que tienen una mejor comunicación corporativa, desarrollan más proyectos de éxito y que uno de cada cinco proyectos no exitosos no manejó una adecuada comunicación organizacional. De la mano de lo anterior el (PMI, 2021) rescata la importancia de que la comunicación del proyecto se formalice en un plan de comunicaciones del proyecto.

Nota aclaratoria: en este trabajo se entiende el término proyecto según el significado dado por el (PMI, 2021, p. 251), que dice que proyecto es “el esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. Asimismo, al referirse a proyecto corporativo, proyecto empresarial o proyecto organizacional se está haciendo alusión a lo mismo, sin que las anteriores tres formas de expresión se dirijan a tres distintas clases o tipos de proyectos. De la misma manera, los términos comunicación corporativa, comunicación empresarial y comunicación organizacional, aluden al mismo concepto, siendo simplemente tres formas de referirse a los mismo.

1.2 Problema de Investigación

El problema de investigación del presente trabajo señala que, en la gestión de los proyectos corporativos, la comunicación organizacional no se tiene en cuenta en su verdadera dimensión, quedando relegada a desempeñar un papel instrumental o a ser considerada simplemente como una herramienta. De hecho, la forma como no se da una verdadera articulación entre la gestión de proyectos y la comunicación organizacional radica según Hussain et al. (2018) , en varias causas, entre las que se destacan por ejemplo, las barreras físicas, lingüísticas y culturales, distorsiones de los mensajes hechas de manera consciente e inconsciente, una retroalimentación pobre, falta de coordinación en las comunicaciones, mala gestión de las comunicaciones, canales ambiguos de comunicación, diferentes niveles de educación entre los miembros del proyecto, diferentes profesiones interactuando, plataformas de comunicación insuficientes y apoyo deficiente en la parte tecnológica de las comunicaciones.

Por su parte los siguientes autores evidenciaron cómo en la gestión de proyectos no se tuvo en cuenta a la comunicación organizacional en su verdadera dimensión: (Malluk, 2013) señala que en la gestión de proyectos de intervención social la comunicación organizacional no se tuvo en cuenta dado que los directores del proyecto limitaron la inversión en recursos humanos, físicos y materiales para optimizar la comunicación. (Odine, 2015) , muestra que la falta de investigación, análisis reflexivo, resolución creativa de problemas, empatía y diálogo, deterioran los procesos comunicativos, afectando la gestión de proyectos en una organización. (Rahman y Gamil, 2019) en su trabajo mencionan varias

causas correspondientes a la inapropiada gestión de la comunicación organizacional, entre las que se dan: el temor a comunicar, demoras en la notificación de los cambios, barreras de comunicación individuales, pobre seguimiento del proceso del proyecto, poca aplicación de las competencias comunicativas y lento flujo de la información entre las partes involucradas del proyecto. Los efectos correspondientes tienen que ver con el inadecuado desarrollo de proyectos de construcción.

Ahmad et al. (2018), dicen que los problemas comunicativos en la gestión de proyectos se enmarcan en las siguientes categorías: mala calidad de la información y conocimientos difundidos y ausencia de suficientes competencias relacionadas con la actitud ante los problemas en el proyecto. Finalmente Subramaniam et al. (2020), por su parte también mencionan las siguientes fallas en la comunicación organizacional en la gestión de proyectos en Malasia: falta de colaboración entre los distintos grupos de interés, manejo inadecuado de los tiempos de comunicación, retraso en la comunicación de los cambios y por consiguiente lento flujo de la información en los equipos, escasez de reportes de seguimiento del proyecto, ausencia de un plan de comunicaciones y ausencia de objetivos claros del proyecto.

Por todo lo anterior, surge la necesidad de indagar la forma en que se pueden solucionar los problemas arriba descritos, derivados de una inadecuada gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos. A este respecto se tiene entonces la siguiente pregunta:

1.3 Pregunta de Investigación.

¿Cómo una adecuada gestión de la comunicación organizacional estratégica contribuye a optimizar la gestión de proyectos en las organizaciones, a partir de un modelo

de carácter orgánico de naturaleza holística y multidisciplinar, que brinde herramientas eficientes que permitan que los proyectos organizacionales produzcan resultados concretos en tanto que productos tangibles del mismo?

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de las comunicaciones organizacionales, de carácter estratégico, para la óptima gestión de proyectos en las organizaciones.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar en la literatura existente acerca de la gestión de proyectos y comunicación corporativa, cuáles fueron los problemas presentados en los proyectos corporativos, debidos a un inadecuado manejo de la comunicación organizacional.
- Fundamentar la presente investigación en una perspectiva teórica sólida, que explique de manera clara la relación existente entre la comunicación estratégica corporativa y la gestión de proyectos en una empresa.
- Validar el modelo y evaluar los resultados de la aplicación del modelo propuesto para la gestión de las comunicaciones organizacionales estratégicas en la gestión de proyectos.
- Detectar por medio de un estudio cuantitativo, las deficiencias surgidas en la gestión de proyectos debidas a manejos inadecuados de la comunicación organizacional.
- Identificar los factores clave que, en el estudio cuantitativo, contribuyan al diseño del modelo de comunicaciones propuesto.

3 Justificación

Las organizaciones se pueden entender como seres vivos que obedecen a una serie de dinámicas, propias de su razón de ser como entes corporativos. Estos entes funcionan y evolucionan en virtud de proyectos organizacionales. Para llevar a buen término dichos proyectos corporativos, se requiere el concurso de varios factores entre los que está en primer lugar, la adecuada gestión de la comunicación organizacional de carácter estratégico del proyecto.

Primero hay que entender cómo opera la comunicación en las organizaciones, y en particular en los proyectos corporativos. Según los estudios de Kheirandish et al. (2017), la comunicación y la organización son complementarios y se interpenetran, a tal punto que no se puede decidir qué está primero, si la organización como tal o las comunicaciones de dicha organización. En consecuencia, se podría decir que organización y comunicación son equivalentes.

En este mismo orden de ideas (Bucăța y Rizescu, 2017), concluyen en su trabajo que la comunicación es una herramienta esencial en la gestión corporativa que facilita las relaciones entre el personal, creando ambientes propicios para la convivencia y el trabajo en equipo. Según estos autores, la comunicación organizacional es el factor que vincula toda la cultura organizacional, coordinando el ejercicio del liderazgo, el trabajo en equipo y la planeación y ejecución de proyectos.

En el trabajo de Nebo et al. (2015), los autores establecen que la comunicación es el mecanismo clave que hace posible la coordinación e integración de los equipos especializados y de los diferentes niveles en la empresa. En el trabajo en cuestión, los autores realizaron un estudio basado en encuestas en una universidad y trabajaron la hipótesis de que

la comunicación guarda una relación significativa con el desempeño de los empleados, y así con el éxito de los proyectos. Los resultados de las encuestas corroboraron esta hipótesis.

Por otra parte, en el trabajo de (Kibe, 2014), se deja constancia de que la comunicación organizacional y sus estrategias desempeñan un papel central en el desempeño de las organizaciones, en particular en la gestión de proyectos. Una estrategia de comunicación reflexiva y completa constituye un factor esencial en los resultados de los proyectos. La autora hizo un estudio descriptivo en una empresa de Kenia comprobando el papel central de las estrategias comunicativas en el desempeño de los equipos.

Por todo lo anterior, la presente investigación es relevante porque el modelo de comunicaciones para la gestión de proyectos que será el fruto de este trabajo permitirá a las organizaciones que trabajan por proyectos gestionar adecuadamente las comunicaciones de los mismos, subsanando las problemáticas señaladas en el problema de investigación arriba citado. De esta manera los proyectos corporativos llegarán a tener los resultados requeridos con mayor eficacia y esto contribuirá al crecimiento de las organizaciones y así, de la sociedad en general. El presente trabajo propone un modelo de gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos que sea una herramienta práctica, de la que se puedan valer las organizaciones que trabajan por proyectos.

4 Estado del Arte

Se evidencia en diversas investigaciones que hubo divergencias entre la comunicación organizacional y el desarrollo de los proyectos. Tal es el caso del arriba citado trabajo de Kheirandish et al. (2017), en donde los autores llaman la atención sobre tres categorías de problemas que se presentaron en una compañía petrolera iraní. Estos problemas surgidos por una inapropiada gestión de las comunicaciones en los proyectos de esta empresa petrolera, se diferencian como sigue: problemas estructurales, que guardan relación con la excesiva centralización, formalidad y manejo rígido de las comunicaciones; problemas de comportamiento que tienen que ver con las barreras entre las personas, creadas por actitudes y comportamientos que afectaron la comunicación y así al desarrollo de los proyectos; y finalmente problemas de contexto que se manifestaron en barreras culturales, de índole técnico y aquellas derivadas de la infraestructura física del lugar de trabajo, que afectaron la gestión de las comunicaciones de los proyectos.

Las hipótesis de la investigación de los autores apuntaron a verificar si existían de hecho limitantes estructurales, comportamentales y de contexto, que incidieran en el inadecuado manejo de las comunicaciones, afectando el desarrollo de los proyectos. Se utilizó un método de investigación descriptivo por medio de encuestas y se llegó a la conclusión de que los limitantes de tipo estructural, comportamental y de contexto, afectaron las comunicaciones de la compañía e incidieron en el resultado de los proyectos corporativos.

Como se indicó antes en el planteamiento del problema de investigación, (Malluk, 2013) señala que, en los proyectos de intervención social en la costa atlántica colombiana, la comunicación no se tuvo en cuenta en toda su dimensión. La autora pudo evidenciar en su estudio que, en los cuatro proyectos de intervención social en Montería (Colombia), con empresas gubernamentales, mixtas y privadas, los gerentes de los proyectos relegaron la

gestión de la comunicación de dichos proyectos a un segundo plano, dejándola en el rango de lo meramente instrumental, sin darle un tratamiento sistemático, organizado, integrador, probado y articulado, y por lo tanto llega a la conclusión de que la comunicación se entendió solo como un medio y no como componente orgánico de los proyectos en cuestión.

(Odone,2015), hace un estudio cualitativo descriptivo a 1104 empleados de varias empresas en los Estados Unidos y llega a evidenciar que los gerentes deben prestar más atención al lenguaje corporal de sus empleados a la hora de comunicarse con ellos, pues al no tener presente este factor, la comunicación no es eficaz. Destaca además que muchos problemas comunicativos se deben a mensajes confusos y poco claros que no son comprendidos por los empleados y esto afecta el desarrollo de los proyectos corporativos. Finalmente constata que muy poco o demasiado contenido afecta la comprensión y receptividad de los mensajes por parte de los empleados, así como el ser recibidos a destiempo, cuando la información contenida en ellos no es relevante. Llega así a la conclusión de que la comunicación está en el centro de toda actividad empresarial, y que el liderazgo participativo contribuye a evitar los problemas comunicativos de las empresas.

(Rahman y Gamil, 2019) hicieron un estudio cuantitativo, con el fin de examinar la gestión de las comunicaciones en proyectos de construcción. Evidenciaron que la falta de una adecuada comunicación en la gestión de tales proyectos, se debía a la compleja naturaleza de las industrias del sector de la construcción. Otro de los problemas encontrados fue el uso inadecuado de los medios tecnológicos de información. Además, constataron un escenario con diversidad de culturas al interior de dichas empresas, que dificultaban la gestión de las comunicaciones junto con la falta de disposición a tiempo de la información para todo el

personal. También se percataron de la pobre planeación de la gestión comunicativa y ausencia de objetivos claros y concretos con un plan de comunicaciones. La más impactante de las conclusiones fue que en dichas empresas se constató un temor a comunicar, junto a las anteriores constataciones, con el efecto negativo del estrés laboral que incidió en una ineficaz gestión de proyectos.

Subramaniam et al. (2020) hacen un estudio con 144 participantes de la industria de la construcción en Malasia. El estudio se basó en varias encuestas. Los autores evidenciaron que en los proyectos las comunicaciones presentaban varios problemas: pobre gestión de las comunicaciones, ausencia de un plan coordinado de comunicaciones, falta de una plataforma eficiente para las comunicaciones, ausencia de apoyo institucional y diferentes niveles de educación dentro de los equipos de trabajo que requerían un tratamiento comunicativo acorde. Los resultados del estudio les permitieron concluir que en estas industrias de la construcción hace falta una adecuada gestión de la comunicación entre los diferentes equipos de trabajo.

Finalmente, Ahmad et al. (2018) implementan entrevistas a cinco gerentes de proyectos con el fin de evaluar las comunicaciones al interior de los mismos. Se trató de un estudio cualitativo semiestructurado. De las entrevistas quedó claro que la falta de una adecuada comunicación fue el común denominador en el desarrollo de los proyectos de la industria de la construcción. Los problemas detectados consistían en malos entendidos al difundir y analizar la información; ausencia de un plan de comunicaciones que garantizara la integración de las diferentes fases de los proyectos; barreras comunicativas por la coexistencia de diversas culturas organizacionales al interior de los equipos y la resistencia de los altos mandos y la gerencia a escuchar las opiniones y sugerencias de los empleados de más bajo rango. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los gerentes de los

proyectos deben desarrollar todo un plan completo de comunicaciones para la gestión de proyectos en donde se tenga presente a la comunicación interna y externa, garantizando una gestión de las comunicaciones que incluya la multiculturalidad de los participantes en el proyecto, en este caso de la construcción.

De acuerdo con las problemáticas detectadas en las investigaciones antes mencionadas, queda establecido que la comunicación organizacional en general, no se gestiona adecuadamente en las organizaciones a la hora de gestionar los proyectos y por ello surgen inconvenientes que impiden que los proyectos tengan un desarrollo pleno.

Las investigaciones anteriores demuestran la necesidad de proponer en este trabajo investigativo un modelo en donde se vea con claridad la forma como la comunicación organizacional se articula y relaciona con la gestión de los proyectos, haciendo que gracias a la primera los proyectos se puedan desarrollar y sean operativos. Es necesario pensar un modelo en el que quede claro que la comunicación organizacional es el eje mismo de los proyectos corporativos. Al respecto el modelo que se ha de proponer en esta investigación debe tener en cuenta los aspectos de transmisión de la información, la visión estratégica de la comunicación y la dimensión humana de los participantes en los proyectos, todo ello envuelto por acciones prácticas que permitan tener claro cómo se ensambla la comunicación con la gestión de proyectos.

La comunicación organizacional en la vida de las organizaciones y en especial en la gestión de proyectos, se ha interpretado de diferentes maneras a lo largo de los años, presentando una evolución que va desde lo más instrumental hasta lo humano, social y cultural. Si se contemplan las diferentes maneras de ver la comunicación organizacional en

las empresas tenemos, para comenzar, que se ha visto la comunicación o bien como una habilidad, o bien como un factor, ambos como ingredientes para llegar a una adecuada gestión de proyectos, Brill et al. (2006); (Soderlund, 2004).

No muy lejos de esta línea de pensamiento encontramos a (Dow y Taylor , 2008), para quienes la comunicación es el proceso de recopilar, almacenar y distribuir en el tiempo adecuado la información. La limitación de este punto de vista mecanicista, es que deja de lado la interacción social entre los miembros de los equipos que participan en un proyecto empresarial. Esta interacción es de tipo social y comunicativo. Por tal motivo, la comunicación organizacional se da en el diálogo entre los gerentes del proyecto y todos los grupos de interés tanto internos como externos. Es decir, la comunicación es un proceso social al interior de una organización y permite el desarrollo de un proyecto según Winter et al. (2006).

Es importante mencionar ahora que la comunicación organizacional también se puede ver desde tres perspectivas o enfoques a saber: el tradicional, el interpretativo y el crítico de acuerdo con (Salas, 2011). El primero de ellos, el tradicional nos muestra que la comunicación se puede medir y clasificar. El segundo enfoque entiende la comunicación corporativa como el medio para negociar e intercambiar discursos en el seno de una organización. Esta segunda perspectiva nos ayuda mucho a entender la comunicación organizacional como parte sustancial de una organización. El último enfoque, que es el crítico, tiene su origen en la Escuela de Frankfurt y el marxismo, según el cual, la organización se ve como espacio de opresión y lucha. Aquí la comunicación organizacional se pone al servicio de las personas y no del aparato productivo.

En lo que respecta a la comunicación estratégica, encontramos de nuevo en (Salas ,2011), un claro indicio que permite entrever el vínculo entre comunicación organizacional y gestión de proyectos, cuando esta investigadora afirma que actualmente la comunicación corporativa y más específicamente, la comunicación estratégica, está más que nunca próxima al *management*, hecho notable ya que dentro del *management* está justamente la gestión de proyectos.

De otro lado tenemos otra perspectiva moderna de la comunicación organizacional en (Galindo, 2011), proponiendo una comunicación organizacional bidireccional y simétrica, en donde todos los estamentos de la organización se puedan expresar. Así pues, se aprecia una evolución en las perspectivas de la comunicación organizacional llegando a abordar concepciones como en (Zulch, 2014), quien en su investigación concluye que en efecto la comunicación organizacional es uno de los fundamentos capitales de la gestión de proyectos.

En este punto del desarrollo del presente trabajo investigativo, una vez que se han examinado las diferentes concepciones de la comunicación organizacional en las organizaciones y en particular en la gestión de proyectos, se da un paso adelante para llegar finalmente a identificar de manera clara la relación entre comunicación organizacional y gestión de proyectos, como sigue a continuación:

Según (Taylor y Cooren, 1997), una organización se convierte en lo que es, gracias a su trabajo en tanto que actora en un universo comunicativo y viceversa, la comunicación se vuelve organizacional en el momento en que un grupo de empleados son reconocidos por su discurso como agentes organizacionales.

De acuerdo con (Ziek y Anderson, 2015), los gerentes de proyectos que realmente entienden a la comunicación organizacional en toda su importancia, hacen de esta el fundamento o suelo, sobre el que se erige y construye todo proyecto corporativo. En su trabajo investigativo, ellos encontraron que los gerentes de proyectos a los que entrevistaron, veían la comunicación organizacional como una herramienta más dentro de otros insumos en la gestión de proyectos y no como factor integrante de los mismos.

Las anteriores aportaciones de (Taylor y Cooren, 1997) y (Ziek y Anderson, 2015), permiten afirmar que la comunicación organizacional y la organización como tal, con la gestión de proyectos en particular, son dos esencias que fluyen una en la otra, y así se evidencia que son equivalentes; por tanto, en el presente documento se esbozará una propuesta de modelo que esté alineado con las contribuciones de los autores en este apartado.

A continuación, en el marco de referencia se sientan las bases teóricas, que van a fundamentar, tanto el trabajo de campo, como la propuesta del modelo de gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos, luego del análisis de los resultados correspondientes.

5 Marco de Referencia

Ahora se puede decir que ambos, comunicación organizacional y gestión de proyectos, son de naturaleza social y trascienden lo puramente instrumental y procesal. Así pues, una vez que en la anterior sección se estableció la relación entre la comunicación organizacional y la gestión de proyectos, examinemos de nuevo el problema planteado al inicio del presente trabajo investigativo, en el sentido de que en general los proyectos corporativos no alcanzan a dar los frutos esperados, debido a un inadecuado manejo de la comunicación.

De acuerdo a lo tratado hasta este momento, se sabe que la comunicación organizacional debe entenderse como algo que va más allá de ser un simple instrumento, o un factor a tener en cuenta a la hora de desarrollar un proyecto corporativo. Es por esto que si se quiere tener una mejor comprensión del papel que cumple la comunicación organizacional en la gestión de proyectos, debemos analizarla en lo profundo, trascendiendo lo puramente instrumental. Al hacerlo se podrá vislumbrar el modelo de comunicaciones que permitirá gestionar los proyectos de una organización.

El primer paso en este sentido consiste en entender la comunicación organizacional como parte inherente de una organización y en particular de los proyectos corporativos. De hecho, dicha comprensión se ve reflejada en los trabajos de (Ziek y Anderson, 2015), cuando estos autores hablan de la visión o enfoque constitutivo de la comunicación dentro de una organización.

La premisa básica de estos autores consiste en que la comunicación organizacional tiene una naturaleza constitutiva dentro de toda organización y así en la gestión de los proyectos. Esto significa según (Ziek y Anderson, 2015) que la comunicación corporativa es parte constitutiva o integrante del diálogo que se da en las organizaciones, entendiendo tal diálogo como todos los intercambios e interacciones que se dan entre los miembros de la organización hasta en los niveles más pequeños. Este diálogo es creado y recreado de manera permanente por parte de los miembros de la organización, en el que toman parte todos los grupos de interés, (*stakeholders*), tanto internos como externos.

De lo anterior se deduce que ese diálogo, su naturaleza, profundidad y características, es el que define el alcance, rumbo y desarrollo del proyecto como tal. El enfoque constitutivo interpreta la comunicación como constitutiva dentro de la organización y su máxima es que la organización es un fenómeno discursivo que se construye y expresa gracias a la comunicación. Esta es la parte más potente del enfoque constitutivo: el devenir de toda organización se da en virtud del desarrollo de la comunicación en dicha organización.

