

TECNOLOGÍA: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

DOI: 10.35588/gpt.v14i41.5067

Diseño de un plan de mejora sobre la digitalización forzada de las comunicaciones de los proyectos en una operadora de telecomunicaciones en Venezuela

Design of an improvement plan on the forced digitalization of project communications at
a telecommunications operator in Venezuela

Edición Nº 41 – Agosto de 2021

Artículo Recibido: Junio 17 de 2021

Aprobado: Julio 30 de 2021

Autores

Lamberto Cazzadore García¹, Gloria María Aponte Figueroa²

Resumen:

Si hay algo en lo que los seres humanos pueden coincidir es que la comunicación es la piedra angular de cualquier interacción, independientemente del ambiente donde esta se enmarque. A partir de esta idea, también se hace evidente que a través de las comunicaciones los seres humanos intercambian información para lograr algún objetivo específico. Y es que, ante la carencia de un plan para la gestión de las comunicaciones las organizaciones pueden enfrentar infinidad de problemas, algunos de los más evidentes se pueden señalar: desvíos temporales, re-trabajos, errores en las decisiones, falta de información documental, entre otros. A ello hay que sumarle los problemas

¹ Ingeniero en Telecomunicaciones. Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, República Bolivariana de Venezuela. Correo electrónico: lcazzadore.11@est.ucab.edu.ve , <https://orcid.org/0000-0003-2297-9347>

² Doctora en Gestión de Investigación y Desarrollo, Ingeniero Químico, Profesora Investigadora en el Centro de Investigación y Desarrollo de Ingeniería, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, República Bolivariana de Venezuela. Correo electrónico: gapontef@ucab.edu.ve , <https://orcid.org/0000-0002-1029-8264> Correspondencia

asociados a la poca presencialidad de las personas en su medio de trabajo, por lo que las organizaciones han tenido que afrontar una aceleración forzada en el uso de los medios de comunicación digital para mantener a sus equipos de trabajo en comunicación. En este contexto se alineó esta investigación, la cual tuvo como objetivo diseñar un plan de mejora de la digitalización forzada sobre las comunicaciones entre los colaboradores de los proyectos dentro de una operadora de telecomunicaciones que hace presencia en Venezuela. Esta investigación, es del tipo aplicada con un diseño de campo no experimental en la que se utilizaron las técnicas de revisión bibliográfica, observación directa y entrevistas para levantar la información necesaria para analizar la situación actual dentro de la organización; y que luego de ser analizadas, sirvieron de sustento para el diseño del plan de mejora de la gestión de comunicaciones en los proyectos de la empresa objeto de estudio.

Palabras clave: Plan de Mejora, Comunicación, Digitalización, Proyectos

Abstract:

If there is something that human beings can agree on, it is that communication is the cornerstone of any interaction, regardless of the environment where it is framed. From this idea, it also becomes evident that through communications human beings exchange information to achieve a specific objective. And it is that, given the lack of a plan for the management of communications, organizations can face countless problems, some of the most obvious can be pointed out: temporary deviations, re-jobs, errors in decisions, lack of documentary information, among others. To this must be added the problems associated with the low presence of people in their work environment, so that organizations have had to face a forced acceleration in the use of digital communication media to keep their work teams in communication. In this context, this research was aligned, which aimed to design a plan to improve forced digitization of communications between project collaborators within a telecommunications operator that is present in Venezuela. This research is of the type applied with a non-experimental field design in which the techniques of bibliographic review, direct observation and interviews were used to gather the information necessary to analyze the current situation within the organization; and that after being analyzed, served as support for the design of the

communication management improvement plan in the projects of the company under study.

Keywords: Improvement Plan, Communication, Digitization, Projects

Introducción

La comunicación organizacional favorece la gestión empresarial a través de la generación de estrategias y canales de comunicación efectivos que propician, a nivel interno, una mayor productividad, calidad, integración del colectivo y mejores resultados; y, a nivel externo, se genera un mayor impacto (Escobar, 2020). Y es que, sin una comunicación oportuna, clara, segura y eficaz numerosas organizaciones difícilmente podrán mejorar su respuesta ante cambios, e inconvenientes que impactan negativamente la línea base de cualquiera de sus proyectos. En este sentido, son muchos los medios, técnicas, métodos y, estrategias que pueden intervenir al gestionar las comunicaciones. Aunado a todo esto, para nadie es un secreto que el mayor recurso que tienen las organizaciones es el talento humano ya que son la fuente para la innovación, la creatividad, las nuevas ideas y la creación de valor (OECD, 2018). Sin embargo, este talento humano debe tener una comunicación apropiada para llevar a cabo la planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre de eventos que le permitan transmitir información necesaria y las actividades inherentes al desarrollo de sus productos o servicios. En la mayoría de los casos, contar con una buena comunicación puede ser relativamente sencillo; sin embargo, a raíz de la pandemia las organizaciones se vieron en la necesidad de acelerar desmesuradamente los planes que involucraban la digitalización de las comunicaciones; lo cual, no siempre es sinónimo de una buena gestión.