Este enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015), tiene muy en cuenta los trabajos de (Taylor y Cooren, 1997), en el sentido de que las investigaciones de estos últimos son muy claras y contundentes cuando concluyen afirmando que una organización es en sí misma una actora, en donde se desarrolla de forma permanente un discurso de carácter social al interior de la comunidad. Es decir que la organización como actora, se expresa con una identidad propia, única y reconocible, en dicho discurso y tal discurso siempre persigue un fin porque tiene una intención bien definida. ¿Cómo se da tal discurso social al interior de la comunidad de la organización? Gracias a la comunicación organizacional. En otras palabras, la comunicación organizacional es la “voz” de la organización en tanto que individuo o actora

y es inherente a la organización. De ahí el enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015). Por lo tanto, la comunicación organizacional también es parte constitutiva de los proyectos corporativos, dado que estos hacen parte del accionar de la organización.

Además, el diálogo organizacional constituye, dentro del enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015), la clave para el desarrollo y evolución empresarial. En particular, para la gestión de los proyectos corporativos, se mencionó que dicho diálogo determina el alcance, rumbo y desarrollo de los proyectos corporativos. Para (Roman, 2005), el diálogo organizacional es indispensable para tener una genuina comunicación corporativa. Al respecto, todo proyecto corporativo es el escenario natural para gestionar conocimiento. La manera de gestionar dicho conocimiento en el desarrollo de los proyectos, es por medio del diálogo.

El enfoque constitutivo representa el aspecto general y a este se le asocia un aspecto particular que constituye el segundo fundamento teórico de la presente investigación. Esta mirada surge del trabajo de (Aakhus, 2007), y está basada en el diseño de la comunicación en las organizaciones. Por ello se le denomina la perspectiva de diseño, según la cual, la comunicación se entiende como un proceso con un inicio y un final claros que se diseña para que sirva al cumplimiento de los objetivos de la organización, en particular la gestión de proyectos. Este diseño de la comunicación se basa en la naturaleza de las interacciones que se dan entre los miembros de la organización.

En este punto la perspectiva de diseño se conecta con el enfoque constitutivo, cuando se mencionó anteriormente el diálogo entre los diferentes grupos de interés. Así, la

perspectiva de diseño explica cómo las diferentes partes de la organización y sus miembros, construyen y elaboran mutuamente el contexto comunicativo por medio de acciones concretas que cada uno de ellos ejecuta, y cómo dicho contexto comunicativo moldea y determina a su vez las posibles acciones a emprender. En consecuencia, según la perspectiva de diseño, la comunicación organizacional, delinea y da forma al diálogo con los grupos de interés internos y externos, y en consecuencia determina las acciones, actividades y límites de cada proyecto corporativo.

Se dijo que el enfoque constitutivo representa el aspecto general de la forma como se entiende la comunicación organizacional en una empresa y en especial dentro de la gestión de proyectos corporativos. Es general en la medida en que representa la concepción global de la comunicación en los proyectos empresariales. El complemento lógico, natural y necesario del aspecto general es entonces la perspectiva de diseño, como aspecto particular.

Si se tiene en cuenta que, según el enfoque constitutivo, la comunicación organizacional es parte integral en una empresa y en especial en los proyectos, y además que una organización es un fenómeno discursivo que se expresa mediante la comunicación, entonces para hacer realidad todo esto, se precisa un diseño particular de la comunicación corporativa en la organización y en particular en la gestión de los proyectos. De acuerdo a cada contexto, se dan unas acciones determinadas y según las acciones, se determinan los contextos organizacionales. No obstante, primero se crea el contexto, con sus elementos, recursos y necesidades propias, para, a continuación, generar acciones. Para nuestro caso son acciones comunicativas que van a dar forma y contenido al proyecto como tal.

Así se puede ver que la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007), es la parte ejecutora y pragmática del enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015). Según esta perspectiva de diseño de la comunicación organizacional para la organización y en especial, la gestión de proyectos, cada proyecto empresarial define un determinado contexto que lleva a un diseño muy específico de la comunicación para el proyecto en cuestión. Entonces se habla de validar e implementar acciones comunicativas de tipo táctico y estratégico, que lleven a responder a un determinado contexto dentro de cada una de las fases de un proyecto dado.

El tercer pilar teórico de la presente investigación está basado en dos de las siete tradiciones de la comunicación, del trabajo de (Craig , 1999). Estas tradiciones son: la tradición retórica, la semiótica, la fenomenológica, la cibernética, la socio-sicológica, la socio-cultural y la crítica. De estas siete tradiciones, se han escogido las tradiciones socio-cultural y socio-sicológica, por su cercanía con el enfoque constitutivo y la perspectiva de diseño. La tradición socio-sicológica en la perspectiva de Craig tiene en cuenta la expresión, la interacción y la mutua influencia que se da en la comunicación. De ahí que este tercer pilar teórico de Craig se articule de manera especial con el enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015).

Ya se ha dicho que la comunicación organizacional se da en el diálogo mismo de las diferentes partes de la organización, pero este diálogo se compone de gran cantidad de interacciones en las cuales los comportamientos de los individuos modelan la comunicación, tanto de quienes emiten mensajes, como de quienes los reciben. La comunicación en pocas

palabras es un proceso gracias al cual los individuos se influyen mutuamente según (Craig , 1999). De ahí que la comunicación corporativa en la gestión de proyectos deba contar con la tradición socio-sicológica de la comunicación.

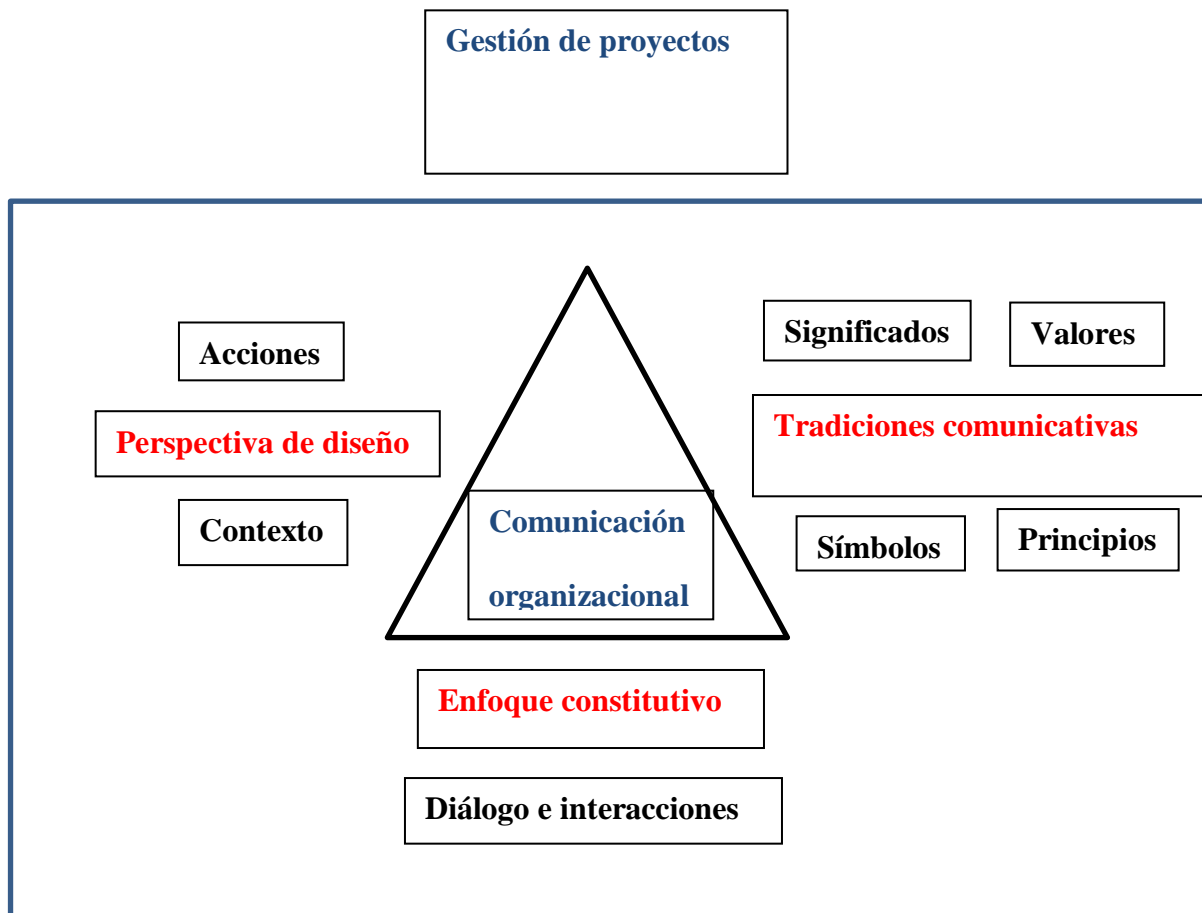
Por su parte, la tradición socio-cultural en el trabajo de (Craig,1999), habla de la comunicación como proceso en el cual se crea de manera constante la realidad, la cual no es un producto fijo en el tiempo, sino que la realidad que se da al interior de la organización, gracias a las interacciones de los individuos, es moldeada instante a instante. En otras palabras, el contexto organizacional determina a la comunicación y esta a su vez da cuenta de un contexto determinado. Así se crea la cultura de la organización, la cual genera valores, significados y símbolos propios. Lo anterior nos lleva a la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007). Se evidencia en esta tradición que la cultura organizacional que genera la comunicación, hace que esta última cree y recree a cada momento modelos o patrones culturales en la organización.

Los tres pilares teóricos del presente trabajo apuntan al hecho de que los mensajes que se dan en la organización, gracias a la comunicación corporativa, en particular en la gestión de proyectos, son interpretados en virtud de procesos subjetivos. Dicha interpretación se da en el continuo diálogo organizacional en el curso de un proyecto. Además, cada individuo, cada equipo y la organización con todos sus grupos de interés, crean un mundo de significados construidos mutuamente entre todos, tal como lo postula el enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015).

El enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015), la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007) y las tradiciones de la comunicación socio-psicológica y socio-cultural de (Craig , 1999) se presentan sintetizadas en la figura 1:

Figura 1

Las tres perspectivas teóricas



Nota: elaboración propia.

La anterior figura muestra la esencia del enfoque constitutivo y la perspectiva de diseño de la comunicación organizacional en la gestión de proyectos, en un entorno social, psicológico y cultural.

Nótese la relación entre ambos conceptos: comunicación organizacional y gestión de proyectos, mediados por el diálogo, la interacción social, el contexto y las acciones. En consecuencia, tenemos la siguiente relación de equivalencia:

Comunicación organizacional  Gestión de proyectos

Como antesala a la propuesta del modelo de gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos, que el presente trabajo pretende hacer, los autores (Galvis y Patiño, 2019) presentan a continuación un importante modelo que se alinea con los componentes organizacionales y de gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos. Esto conlleva a que si se toman los conceptos presentes en el marco teórico y se extraen algunos elementos del modelo presentado por (Galvis y Patiño, 2019), se puede proyectar un modelo más robusto y de fácil aplicación en empresas que trabajen con base en la gestión de proyectos. Este último modelo se podrá observar después del análisis de resultados y antes de la discusión de la presente investigación. Ver la figura 2.

Figura 3

Modelo precursor de la gestión de las comunicaciones en el desarrollo de los proyectos

| | | | |
|--|--|--|--|
| Iniciación | Planificación | Ejecución, seguimiento y control | Cierre |
| | Proyección durante el proyecto | | Evaluación, finalización y cierre del proyecto |
| <ul style="list-style-type: none"> • Construcción del mensaje que transversaliza el proyecto. • Caracterización de los grupos de interés. • Análisis del contexto del proyecto. • Análisis de los medios que se usarán en la estrategia de comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas para la construcción de planes de comunicación. • Creación bitácora de experiencias. (memorias, aciertos y desaciertos en la comunicación a la hora de gestionar la comunicación en la gestión de proyectos). | <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de la estrategia para la gestión de las comunicaciones. • Seguimiento. • Cierre. | <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de eficacia. • Indicadores de eficiencia. • Bitácora de experiencias. • Se requiere nuevamente comunicar. |
| Planeación Etapa inicial del proyecto | | Ejecución durante el proyecto | |

Fuente: Jazmín Galvis-Ardila y Omar Alonso Patiño*. Ver nota después de la lista de referencias.

El anterior modelo de gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos, va a ser contrastado con el modelo final de gestión de las comunicaciones en los proyectos, que el presente trabajo propone. Esta comparación se dará al final del mismo.

6 Hipótesis

La hipótesis del presente trabajo investigativo se basa en el marco de referencia visto antes y afirma que la comunicación organizacional es constitutiva de todo proyecto corporativo. Es decir, que todas las acciones de un proyecto organizacional están relacionadas entre sí gracias a la comunicación organizacional del proyecto.

7 Metodología

El presente trabajo investigativo tiene una orientación cuantitativa y al respecto se tiene la siguiente justificación de dicha escogencia:

De acuerdo con (Sampieri et al., 2014, p. 5), los estudios con enfoque cuantitativo se caracterizan por “medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación”. A este respecto el problema de investigación presentado al inicio del presente trabajo, plantea que en la gestión de los proyectos corporativos la comunicación organizacional no se tiene en cuenta en su verdadera dimensión, quedando relegada a cumplir un papel simplemente instrumental. De esta manera se pretende, mediante un estudio cuantitativo, determinar por medio de mediciones de tipo estadístico, el papel que tiene la comunicación organizacional en la gestión de proyectos. Junto a ello, determinar por medio de las mismas mediciones estadísticas, la relación que guardan los aspectos comunicativos con aquellos propios de los proyectos, y que se funden en la gestión de estos últimos.

Otra de las características de los estudios cuantitativos, según Sampieri et al. (2014) es que la pregunta de investigación trata componentes específicos. Para el caso del presente trabajo, la pregunta indaga la manera como una adecuada gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos, contribuye a optimizar la gestión de proyectos por medio de un

modelo de comunicaciones de tipo holístico. Aquí se trabaja, desde la pregunta de investigación, con una variable global, que es justamente: gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos. Esta variable global va a ser descompuesta en diferentes componentes, y cada una de ellas será ponderada mediante mediciones estadísticas. Se trata de determinar, como se dijo anteriormente, la participación que la comunicación organizacional tiene en la gestión de proyectos, y de ahí, corroborar la hipótesis inicial que dice:

La comunicación organizacional y su gestión es parte constitutiva de los proyectos organizacionales.

En esta misma línea de pensamiento y de nuevo de acuerdo con Sampieri et al. (2014), este trabajo con orientación cuantitativa, ha tenido en cuenta una serie de pasos rigurosos, que los autores en mención, han establecido para los estudios cuantitativos, a saber: en primer lugar, la revisión de la literatura y la subsiguiente construcción del marco teórico. Luego de esto se establece la o las hipótesis correspondientes. De esta manera, en este trabajo está reflejada la justificación y el estado del arte, presentada anteriormente a la que siguió el marco de referencia, compuesto por las tres vertientes teóricas del enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015), la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007) y las tradiciones socio-cultural y socio- psicológica de (Craig , 1999). Luego del trabajo de campo, mediante la implementación de los instrumentos de recolección de información que son una entrevista y una encuesta, y de acuerdo a los análisis estadísticos, se determina si la hipótesis

planteada anteriormente se verifica dando lugar a la validación de la teoría desarrollada, o en caso contrario a refutar la hipótesis y a replantear la teoría propuesta.

Finalmente, según Sampieri et al. (2014), la recolección de datos estadísticos está enmarcada dentro del tratamiento de cuatro grandes variables que son:

1. El contexto y el ambiente de la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos.
2. Los aspectos comunicativos que intervienen en la gestión de las comunicaciones en los proyectos organizacionales.
3. El manejo de conflictos y las habilidades interpersonales y de equipo que se deben tener para la adecuada comunicación en la gestión de proyectos.
4. El seguimiento que se hace de manera constante a los proyectos corporativos.

Estas cuatro variables, que tienen lugar en el estudio cuantitativo del presente trabajo conforman una unidad total, que es la variable global anunciada al principio, a saber: gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos.

Por su parte (Creswell, 2009, p.11), al referirse a los estudios cuantitativos establece que estos son el medio para “evaluar teorías objetivas por medio del examen de relación entre variables”. Aquí tanto Sampieri et al. (2014), como (Creswell, 2009, p.11) coinciden en sus apreciaciones. De hecho, en la presente investigación, se evalúan tres teorías sobre la comunicación, y la gestión de la comunicación en la gestión de proyectos. Son las tres perspectivas teóricas ya mencionadas antes: el enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015), la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007) y las tradiciones socio-cultural

y socio-sicológica de (Craig , 1999). Todas tres se verifican con el trabajo de campo, gracias a los datos estadísticos y al análisis de las cuatro variables ya tratadas anteriormente.

En (Creswell,2009), también se encuentra que, para los estudios cuantitativos, se puede recurrir a diseños experimentales o no experimentales, entre los que destaca la encuesta. En efecto, para el caso de la presente investigación, se implementa una entrevista que arroja datos estadísticos y una encuesta que brinda también datos estadísticos, propios del enfoque cuantitativo. Está claro que una entrevista es por definición un instrumento de investigación cualitativo. Sin embargo, la naturaleza de las preguntas de la entrevista, muchas de ellas cerradas, el tipo de información que se quiso obtener al aplicarla, para identificar tendencias y relaciones entre factores, hicieron que se les diera un tratamiento cuantitativo a las respuestas de la misma. Lo anterior permite establecer relaciones de causa y efecto, así como hacer predicciones y examinar en detalle las variables involucradas en la entrevista para verificar las tres vertientes teóricas expuestas en el marco de referencia. Por lo mismo, (Creswell, 2009), afirma que la aplicación de estos instrumentos, la entrevista y la encuesta, pretende mostrar tendencias, actitudes y opiniones, de una muestra, susceptibles de ser generalizadas a una población. De hecho, los resultados y análisis estadísticos del presente trabajo señalan tales tendencias y comportamientos que se dan en la gestión de las comunicaciones de los proyectos corporativos.

La elección del enfoque cuantitativo para la presente investigación tuvo en cuenta las condiciones que (Creswell, 2009), establece para decidirse por un estudio cuantitativo, que son:

- a. La identificación de factores que influyen un resultado. A este respecto, en la entrevista semi estructurada que se aplica y en la encuesta, se trabajan factores clave que están relacionados con la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos y que se agrupan en las cuatro variables antes aludidas.
- b. La utilidad para evaluar la teoría. Ya se vio que las tres perspectivas teóricas del marco de referencia se verifican con los resultados estadísticos.
- c. Entender los mejores predictores de resultados. Según los datos estadísticos, y la teoría que se pone a prueba se pueden hacer predicciones sobre las cuatro variables que entran en juego.

Con respecto a esto último, se toma la variable del contexto-medio ambiente. Se pueden hacer predicciones en el sentido de decir que un escenario físico amigable y confortable incide en la adecuada comunicación para el proyecto como tal. En lo que respecta a la variable comunicativa, se tiene que, si no se dispone de un manual de comunicaciones, el proyecto no va a ser adecuadamente gestionado en la parte comunicativa. Según la variable de resolución de conflictos y habilidades interpersonales y de equipo, se puede decir que sin una manual de crisis y de resolución de conflictos, los mal entendidos y los problemas surgidos en los equipos de trabajo, estarían sujetos a la informalidad y la improvisación para su solución. Por su parte, en cuanto a la trazabilidad del proyecto, se tiene que, si no hay una adecuada trazabilidad del proyecto, entonces el conocimiento no se puede difundir por medio de una adecuada gestión de las comunicaciones del proyecto.

Por otra parte, (Apuke, 2017), afirma que los estudios cuantitativos establecen relaciones de causa y efecto. A este respecto, en el presente trabajo se pueden determinar relaciones de causa efecto en el sentido de que, si no se trata a la comunicación organizacional

como constitutiva de un proyecto, entonces este no se puede gestionar de la mejor manera. Si la comunicación organizacional del proyecto no se gestiona y se diseña de acuerdo a las necesidades y la naturaleza del proyecto, entonces este no va a tener el desarrollo óptimo esperado. Si no se tienen en cuenta los aspectos multiculturales dentro de los equipos del proyecto, entonces la gestión del mismo no va a ser completa y óptima. Si los aspectos psicológicos de los miembros del equipo no se tienen presentes y se les da la respectiva importancia, la comunicación del proyecto se ve afectada y al proyecto como tal puede presentar tropiezos.

Ahora bien, para (Apuke, 2017), el carácter objetivo de la investigación es crucial en un estudio cuantitativo. Ello se refleja también en el presente trabajo, pues la entrevista semi estructurada con la mayoría de preguntas cerradas, la encuesta aplicada con el mismo tipo de preguntas, y los datos recogidos, muestran la realidad objetiva, que los participantes reflejan. El aspecto subjetivo pasa a un segundo plano, y los hechos reflejados como tendencias en los datos y análisis estadísticos, son los que demuestran la hipótesis inicial y validan las teorías aplicadas.

Finalmente, para (Apuke, 2017), el estudio cuantitativo apunta al análisis detallado de aspectos, más que a la mirada de conjunto. Así pues, en este estudio se hace una revisión de las diferentes maneras de responder ante conflictos y crisis, enumerando una a una las posibles estrategias, como el consensuar y conciliar o el eludir y retirarse, así como a las técnicas de trazabilidad del proyecto, una a una, para revisar los datos obtenidos y ver qué pasa con cada una de ellas. Lo propio se hace con los diferentes medios de comunicación

tales como las conversaciones, el correo electrónico, el *what's up*, las reuniones y las actas entre otros. En resumen, este trabajo explora los diferentes aspectos minuciosamente para detectar una realidad objetiva, con el fin de corroborar la hipótesis y estudiar la interrelación de las distintas variables.

Es importante señalar que tanto para la entrevista como para la encuesta se aplica la técnica de análisis por componentes principales, (ACP), la cual agrupa las diferentes variables (preguntas), en diferentes grupos de variables más generales, con el fin de hacer un análisis estadístico multivariado, el cual es adecuado e importante para determinar tendencias y agrupamientos de acuerdo a las respuestas dadas en ambos instrumentos. También se aplica el método Delphie, para la selección de los expertos y líderes en proyectos.

8 Validación de los instrumentos de recolección de información

Los instrumentos fueron una entrevista semi estructurada y una encuesta. La entrevista se validó con la prueba de esfericidad de Bartlett y el test de Kaiser, Meyer y Olkin (KMO). La encuesta se validó con el test Alpha de Cronbach.

El test denominado (KMO) (Kaiser, Meyer, Olkin), aplicado en la entrevista ayuda a verificar que la relación entre las variables sea alta. Por su parte, para validar la fiabilidad de la encuesta se utiliza el test Alpha de Cronbach, que corrobora si el diseño de la encuesta es el adecuado y si se captura la información que se quiere recolectar con este instrumento. De esta manera la fiabilidad del enfoque cuantitativo para el presente trabajo queda garantizada.

9 Elementos Teóricos

El primer fundamento teórico de la presente investigación es el enfoque constitutivo de la comunicación organizacional en la gestión de proyectos. Este enfoque

afirma que la comunicación organizacional es parte integrante de la organización y en particular de los proyectos corporativos. Este enfoque se explica en el trabajo de (Ziek y Anderson, 2015). La premisa básica de estos autores consiste en que la comunicación organizacional tiene una naturaleza constitutiva dentro de toda organización y así en la gestión de los proyectos. El enfoque constitutivo se basa a su vez en el trabajo de (Taylor y Cooren, 1997).

El segundo pilar teórico consiste en la perspectiva de diseño del trabajo de (Aakhus, 2007), según la cual, la comunicación se entiende como un proceso con un inicio y un final claros que se diseña para que sirva al cumplimiento de los objetivos de la organización, en particular la gestión de proyectos. Así, la perspectiva de diseño explica cómo las diferentes partes de la organización y sus miembros, construyen y elaboran mutuamente el contexto comunicativo por medio de acciones concretas que cada uno de ellos ejecuta, y cómo dicho contexto comunicativo moldea y determina a su vez las posibles acciones a emprender.

El tercer pilar teórico de la presente investigación está basado en dos de las siete tradiciones de la comunicación del trabajo de (Craig , 1999). Estas tradiciones son: la tradición retórica, la semiótica, la fenomenológica, la cibernética, la socio-sicológica, la socio-cultural y la crítica. De estas siete tradiciones, se han escogido las tradiciones socio-cultural y socio-sicológica, por su cercanía con el enfoque constitutivo y la perspectiva de diseño. La tradición socio-sicológica en la perspectiva de Craig tiene en cuenta la expresión, la interacción y la mutua influencia que se da en la comunicación. De ahí que este tercer pilar

teórico de Craig se articule de manera especial con el enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015).

Por su parte, la tradición socio-cultural en el trabajo de (Craig , 1999), habla de la comunicación como proceso en el cual se crea de manera constante la realidad, la cual no es un producto fijo en el tiempo, sino que la realidad que se da al interior de la organización, gracias a las interacciones de los individuos, es moldeada instante a instante. En otras palabras, el contexto organizacional determina a la comunicación y esta a su vez da cuenta de un contexto determinado.

10 Trabajo de Campo

El trabajo de campo de la presente investigación presenta dos momentos principales: el primero de ellos se desarrolla en el mes de julio de 2022 y el segundo de ellos en el mes de octubre del mismo año.

10.1 Primer Momento. Entrevista

El estudio se aplica a dos sectores de la economía colombiana, a saber: el sector educativo y el gremio Fintech, de tecnología. La razón para esta escogencia radica en el hecho de querer observar la manera cómo se gestionan las comunicaciones en empresas de dos sectores diferentes pero representativos de la economía nacional. Del gremio Fintech, participaron varias empresas y del sector educativo se eligió a la Universidad Ean. Tanto las empresas del sector tecnológico como la Universidad Ean, trabajan con proyectos en el presente.

El instrumento seleccionado para el primer momento correspondiente a julio de 2022 fue la entrevista a expertos en proyectos tanto del gremio Fintech, como de la

Universidad Ean. Se aplicó así, el método Delphie, que consiste en la consulta a expertos. La entrevista realizada es presentada en la sección de anexos del presente trabajo. Ver anexo 1. Se trata de una entrevista semiestructurada de quince preguntas que se pueden agrupar en los siguientes cuatro aspectos:

1. Factores ambientales y de contexto.
2. Aspectos comunicativos.
3. Gestión de conflictos y habilidades interpersonales y de equipo.
4. Seguimiento de la gestión de proyectos.

El primer aspecto correspondiente a los factores ambientales y de contexto guarda una estrecha relación con el fundamento teórico de la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007); el segundo aspecto relativo a los aspectos comunicativos va de la mano con el fundamento teórico del enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015). El aspecto relacionado con la gestión de conflictos y las habilidades interpersonales y de equipo, se vincula con las tradiciones socio-sicológica y socio-cultural de (Craig , 1999). Finalmente, el aspecto que habla del seguimiento a la gestión de proyectos, está conectado con la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007). De esta manera al hacer el análisis de los datos obtenidos, aparecerá su relación con las tres perspectivas teóricas, mencionadas anteriormente.

10.1.1 Procesamiento Estadístico de Datos

Para la primera fase, o primer momento, en julio de 2022, como ya se señaló, se aplicó una entrevista semi estructurada. Se trabajó con una muestra de diez participantes en

la entrevista, todos ellos expertos en proyectos, entre gerentes de proyectos y participantes en los mismos. Se abordaron proyectos que están en alguna de las fases de desarrollo según la clasificación del (PMI, 2021), que son: inicio, planificación, ejecución y cierre. En particular en el caso de la Universidad Ean, se trabajó en el Proyecto 90P. Este proyecto apunta a establecer cada año diez y ocho programas académicos durante cinco años, y así llegar a la meta de tener noventa programas académicos institucionalizados en cinco años.

Se parte de una población objetivo de treinta personas, candidatos que debían satisfacer la condición de categoría de experto. En lo que respecta a la condición se tuvo en cuenta la competencia profesional, la disposición para participar en la entrevista, su capacidad de análisis frente a la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos, y su intención de cooperar en el estudio. En lo relativo a la categoría de experto, se tuvo presente la experiencia en la gestión de proyectos con tiempos que oscilan entre los cinco y diez años. Además, el conocimiento en proyectos y la correspondiente actualización en las metodologías en este tema. Finalmente quedaron diez personas con los conocimientos necesarios en gerencia de proyectos y estudios que van desde la especialización y maestría hasta doctorado en gerencia de proyectos.

Como ya se mencionó, se aplicó una entrevista semi estructurada, la cual produjo una base de datos para su análisis. El análisis de la información obtenida recurre a técnicas multivariadas, entre las que se destaca el análisis de componentes principales (ACP). Esta es una técnica estadística de síntesis de la información y relacionamiento de variables, entendiéndose por variables, cada una de las preguntas de la entrevista. Así pues, luego de una combinación lineal de las variables iniciales, se llega a tener unos factores o componentes principales, los cuales son independientes entre sí. Esto facilita el análisis y la interpretación.

Paralelo a lo anterior, se utilizó el análisis de segmentación, que consiste en un conjunto de técnicas, para clasificar los individuos u objetos en grupos homogéneos o conglomerados llamados clústeres. De esta manera los objetos o individuos pertenecientes a un conglomerado o clúster son muy parecidos entre sí, por lo que hay una alta homogeneidad en el clúster, También los individuos de un clúster particular son diferentes a los de otro clúster.

Para verificar la pertinencia de realizar el (ACP), se ejecuta una prueba de esfericidad de Bartlett, donde se toman como válidos aquellos resultados que arrojen un valor elevado del test, y cuya fiabilidad sea menor a 0.05. Para esta entrevista, Test Chi-Cuadrado=4981.5 y P-value=0, lo que indica que las variables están correlacionadas y se puede continuar con el análisis.

Como complemento, se implementó la prueba (KMO), (Kaiser, Meyer y Olkin) que relaciona los coeficientes de correlación, r_{jh} observados entre las variables X_j y X_h , y los coeficientes de correlación parcial a_{jh} entre las variables X_j y X_h . Entre más próximo esté a 1, el valor arrojado por el test (KMO), significa que la relación entre las variables es alta. Si (KMO) ≥ 0.9 , el test es muy bueno; notable para (KMO) ≥ 0.8 ; mediano para (KMO) ≥ 0.7 ; bajo para (KMO) ≥ 0.6 ; y muy bajo para (KMO) < 0.5 . Para el presente estudio el (KMO) osciló entre 0.86 y 0.95. Según los anteriores resultados, se aprecia que fue adecuado hacer los anteriores análisis.

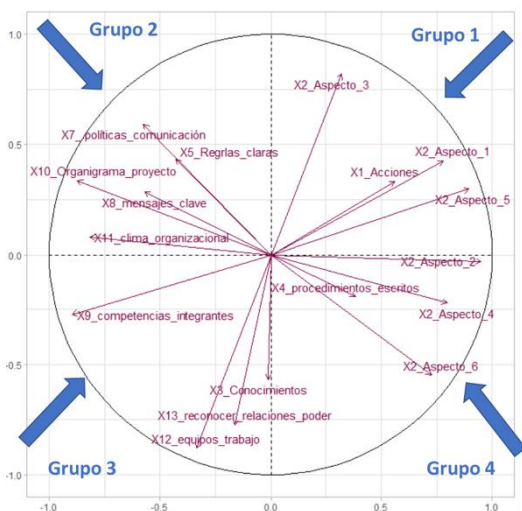
10.1.2 Resultados Obtenidos:

Para el análisis se utilizó sobre los resultados, una técnica estadística de análisis multivariada de componentes principales, esto permite analizar las variables, sus relaciones y resaltar las relaciones entre individuos.

Se aplica la técnica estadística de componentes principales, (ACP), que ya fue presentada. Se aprecia que aparecen cuatro grupos de variables, como se observa en la figura 3.

Figura 4

Cuatro grupos de variables



Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

Las variables, como ya se indicó, corresponden a cada una de las preguntas de la entrevista.

Es importante anotar que la ubicación de los grupos en el plano establece las relaciones entre las variables analizadas, como sigue:

- Grupos 1, 2 y 4 son independientes, es decir su comportamiento no se ve afectado entre ellos.
- Grupos 3, 2 y 4 son independientes, es decir su comportamiento no se ve afectado entre ellos.
- Grupos 1, y 3 son inversos, es decir su comportamiento es contrapuesto.
- Grupos 2, y 4 son inversos, es decir su comportamiento es contrapuesto.

En consecuencia, los grupos se encuentran formados por las siguientes variables: Ver el anexo 1 en donde están las preguntas de la entrevista.

Grupo 1: ¿cuál o cuáles de las siguientes acciones realiza para definir el personal que integrará el proyecto? Respuesta asociada a los aspectos 1, 3 y 5, que son entrevistas, revisión del perfil profesional, asignación de personal aleatoriamente.

Grupo 2: ¿Existen reglas claras y documentadas sobre cómo se usan los medios de comunicación al interior de la organización? ¿Existen políticas de comunicación que obliguen al uso de mensajes clave en cada uno de los proyectos que se ejecutan desde su área? ¿Cuáles son los mensajes clave que se tienen en la organización y que siempre se llevan a la gestión de proyectos, desde su área? ¿Cómo se establece y se comunica el organigrama del proyecto? ¿Cómo calificaría Usted el clima organizacional de cara a la gestión del proyecto?

Grupo 3: ¿Qué conocimientos técnicos diferentes a los relacionados con la gestión de proyectos, considera que puedan impactar el éxito o fracaso del mismo? Actualmente en su área ¿cuáles son los procedimientos escritos con los cuales desarrolla la gestión de sus proyectos? ¿Cuáles son las competencias de los integrantes del proyecto de cara a la comunicación y la gestión de conflictos? ¿Para la conformación de los equipos de trabajo se tiene en cuenta los aspectos culturales individuales y su relación con la cultura de la organización? Señale si las comunicaciones del proyecto permiten reconocer las relaciones de poder, formales e informales, entre los miembros de los equipos del proyecto.

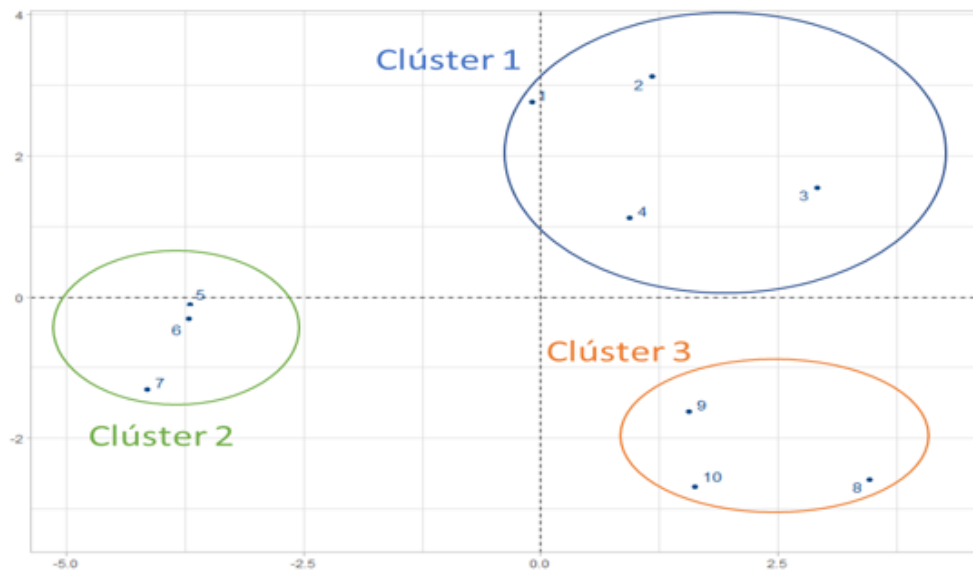
Grupo 4: Califique de 1 a 10, la importancia que tiene para el desarrollo de proyecto las siguientes competencias del equipo que integra el proyecto. Actualmente en su área ¿cuáles son los procedimientos escritos con los cuales desarrolla la gestión de sus proyectos? ¿Cuáles son las prácticas comunicacionales más usadas por la empresa para la gestión del proyecto?

Nótese que, en cada uno de los grupos del uno al cuatro, las variables que participan, es decir las preguntas de la entrevista, involucran aspectos del enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015), la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007) y las tradiciones comunicativas socio-sicológica y socio-cultural de (Craig , 1999).

Ahora que se tienen los grupos y sus relaciones, se constata que se crean tres tendencias en clúster como se observa en la figura 4.

Figura 5

Clúster por tendencia de variables



Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

10.2 Análisis de Resultados

Según los datos anteriores, las respuestas asociadas al clúster 1: características del personal que integra los proyectos; competencias del personal y conocimientos específicos para participar en proyectos desde la perspectiva de la gestión de proyectos, apuntan a que es necesario tener y reconocer competencias desde la perspectiva profesional de conocimiento, pero sin tener presentes las competencias asociadas a la comunicación y habilidades sociales las cuales están en segundo plano, sin reconocimiento claro dentro de las respuestas.

Las tres perspectivas teóricas del enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015), la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007) y las tradiciones comunicativas socio-sicológica y socio-cultural de (Craig , 1999), que intervienen en estas variables, muestran que se deben tener en cuenta los aspectos comunicativos y sociales, al evaluar las características y competencias de los integrantes de los proyectos.

En el clúster 2 se agrupan los siguientes aspectos: procedimientos de comunicación para su gestión; reglas para el uso de medios de comunicación internamente; prácticas comunicacionales más recurrentes y políticas de comunicación. Cabe resaltar que, en las dos organizaciones, las del gremio Fintech y la Universidad Ean, se dan prácticas comunicacionales asociadas a las reuniones, chats de *what's app* y correos electrónicos. Pero estos se usan sin procedimientos o sin una política clara de comunicación y mucho menos una política que tenga una mirada estratégica. Estas prácticas se realizan de forma instrumental sin asociación a las características de los grupos de interés del proyecto y, sin medición de su efectividad. Como punto de encuentro entre los expertos de las dos organizaciones se plantea el plan de comunicación sin indicadores de mediciones y, alejado de las particularidades comunicativas que requiere el proyecto desde su alistamiento, iniciación, planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre. Las tres perspectivas teóricas del enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015), la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007) y las tradiciones comunicativas socio-sicológica y socio-cultural de (Craig , 1999), que intervienen en estas variables, permiten apreciar que hace falta el diseño de la comunicación atendiendo a los aspectos personales y culturales y que la comunicación se debe poner en el centro del proyecto mismo.

En el clúster 3, se dan los siguientes aspectos: mensajes clave para la comunicación; competencias de los integrantes del proyecto para la gestión de conflictos; comunicación del organigrama del proyecto. En las dos organizaciones los expertos coinciden en que, al no existir manuales, procedimientos y políticas sobre el manejo de la comunicación, sus medios y su relación con la planeación estratégica de la organización, los mensajes que se consideran clave son temporales y ciento por ciento relacionados con el proyecto, pero no con la comunicación. No se busca establecer uno o más mensajes claves que puedan pasar de proyecto en proyecto y que además reafirmen los aspectos organizacionales que permitirían mayor adhesión por parte de los integrantes de la organización a los proyectos que al interior de esta se gesten. De nuevo, las tres perspectivas teóricas del enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015), la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007) y las tradiciones comunicativas socio-sicológica y socio-cultural de (Craig , 1999), que intervienen en estas variables, dan constancia de que hay que tener en cuenta los aspectos de contexto y de diseño de la comunicación, También se hace necesario pensar en las culturas al interior de los proyectos y en las relaciones interpersonales. Todo lo anterior porque no se trabaja la comunicación del proyecto como constitutiva del mismo.

De otra parte, en este clúster 3 se observa que de cara a la gestión de conflictos en la empresa de tecnología se considera normal de las dinámicas de la gestión de proyectos el que se presenten conflictos, los cuales se solucionan con el desarrollo y cierre del proyecto. En la organización de educación, por su parte, tienen como alternativa a la gestión de conflictos recurrir al área de gestión de talento humano, pero no se tienen protocolos establecidos que

activen acciones encaminadas a mitigar posibles conflictos que puedan afectar los cronogramas de la organización en la gestión de proyectos, en una etapa temprana, así que cuando se presentan, esto genera retrasos importantes en la ejecución y cierre del proyecto. Si se tuvieran en cuenta las tres perspectivas teóricas del enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015), la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007) y las tradiciones comunicativas socio-sicológica y socio-cultural de (Craig , 1999), se podría trabajar desde el punto de vista psicológico y cultural para diseñar los protocolos que permitan atender las crisis presentadas por los conflictos.

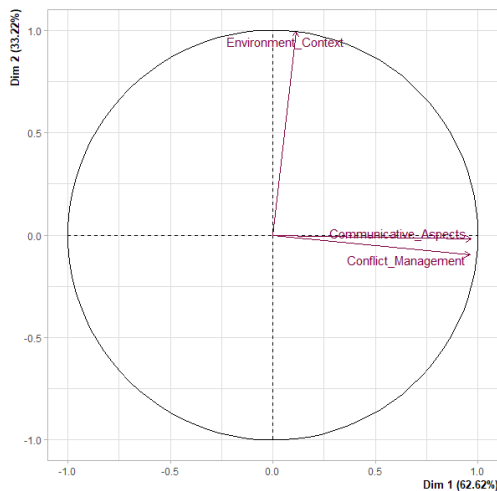
Finalmente, se observa que las variables asociadas a: ¿Para la conformación de los equipos de trabajo se tienen en cuenta los aspectos culturales individuales y su relación con la cultura de la organización?; ¿Las comunicaciones del proyecto permiten reconocer las relaciones de poder, entre los miembros de los equipos del proyecto?, y ¿se realiza medición del clima y de las variables comunicacionales al finalizar el proyecto?, se quedaron sin respuesta representativa, develando que son aspectos que en las dos organizaciones no se contemplan y se desconoce su aporte al éxito de la gestión de proyectos. Al no establecer indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos comunicativos implementados durante la gestión de proyectos y, a su vez al no medir la cultura organizacional del proyecto, se deja de lado el carácter estratégico que le puede aportar la comunicación a la gestión de proyectos, entendiendo que con una comunicación estratégica los proyectos se ejecutarían en los tiempos y con los recursos necesarios porque se evitarían reprocesos, se interiorizaría el objetivo del proyecto y su relación con el crecimiento y fortalecimiento organizacional. Además, se fortalecería la cultura organizacional que redundaría en el incremento de la identidad de los colaboradores de las organizaciones que

dedicarían su quehacer a la gestión de proyectos, para mantenerse vigentes en el medio empresarial.