En el marco de las consideraciones anteriores, aún en condiciones normales, muchas organizaciones tienden a tener una escasa capacidad o habilidad de transmitir la información, entre sus colaboradores sobre todo en términos eficacia y oportunidad comunicacional. De esta forma, el impacto sobre la línea base de cualquier proyecto, puede ser realmente negativo. Algunos de los síntomas de esta desinformación, pueden ser: ausencia de documentación; violaciones contractuales de solicitudes internas y externas; sobre costo en horas/hombre; modificación de las líneas bases del proyecto;

desinformación sobre la gestión y desempeño de los proyectos y sus ejecutores; aplicación de procedimientos e indicadores errados; etc. Lo anterior, lo evidenciaron datos publicados por el Project Management Institute (PMI, 2018), en su informe intitulado “*Pulse of the Profesi3n*”, el cual menciona que el 9,9% de cada d3lar gastado en proyectos se desperdicia debido al bajo rendimiento de 3stos y que la principal raz3n se debe a la mala comunicaci3n. Tambi3n Rajkumar (2010), reforz3 estas hip3tesis cuando en su conferencia titulada: “*Arte de la comunicaci3n en la gesti3n de proyectos*”, mencion3 el peso que tienen las comunicaciones dentro de la gesti3n de los proyectos en las organizaciones cuando asegur3 que el 90% del tiempo, los l3deres de proyectos lo ocupan en generar comunicaciones claras y oportunas.

De lo anterior, se desprendi3 la necesidad de cualificar y cuantificar el impacto de las comunicaciones digitales sobre los procesos, modelos de administraci3n, y criterios sugeridos por la organizaci3n para las comunicaciones de los proyectos al momento de ejecutarse esta investigaci3n. Adicionalmente, se contrast3 como esta digitalizaci3n forzada impact3 los procesos, modelos de administraci3n, y criterios que previamente hab3an aplicados en la organizaci3n al gestionar las comunicaciones en los proyectos, de una compa3a de telecomunicaciones cuya operaci3n se enmarca a las latitudes venezolanas.

Antecedentes Te3ricos

El Proceso de Comunicaci3n en los Proyectos

La comunicaci3n determina e influye en la relaci3n entre el gerente del proyecto y su equipo, as3 como tambi3n en la manera c3mo trabajan para lograr los objetivos establecidos (Rodr3guez, 2017). Esta comunicaci3n puede ser concebida como una comunicaci3n “formal” que sigue canales de mando delimitados en la estructura organizativa; paralelamente, se pueden gestar comunicaciones “informales”, entre cada uno de los involucrados lo que en gran medida jugara un papel fundamental al momento de garantizar un flujo apropiado y oportuno de la informaci3n (Palacios, 2009). Existen, seg3n Santos (2012), varios niveles de comunicaci3n, que est3n conformados por diferentes esquemas y tipos de respuesta que dependen del n3mero de participantes en el proceso comunicativo: intrapersonal, interpersonal, grupal, organizacional y masivas.

Según Cañizales (2009), los lineamientos que rigen una comunicación de la forma efectiva destacan: el conocimiento de todas las áreas de la organización; el reconocimiento de las fuerzas internas y externas a los procesos; comprensión de entorno de la compañía; el manejo de mecanismos, herramientas y técnicas disponibles; el desarrollo de estrategias comunicacionales; y la transmisión de la información útil. Para todo esto, al momento de desarrollar un plan de comunicaciones efectivo, se deben atender las siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos?; ¿Con quién nos comunicamos?, ¿Para qué nos relacionamos?, ¿A través de qué medios nos comunicamos?

En la gestión de proyectos, el proceso de comunicación es la vía principal que permite mantener la interrelación activa de todos los miembros del equipo; por lo que, para incrementar y mejorar el desempeño del equipo del proyecto, la comunicación debe ser efectiva, la comunicación debe hacerse de manera que la información pueda ser recibida e interpretada fácilmente por ambos, el receptor y el remitente, para que puedan tomar decisiones y actuar en consecuencia (Harris Y Sherblom, 2018).