Si se hace un análisis por factores, que son el contexto-ambiente, las comunicaciones, el manejo de conflictos y la gestión del proyecto con la trazabilidad del mismo, se puede observar que, en el caso de la entrevista, la parte correspondiente a los aspectos comunicativos, que responde a la misma pregunta en el instrumento, está muy relacionada con el aspecto de resolución de conflictos, por la proximidad que muestra en la figura 5.

Figura 6

Análisis por factores



Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

De acuerdo a lo anterior, también se ve que la parte correspondiente a ambiente-contexto, se aleja mucho de los aspectos comunicacionales, perdiendo relevancia y relación con la parte comunicativa, la cual se sitúa en el centro de todo, como aspecto principal. Se

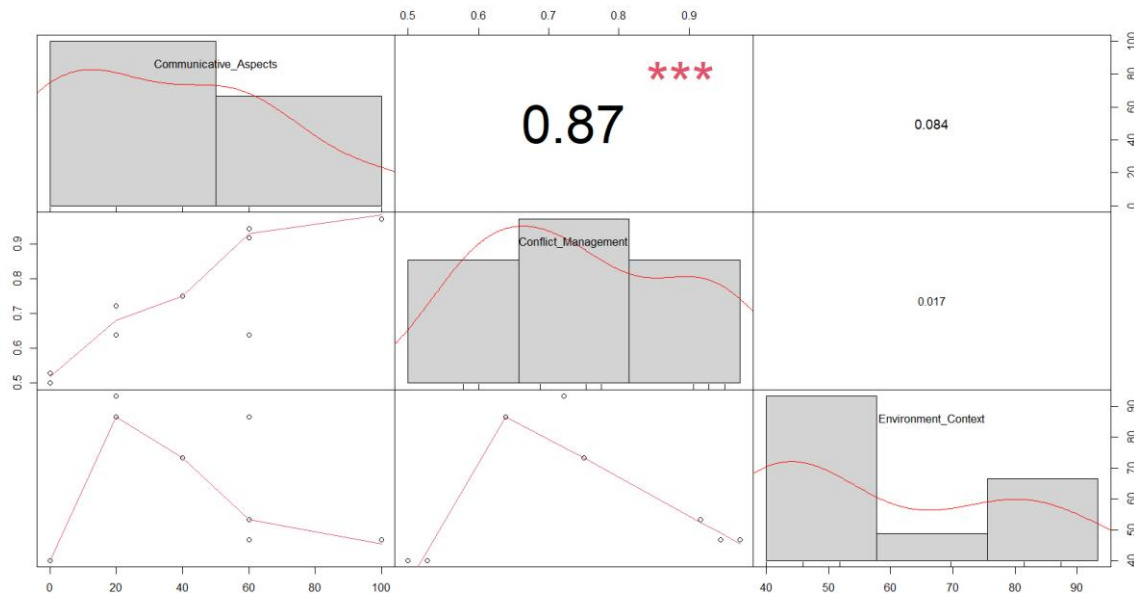
deduce que los entrevistados, que son en su mayoría expertos en proyectos, se centran más en que las comunicaciones se manejen para sortear los posibles conflictos, pero tienden a dejar de lado el contexto y el ambiente, en tanto que aspecto decisivo a la hora de gestionar un proyecto. Finalmente, el aspecto de la trazabilidad del proyecto no juega un papel determinante según esta gráfica, al punto de que no aparece.

Si se ve esto desde el punto de vista de las tres perspectivas teóricas, se constata que la comunicación está en el centro del manejo del proyecto, de acuerdo al enfoque constitutivo, pero para gestionar malos entendidos y conflictos. Además, de acuerdo a la perspectiva de diseño, se hace necesario el diseño de la comunicación que está en el centro de la gestión del proyecto, para que se involucre el contexto y el ambiente, lo que daría lugar a acciones y resultados más significativos. Por su parte las tradiciones de la comunicación socio-cultural y socio- psicológica, se vierten de forma preponderante a comunicar para resolver problemáticas y conflictos, pero no para enriquecer un contexto del proyecto con significados y valores que hagan que las personas tengan escenarios para expresarse de manera positiva.

Haciendo un análisis de la relación que guardan entre sí los aspectos comunicativos, el manejo de conflictos y el ambiente-contexto, tenemos que la comunicación tiene una correlación, bastante alta del 87% con la gestión de conflictos, hecho que corrobora lo afirmado anteriormente. Esto tiene mucho que ver con que los entrevistados fueron los expertos y líderes en proyectos y, como ya se dijo, la mirada de este grupo de expertos es usar la comunicación para disipar conflictos más que para crear contextos. Ver la figura 6.

Figura 7

Relación entre las variables



Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

De nuevo se evidencia la necesidad de aplicar la perspectiva de diseño de la comunicación en la gestión de proyectos, como acción vital que permita la generación de contextos y ambientes que cada vez menos generen conflictos o situaciones difíciles. También, ello redundaría en la creación de valores, costumbres, significados y percepciones propios de la tradición socio-cultural de la comunicación, llevando al bienestar, con la expresión de cada persona y cada equipo de manera espontánea, compartiendo puntos de vista, como corresponde con la tradición socio-sicológica de la comunicación.

Si se toman los aspectos comunicativos, de resolución de conflictos y de contexto-ambiente, como un todo, en tanto que indicador total, llamado “gestión de la comunicación en la gestión de proyectos”, y se ve la participación de cada uno de ellos, se tiene lo siguiente:

Indicador Total=Contexto-medio ambiente *0,06 + Aspectos comunicativos*0,48 + Manejo de conflictos *0,47.

Se deduce que el gran total, como indicador que engloba el todo, se reparte de manera preponderante entre los aspectos comunicativos y la resolución de conflictos. Se refuerza además el hecho de que la gestión de proyectos tiene a la comunicación como su eje principal con un 48% de participación, validando el enfoque constitutivo.

10.3 Segundo Momento. Encuesta

10.3.1 Validación del Instrumento

La encuesta se aplicó a 14 personas de una población de 28 posibles participantes. Para validar la fiabilidad de la encuesta aplicada se utilizó el test llamado alfa de Cronbach. La idea es que el resultado alcanzado por esta medición sea cercano a uno. Se aprecia que el resultado es de 0.8629, lo que indica una alta confiabilidad. Además, su cifra estandarizada es de 0.9245. En este caso el resultado es de 0.9 aproximadamente, lo que significa resultado perfecto, ya que valores estandarizados de casi uno, indicarían, por el contrario, que hay valores de la encuesta que se repiten. La alta confiabilidad de este resultado implica que el instrumento en efecto sí captura la información que se quiere encontrar. Esta información captada por la aplicación de la encuesta es coherente y relacionada en lo que respecta a todas las variables. Aquí el término variable hace alusión a las preguntas mismas de la encuesta.

10.4 Partes de la Encuesta

1. Ambiente y contexto.
2. Aspectos comunicativos.
3. Resolución de conflictos y habilidades interpersonales y de equipo.
4. Trazabilidad del proyecto.

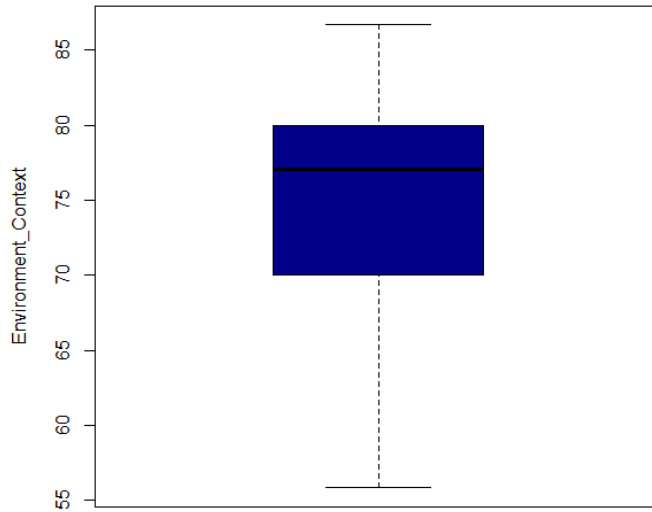
10.4.1 Parte 1. Ambiente y Contexto

El análisis estadístico agrupa todas las variables involucradas en esta primera parte, en una sola variable denominada “alcance”. El valor máximo de la nueva variable denominada alcance, sería de 100, lo que significaría que arrojaría resultados perfectos. No obstante, se ve que el promedio de esta nueva variable es de 74.88. Quiere esto decir que el resultado del análisis de los aspectos contemplados en la primera parte de contexto y ambiente, según las preguntas que se dan en dicha parte, son de tipo medio. Es decir, que hay grandes oportunidades de mejora.

Por otra parte, la desviación estándar, de 9.9 o prácticamente 10, indica que la mayor cantidad de valores oscilan entre 64 y 84 aproximadamente. El coeficiente de variación es del 13.26%. Esto indica que la variación es pequeña. Por tal motivo, los valores encontrados no están tan alejados entre sí, sino que los resultados son bastante homogéneos, con una dispersión realmente pequeña. La variable alcance, que agrupa las variables tratadas en la primera parte de la encuesta, varía entre un mínimo de 55.83 y un máximo de 86.66. El 50% de las observaciones están alrededor de 77.08. Véase la figura 7 y la tabla 1.

Figura 8

Ambiente y contexto



Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

Tabla 1

Ambiente y contexto

| Media | SD | CV | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 74.880 | 9.934923 | 0.1326762 | 55.83333 | 70.83333 | 77.08333 | 79.79167 | 86.66667 |

Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

Las preguntas que corresponden a la parte 1 de la encuesta, como es sabido son: clima organizacional; disposición física de las oficinas; entorno político, social y económico de la organización; y jerarquías y relaciones de poder formales e informales.

Se analizan ahora las dos primeras preguntas o variables, que corresponden al clima organizacional y la disposición física de las oficinas. Estas son variables numéricas, de las cuales vamos a centrar la atención en el promedio de las mismas. Tenemos ambas variables cuyas medidas van de cero a diez. Se aprecia que la primera de ellas tiene una media de 8.35 y la segunda de 7.07. El clima organizacional tuvo mayor valor en la encuesta que la disposición física de las oficinas. De las dos primeras variables, la que está mejor posicionada es entonces la de clima organizacional, que es la que impulsa este resultado, pese al resultado de la segunda. Se deduce que el clima organizacional califica como bueno, pero puede mejorar. A lo que se le debe prestar atención es a la disposición física del lugar de trabajo. En el análisis cuantitativo de esta disposición de las oficinas, se observa que el coeficiente de variación, “cv”, es del 34%. Esto implica que una parte importante del personal encuestado cree que la disposición física de las oficinas es buena pero otra parte importante opina lo contrario. En resumen, no hay consenso al respecto.

Ahora se toman las otras variables de la primera parte de la encuesta. Estas son: mensajes al interior del proyecto teniendo en cuenta el entorno político, social y económico; y mensajes al interior del proyecto que favorecen la construcción de jerarquías y relaciones de poder formales e informales. Según la gráfica, vemos que la construcción de mensajes dentro de los proyectos que tengan en cuenta los aspectos políticos, sociales y económicos,

solo se da “algunas veces”, con el número indicativo dos, según el código de calificación asignado en el análisis estadístico de la encuesta, y que corresponde con el 71 % de los encuestados. También se ve cómo la variable correspondiente a la construcción de mensajes que favorezcan el establecimiento de jerarquías de poder formales e informales, está como la anterior, bajo el criterio señalado con el número dos, lo que significa que para el 79% de los encuestados, algunas veces los mensajes al interior de la organización favorecen el establecimiento de tales jerarquías. En resumen, ambas variables muestran la misma tendencia.

En general, de acuerdo al análisis de las cuatro variables que componen la primera parte de la encuesta, se aprecia que un promedio de 74 es de tipo medio e indica oportunidad de mejora. Mejora en todas, pero más en lo que tiene que ver con la disposición física de las oficinas, en la construcción de mensajes al interior del proyecto que tenga en cuenta de manera clara el entorno político, social y económico y que estos mismos mensajes expresen de forma definida las relaciones jerárquicas y de poder tanto formales como informales. Véase la tabla 2 y la figura 8.

Tabla 2

Clima organizacional y disposición física

| Variable | Media | Desviación estándar | Coefficiente de variación |
|-------------------------|--------------|--------------------------------|--|
| Clima organizacional | 8.357143 | 1.446861 | 0.1731287 |

| Variable | Media | Desviación estándar | Coefficiente de variación |
|----------|-------|---------------------|---------------------------|
|----------|-------|---------------------|---------------------------|

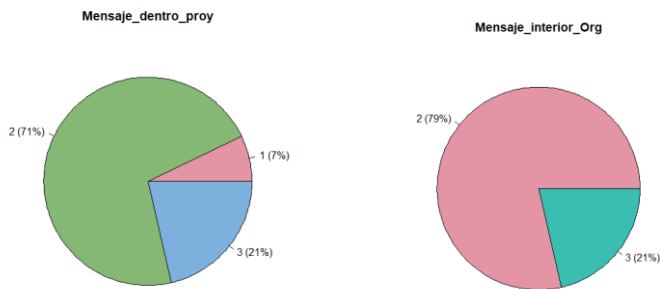
| | | | |
|------------------------------------|----------|----------|-----------|
| Disposición física de las oficinas | 7.071429 | 2.432608 | 0.3440052 |
|------------------------------------|----------|----------|-----------|

física de las oficinas

Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

Figura 9

Mensajes al interior del proyecto



Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

10.4.2 Análisis desde el Punto de Vista de las Tres Perspectivas Teóricas

Las tres vertientes teóricas en que se basa el presente trabajo son:

1. Enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015)

2. Perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007)
3. Tradición socio-cultural y socio-psicológica de (Craig , 1999)

10.4.2.1 **Enfoque Constitutivo.** Si se tiene presente que, de acuerdo con este enfoque, la organización es un fenómeno discursivo que se construye y expresa por medio de la comunicación y que la comunicación es parte constitutiva de la organización y en particular de los proyectos corporativos tenemos:

- a. El clima organizacional, aunque es bueno, puede mejorar si la comunicación se pone de forma más consciente en el centro del proyecto mismo.
- b. Para que la comunicación cumpla con su papel central en los proyectos, se requiere que el entorno físico, la disposición de las oficinas, mejore. Esto facilitaría una mejor comunicación.
- c. La organización como fenómeno discursivo, se construye por medio de la comunicación y esto requiere que no haya simplemente mensajes dentro de los proyectos, sino que estos tengan en cuenta de manera clara el contexto político, social y económico.
- d. Al no quedar muy claro entre los encuestados si los mensajes al interior de los proyectos favorecerían la creación de relaciones de poder y jerarquías formales e informales, se ve que no se utilizó la comunicación apropiadamente para ese fin, es decir, la comunicación no ocupó un lugar central en los proyectos.

10.4.2.2 **Perspectiva de Diseño.** Toda acción dentro de la organización y en particular, en cada proyecto, determina un contexto y viceversa, el contexto organizacional y el proyecto en particular, definen acciones a emprender. La comunicación es la más importante de dichas acciones y se debe diseñar, según la naturaleza de la organización, el contexto y el proyecto como tal.

a. **Clima organizacional.**

Si bien es cierto que el clima organizacional tuvo un resultado de 8.35 sobre 10, podría mejorar. La acción de la comunicación organizacional contribuye a generar contextos, y el clima organizacional hace parte del mismo. Es decir, que con mejor comunicación se mejora el clima organizacional.

b. **Disposición física de las oficinas.**

El contexto, en este caso, la disposición física de las oficinas, determina las acciones entre las que se destaca, la comunicación organizacional del proyecto mismo. Al mejorar esta disposición, los miembros del proyecto, simplemente se comunicarían mejor.

c. **Creación de mensajes que tengan en cuenta el entorno político, social y económico.**

La comunicación como acción, mejor gestionada, con mensajes que incluyan los aspectos político, social y económico, genera mejores escenarios, (contextos) de trabajo para el proyecto.

d. **Creación de mensajes que favorezcan la creación de jerarquías y relaciones de poder formales e informales.**

Un contexto claro, con relaciones de poder definidas y jerarquías identificadas, determina acciones coherentes, entre las que se destaca la comunicación. A su vez, una

comunicación mejor gestionada haría que dichas relaciones estuvieran más claras para todos los interesados.

10.4.2.3 **Tradiciones Comunicativas, Socio Cultural y Socio Psicológica.**

Clima organizacional. Con una media de 8.35, que sitúa esta variable en un promedio relativamente alto, se puede decir que todo el conjunto de las interacciones comunicativas que se dan de persona a persona y el diálogo que se establece en la organización y en los proyectos en particular, responden a los sentimientos, voliciones y pensamientos de las personas integrantes del proyecto. El aspecto humano y psicológico juega un papel de primera línea aquí. Además, se crea una cultura con valores y significados propios construidos mediante la comunicación organizacional del proyecto, que da sentido de pertenencia al equipo y unidad en cuanto a los objetivos que se persiguen con el proyecto.

Disposición física de las oficinas.

El entorno físico en el que se desenvuelve el quehacer del proyecto, en especial la disposición física de las oficinas, hace que las personas tengan sentimientos o emociones, acordes con el escenario de trabajo. Asimismo, el sólo entorno físico hace que un equipo de trabajo, según se señaló antes, maneje unos significados y valores que dan cuenta de una determinada identidad del proyecto y del equipo de trabajo, así como los diferentes grupos de interés, que los agrupa alrededor de una cultura organizacional dada. Este aspecto tuvo una media de 7.07, lo que sugiere que, desde esta perspectiva teórica, se deba trabajar para mejorar.

Construcción de mensajes que tengan en cuenta el entorno político, social y económico.

Aquí cabe señalar que una mayoría del 71% de los encuestados, no da razón a ciencia cierta de si los mensajes del proyecto tienen en cuenta el entorno político, social y económico. La respuesta “a veces” implica que se debe mejorar este aspecto tratado y trabajar sobre la base de la correspondiente perspectiva teórica, para que se refleje en algo práctico. Los aspectos cultural y psicológico están presentes en lo político, social y económico.

Construcción de mensajes que permitan ver las relaciones jerárquicas y de poder, tanto formales como informales.

Se vio que un 79% también responde con “algunas veces”. Lo que da cuenta de que desde la perspectiva teórica de la comunicación que tiene en cuenta la interacción personal, el comportamiento humano y la cultura del proyecto que se vive en los diferentes equipos, se debe trabajar mucho más para que una mejor comunicación pueda reflejar esas jerarquías y relaciones de poder formales e informales, que son necesarias para la estructura y desenvolvimiento de los equipos, dotando de cultura organizacional al proyecto.

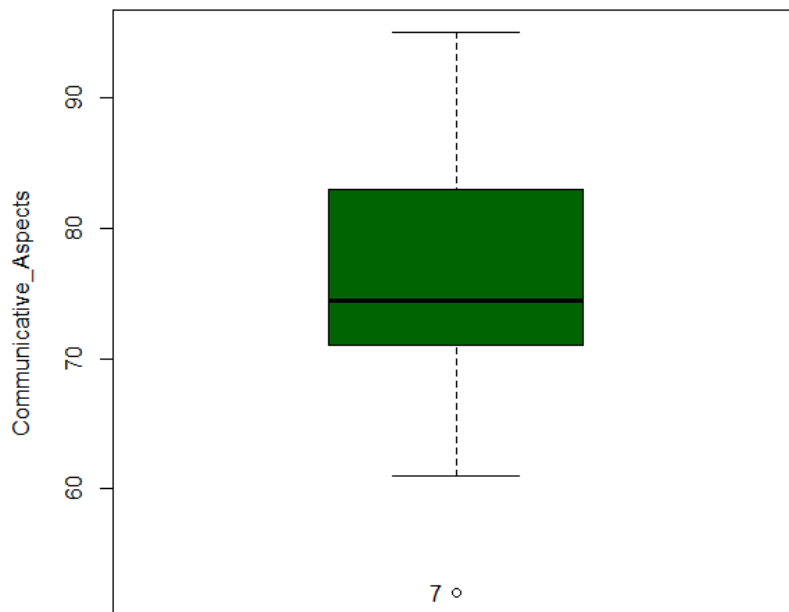
10.4.3 Parte 2. Aspectos Comunicativos.

Los aspectos comunicativos presentan una media de 75.42, que quiere decir que está entre medio y alto. Se nota en la misma un valor aislado mucho más bajo que los demás, al que se le llama un *outlier*. Es un valor que corresponde a la respuesta de un grupo que da calificación apartada de los valores medios. Este presenta una calificación más baja de lo normal y está identificado con el número siete. Corresponde con una

respuesta que está calificada con el 52% en tanto que valor mínimo. El grupo que respondió así no está de acuerdo con la mayoría que opinó sobre el mismo aspecto. Esto genera una dispersión. En términos generales, el aspecto comunicativo tiene oportunidades de mejora pues su promedio de 75.42 así lo indica. Ver la figura 9 y la tabla 3.

Figura 10

Aspectos comunicativos



Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

Tabla 3

Aspectos comunicativos

| Media | Desviación estándar | Coficiente de variación | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|----------|------------------------|-------------------------------|----|------|------|------|------|
| 75.42857 | 11.0712 | 0.1467772 | 52 | 71.5 | 74.5 | 82.5 | 95 |

Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

Ahora se examina el comportamiento de las diferentes variables de esta segunda parte de la encuesta. Se hace un análisis de los diferentes medios de comunicación, la calidad de los mensajes del proyecto y la calidad de la retroalimentación. Aparecen promedios bajos, como el caso del uso de mensajes de texto, con 5.64 de 10, hecho apenas lógico, ya que en la actualidad estos no se usan mucho. Los memorandos con promedio de 6.42 también están entre los medios de comunicación menos utilizados. En contraste el correo electrónico presenta una media de 8.5, lo que también está acorde con los proyectos. Llama la atención que el *what's up* tiene el promedio más alto, 8.71, lo cual indica que las comunicaciones de naturaleza informal tienen bastante peso al interior de los proyectos, pero los medios estandarizados, que deberían estar mejor posicionados, no lo están. De otra parte, la video llamadas, con una media de 8.28, dan cuenta de que son un medio muy apreciado por las personas que integran el proyecto, lo que es también explicable.

Un hecho notable es que la calidad de los mensajes del proyecto presenta una media de 7.57, lo que está en un rango medio. Por lo tanto, la calidad de los mensajes es un aspecto a mejorar. En cuanto a la calidad de la retroalimentación, con promedio de 7.28, se nota que es otro de los aspectos esenciales de la comunicación organizacional del proyecto en particular, que necesita ser mejorada. Finalmente, las reuniones tienen una media de 7.71 y el contacto telefónico de 7.35. Ambos medios de comunicación pueden y deben mejorar, ya que sus indicadores están apenas en el rango de medio a alto.

A continuación, se analiza un aspecto muy importante que es el manual de comunicaciones. Se nota que el 57% de los encuestados, se identifican con el código cuatro, que significa que no hay certeza de que exista tal manual de comunicaciones. Más de la mitad de las personas no saben a ciencia cierta si existe o no el manual de comunicaciones. Téngase en cuenta la gran importancia que reviste para una organización que trabaja con proyectos, el tener un manual de comunicaciones. Por consiguiente, se crea una alerta roja en el sentido de que hay que mejorar mucho más la comunicación al interior del proyecto, con el fin de que los participantes sepan si hay o no, un manual de comunicaciones, que es una herramienta central para la gestión de todo proyecto corporativo. De no haber un manual de comunicaciones del proyecto, este debe ser diseñado. Por todo lo anterior, la media general de este segundo aspecto de la encuesta, 75.42, es apenas de rango medio y tiene oportunidad de mejora. Véase la tabla 4 y la figura 10.

Tabla 4

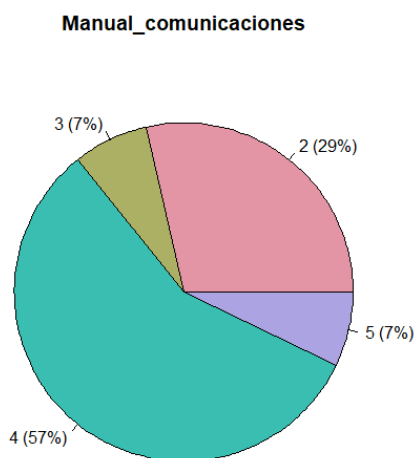
Distintos medios de comunicación

| Variable | Media | Desviación estándar | Coefficiente de variación |
|---------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Calidad de los mensajes | 7.571429 | 1.157868 | 0.1529260 |
| Calidad de la retroalimentación | 7.285714 | 1.325987 | 0.1819982 |
| Chat medios institucionales | 7.928571 | 1.685426 | 0.2125762 |
| Contacto telefónico | 7.357143 | 2.560263 | 0.3479969 |
| Correo electrónico | 8.500000 | 1.506397 | 0.1772231 |
| Memorandos | 6.428571 | 1.452546 | 0.2259516 |
| Mensajes de texto | 5.642857 | 2.560263 | 0.4537174 |
| Reuniones | 7.714286 | 1.637473 | 0.2122651 |
| Video llamadas | 8.285714 | 1.815683 | 0.2191341 |
| <i>What's up</i> | 8.714286 | 1.637473 | 0.1879068 |

Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

Figura 11

Manual de comunicaciones



Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

10.4.4 Análisis desde el Punto de Vista de las Perspectivas Teóricas

Si se analiza lo anterior según las tres perspectivas teóricas, como se hizo antes para la primera parte de la encuesta, tenemos: el enfoque constitutivo, la perspectiva de diseño y las tradiciones de la comunicación socio-cultural y socio-psicológica.

10.4.4.1 **Enfoque Constitutivo.** Calidad de los mensajes. Con una media de 7.57, es evidente que la calidad de los mensajes en el proyecto debe y puede mejorar, ya que este número está en una categoría media con aproximación a alta. Si se coloca a la comunicación como la parte constitutiva del proyecto, mediada por el diálogo organizacional, entonces esta perspectiva teórica se puede aplicar para mejorar la calidad de los mensajes.

Calidad de la retroalimentación.

La nota de 7.28 indica que la retroalimentación está en un nivel medio, inferior a la de los mensajes, y que se debe mejorar, ya que el diálogo organizacional que interviene en el enfoque constitutivo, tiene como uno sus focos principales, la calidad de la retroalimentación entre los participantes en el proyecto.

Distintos medios de comunicación.

El correo electrónico, el *what's up* y las video llamadas, que tuvieron nota superior a ocho, se deben sostener e incluso elevar de nivel. Como son medios de comunicación, el enfoque constitutivo puede favorecer su desarrollo al hacer que tomen cada vez más parte en el proyecto. El uso del *what's up* se debe oficializar también. Los memorandos y mensajes de texto, desde la perspectiva del enfoque constitutivo, en tanto que medios que casi no se utilizan en la gestión de las comunicaciones de los proyectos, necesitan una revisión en cuanto a su pertinencia. Finalmente, los chats por medios institucionales, las reuniones y el contacto telefónico, que tienen notas de siete, deberían ser revisados para elevar su calificación al hacerlos parte constitutiva de los proyectos de acuerdo a este enfoque teórico.

Manual de comunicaciones.

Está muy claro que, si la comunicación es inherente a los proyectos organizacionales, el 57% de los que no tienen certeza de si existe o no un manual de comunicaciones, hace que el enfoque constitutivo de la comunicación rescate el papel estratégico que cumple el manual de comunicaciones en todo proyecto. Si la

comunicación es parte orgánica del proyecto, debe existir el manual de comunicaciones y se debe utilizar.

10.4.4.2 **Perspectiva de Diseño.** Calidad de los mensajes. De acuerdo con la perspectiva de diseño, la comunicación no se improvisa, sino que se diseña de acuerdo a las acciones y el contexto del proyecto mismo. En este sentido, los mensajes del proyecto que tienen una calificación de 7.57, deben ser diseñados de mejor manera, para que la comunicación del proyecto sea más efectiva, eficaz y eficiente.

Calidad de la retroalimentación

Con un puntaje de 7.28, se evidencia que la retroalimentación no está teniendo el alcance óptimo en las comunicaciones del proyecto como herramienta fundamental de comunicación, que estimula el mejoramiento continuo. Así pues, se debe aplicar también la perspectiva de diseño, para que se formalice la retroalimentación con pertinencia y calidad en el proyecto.

Distintos medios de comunicación

Los *what's up*, el correo electrónico y las video llamadas, con calificación superior a ocho, se pueden seguir mejorando con un adecuado diseño de las comunicaciones en el proyecto. Se debe diseñar la comunicación por *what's up*, para estandarizarla. Los memorandos y mensajes de texto, según la perspectiva de diseño también deben pasar a revisión de pertinencia. Los chats por medios institucionales, las reuniones y el contacto telefónico con notas superiores a siete, se deben reevaluar para mejorar, con un nuevo diseño de las comunicaciones, ya que son medios muy poderosos para gestionar las comunicaciones.

Manual de comunicaciones

La perspectiva de diseño contempla que los proyectos al interior de la organización dispongan de manual de comunicaciones, como herramienta que optimiza la gestión de las comunicaciones. Un 57 % que no tiene certeza de su existencia, demuestra que el diseño de las comunicaciones debe ponerse en marcha para la implementación de dicho manual.

10.4.4.3 Tradiciones Socio Cultural y Socio Psicológica de la Comunicación. Calidad de los mensajes. En los mensajes del proyecto dentro de la organización se crean y transmiten, valores, principios, significados, que delinear la cultura corporativa del proyecto y dotan de identidad a los participantes del mismo. Además, estos mensajes no son “fríos”, sino que por el contrario muestran los puntos de vista, las creencias, los sentires y razones de las personas que interactúan. Así que las dos tradiciones comunicativas deben contribuir a subir la calificación media de 7.57.

Calidad de la retroalimentación

Si dentro de la cultura misma del proyecto organizacional, se reevalúa la retroalimentación, la cultura se verá robustecida y además los intercambios de puntos de vista, en las retroalimentaciones, serán ricos en experiencias positivas, edificantes y constructivas que van a contribuir al crecimiento personal de los miembros de los equipos. Por esto, las dos tradiciones comunicativas, socio-cultural y socio-sicológica, están en juego y son de mucho valor para mejorar la retroalimentación.

Distintos medios de comunicación

Un medio de comunicación es una herramienta que sirve a un fin determinado, el cual no es otro que el de facilitar la comunicación al interior de los proyectos organizacionales en este caso. El uso de dichos medios, con sus protocolos establecidos, dota al proyecto en particular de una cultura muy definida y gracias a estos medios, las personas interactúan y expresan su ser mismo ante los demás. En este sentido, los correos electrónicos, las video llamadas y los *what's up*, cada uno a su manera permiten la expresión de las diferentes personalidades que participan en los distintos equipos del proyecto. Además, son medios de creación de cultura corporativa. Las dos tradiciones comunicativas, pueden favorecer el mejoramiento de estos medios de comunicación. Los memorandos y mensajes de texto, por su baja calificación, señalan que la cultura del proyecto ya no los tiene como los más referenciados para transmitir conocimiento, sentires y expresiones de diversa índole. Los chats por medios institucionales, las reuniones y el contacto telefónico, se deben catapultar a niveles superiores con la creación de una cultura del proyecto que los haga más eficientes y eficaces, para que permitan la gestión del conocimiento del proyecto y sean un medio de expresión de cada uno de los integrantes.

Manual de comunicaciones

Si los participantes de un proyecto tienen claro que existe un manual de comunicaciones del proyecto y saben que es una herramienta a disposición de todos para estandarizar las comunicaciones, respondiendo a una variedad de necesidades del proyecto, entonces el manual en sí, es parte de los valores culturales del proyecto mismo y además permite canalizar de forma adecuada la expresión de las personas, permitiendo la interacción. El 57% de los que afirman no tener certeza del manual, pone de manifiesto que por cultura

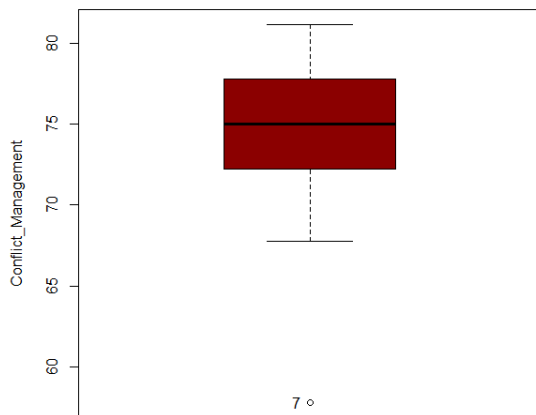
organizacional y por necesidad de manifestar pensamientos, sentimientos y formas de ser, este manual se debe diseñar, dar a conocer y aplicar.

10.4.5 Parte 3. Manejo de Conflictos y Habilidades Interpersonales y de Equipo

La media general de esta parte es de 74.04, lo que muestra mucha similitud con las medias de las dos primeras partes. Es de resaltar que el coeficiente de variación es de apenas el 8%, lo que significa que en esta parte los participantes están en un gran consenso con respecto a las preguntas de esta sección. Se ve que la media de 74.04 abre la oportunidad de mejorar este aspecto. Nótese la observación 7 en la parte inferior de la figura 11, que corresponde con la nota más baja de 57.77. Véase la figura 11 y tabla 5.

Figura 12

Manejo de conflictos



Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

Tabla 5*Manejo de conflictos*

| Media | Desviación | Coefficiente | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--------------|-------------------|---------------------|-----------|------------|------------|------------|-------------|
| | estándar | de | | | | | |
| | | variación | | | | | |
| 74.04762 | 5.937425 | 0.08018388 | 57.77778 | 72.22222 | 75 | 77.5 | 81.11111 |

Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

Ahora se examinan las diferentes variables de esta tercera parte, que corresponden con las técnicas de resolución de conflictos, el uso de mensajes para manejo de los malos entendidos, el tener en cuenta las características individuales y culturales al momento de asignar funciones, el respeto por la diferencia, con el uso de mensajes que respeten las diferencias, uso del manual de resolución de conflictos y del manual de crisis.

La más baja calificación corresponde a retirarse/eludir con 4.64, lo que significa que, para los encuestados, esta acción es poco plausible, como técnica de resolución de conflictos. Vemos además que la siguiente calificación de menor a mayor corresponde con la técnica de resolución de conflictos de forzar/dirigir, 5.35, también poco valorada por ellos. Continuando de menos a más encontramos que la técnica de suavizar/adaptarse tiene una calificación de 7.21. A continuación tenemos las técnicas de colaborar y de consensuar/conciliar, con notas de 8.78 y 8.35 respectivamente, lo que indica que los encuestados en general prefieren seguir estos dos caminos, a la hora de presentarse un conflicto. Por su parte el uso de mensajes que estén enmarcados en una comunicación

efectiva, al presentarse malos entendidos, tiene una nota de 8, la cual ya es alta y da testimonio de que los líderes del proyecto diseñan este tipo de mensajes. También se detecta que el tener en cuenta las características individuales y culturales de los individuos, al momento de asignar roles en el equipo tiene una nota de 8, el cual es un valor alto.

Pasando ahora a examinar si se tiene en cuenta el respeto por la diferencia, tenemos que su calificación es de 8.07, que es alta. Los mensajes que respetan la diferencia tienen nota de 8.21. Cabe anotar un hecho muy importante: las técnicas de resolución de conflictos de retirarse/eludir y de forzar/dirigir, tienen coeficientes de variación de 66% y 49%, lo que indica que allí no hay consenso en las respuestas de los participantes. En resumen, las vías más escogidas por los participantes al momento de presentarse conflictos, son en general las de colaborar y consensuar. Sin embargo, hay oportunidad clara de mejorar este aspecto, como lo demuestra el valor medio de 74.04. Véase la tabla 6.

Tabla 6

Técnicas de resolución de conflictos

| Variable | Media | Desviación estándar | Coefficiente de variación |
|----------------------|--------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Características | 8.000000 | 1.300887 | 0.1626109 |
| Colaborar | 8.785714 | 1.423893 | 0.1620692 |
| Consensuar/Conciliar | 8.357143 | 1.081818 | 0.1294483 |
| Forzar/Dirigir | 5.357143 | 2.677747 | 0.4998461 |

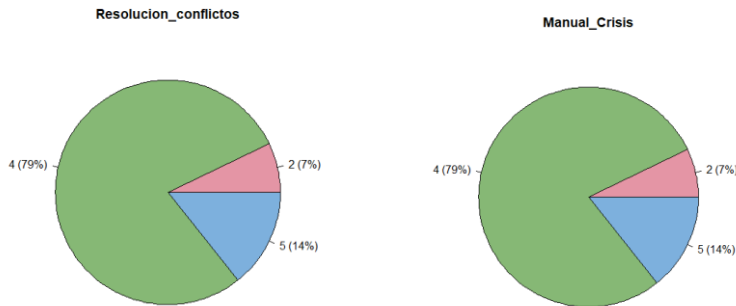
| Variable | Media | Desviación estándar | Coefficiente de variación |
|--------------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Mensajes comunicación efectiva | 8.000000 | 1.109400 | 0.1386750 |
| Mensajes respeto | 8.214286 | 1.476929 | 0.1798000 |
| Respeto diferencia | 8.071429 | 1.439246 | 0.1783136 |
| Retirarse/eludir | 4.642857 | 3.103525 | 0.6684516 |
| Suavizar/Adaptarse | 7.214286 | 2.486226 | 0.3446254 |

Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

Pese a que los indicadores de la sección anterior, dan a entender que en general los conflictos se gestionan adecuadamente, se ve un contraste marcado cuando se examina si los participantes conocen la existencia de un manual de resolución de conflictos y el manual de crisis. En ambos casos, el 79% de los participantes manifiestan no tener certeza de si existen tales manuales, siendo dichos manuales instrumentos esenciales de un plan de comunicaciones de los proyectos en las empresas. El código 4 significa que no hay certeza de su existencia. Por esta razón, pese a que en general las técnicas de resolución de conflictos que se emplean son acertadas, el desconocimiento de ambos manuales, hace que el promedio general baje y llegue a 74.04. Ver la figura 12.

Figura 13

Manual de resolución de conflictos y de crisis



Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

10.4.6 Análisis Según las tres Vertientes Teóricas

10.4.6.1 **Enfoque constitutivo.** En general el papel de la comunicación como parte constitutiva de los proyectos, se pone de manifiesto, dado que las técnicas de retirarse/eludir y de forzar/dirigir, son las calificadas con menor nota. Esto es representativo, ya que se prefiere la comunicación, al forzamiento o la retirada. A continuación, se presenta como punto intermedio la técnica de suavizar/adaptarse, lo que rescata la importancia de una comunicación asertiva y propositiva a la hora de resolver conflictos. Enseguida se tiene que las técnicas más usadas de colaborar y consensuar /conciliar, requieren una comunicación abierta, asertiva y propositiva, que no sea rígida ni vertical. El enfoque constitutivo se aplica por medio del diálogo organizacional, para la resolución de conflictos.

Ahora bien, el uso de una comunicación efectiva a la hora de presentarse malos entendidos, pone de manifiesto que dicha comunicación es parte constitutiva del proyecto

mismo y se aplica en concordancia. Por otra parte, el tener en cuenta las características individuales y culturales de los participantes en un proyecto, para las diferentes funciones, da testimonio de que se tiene una comunicación muy abierta entre los miembros de los equipos. De la misma manera el respeto por la diferencia entre los miembros del proyecto, sugiere que la comunicación no es cerrada, es tolerante e inclusiva, y está como eje del proyecto mismo. Como ya se anotó, la no certeza de la existencia del manual de crisis y el manual de resolución de conflictos, marca un contraste con respecto a lo anterior, ya que ambos manuales, permiten que la comunicación siempre fluya, siendo la parte central del proyecto, permitiendo que se resuelvan los conflictos y las crisis. Aquí el enfoque constitutivo no se ve reflejado.

10.4.6.2 **Perspectiva de Diseño.** En general los participantes dan cuenta de que la resolución de conflictos no favorece el aplicar las técnicas de retirarse/eludir o de forzar/dirigir. En este sentido un determinado conflicto que aparece en un contexto definido, necesita acciones, y estas serán en su mayoría técnicas de resolución de conflictos como el de suavizar/adaptarse en el punto medio y en una mayoría las de colaborar y consensuar /conciliar. Por esto hay un diseño comunicativo, una técnica de resolución de conflictos para cada situación, que no cae en el forzamiento ni en la retirada.

También se vio que cuando se presentan malos entendidos hay en general un uso de comunicación efectiva para resolverlos. Esto implica diseño de técnicas comunicativas para resolver una situación. A un contexto, el mal entendido, una acción, la técnica de comunicación efectiva. Por lo tanto, hay diseño de la comunicación. Si se tienen en cuenta las características individuales y culturales a la hora de asignar funciones, es porque las personas asignadas, según sus características individuales y culturales están preparadas con

cierto bagaje comunicativo, acorde con el rol que van a desempeñar en el proyecto. Entonces el diseño de la comunicación está implícito. Si hay un respeto por la diferencia, significa que la comunicación se diseña para que exista siempre apertura, tolerancia y equidad. La parte débil en esta sección está en que los participantes no tienen certeza de la existencia del manual de crisis ni del manual de resolución de conflictos. Aquí el diseño de la comunicación para que responda a un contexto determinado, falla, en virtud de que se deben diseñar ambos manuales y comunicar su existencia, para que los participantes sepan con seguridad que existen y que hay que conocerlos para poder utilizarlos cuando se requiera.