Según el Project Management Institute (2017), el término “Proyecto”, se refiere a un esfuerzo temporal a partir del cual se espera derive un producto, servicio o resultado único. Dentro de los procesos para la gestión de los proyectos, se consideran los grupos de procesos (PMI, 2017) de: Inicio; Planificación; Ejecución; Monitoreo y Control; Cierre.

La gestión de las comunicaciones desde la perspectiva de gestión de proyectos incluye la aplicación de los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados sean satisfechas mediante el desarrollo de objetivos y la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información (PMI, 2017). Por lo que la gestión de las comunicaciones, se implementa mediante la aplicación de procesos de planificación de la gestión de las comunicaciones durante las fases iniciales del proyecto. Gracias a este enfoque, se desarrolla un plan comunicacional ajustado a las actividades basado en las necesidades de información de cada interesado, en los activos de la organización y en las necesidades del proyecto (Grey y Larson, 2021). Gestionar las comunicaciones, es el proceso de “garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” y por

último, el proceso de Monitorear las Comunicaciones, es el proceso de “asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados”.

Las organizaciones y la comunicación

Según la RAE (2021), el término comunicación se refiere a la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. Así mismo, Hellriegel y Slocum (2009) agregan que en las comunicaciones pueden intervenir elementos como: emisores, destinatarios, transmisores, receptores, canales, ruido, significado, codificación, decodificación, retroalimentación e inclusive diferencias culturales entre los interlocutores. Por otra parte, en cuanto a los métodos de comunicación son reseñables las comunicaciones digitales, que se refiere a esfuerzos bidireccionales, que implican la transmisión y comprensión de la información de una persona (o grupo) a otro a través de dispositivos electrónicos. Estas son de particular interés, porque a consecuencia de estas nuevas tecnologías, la humanidad ha reestructurado la forma en que los humanos se comunican. Por ello, es indispensable al realizar comunicaciones digitales que entiendan sus ventajas y desventajas (Robbins, 2009). A través de los medios de comunicación digital existen diferentes métodos de comunicación: Las comunicaciones *Push*, se refieren a aquellas comunicaciones donde el remitente envía información a los destinatarios sin poder confirmar que la comunicación se recibió y entendió correctamente (ej: correos electrónicos, mensaje de voz, correo postal, etc.). Las comunicaciones *Pull*, es un método de comunicación que proporciona acceso a la información; pero es el receptor, quien debe recuperar la información de forma proactiva. Por último, se encuentra la comunicación interactiva, es el método de comunicación más eficaz para garantizar un entendimiento común, ya que es en tiempo real. Las comunicaciones interactivas, aplicables cuando se requiera una respuesta inmediata y cuando la información sea sensible (Goodrich, 2011).

Metodología

Se llevó a cabo una investigación del tipo aplicada, definida por Valarino, Yáber y Cemborain (2010) como todas aquellas investigaciones, que pretenden resolver problemas prácticos y (además) generar nuevos conocimientos, buscando soluciones

aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado. En este caso se diseñó un plan de mejora en atención a circunstancias donde la digitalización ha sido forzada en los proyectos de una operadora de telecomunicaciones venezolana. Se aplicó un diseño de campo no experimental, debido a que los datos primarios se obtuvieron directamente de la realidad donde ocurrieron los hechos y no se manipularon las variables para analizar el problema. De acuerdo a la temporalidad, este estudio fue transversal ya que los datos fueron recolectados en un momento específico (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La unidad de análisis considerada fueron los procesos de gestión de comunicaciones correspondiente a los proyectos pertenecientes a la vice presidencia de operaciones de una operadora de telecomunicaciones venezolana (ver Figura 1). Específicamente conformada por: la gerencia de operaciones centralizada y la gerencia de planificación; en ambas unidades se consideraron: el gerente, el coordinador, el supervisor y el especialista. En La gerencia de supervisión y monitoreo se consideraron, el coordinador, el supervisor y el especialista y por último se consideró la oficina de proyectos donde participaron los líderes de proyectos. El levantamiento de la información se realizó utilizando la técnica de observación directa, a través de la observación de los hechos en la realidad realizadas por el investigador (Muñoz, 2015). También se utilizó la técnica de entrevistas individuales semiestructuradas aplicadas a la muestra antes mencionada de las unidades/gerencias participantes, conformada por un total de 12 personas, en un periodo no superior a los tres meses, dentro de las instalaciones de la organización de estudio. Por último, se aplicó la Matriz DOFA con la finalidad de analizar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del plan comunicacional vigente.

Figura 1. Organigrama de la Vice Presidencia de Operaciones de la Red



Fuente: Elaboración Propia

Resultados y Discusión

En la operadora de telecomunicaciones venezolana se observan altos niveles de normalización en cada uno de los procesos, de manera que todos estos esfuerzos se traduzcan en una mayor eficiencia operativa sobre todo en lo que a costos se refiere. En la Figura 2, se muestra un esquema donde se visualiza la estructura general de escalamiento de la organización. Durante el levantamiento de información se evidenció la existencia de procesos, documentos y flujogramas que contribuyen con el seguimiento de proyecto en cada una de las fases de ejecución. En la Figura 3 se muestra el flujo de las actividades y notificaciones más resaltantes en los proyectos de la organización objeto de estudio.

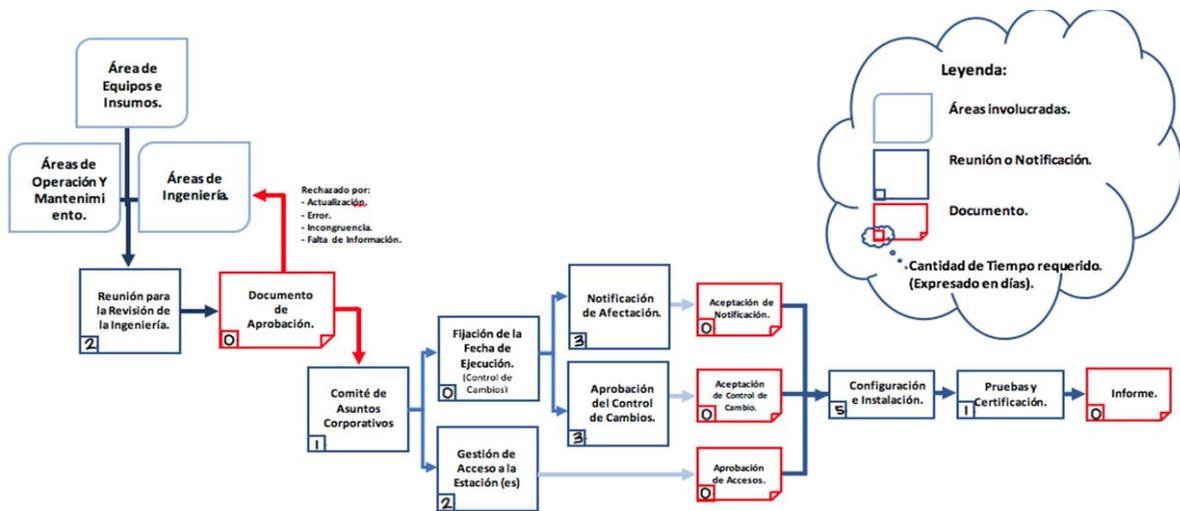
La gestión de las comunicaciones se lleva a cabo mediante la aplicación de los principales procesos de gestión de proyectos considerando la metodología del PMI (2017) desde la etapa de inicio hasta el cierre del proyecto.

Figura 2. Estructura general de escalamiento



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3. Flujo de las actividades y notificaciones



Fuente: Elaboración Propia

Etapas de inicio: Se identifican los interesados en los proyectos, los cuales varían en función de cada proyecto. En la Tabla 1 se presenta una lista del personal cuya participación es indispensable para los proyectos operativos dentro de la organización; así como también, se hace alusión a algunas personas, cuya participación dependerá del proyecto en cuestión. Sin embargo, es de tener en cuenta que se sugiere consultar previamente a cada gerente, coordinador o líder de área para identificar al personal que necesita ser incluido dentro de las comunicaciones; luego el gerente de proyectos es

responsable de asignar y clasificar a los interesados en función a su autoridad, responsabilidad e interés sobre el proyecto.

Tabla 1.

Identificación de los interesados

Personal indispensable	Personal variable
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Proyectos. • Gerentes de Primer Nivel. <ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente de Ingeniería. ○ Gerente de Operación y Mantenimiento. • Gerente de Segundo Nivel. <ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente de Ingeniería de <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Evolved Packet Core. ▪ Transmisión. ▪ “Backbone IP”. ▪ “Radio Access Network ○ Gerente de Operación y Mantenimiento de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación. ▪ Transmisión. ▪ “Backbone IP”. ▪ “Radio Access Network ○ Gerente de “Service Operation Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Asuntos Regulatorios. • Gerentes de Conmutación (voz y datos). • Gerente de Bienes Raíces. • Gerente de Servicios Emergentes.