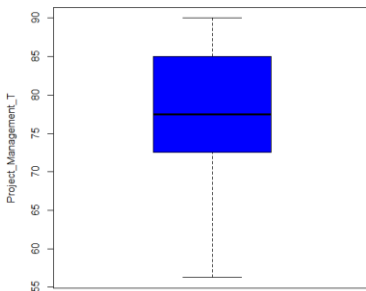
10.4.6.3 **Tradiciones Socio Cultural y Socio Psicológica.** Finalmente, las tradiciones de la comunicación socio-cultural y socio-psicológica intervienen cuando se constata que las técnicas de resolución de conflictos preferidas por los participantes son la de colaborar y la de consensuar/conciliar. El colaborar, consensuar y conciliar dan constancia de comportamientos y expresiones personales de apertura, tolerancia, escucha y disposición al diálogo, como factores psicológicos indispensables. Entonces se tiene una cultura a su vez tolerante, abierta, flexible e inclusiva que permite el diálogo para la resolución de conflictos. Por su parte, la comunicación efectiva por parte de los líderes ante los malos entendidos, también señala valores culturales de comprensión, apertura y sentido colaborativo. En consecuencia, esta comunicación propende por la expresión libre, de sentimientos y puntos de vista que hace que los malos entendidos se vayan disipando. El tener presentes las características individuales y culturales para asignar funciones, pone de manifiesto que las fortalezas culturales de las personas se aprecian y se aprovechan, así como sus atributos personales, que dan cuenta de su manera de ser y de expresarse. Lo propio sucede con el respeto por la diferencia, indicador de una actitud de apertura, tolerancia y empatía hacia todos. Sin embargo, no hay certeza de que exista un manual de resolución de conflictos y un manual de crisis, los cuales, como ya se ha visto, involucran desde luego aspectos tanto psicológicos, que tienen que ver con las reacciones de las personas en medio de malentendidos o conflictos, como aspectos culturales, ya que la cultura de una persona o un grupo, dice mucho de la manera de abordar conflictos o crisis. Por lo tanto, las tradiciones socio-cultural y socio-psicológica podrían aportar también mucho para aplicar los principios de las mismas, con el uso de ambos manuales.

10.4.7 Parte 4. Trazabilidad de la Gestión de Proyectos

En esta parte, se aprecia que la media general es la más alta de todas las partes de la encuesta, correspondiendo con 77.76. Se tiene una desviación estándar de 9.44 lo que hace que la mayoría de resultados fluctúen entre 67 y 87 aproximadamente y un coeficiente de variación, cv del 12%, el cual es bajo e indica que no hay mucha variación hacia los extremos del alcance general. Véase la figura 13 y la tabla 7.

Figura 14

Trazabilidad del proyecto



Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

Tabla 7

Trazabilidad del proyecto

| Media | Desviación | Coeficiente | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|-------|------------|-------------|----|-----|-----|-----|------|
| | estándar | de | | | | | |
| | | variación | | | | | |

Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

En cuanto a los instrumentos utilizados para hacer la trazabilidad de los proyectos, aparece que el que tiene más baja calificación es la bitácora de experiencias con 5.92. Significa esto que, dentro de la comunicación del proyecto, el aprendizaje basado en las experiencias, compartido entre todos los miembros del proyecto, no tiene la importancia que merece. En seguida se ve que la co-evaluación de los participantes también tiene una calificación baja de 6.28, lo que indica que la comunicación entre el grupo para hacer evaluaciones presenta deficiencias. A continuación, está la evaluación que hace la gerencia del proyecto, la cual tiene una calificación de 7.64, hecho que señala que esta manera de comunicar no alcanza a tener una incidencia destacada en el proyecto. Le siguen los indicadores de gestión, los informes y las retroalimentaciones con calificaciones de 8.21; 8.07 y 8.14 respectivamente. Esto significa que, si bien estos instrumentos juegan un papel importante en la comunicación y trazabilidad del proyecto, pueden mejorar. Se aprecia que las conversaciones alcanzan una nota de 8.71, estimación alta, que sugiere que esta manera de comunicar y hacer seguimiento al proyecto es bien vista y utilizada con alta frecuencia. Finalmente, en la cima se tiene el uso de actas, con nota de 9.21, hecho natural y lógico, dado que este instrumento es usado regularmente en la gestión de proyectos. Se infiere de lo anterior, que las actas ayudan de forma notable a la trazabilidad de los proyectos, y de otra parte, el hecho de no utilizar, o utilizar muy poco la bitácora de experiencias, hace que el aprendizaje de los errores, el mejoramiento continuo, la identificación de debilidades y la

búsqueda de soluciones a los problemas, no aparezcan de forma tan clara desde las actas mismas. Ver la tabla 8.

Tabla 8

Acciones de trazabilidad

| Variable | Media | Desviación estándar | Coefficiente de variación |
|---------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Actas reuniones | 9.214286 | 1.121714 | 0.1217364 |
| Bitácora de experiencias | 5.928571 | 2.947340 | 0.4971417 |
| Co-evaluación participantes | 6.285714 | 2.554892 | 0.4064601 |
| Conversaciones | 8.714286 | 1.637473 | 0.1879068 |
| Evaluaciones por la gerencia | 7.642857 | 1.499084 | 0.1961418 |
| Indicadores de gestión | 8.214286 | 1.672335 | 0.2035886 |
| Informes | 8.071429 | 1.685426 | 0.2088138 |
| Retroalimentaciones | 8.142857 | 1.657484 | 0.2035506 |

Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

10.4.8 Análisis desde las Tres Corrientes Teóricas

10.4.8.1 **Enfoque Constitutivo.** Como se señaló, la bitácora de experiencias tuvo la nota más baja con 5.92. La comunicación organizacional del proyecto, debería ser aquí parte esencial del mismo al fomentar el análisis de las experiencias entre todos los miembros el equipo, bajo el diálogo organizacional correspondiente. En este mismo orden de ideas, la co-evaluación de los participantes, que tiene la siguiente nota más baja, 6.28, demuestra según se acaba de afirmar, que el diálogo que permite hablar de comunicación en tanto que parte inherente al proyecto, falla o está muy ausente, al menos entre el grupo completo, en una comunicación horizontal. Enseguida se tiene la evaluación por parte de la gerencia con 7.64, como se mostró antes, cifra que indica que se puede mejorar, si se comunicara de mejor manera el proyecto desde la gerencia hacia todos los demás niveles. La situación es mejor al hablar de los indicadores de gestión, las retroalimentaciones y los informes, ya que, según lo referido antes, tienen notas superiores a ocho, mostrando que la comunicación es protagonista y permite gestionar el proyecto. Esto es aún más patente en el caso de las conversaciones y las actas, que son los instrumentos que obtuvieron las calificaciones más altas, indicando que el papel central que juega la comunicación en el proyecto, se canaliza de manera mayoritaria por estas dos vías.

10.4.8.2 **Perspectiva de Diseño.** El diseño que debe tener la comunicación para ajustarse a las necesidades de un proyecto, no se tuvo en cuenta a la hora de pensar en la bitácora de experiencias, por lo que esta herramienta tan poderosa, para gestionar el conocimiento, tiene la nota más baja. Lo mismo se da en el caso de la co-evaluación, por parte de los participantes. Si en el diseño de la comunicación se le diera más importancia a esta co-evaluación, ello sería una acción estratégica que llevaría a tener un mejor contexto organizacional del proyecto, permitiendo que todos compartan sus puntos de vista. De esta manera, la evaluación por parte de la gerencia del proyecto, que tiene apenas una nota media, se puede replantear con un mejor diseño comunicativo, que permita que la gerencia comunique de mejor manera a todos. El contraste lo marcan los informes, las retroalimentaciones y los indicadores de gestión, con notas aproximadas de ocho, demostrando que aquí, el diseño comunicativo del proyecto es adecuado y que puede mejorar a la excelencia. Finalmente se espera que la planeación de las comunicaciones con un diseño eficaz y eficiente, mantengan en su nivel a las conversaciones y el manejo de las actas.

10.4.8.3 **Tradiciones Socio Cultural y Socio Psicológica.** La bitácora de experiencias que tuvo la nota más baja, muestra de manera clara, que el contexto del proyecto y su cultura propia, no tienen en cuenta la importancia de la bitácora como medio de gestión de cambios y aprendizajes. Allí las personas podrían expresar sus experiencias desde sus propias visiones y sentires. Asimismo, la co-evaluación que tiene una nota baja, deja ver que falta la expresión de todos en un mismo contexto, para manifestar dudas, iniciativas, quejas y sugerencias. Entonces la cultura organizacional del proyecto adolece de este medio tan importante. En este mismo orden de ideas, la evaluación por parte de los directivos, que podría mejorar mucho más, se puede revisar desde el aspecto de los valores, significados y creencias que los directivos comparten con todos los miembros, y así servir de canal apropiado para que haya sentimientos unificados en cuanto al alcance y sentido que tiene trabajar en el proyecto mismo. Se aprecia entonces que el uso de indicadores de gestión, retroalimentaciones e informes facilitan de mejor manera en este caso, la transmisión de los análisis y así el punto de vista de las personas, creando una cultura del proyecto en la que estas tres formas de trazabilidad son imperantes en el proyecto. Por último, las actas y las conversaciones muestran una fuerte cultura organizacional en la que los significados, perspectivas y valores de los equipos del proyecto se vierten hacia todos y así la expresión de las maneras de ser, pensar y sentir de los participantes tienen un escenario de manifestación.

10.5 Relación entre las Diferentes Partes de la Encuesta.

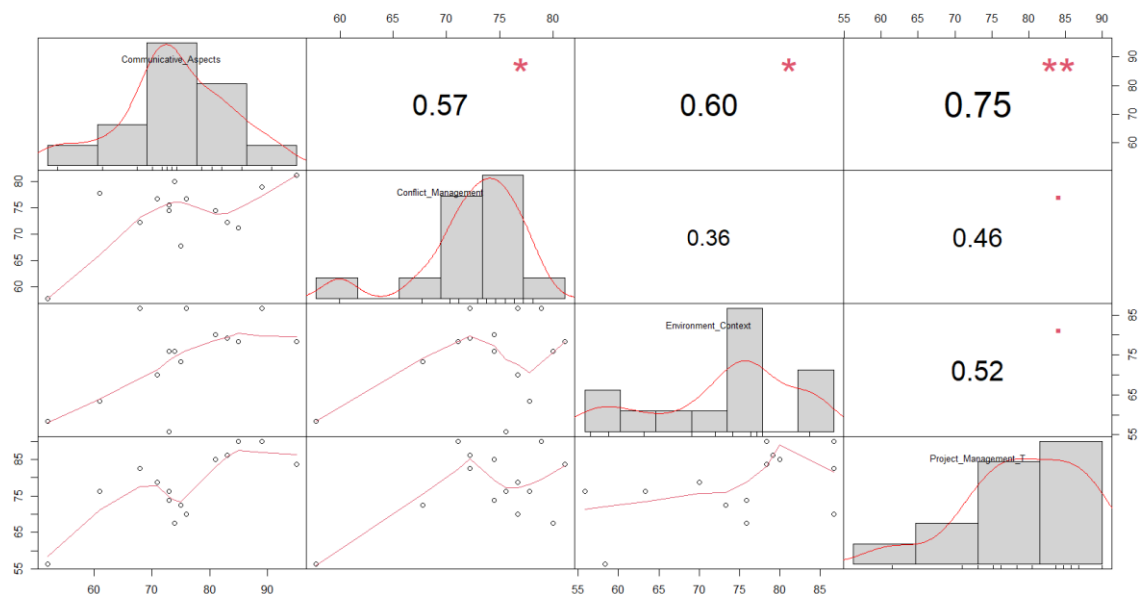
Ahora se verá la relación entre los aspectos comunicativos, el manejo de conflictos, el contexto-medio ambiente y la trazabilidad.

Aquí cabe destacar la relación que guardan los diferentes aspectos entre sí. Se puede ver que la relación más fuerte y alta la tienen los aspectos comunicacionales con la trazabilidad del proyecto, con un indicador de 0.75. Hay que decir que estas son correlaciones entre los distintos aspectos y que su máximo valor es de uno. Por tanto, entre más próximo a uno sea el índice de correlación, más relacionados están los aspectos. Lo anterior significa que las personas que calificaron los aspectos comunicativos con notas altas, también calificaron la trazabilidad del proyecto con notas igualmente altas. Esta es la más significativa correlación entre partes. A continuación, se observa una correlación importante entre los aspectos comunicativos y el contexto-ambiente, del 60%. Es decir, existe la tendencia a que ambos, comunicación y ambiente-contexto se miren como un todo.

De otro lado, la relación entre aspectos comunicativos y resolución de conflictos tiene la más baja relación con 0.57. Es importante ver que justamente son los aspectos comunicativos los que se cruzan con los otros tres aspectos, a saber, la resolución de conflictos, el ambiente y la trazabilidad. Esto pone de relieve que este estudio es precisamente sobre la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos, y se rescata el papel central que tiene este aspecto, en concordancia con el enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015). Además, obsérvese las demás correlaciones entre los aspectos que son bajas, es decir, poco significativas, mientras que los aspectos comunicativos tienen relaciones mayores con todas las otras partes. Véase la figura 14.

Figura 15

Relación entre las diferentes partes de la encuesta



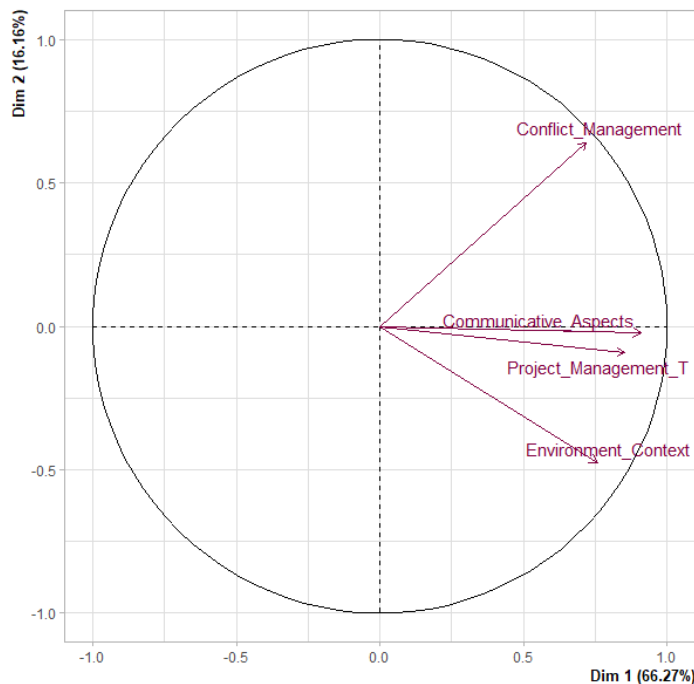
Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

A continuación, se hace un análisis multivariado, donde se aprecia cómo los aspectos comunicativos están cercanos a la trazabilidad del proyecto o gestión del proyecto. Asimismo, estos aspectos comunicativos están alejados del manejo de conflictos, de acuerdo al análisis de correlaciones hecho anteriormente. Si ahora se quieren ver estos cuatro aspectos unidos como un indicador total, que englobe los cuatro aspectos ya tratados, se tendría que este indicador se llama justamente “gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos”. Este indicador como se señaló, agrupa los cuatro aspectos y se puede ver el grado de participación de cada aspecto en el indicador. Se aprecia que el aspecto que más participa en el indicador total es justamente, los aspectos comunicativos con un 31.2% y el aspecto que menos participa en el indicador es el manejo de conflictos, con un 19.4%. Esto no

sorprende ya que, según lo ya observado, los aspectos comunicacionales se relacionan con los otros tres aspectos, siendo el manejo de conflictos el que tiene menos relación con aquel. Los aspectos comunicativos tienen más peso que los demás aspectos a la hora de determinar la composición del indicador total, que es la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos. Se corrobora también, al igual que para la entrevista, que, según el enfoque constitutivo, la comunicación tiene la mayor participación dentro de los cuatro factores. De la misma forma se valida la hipótesis del presente trabajo. Véase la figura 15.

Figura 16

Análisis multivariado



Fuente: Milton Januario Rueda Varón*. Ver nota después de la lista de referencias.

Indicador Total=Medio ambiente-contexto *0,216 + Aspectos comunicativos*0,312 + Manejo de conflictos *0,194 + Trazabilidad del proyecto T *0,275.

Esto implica que el enfoque constitutivo de la comunicación y la perspectiva de diseño, cobran una gran importancia, tanto para las fortalezas, como para las debilidades. Además, las tradiciones socio-cultural y socio-psicológica, explican el por qué el aspecto de la resolución de conflictos tiene tan poca participación, pues este aspecto toca temas tanto culturales como de comportamiento.

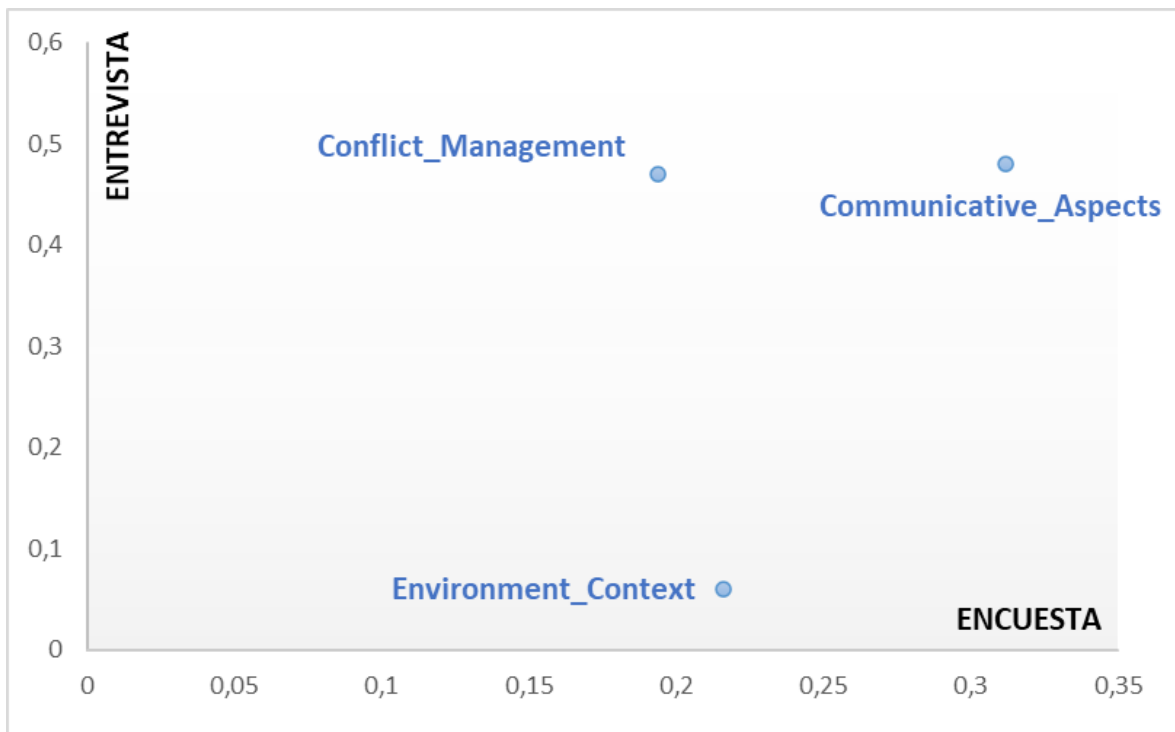
10.6 Análisis de Resultados de Manera Paralela. Entrevista y Encuesta.

Teniendo presente que las dos poblaciones elegidas para la entrevista, por un lado, y para la encuesta, por otro, son diferentes, ya que en la primera participaron expertos y líderes en proyectos, mientras que en la segunda los participantes no fueron líderes sino personas con otros perfiles, se dan unos contrastes muy significativos en la aplicación de ambos instrumentos.

Se observa que, desde el punto de vista de la entrevista, los aspectos comunicativos se sitúan muy cerca a la resolución de conflictos, hecho que ya se vio anteriormente. Por su parte, desde el punto de vista de la encuesta, se puede apreciar que los aspectos comunicativos se acercan más a la trazabilidad del proyecto, como también se puso ya en evidencia. Véase la figura 16.

Figura 17

Paralelo entre entrevista y encuesta



Fuente: Milton Januario Rueda Varón* Ver nota después de la lista de referencias.

11 Propuesta del modelo de gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos

De acuerdo a los resultados obtenidos anteriormente y a su correspondiente análisis, se detectan manejos inapropiados de la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos, que inspiran la presentación del siguiente modelo. Este está basado en acciones estratégicas y tácticas, que buscan subsanar las deficiencias evidenciadas en el anterior estudio cuantitativo. Véase la figura 17.