Fuente: Elaboración Propia

Etapas de Planificación: un aspecto muy importante en esta etapa es la realización del Acta de Constitución del Proyecto (ACP), para lo cual el gerente de proyectos debe contar con una visión más clara acerca de: los procesos activos de la organización (plantillas operativas, procedimiento de controles de cambios técnicos), factores ambientales de la empresa (regulaciones externas, por ejemplo CONATEL, regionalización departamental, rotación de personal, bases legales, niveles de tolerancia al riesgo, etc.); la documentación del negocio, entre otras cosas con la aplicación del juicio de los expertos, las habilidades interpersonales y de equipo, modelos de comunicacionales, métodos de comunicación, representación de los datos y reuniones; todo ello le conduce a la elaboración del ACP, la cual debe contener, además de la identificación de los interesados, aspectos como: la identificación del proyecto, objetivos, supuestos, restricciones y requisitos de aprobación del proyecto.

Una vez culminada el ACP se especifican los elementos más importantes para ubicar la gestión de la comunicación dentro de una línea de dependencias en el proyecto, tal como es la planificación y caracterización de las actividades a través de la elaboración de la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS); para ello se debe contar al menos con la siguiente información: una solicitud de servicio; ingeniería técnica–básica, consiste en

desarrollar los requerimientos técnicos básicos del producto deseado; las minutas, resumen las conclusiones y los acuerdos logrados en las reuniones del equipo de proyecto; históricos de proyectos, se refiere a la documentación técnica de proyectos pasados disponible en los servidores del área de implementación; los informes de desempeño (Lecciones Aprendidas), con información acerca de los aciertos y desaciertos de proyectos anteriores y los requerimientos actualizados. Luego debe elaborarse una matriz de comunicaciones. En la Tabla 2 se muestra un ejemplo con los campos de información que debe contener dicha matriz.

Tabla 2.
Matriz de comunicaciones (Ejemplo)

ID	Contenido	Formato	Detalles	Medio	Trasmisor	Receptor	Involucrados	Cód. EDT (WBS)
210303 ASRA	Acta de Constitución del Proyecto	PDF	N/A	Documento: Físico; Electrónico	F. Franco	Junta Directiva / Líderes de Proyecto	Directiva de la Organización / Líderes del Proyecto / Equipo del Proyecto	0.1
210304-N-ASRA	Notificación de asistencia a: Panel (sesión informativo (Semana 1)	.PST	Reporte de progreso en las estaciones	Correo Electrónico	E. Cabrera	Líderes del Proyecto / Equipo de Proyecto	Al menos: -Una persona de la Gerencia de Planificación de la Red. -Dos personas de la Gerencia de supervisión y monitoreo. - Tres personas de la Gerencia de Operaciones Centralizadas.	1.1 / 1.2
210308-V-ASRA	Panel (sesión informativo (Semana 1)	.MOV	Reporte de progreso en las estaciones : Rotaria, Manpa	Video Conferencia	F. Franco	Equipo de Proyecto	Al menos: - Una persona de la Gerencia de Planificación de la Red. - Dos personas de la Gerencia de supervisión y monitoreo. - Tres personas de la Gerencia de Operaciones Centralizadas.	1.1 / 1.2
210303 ASRA	03/03/21	10 A.M	180 minutos	Microsoft Teams / Microsoft Office	C:\Users\ PMO \Temp \ 210303ASR A	C:\Users\ PMO \ 210303ASRA	3 meses	E. Cabrera

Fuente: Elaboración Propia

Etapas de Ejecución/Monitoreo y Control: En términos de estrategia comunicacional se sugiere basar las comunicaciones en el método *Push*. Definiendo la responsabilidad de cada área, y confirmando la recepción de la información. Dentro de las herramientas tecnológicamente aceptadas y con la intención de mantener un registro o línea temporal de la comunicación se sugiere emplear herramientas como: un aplicativo web a través para gestionar incidencias, asignaciones de ticket y responsabilidades; correo electrónico; cuando se necesite retroalimentación en tiempo real, y garantizar la confidencialidad, implementar métodos de comunicación interactiva ej. reuniones en la sala de conferencia, mesas de trabajo, llamadas telefónicas personales (o grupales), etc.

También se determinó que al gestionar las comunicaciones según el método *Push*, se desconoce si la información ha sido comprendida o recibida por destinatarios no autorizados. Por ello, que al iniciar cada proyecto se establezcan comunicaciones interactivas para lograr la alineación necesaria desde el punto de vista comunicacional. Otro problema identificado, es que se ha confinado el uso de la aplicación/herramienta SAP únicamente a la documentación de fallas entre las áreas de ingeniería e implementación, excluyendo a las áreas de operación y mantenimiento. De manera que, las comunicaciones tienden a establecerse únicamente al momento de tomar acciones correctivas y no preventivas lo que desemboca en desviaciones de alcance y tiempo. Sobre las consideraciones anteriores, es oportuno señalar que los correos electrónicos son la herramienta más empleada por el personal, surgiendo como una alternativa adicional a la herramienta SAP, lo que trae fallas comunicacionales por errores de coordinación causados por utilizar dos canales de comunicación diferente.

Adicionalmente, no se ha definido un canal para las comunicaciones remotas, aun cuando el correo electrónico y las llamadas telefónicas pueden ser suficientes en condiciones normales, probablemente los equipos de trabajo remotos necesitarán un medio de comunicación más explícito. Al gestionar las reuniones se identificaron fallas como: no convocar con suficiente antelación al personal, carencia de un procedimiento para la convocatoria, inexistencia de horario para su realización, por lo que existen desviaciones temporales para realizar dicha actividad; tampoco se realizan minutas de las reuniones, etc.

También destaca la escasez de material referencial sobre los proyectos ejecutados; mucho de esto, se puede atribuir a que la inserción de la información debe realizarse de forma manual y sin ningún responsable asignado. Algunos gerentes y supervisores también expresaron preocupaciones sobre la falta de interacción cara a cara en las condiciones actuales. numerosos empleados, manifestaron tener poco acceso a los gerentes. Cabe agregar, que buena cantidad de los colaboradores remotos emplean tiempo y esfuerzos adicionales para localizar información del proyecto.

En este mismo orden de ideas, buena cantidad de colaboradores desconocen algunas de las herramientas disponibles para las comunicaciones remotas. A continuación, en la

Figura 4 se muestran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas en el plan comunicacional en cuestión.

Figura 4. Análisis FODA.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respaldo de la alta Dirección y la Gerencia. ▪ Rapidez en las ejecuciones. ▪ Participación del Personal Operativo. ▪ Capacidades de síntesis de los errores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr las alineaciones y acuerdos necesarios para lograr una mejor comunicación; a través de controles estructurados. ▪ Proporcionar información acerca del uso de las herramientas comunicacionales disponibles, así como integrar nuevas herramientas tecnológicas para las comunicaciones remotas. ▪ Integrar todas las herramientas comunicacionales dentro del mismo ambiente o establecer manuales y procedimientos para la interacción a través de diferentes herramientas. ▪ Adicionar herramientas (canales de comunicación) que contribuyan con supervisiones explícitas (cara a cara). ▪ Sistematización de los recursos (antes, durante y después). ▪ Asignación de responsables en lo que se refiere a la documentación y almacenamiento de las comunicaciones derivadas de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de confirmaciones, retroalimentación o control de las comunicaciones. ▪ Desconocimiento y uso limitado de las herramientas comunicacionales disponibles para las comunicaciones remotas (ej. SAP, Outlook). ▪ Ausencia de sincronía entre las herramientas disponibles para las comunicaciones remotas. ▪ Ausencia de supervisión explícita (cara a cara) y acceso a la información. ▪ Mala gestión de las reuniones antes, durante y después de las reuniones. ▪ Ausencia de responsables en lo que se refiere a la documentación y almacenamiento de las comunicaciones derivadas del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuga de la información. ▪ Aumento de regulaciones y requisitos comunicacionales como consecuencia de cambios en el mercado. ▪ Falla de servicios públicos de telefonía fija (o móvil), datos, eléctricos al realizar alguna actividad. ▪ Falla en las aplicaciones o equipos electrónicos necesarios para las comunicaciones.