Figura 17

Modelo de gestión de las comunicaciones propuesto

| | Concepción | Inicio | Planificación | Ejecución | Seguimiento y control | Cierre | Post Cierre |
|------------------------------|---|---|--|--|---|--|---|
| Acciones tácticas | Reuniones. Capacitaciones. Actas. | Actividades de recolección de información. Entrevistas de comunicación. Políticas de comunicación. Diseño de mensajes clave según la audiencia. Charlas, almuerzos y actividades lúdicas de integración y motivación. Capacitaciones. Evaluación y retroalimentación del organigrama del proyecto. Actas e informes. | Tiempos asociados a la frecuencia en procesos de comunicación. Diseño del cronograma de la comunicación en el proyecto. Medios de comunicación de acuerdo con los grupos de interés del proyecto. Mensajes clave. Evaluación y retroalimentación. Definición de indicadores de eficacia de los medios de comunicación. Actas e Informes. | Actividades de recolección de información. Reuniones, comunicados, correos electrónicos. Trazabilidad del proyecto. Documentos de registro del proyecto. Indicadores de gestión. Evaluación y retroalimentación. Actas e Informes. Evaluaciones. Puesta en marcha de la estrategia de comunicaciones. | Bitácora de experiencias. Resultados de los indicadores de gestión. Medición de percepción de variables comunicacionales del proyecto. (clima, efectividad, eficacia). Evaluación y retroalimentación. Actas e Informes. Evaluaciones. | Actas e informes. Evaluaciones. Retroalimentaciones. Indicadores de gestión. Evaluación de los productos o servicios desarrollados. Reuniones. Correo electrónico. | Reuniones por equipos de trabajo. Reuniones generales. Bitácora de experiencias. Actas e informes finales. Documento final de resultados. |
| Acciones estratégicas | Definición del propósito y objetivos del proyecto. Construcción del mensaje transversal. | Caracterización de públicos internos y externos. Análisis de contexto y cultura empresarial. Definición del perfil del personal que integrará el proyecto. Determinación de los tipos de comunicación según audiencia, cultura y nivel educativo. Estrategia de motivación para los grupos de interés. Estandarización de las comunicaciones y sus medios. | Plan de gestión de las comunicaciones. Indicadores de gestión de las comunicaciones. Manual de comunicación interactiva. (ascendente, descendente y entre pares). Manual de crisis. Manual de resolución de conflictos | Plan de puesta en marcha de la estrategia comunicativa. Gestión de cambios y su correspondiente comunicación, | Plan de monitoreo de las comunicaciones. Informe. Hetero evaluación. Toma de decisiones sobre el proyecto. | Medición y evaluación. | Balace general del proyecto. |

Fuente: Jazmín Galvis-Ardila y Marco Antonio Colmenares Perdomo

11.1 Anclaje de las tres perspectivas teóricas en las acciones estratégicas y tácticas

El anterior modelo de gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos consta de acciones de tipo estratégico y táctico, que se articulan con cada una de las diferentes fases de un proyecto organizacional en general.

Estas acciones tácticas y estratégicas están en directa relación con las tres perspectivas teóricas de la presente investigación, a saber: el enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015), la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007) y las tradiciones de la comunicación socio-cultural y socio-psicológica de (Craig,1999). La manera como estas tres perspectivas teóricas se anclan en dichas acciones tácticas y estratégicas se explica a continuación.

Concepción

Enfoque constitutivo

Acciones estratégicas: definición del propósito y objetivos del proyecto.
Construcción del mensaje transversal del proyecto.

Acciones tácticas: reuniones, capacitaciones y actas.

Perspectiva de diseño

Acciones estratégicas: definición del propósito y objetivos del proyecto.
Construcción del mensaje transversal del proyecto.

Acciones tácticas: reuniones, capacitaciones y actas.

Tradiciones de la comunicación socio-cultural y socio-psicológica

Acciones estratégicas: Construcción del mensaje transversal del proyecto.

Acciones tácticas: reuniones, capacitaciones y actas.

Inicio

Enfoque constitutivo

Acciones estratégicas: determinación de los tipos de comunicación según audiencia, cultura y nivel educativo. Estrategia de motivación para los grupos de interés. Estandarización de las comunicaciones y sus medios.

Acciones tácticas: procedimientos de comunicación, políticas de comunicación, charlas, almuerzos y actividades lúdicas de integración y motivación. Capacitaciones. Comunicación del organigrama del proyecto. Actas e informes.

Perspectiva de diseño:

Acciones estratégicas: análisis del contexto y cultura empresarial.

Acciones tácticas: actividades de recolección de información, entrevistas, diseño de mensajes clave según la audiencia. Evaluación y retroalimentación.

Tradiciones de la comunicación socio-cultural y socio-psicológica

Acciones estratégicas: caracterización de públicos internos y externos. Análisis de contexto y cultura empresarial. Definición del perfil del personal que integrará el proyecto.

Acciones tácticas: charlas, almuerzos y actividades lúdicas de integración y motivación. Evaluación y retroalimentación.

Planificación

Enfoque constitutivo

Acciones estratégicas: plan de gestión de las comunicaciones. Indicadores de gestión de las comunicaciones. Manual de comunicaciones. Manual de crisis y manual de resolución de conflictos.

Acciones tácticas: tiempos asociados a la frecuencia en procesos de comunicación. Medios de comunicación de acuerdo con los grupos de interés del proyecto. Mensajes clave. Definición de indicadores de eficacia de los medios de comunicación. Actas e informes.

Perspectiva de diseño:

Acciones estratégicas: plan de gestión de las comunicaciones. Indicadores de gestión de las comunicaciones. Manual de crisis y manual de resolución de conflictos.

Acciones tácticas: tiempos asociados a la frecuencia en procesos de comunicación. Medios de comunicación de acuerdo con los grupos de interés del proyecto. Mensajes clave.

Tradiciones de la comunicación socio-cultural y socio-psicológica

Acciones estratégicas: manual de comunicaciones. Manual de crisis y manual de resolución de conflictos.

Acciones tácticas: Medios de comunicación de acuerdo con los grupos de interés del proyecto. Mensajes clave.

Ejecución

Enfoque constitutivo

Acciones estratégicas: plan de puesta en marcha de la estrategia comunicativa. Gestión de cambios.

Acciones tácticas: documentos de registro del proyecto. Reuniones, comunicados y correos electrónicos. Evaluación y retroalimentación. Indicadores de gestión. Actas e informes.

Perspectiva de diseño:

Acciones estratégicas: plan de puesta en marcha de la estrategia comunicativa. Gestión de cambios.

Acciones tácticas: actividades de recolección de información. Reuniones, comunicados y correos electrónicos. Trazabilidad del proyecto. Indicadores de gestión.

Tradiciones de la comunicación socio-cultural y socio-psicológica

Acciones estratégicas: plan de puesta en marcha de la estrategia comunicativa. Gestión de cambios.

Acciones tácticas: Reuniones, comunicados y correos electrónicos

Seguimiento y control

Enfoque constitutivo

Acciones estratégicas: Diseño de informes y hetero-evaluación. Toma de decisiones. Plan de seguimiento. Plan de monitoreo de las comunicaciones.

Acciones tácticas: bitácora de experiencias, resultados de los indicadores de gestión. Medición de percepción de las variables comunicacionales. Actas e informes.

Perspectiva de diseño:

Acciones estratégicas: diseño de informes y hetero-evaluación. Plan de monitoreo de las comunicaciones.

Acciones tácticas: retroalimentación. Actas e informes.

Tradiciones de la comunicación socio-cultural y socio-psicológica

Acciones estratégicas: toma de decisiones sobre el proyecto.

Acciones tácticas: medición de percepción de las variables comunicacionales. (clima, efectividad, eficacia).

Cierre

Enfoque constitutivo

Acciones estratégicas: medición y evaluación.

Acciones tácticas: evaluaciones, actas e informes. Retroalimentaciones. Reuniones y correo electrónico. Indicadores de gestión.

Perspectiva de diseño:

Acciones estratégicas: medición y evaluación.

Acciones tácticas: evaluación de los productos o servicios desarrollados. Reuniones y retroalimentaciones.

Tradiciones de la comunicación socio-cultural y socio-psicológica

Acciones estratégicas: Medición y evaluación.

Acciones tácticas: evaluaciones y retroalimentaciones.

Post cierre

Enfoque constitutivo

Acciones estratégicas: comunicación del balance general del proyecto.

Acciones tácticas: reuniones por equipos de trabajo y reuniones generales. Bitácora de experiencias. Actas e informes. Documento final.

Perspectiva de diseño

Acciones estratégicas: comunicación del balance general del proyecto.

Acciones tácticas: reuniones por equipos de trabajo y reuniones generales. Bitácora de experiencias. Actas e informes. Documento final.

Tradiciones de la comunicación socio-cultural y socio-psicológica

Acciones estratégicas: comunicación del balance general del proyecto.

Acciones tácticas: reuniones por equipos de trabajo y reuniones generales. Bitácora de experiencias. Documento final.

11.2 Hoja de ruta para el modelo propuesto

Concepción

La fase de la concepción de un proyecto es parte esencial del mismo. En ella se identifica el propósito general y los objetivos específicos del proyecto y según ello, se ha de empezar a construir el mensaje transversal del proyecto de acuerdo al plan estratégico de la organización. A tal fin se deben hacer reuniones, capacitaciones si fuere necesario y dejar todo lo tratado consignado en las primeras actas del proyecto. Aquí ya hay una estrategia comunicativa que va de la mano de los principios filosóficos de la organización.

Inicio

Una vez que se tiene lo anterior en la concepción del proyecto, el proyecto como tal ya está en el inicio. La estrategia comunicativa consiste en caracterizar a todos los grupos de interés tanto externos como internos y de forma paralela, definir qué contextos, cultural y ambientes van a tener participación a lo largo del proyecto. En este sentido, es de vital importancia definir el perfil o los perfiles de los participantes en el proyecto, así como de todos los públicos que serán receptores de los mensajes. Según lo anterior se van determinando los tipos de comunicación que se pondrán en práctica en el proyecto, y a continuación se da inicio a la estandarización de los medios de comunicación.

Para esto se aplican entrevistas y se oficializan las políticas y procedimientos de comunicación. En esta fase se inicia con el diseño de los mensajes clave del proyecto. La caracterización de grupos de interés se hace por medio de actividades formales como las charlas, e informales como las actividades lúdicas o almuerzos de trabajo, con el fin de identificar contextos, cultural y perfiles. En esta fase se comunica en primera instancia el

organigrama del proyecto a los grupos de interés. Todo lo identificado y discutido queda en actas. Se hacen las primeras retroalimentaciones y evaluaciones, con el fin de asegurar los primeros aprendizajes del equipo del proyecto.

Planificación

La fase de planeación guarda relación con el diseño del manual de comunicaciones, el manual de crisis, el manual de resolución de conflictos, y en general el plan de las comunicaciones del proyecto con sus indicadores de gestión, que se va a ver reflejado en el diseño del cronograma de la comunicación del proyecto articulado con el cronograma del proyecto general. Esto implica la definición de los tiempos y las frecuencias de los mensajes y demás actos comunicativos.

En esta fase se definen los medios de comunicación que se emplearán en el proyecto, según los grupos de interés externos e internos. En relación con esto se definen los indicadores de eficacia de los medios de comunicación seleccionados. Se prosigue con el diseño de mensajes clave que serán propios del proyecto. En esta fase también se hacen evaluaciones y retroalimentaciones, quedando todo registrado en las actas e informes.

Ejecución

Se diseña la puesta en marcha de la estrategia comunicativa, la cual se ve reflejada en instrumentos como entrevistas, en reuniones, comunicados y correos electrónicos. Se da inicio a la trazabilidad formal del proyecto, mediante documentos de registro del proyecto. Se diseñan los mensajes y el seguimiento correspondiente a la gestión de cambios. Las

evaluaciones y retroalimentaciones se acompañan de indicadores de gestión. Se continúa con las actas e informes.

Seguimiento y control

Dentro del plan de comunicaciones se diseña el plan de monitoreo de las mismas. Se diseñan los informes y hetero-evaluaciones y los protocolos de toma de decisiones y su difusión en el proyecto. Lo anterior se concreta en la implementación de la bitácora de experiencias, que permite hacer un seguimiento, gracias al registro de las experiencias en el proyecto y en particular de la gestión de las comunicaciones. Se dispone además de los resultados de indicadores de gestión. Esta fase contempla evaluaciones de los equipos del proyecto y retroalimentaciones como en las anteriores. El conocimiento adquirido se registra en los informes y actas.

Cierre

Se analizan los indicadores de gestión para medir el grado de eficiencia de la estrategia de las comunicaciones a lo largo del proyecto. De ello se procede a hacer una evaluación general de dicha estrategia en todo el proyecto. Lo anterior bajo la evaluación de los servicios o productos entregados al finalizar el proyecto, en cuanto a calidad, precio y tiempos. Se comunica por los medios formales como el correo electrónico, el resultado de la gestión comunicativa. Se hacen reuniones de cierre con sus respectivas retroalimentaciones, quedando todo constituido en las actas e informes.

Post cierre

Aquí se hace un balance general para compartir entre todos los participantes en el proyecto, las experiencias, aprendizajes, y testimonios. Se da pie a la manifestación de inquietudes, propuestas, quejas y reclamos, con el fin de que sirvan de insumo en futuros proyectos y diseños de planes de comunicación de los mismos. Todo se consigna en la bitácora de experiencias. Se dan las últimas actas e informes.

11.3 Comparación entre el modelo precursor y el modelo propuesto

Si se comparan los modelos se tiene lo siguiente:

- El modelo de los autores (Galvis y Patiño, 2019) no presenta las acciones discriminadas en estratégicas y tácticas, mientras que el modelo propuesto contempla ambos tipos de acciones. Al respecto es importante señalar que el modelo propuesto, enriquece y amplía el modelo original en el sentido de que, al contemplar acciones tácticas y estratégicas, lleva al nivel de lo concreto, las tres perspectivas teóricas que sirven de fundamento al mismo.
- El modelo de los autores (Galvis y Patiño, 2019), no contempla la fase de la concepción ni la de post cierre. En este sentido, se tiene que al incorporar al modelo propuesto estas dos etapas, se hace un análisis más detallado de las acciones, tanto estratégicas como tácticas, a tener en cuenta a lo largo de la vida de un proyecto.
- El modelo precursor de (Galvis y Patiño, 2019), tiene en cuenta los aspectos individuales, de contexto y culturales de manera implícita. El modelo propuesto hace

explícitos estos aspectos en las acciones tácticas y estratégicas, para enlazarlos con las perspectivas teóricas.

- El modelo propuesto involucra aspectos motivacionales que no están contemplados en el modelo precursor. La parte emocional, según la tradición socio-psicológica, antes tratada, apoya y justifica esta inclusión.
- El modelo precursor no contempla de forma explícita las crisis y conflictos. El modelo propuesto rescata ambos aspectos y los hace explícitos, para que se les dé un tratamiento acorde a las tres perspectivas teóricas en que se basa el modelo propuesto.
- El modelo propuesto es reiterativo en cada fase del proyecto, al incluir las evaluaciones, retroalimentaciones, actas e informes. Esto para darle peso a la formalización de las comunicaciones al interior del proyecto.
- El modelo propuesto tiene en cuenta las comunicaciones y su relación con la toma de decisiones, mientras que en el modelo precursor esto no se percibe, al menos de manera explícita.
- Finalmente, el modelo propuesto incluye la gestión de cambios, para que estos se lleven a cabo de manera adecuada y ágil, sin perjuicio del cronograma general del proyecto. Este aspecto no se encuentra en el modelo precursor.

12 Discusión de Resultados

En primer lugar, la pregunta de investigación hecha al principio del presente trabajo, dice:” ¿Cómo una adecuada gestión de la comunicación organizacional estratégica contribuye a optimizar la gestión de proyectos en las organizaciones, a partir de un modelo de carácter orgánico de naturaleza holística y multidisciplinar, que brinde herramientas eficientes que permitan que los proyectos organizacionales produzcan resultados concretos en tanto que productos tangibles del mismo?”

Para responder a esta pregunta se eligió hacer una investigación cuantitativa que tuviera tres ejes teóricos fundamentales: el enfoque constitutivo de la comunicación de (Ziek y Anderson, 2015), la perspectiva de diseño de la comunicación de (Aakhus, 2007) y las tradiciones socio-cultural y socio-sicológica de (Craig , 1999). Se implementó una entrevista semi estructurada a 10 expertos del gremio Fintech y la Universidad Ean, y una encuesta a 14 participantes en el proyecto 90P, de la Universidad Ean, en todas sus etapas de desarrollo.

El análisis de la entrevista permite ver que la comunicación organizacional del proyecto ocupa un lugar central en el mismo, pero se relaciona de manera muy fuerte con la gestión de conflictos. Esto da a entender que, desde la mirada de los expertos y líderes del proyecto, la comunicación sería una herramienta muy importante para manejar los conflictos, pero no un órgano constitutivo del proyecto, el cual no solo tiene a la gestión de conflictos como una de sus partes principales, sino que las otras partes constitutivas son el ambiente-contexto y la trazabilidad del proyecto mismo.

Lo anterior marca un claro contraste con la mirada que le dan los participantes en el proyecto que no son los dirigentes, expertos y líderes del mismo. Para estos, la

comunicación ocupa un lugar central en el proyecto, pero va más de la mano de la trazabilidad del mismo. ¿Por qué esta diferencia de visión de la comunicación? Se puede decir que ambas visiones son complementarias, pero ambas son incompletas, ya que en ambos casos no se ve a la comunicación como parte constitutiva del proyecto, diseñada para responder al contexto y las acciones propias del proyecto, bajo la cultura corporativa y de sus propios integrantes y según los comportamientos e interacciones de las personas que integran el proyecto. Se ve que la comunicación sí es importante como herramienta o factor esencial, pero no como la espina dorsal del proyecto mismo.

Para hacer más claridad sobre esta diferencia de visiones se propone para futuros trabajos, investigar cómo se ve la comunicación organizacional desde el punto de vista de los distintos niveles jerárquicos de la organización. Así se podrá explicar mejor esta diferencia y proponer también soluciones concretas, en caso necesario, basadas en explicaciones, a esta diferencia de visiones.

En la entrevista se aprecia que los integrantes de los proyectos se buscan por sus habilidades o competencias profesionales más que por sus habilidades comunicativas y personales. Aquí se evidencia que se relega la comunicación a ser una herramienta, pero no un componente estratégico de los proyectos.

De los resultados de la entrevista y la encuesta se ve que el uso de los diferentes medios de comunicación, necesita una adecuada estandarización y formalización. La encuesta aplicada muestra una alta calificación del *what's up* como medio de comunicación, sin que este sea un medio institucional con un manejo estandarizado. En este mismo orden de ideas sorprende el hecho de que los encuestados no saben a ciencia cierta si existe el manual de comunicaciones, el manual de resolución de conflictos y el manual de crisis. Ello también apunta a una debilidad en la gestión de las comunicaciones, pues estas herramientas

dan cuenta del adecuado diseño de la comunicación organizacional del proyecto. Así se ve reflejada la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007) y el enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015).

En términos generales se tiene que una parte importante de las mediciones hechas en la encuesta, muestra calificaciones o bien bajas, o bien no bajas, pero tampoco altas. Allí hay oportunidades de mejora, que tengan en cuenta a la comunicación como inherente a los proyectos, el diseño de la misma según las necesidades del proyecto y los aspectos de contexto que involucran cultura y relaciones humanas. Un aspecto que podría parecer secundario, como la disposición de las oficinas, que obtuvo una calificación de 7.07, impacta el flujo de las comunicaciones y en consecuencia el desarrollo del proyecto. Se debe mejorar este aspecto.

Los encuestados manifiestan que algunas veces se tiene en cuenta en los mensajes, el entorno político, social y económico. Lo mismo opinan acerca de si los mensajes dejan claras las relaciones formales e informales de poder y las jerarquías. Esto es del dominio de la comunicación que no se está teniendo presente y de esta manera el individuo está como apartado del contexto organizacional y solo cumple una misión logística. Esto se debe mejorar.

Finalmente, se percibe que es posible que ante la premura de que se den resultados en un proyecto, las inducciones y capacitaciones sobre el proyecto, con una comunicación completa y clara, se deja de lado. Pero al final, es mucho mejor invertir un poco más de tiempo para comunicar mejor y con exactitud, escuchando a todos, que darse prisa con los resultados, pues ello desgasta y frustra.

13 Conclusiones

El presente trabajo tuvo como objetivo general, proponer un modelo de gestión de la comunicación organizacional en la gestión de proyectos. Este modelo de gestión de las comunicaciones involucra elementos tácticos y estratégicos, que están respaldados por las tres corrientes teóricas de esta investigación. Se pudo evidenciar que la comunicación organizacional es parte constitutiva de los proyectos corporativos. Esta es justamente la hipótesis planteada al inicio, la cual queda corroborada con los resultados de la entrevista y la encuesta.

Se identificaron las problemáticas más notorias que tiene la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos, y en este sentido se pasó a establecer si había o no una relación o correspondencia entre comunicación organizacional y gestión de proyectos. Esta tarea se cumplió gracias al hecho de encontrar en la literatura evidencias que apuntaron al hecho de que la comunicación organizacional fluye dentro de los proyectos. De la misma manera los resultados estadísticos muestran que sí existe una correspondencia entre comunicación organizacional y gestión de proyectos.

En consecuencia, se pudo configurar un marco de referencia basado en aquella identificación, para disponer de una herramienta teórica fuerte que permitiera constituir el modelo de gestión de comunicaciones. En el modelo, que trabaja con componentes tácticos y estratégicos, se da solución a aquellas problemáticas detectadas en la práctica, y se ponen de manifiesto las tres vertientes teóricas del marco de referencia, con el fin de hacerlas prácticas.