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias derivadas de las Fortalezas – Oportunidades (FO)

1) Contar con el respaldo de la dirección como piedra angular de cualquier iniciativa, de tal manera que se pueda materializar cualquier oportunidad de mejora. 2) La alta gerencia, a través del líder del proyecto, debe asumir la responsabilidad de realizar las alineaciones y acuerdos necesarios entre los colaboradores con la cultura y clima organizacional; a la vez que, no solo asigne los recursos, herramientas o formación necesaria para el proyecto y sus colaboradores, sino que también sirva de mediador/ conciliador ante situaciones de conflicto. 3) Dentro de las responsabilidades de la alta gerencia está mantener informados a sus colaboradores acerca de las últimas tendencias en términos comunicacionales y cómo estas están siendo integradas a la organización y sus procesos. 4) La alta gerencia debe lograr la sinergia necesaria entre los colaboradores y sus supervisores directos, quienes a su vez tendrán la responsabilidad de sistematizar su evaluación y entregar no solo información concluyente acerca del proyecto y sus comunicaciones, sino que también deberán entregar informaciones parciales a la alta

gerencia, en miras a tomar acciones correctivas. 5) Todos los involucrados en el proyecto y sus comunicaciones debe ser capaces de analizar (y sintetizar) las comunicaciones con miras a mejorar como profesionales y como individuos y es que de todo esto sin lugar a dudas muchos serán los beneficios en el corto, mediano y largo plazo.

Estrategias derivadas de las Fortalezas – Amenazas (FA)

1) Desarrollar cláusulas que garanticen la confidencialidad de la información interna de la organización; sumado a esto, implementar a través de los directores del proyecto estrategias/sistemas comunicacionales que velen por la administración adecuada de la información. 2) Identificar los cambios en las regulaciones o requisitos operativos y su impacto en la organización, a través de la vigilancia y comprensión del entorno, con la finalidad de enmarcar nuevos esfuerzos en aras de la Investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) de nuevos procesos y tecnologías como vehículos para afianzar y mejorar la posición de la organización en el mercado. 3) El director del proyecto debe evaluar la probabilidad de ocurrencia de alguna falla en los servicios públicos durante la jornada laboral y más particularmente durante la ejecución de las actividades del proyecto y sus procesos comunicacionales; con la finalidad de identificar y establecer el horario de las comunicaciones, así como los canales a utilizar, incluyendo canales de comunicación de contingencia. 4) El director del proyecto debe prever no solo la cantidad herramientas/recursos estrictamente necesarios para las comunicaciones, sino que también debe considerar la falla total de al menos un 30% de ellos y, en función a ello deberá solicitar al área de aprovisionamiento y *helpdesk* la asignación de los recursos (equipos) necesarios

Estrategias derivadas de las Debilidades – Oportunidades (DO)

1) Fomentar dentro de los grupos de trabajo una redacción adecuada, evitar abreviaturas taquigráficas y notas rápidas; de esta manera cualquier comunicación por más breve o efímera que sea perseguirá (a largo plazo) transmitir grandes cantidades de información a cualquier interesado. 2) El líder del proyecto debe alentar (y contribuir) a que cada miembro del equipo utilice una escritura y un vocabulario apropiado; de manera que, todos los puntos abordados durante la comunicación escrita sean transmitidos de la manera más completa y precisa. 3) Integrar terceras partes en las comunicaciones de

manera que este tenga la posibilidad de ocupar el rol de mediador, juzgado, o conciliador, o inclusive consultor en caso de que se presentase un conflicto. 4) Al momento de acordar las comunicaciones el equipo de proyecto comprenda cuáles son las interacciones externas (o indirectas) en las que pueden verse involucrados y, donde pueden intervenir factores como: la interdependencia de los grupos, incertidumbre en las tareas, e inclusive el tiempo y orientación a la meta. 5) Por último, también es fundamental que el equipo del proyecto al momento de negociar las comunicaciones considere la orientación a la meta ya que pueden estar involucrados varios grupos de trabajo funcionales y conlleva a que existan (dentro del equipo de proyectos) visiones diametralmente opuestas al afrontar las cosas, como producto del rol que tenga cada quien en la organización; por ello es importante: establecer reglas y procedimientos, con la intención de especificar la interacción entre los miembros del grupo; crear jerarquías, de esta forma se devengarán las responsabilidades de monitoreo y control en ciertos integrantes del grupo de trabajo con la intención de identificar a tiempo cualquier posible desviación; diseñar planes de trabajo, con la intención de lograr los objetivos dividiéndolos en pequeñas tareas; crear papeles de unión, lo cual consiste en adicionar al grupo de proyectos personal que se haya desempeñado en diferentes áreas para que sirva de mediador entre los involucrados; crear fuerzas de tarea, que consiste en convocar personas de diferentes áreas para darle solución a un problema del particular y que en condiciones normales el equipo de proyectos no podría hacerle frente; organizar departamentos de integración, que se refiere integrar al equipo de proyectos personal cuya única tarea será lograr la integración de los grupos de trabajo que puedan intervenir en el proyecto. 6) Identificar los hitos que se esperan alcanzar, cuáles son las necesidades a satisfacer y determinar los tipos de canales de comunicación disponibles. 7) Desarrollar mecanismos para monitorear el progreso, así como la administración de la información que entrará en circulación de cara a que todo se traduzca en material referencial (y lecciones aprendidas) en los proyectos venideros. 8) Aplicar herramientas digitales, como vehículos para la comunicación ya que permiten sistematizar la recolección y almacenamiento de información, y en algunos casos, facilitan el modelado y la representación de la información con tablas y gráficos. 9) Definir, al inicio de cada proyecto, la necesidad y frecuencia de enviar las actualizaciones sobre los proyectos diaria, semanal, quincenal,