La orientación cuantitativa del trabajo investigativo, permitió hacer una exploración de la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos, en el gremio Fintech y la Universidad Ean, al inicio con la entrevista, y luego con la universidad Ean para la encuesta. Así se pudo describir, la manera cómo se gestionan las comunicaciones al interior de los proyectos, mostrando entre otras cosas la falta de una adecuada formalización del uso de los medios de comunicación en la gestión de proyectos.

Los factores clave del estudio cuantitativo que participaron en el estudio, se incorporaron al modelo de gestión de las comunicaciones propuesto. De esta manera, las tres perspectivas teóricas se relacionan con las variables presentes en la entrevista y en la encuesta y éstas a su vez, se vierten en el modelo de comunicaciones que tiene una inspiración nacida de la experiencia y de la teoría.

Se detectó que el uso de los manuales de comunicaciones, de crisis y de resolución de conflictos, no se está haciendo. Este hecho pone de manifiesto que no se le está dando la importancia que merece la comunicación en los proyectos corporativos, ya que estos manuales son parte del diseño de la comunicación que la sitúan en el centro mismo de la gestión de proyectos.

En contraste, los resultados de los estudios mostraron de forma clara que todo lo que tiene que ver con la gestión de proyectos, tiene relación con la comunicación. De ahí que el enfoque constitutivo de (Ziek y Anderson, 2015), la perspectiva de diseño de (Aakhus, 2007) y las tradiciones de la comunicación socio-cultural y socio psicológica de (Craig , 1999),

tengan toda la pertinencia y actualidad. Además, estas tres perspectivas teóricas fueron validadas por los resultados estadísticos.

Se estableció que, en aspectos como la escogencia del personal del proyecto o el manejo de conflictos, los problemas de la comunicación y el manejo de conflictos guardaron relación con los roles y jerarquías en el proyecto, ya que como lo mostraron la entrevista y la encuesta, la comunicación fue vista por los líderes del proyecto de manera distinta a como la tomaron las personas con otros perfiles.

Se necesita profundizar las tres corrientes teóricas ya mencionadas, para seguir validando el modelo de gestión de las comunicaciones ya propuesto, con otros proyectos. Este modelo no pretende dar la última palabra, sino más bien servir de referencia y ayuda, a las empresas que trabajen con proyectos. En este sentido el modelo ha de evolucionar para enriquecerse con lo que futuros estudios aporten.

Los problemas detectados en la gestión de las comunicaciones en los proyectos, tienen, según lo visto por los resultados, hondas raíces en lo personal y en lo cultural. En lo personal, como se dejó establecido, está el temor a comunicar, o las reacciones no comunicativas al presentarse crisis. En lo cultural se tiene que los mandos superiores de una empresa, que están en la cultura empresarial de la gerencia, no tienen actitud de apertura hacia las otras culturas organizacionales que coexisten en dicha organización. Es importante que haya primero un cambio de mentalidad de parte de todos los miembros del proyecto, ya que sin este cambio y la actitud abierta y colaborativa que se desprende de ello, el modelo de gestión de las comunicaciones, no pasaría de ser algo formal y vacío.

Este trabajo pretende dar pie a nuevas investigaciones en grupos de empresas mucho más grandes y con muestras más numerosas. En este sentido en la Universidad Ean, se puede contribuir a que los proyectos tengan mejor gestión, gracias a una mejor comunicación del mismo. Se espera que esta investigación contribuya y abra las puertas a la propuesta de modelos cada vez más funcionales y efectivos.

14 Lista de referencias

- Aakhus, M. (2007). Communication as Design. (T. S. Jersey, Ed.) *Communication Monographs*, 74(1), 112-117. doi:DOI: 10.1080/03637750701196383
- Ahmad Pozin, M. A., Mohd Nawi, M. N., Lee, A., Yaakob, M., & Hanizun Hanafi, M. (2018). A CAUSE OF COMMUNICATION FAILURE IN MANAGING INDUSTRIALIZED BUILDING SYSTEM (IBS) PROJECTS: A PERSPECTIVE VIEW FROM PROJECT MANAGERS. *International Journal of Technology*, 8, 1523-1532. doi:Permalink/DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v9i8.2750>
- Andrade Rodríguez, P. (2017). Conceptual model of communication theories within project process. (U. T. UTEG, Ed.) *INNOVA Research Journal*, 2(3), 42-51. Recuperado el 2022
- Apuke, O. D. (2017). QUANTITATIVE RESEARCH METHODS A SYNOPSIS APPROACH. (A. g. journals, Ed.) *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 6(10), 40-47. doi:DOI: 10.12816/0040336
- Brill, J., Bishop, M. J., & Walker, A. E. (2006). The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager: A Web-Based Delphi Study. (A. f. Technology., Ed.) *Educational Technology Research and Development*, 54(2), 115–140. doi:DOI: 10.1007/s11423-006-8251
- BUCĂȚA, G., & RIZESCU, A. M. (2017). THE ROLE OF COMMUNICATION IN ENHANCING WORK EFFECTIVENESS OF AN ORGANIZATION. (D. G. Open, Ed.) *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49-57. doi:10.1515/raft-2017-0008

- Craig , R. T. (1999). Communication Theory as a Field. (I. C. Association, Ed.)
Communication Theory, 9(2), 119-161. Recuperado el 2022
- CRESWELL, J. W. (2009). *RESEARCH DESIGN Qualitative. Quantitative, and Mixed
Methods Approaches* (Third ed.). (U. o. Nebraska-Lincoln, Ed.) Estados Unidos:
Sage. Recuperado el 2022
- Dow, W., & Taylor , B. (2008). *Project Management Communications Bible*. Wiley
Publishing, Indianapolis, IN.
- Galindo Cáceres, J. (2011). Reseña de "Estrategias de Comunicación" de Rafael Alberto
Pérez. (U. d. Hemisferios, Ed.) *RAZÓN Y PALABRA*(75). Recuperado el 2022, de
www.razonypalabra.org.mx
- Galvis Ardila, J., & Patiño Castro, O. A. (2019). Modelo híbrido para la gestión de las
comunicaciones en el desarrollo de proyectos. (H. M. Monsalve, Ed.) *Dirección y
gestión de proyectos.*, 222. Recuperado el 20 de Febrero de 2023, de
www.ean.edu.co
- Hussain, M., Othman, A., Gabr, H., & Aziz, T. A. (2018). CAUSES AND IMPACTS OF
POOR COMMUNICATION IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY. *Second
International Conference Sustainable Construction and Project Management-
Sustainable Infrastructure and Transportation for Future Cities*, (págs. 1-11).
Aswan. Recuperado el 2022

Kheirandish, M., Avilagh, H. A., & Nazemi, N. (2017). An empirical study of the pathology of organizational communications based on three branches model: A case study. (H. S. Kaslik, Ed.) *Arab Economy and Business Journal*, 12, 81-92. doi:<https://doi.org/10.1016/j.aebj.2017.10.001>

KIBE, C. W. (2014). Effects of Communication Strategies on Organizational Performance: A Case Study of Kenya Ports Authority. (J. K. Department of Economics and Commerce, Ed.) *European Journal of Business and Management*, 6(11), 6-10. Recuperado el 2022, de www.iiste.org

Malluk Marengo, A. L. (Enero-Junio de 2013). Análisis de la planeación estratégica de la comunicación en cuatro proyectos de intervención social en Montería. (U. d. Medellín, Ed.) *Anagramas*, 11(22), 79-91. Recuperado el 2022

NEBO, C., NWANKWO, P. N., & OKONKWO, R. I. (2015). THE ROLE OF EFFECTIVE COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY OF NNAMDI AZIKIWE UNIVERSITY, AWKA. (A. N. Department of Public Administration Nnamdi Azikiwe University, Ed.) *Review of Public Administration and Management*, 4(8), 131-148. Recuperado el 2022, de www.arabianjbmr.com/RPAM_index.php

Odine, M. (2015). Communication Problems in Management. (F. A. School of Journalism & Graphic Communication, Ed.) *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking (JEIEFB)*, 4(2), 1615-1630. Recuperado el 2022, de www.globalbizresearch.org

- Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Sexta ed., Vol. 1). (I. Project Management Institute, Ed.) Newtown, Pennsylvania, Estados Unidos: Project Management Institute, Inc. Recuperado el 2022, de www.PMI.org
- Project Management Institute. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. (Séptima ed.). (P. M. Institute, Ed.) Newtown Square, Pennsylvania, Estados Unidos: Global Standard. Recuperado el 18 de Febrero de 2023, de www.PMI.org
- Project Management Institute. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y el Estándar para la Dirección de Proyectos* (Séptima ed.). (P. M. IO, Ed.)
- Rahman, I. A., & Gamil, Y. (2019). Assessment of Cause and Effect Factors of Poor Communication in Construction Industry. (I. Publishing, Ed.) *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering*, 601. doi:doi:10.1088/1757-899X/601/1/012014
- Remidez, H. (2011). PROJECT COMMUNICATIONS MANAGEMENT STRATEGIES FOR IMPROVING UNDERSTANDING AND RELATIONSHIPS. (Researchgate, Ed.) 1031-1038. Recuperado el 2022
- Roman, J. (2005). *A Study of Organizational Dialogue Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization*. (H. U. Technology, Ed.) Helsinki, Finland: Corein. Recuperado el 2022

- Salas Forero, C. P. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. (U. Javeriana, Ed.) *Signo y Pensamiento*, XXXI(59), 234-346. Recuperado el 2022, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86022458016>
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). (S. D. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) Ciudad de México D.F, México: Mc Graw Hill Educación. Recuperado el 2022
- Soderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. (L. U. School of Management, Ed.) *International Journal of Project Management*, 22, 183-191. doi:doi:10.1016/S0263-7863(03)00070-X
- Subramaniam, C., Syuhaida, I., Mohd Arof, K. Z., Nadirah Hazwani , N., & Latif Saleh, A. (2020). *Journal of Critical Reviews*, 7(5), 82-86. doi:DOI: 10.31838/jcr.07.05.13
- Taylor, J. R., & Cooren, F. (1997). What makes communication 'organizational' ? How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. (U. d. Departamento de Communication, Ed.) *Journal of Pragmatics*, 27, 409-438. Recuperado el 2022
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638-649.

Ziek, P., & Anderson, J. D. (2015). Communication, dialogue and project management. (E. G. Limited, Ed.) *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 788-803. doi:DOI 10.1108/IJMPB-04-2014-0034

Zulch, B. (2014). Communication: The foundation of project management. *International Conference on Project MANagement / HCIST 2014 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies* (págs. 1-10). Bloemfontein: Elsevier Ltd. doi:DOI: 10.1016/j.protcy.2014.10.054

15 Notas:

Nota 1: Jazmín Galvis-Ardila es Decana de la Facultad de Humanidades de la Universidad Ean y Directora de la Maestría en Comunicación Estratégica de la misma universidad.

Nota 2: Milton Januario Rueda Varón es el Director del Doctorado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Ean y profesor de la Facultad de Ingeniería de la misma Universidad.

Nota 3: Omar Alonso Patiño es el coautor del artículo titulado: “Modelo híbrido para la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos”, junto a la autora Jazmín Galvis-Ardila. Ver lista de referencias.

16 Anexos

A. Anexo 1.

Entrevista

ENTREVISTA PROYECTOS

1. ¿Cuál o cuáles de las siguientes acciones realiza para definir el personal que integrará el proyecto? (ENTREVISTA, revisión experiencia profesional, revisión perfil profesional, asignación de personal aleatoriamente)
2. Califique de 1 a 10, la importancia que tiene para el desarrollo de proyecto las siguientes competencias del equipo que integra el proyecto.
* Comunicación, *Trabajo en equipo * Flexibilidad y adaptación al cambio * Iniciativa * Toma de decisiones * Creatividad.
3. ¿Qué conocimientos técnicos diferentes a los relacionados con la gestión de proyectos, considera que puedan impactar el éxito o fracaso del mismo?
4. Actualmente en su área ¿cuáles son los procedimientos escritos con los cuales desarrolla la gestión de sus proyectos?
5. ¿Existen reglas claras y documentadas sobre cómo se usan los medios de comunicación al interior de la organización?
6. ¿Cuáles son las prácticas comunicacionales más usadas por la empresa para la gestión del proyecto? (debates temáticos - reuniones; charlas informales; correos electrónicos, WhatsApp, chat institucional, ¿otros _cuáles?
Si la respuesta a esta pregunta es negativa, ¿cuál es su medio favorito para la gestión de la comunicación al interior del equipo de proyectos y por qué?
7. ¿Existen políticas de comunicación que obliguen al uso de mensajes clave en cada uno de los proyectos que se ejecutan desde su área?
De ser positiva la respuesta a la pregunta, ¿cuál de todas las políticas de comunicación existentes, considera que aporta más a la gestión de proyectos y por qué?
8. ¿Cuáles son los mensajes clave que se tienen en la organización y que siempre se llevan a la gestión de proyectos, desde su área?
9. ¿Cuáles son las competencias de los integrantes del proyecto de cara a la comunicación y la gestión de conflictos?
10. ¿Cómo se establece y se comunica el organigrama del proyecto?
11. ¿Cómo calificaría Usted el clima organizacional de cara a la gestión del proyecto?
12. ¿Para la conformación de los equipos de trabajo se tiene en cuenta los aspectos culturales individuales y su relación con la cultura de la organización?
13. Señale si las comunicaciones del proyecto permiten reconocer las relaciones de poder, formales e informales, entre los miembros de los equipos del proyecto.

14. El uso de manuales de comunicación durante el proyecto contribuye a que fluya la información y, además, afianza el respeto por la diferencia entre los integrantes del proyecto.
15. Diga si en la empresa se implementan encuestas u otros instrumentos que permitan determinar el grado de eficacia de las comunicaciones en el proyecto.

A. Anexo 2. Encuesta.

PROYECTO: VALIDACIÓN MODELO DE COMUNICACIONES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Objetivo: con este instrumento se busca validar el uso de algunos aspectos de la comunicación al interior de una organización con enfoque en proyectos, para validar un modelo de comunicaciones, que permita gestionar de forma eficiente, eficaz y efectiva las comunicaciones en la gestión de proyectos.

Descripción del instrumento: la presente encuesta buscar reunir elementos clave para la validación de una propuesta de modelo de comunicaciones que se aplicará en la gestión de proyectos. Por ello la información que se reúna será de uso exclusivo para fines académicos, por lo que no se revelarán nombres, identidades o filiaciones de los encuestados. Al participar en la encuesta, Usted da su consentimiento para el manejo de los datos, los cuales en ningún momento lo comprometen con la organización. El tiempo que tomará para desarrollar este instrumento no superará los 15 minutos, por tanto, agradecemos su colaboración con sus respuestas.

PARTE 1. Factores ambientales y de contexto de la empresa

De acuerdo con su experiencia, y su participación en uno o más proyectos de la organización a la que pertenece, por favor califique en la escala de 1 a 10, donde 1 es malo y 10 excelente, las siguientes premisas:

1. El clima organizacional de la empresa, de cara al o a los proyectos en los que ha participado o está participando, ¿contribuye al desarrollo de los objetivos del proyecto y a su gestión? Califique de 1 a 10, en donde 1 es no contribuye y 10 es contribuye completamente.
2. A partir del objetivo de favorecer la comunicación para la gestión de proyectos, califique de 1 a 10 la disposición física de las oficinas dentro de la organización. Tenga en cuenta que 1 es muy malo y 10 es excelente.
3. En la construcción de mensajes dentro del o los proyectos en los que usted ha participado, o está participando, ¿se tiene en cuenta el entorno político, social y económico de la organización? Seleccione.
 - a. Nunca
 - b. Algunas veces
 - c. Casi siempre
 - d. Siempre

4. El clima organizacional y la construcción de mensajes al interior de la organización favorecen el establecimiento de jerarquías y relaciones de poder formales e informales, entre los miembros de los equipos del proyecto. Seleccione
 - a. Nunca
 - b. Algunas veces
 - c. Casi siempre
 - d. Siempre

PARTE 2. Aspectos comunicacionales

De acuerdo con su experiencia, y su participación en uno o más proyectos de la organización a la que pertenece, por favor califique en la escala de 1 a 10, donde 1 es malo y 10 es excelente, cada uno de los siguientes aspectos:

5. Como parte de la gestión de proyectos está el uso de los medios de comunicación dispuestos internamente. Por favor, califique de 1 a 10 la efectividad de cada uno de los medios que se usan en su organización cuando se participa en uno o más proyectos. Tenga en cuenta que 1 es nada efectivo y 10 completamente efectivo.
 - a. Correo electrónico
 - b. Contacto telefónico
 - c. Video llamadas
 - d. Reuniones
 - e. Mensajes de texto
 - f. Chats de what's up
 - g. Chats por medios institucionales
 - h. Comunicados
 - i. Memorandos
6. Califique de 1 a 10 la calidad de los mensajes que se transmiten en el desarrollo del proyecto o proyectos en los que ha participado o está participando.
7. Califique de 1 a 10 la calidad de la retroalimentación que recibe cada vez que se comunica con los integrantes y líderes del proyecto o proyectos en los que ha participado o participa.
8. Con qué frecuencia se usa el manual de comunicaciones para la gestión de proyectos de la organización a la que usted pertenece:
 - a. Nunca
 - b. Algunas veces
 - c. Casi siempre
 - d. Siempre
 - e. No tengo certeza de que haya un manual de comunicaciones
 - f. No existe manual

PARTE 3. Gestión de conflictos y habilidades interpersonales y de equipo

La gestión de conflictos, en la gestión de proyectos ha ganado un espacio importante en la medida en que contribuye a la efectividad y cumplimiento de los objetivos que se proponen para llevar a feliz término uno o más proyectos organizacionales. A partir de esta premisa, por favor responda los siguientes interrogantes.

9. Revise si en su organización se desarrollan una o más de las siguientes técnicas de resolución de conflictos. Una vez las identifique, por favor asígnele un valor de 1 a 10 (1 nunca – 10 todo el tiempo), a la frecuencia con que se emplean, en los proyectos en los que ha participado o está participando.
 - a. Retirarse/ eludir
 - b. Suavizar/ adaptarse
 - c. Forzar/dirigir
 - d. Consensuar/ conciliar
 - e. Colaborar
10. Cuando se presentan malos entendidos, los líderes y gestores del proyecto, ¿qué tanto hacen uso de mensajes que estén enmarcados en una comunicación efectiva? Califique de 1 a 10, donde 1 es nunca y 10 es siempre:
11. En el momento de desarrollar un proyecto y de asignar líderes, gestores y participantes que ejecutan las acciones dentro del proyecto, en qué medida se tienen en cuenta sus características individuales y culturales para la asignación de su rol. Califique de 1 a 10, donde 1 es nunca y 10 es siempre:
12. ¿En qué grado se respeta la diferencia entre los participantes en el proyecto? Califique de 1 a 10, donde 1 es nunca y 10 es siempre.
13. ¿En qué medida los mensajes que se distribuyen dentro del proyecto contribuyen al respeto de la diferencia entre individuos y grupos? Califique de 1 a 10, donde 1 es nunca y 10 es siempre.
14. ¿Con qué frecuencia se usa el manual de resolución de conflictos para la gestión de proyectos de la organización a la que usted pertenece?
 - a. Nunca
 - b. Algunas veces
 - c. Casi siempre
 - d. Siempre
 - e. No tengo certeza de que haya un manual de resolución de conflictos
 - f. No existe manual
15. ¿Con qué frecuencia se usa el manual de crisis para la gestión de proyectos de la organización a la que usted pertenece?
 - a. Nunca
 - b. Algunas veces

- c. Casi siempre
- d. Siempre
- e. No tengo certeza de que haya un manual de crisis
- f. No existe manual

PARTE 4. Seguimiento a la gestión de proyectos

Para alcanzar los objetivos del proyecto, es importante hacer seguimiento permanente del mismo. En este sentido, las comunicaciones juegan un papel central al permitir efectuar la trazabilidad de los proyectos. A partir, de esta afirmación por favor responda lo siguiente:

16. De los siguientes instrumentos que se utilizan en los proyectos para hacer trazabilidad del mismo, señale de 1 a 10 en qué medida se aplican cada uno de ellos, tenga en cuenta que 1 es nunca y 10 es siempre:
 - a. Bitácora de experiencias.
 - b. Actas de reuniones
 - c. Retroalimentaciones
 - d. Conversaciones.
 - e. Informes

17. De los siguientes aspectos usados para la toma de decisiones, evalúe de 1 a 10 la frecuencia con que se dan dentro de la gestión del o los proyectos en los que ha participado o participa. Tenga en cuenta que 1 es nunca y 10 es siempre.
 - a. Indicadores de gestión
 - b. Evaluaciones del proyecto por parte de la gerencia
 - c. Co-evaluación entre todos los participantes en el proyecto

18. Cuando se hacen evaluaciones del proyecto, al cabo de cuánto tiempo se aplican las correcciones, mejoras, cambios y otras tácticas, para mejorar el rendimiento:
 - a. Inmediatamente
 - b. Después de varios días
 - c. Luego de algunas semanas
 - d. No se aplican los cambios o mejoras sugeridos.
 - e. No tengo certeza de que se hagan evaluaciones al proyecto.