o inclusive mensualmente; así como los canales a emplear para la supervisión directa de los colaboradores. 10) Establecer comunicaciones interactivas para discutir las expectativas de todos involucrados y así asegurarse que todos comprendan cómo funcionará la administración de las comunicaciones remotas. 11) Planificar reuniones en intervalos regulares donde todos se mantengan en el camino, incluso cuando no están compartiendo un espacio u actividad. 12) Establecer prioridades tanto al momento de agendar cualquier comunicación interactiva, como al estructurarlas. 13) Limitar el número de participantes en cada reunión a fin de garantizar una comunicación más productiva. 14) Grabar las sesiones importantes de las reuniones y organizar estas grabaciones en carpetas adecuadas con las fechas, temas y etiquetas necesarias. 15) Para las comunicaciones *Push*, se debe alentar a los colaboradores a que expongan sus ideas más allá de la presentación de los documentos de manera dinámica e interactiva.

Estrategias derivadas de las Debilidades - Amenazas (DA)

1) Limitar el uso de las comunicaciones *Push* o *Pull* tanto en aplicación como en contenido y, en caso de utilizarlas sobre este tipo de comunicaciones deberán existir mecanismos que contribuyan con resguardarla. 2) Implementar procesos de formación continua del personal para dar a conocer las funcionalidades de las herramientas disponibles y que éstas puedan ser utilizadas para disminuir los riesgos que derivan de la fuga de la información. 3) Desarrollar mecanismos alternativos que permitan darle seguimiento y control a las actividades aun sin necesidad de que estas sean supervisadas directamente y a tiempo real. 4) Asignar un responsable para administrar la información derivada de los procesos comunicacionales. 5) Implementar e integrar nuevos sistemas informáticos que contribuyan con la automatización de la recolección y almacenamiento de la información de esta forma la asignación de un recurso humano se orientará hacia la administración de estos sistemas y aligerará en gran medida el trabajo a realizar.

Como resultado de la investigación se propuso un plan de mejora para la gestión de las comunicaciones a raíz de la digitalización forzada en los proyectos de la empresa objeto de estudio. A continuación, se detallan las etapas del mismo.

Etapas de inicio: En esta etapa se realiza la identificación de los interesados y el desarrollo del acta de constitución del proyecto. Esta ACP debe llevar: la documentación

del negocio, la especificación de los factores ambientales y los activos de los procesos. En la Figura 5 se presentan las entradas, las herramientas y técnicas y las salidas de dicha ACP. Este documento está conformado por los siguientes campos de información: datos generales del proyecto, objetivos del proyecto, entregables, definición del alcance, hitos del proyectos, suposiciones y restricciones, documentos relacionados, estructura organizativa del proyecto y autorización del proyecto.

Figura 5. Acta de Constitución del Proyecto: aspectos fundamentales.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Casos de negocios ▪ Correos ▪ Comunicaciones ▪ Conversaciones ▪ Grabaciones de audio y video ▪ Memorando de entendimiento ▪ Acuerdos de nivel de servicios ▪ Clima político ▪ Cultura organizacional ▪ Nivel de tolerancia al riesgo ▪ Estándares ▪ Legislación vigente ▪ Condiciones de mercado ▪ Contratos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio de: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de proyectos designado • Experto en estrategia organizacional, estimación de riesgos y de recursos (tiempo y presupuesto) • Pleno conocimiento de las motivaciones internas y externas • Establecimiento de normas, jerarquías y planes de trabajo • Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta de Constitución del Proyecto ▪ Registro de supuestos

Fuente: Elaboración Propia

Etapas de Planificación: se debe contar con un plan para la gestión de los recursos, un documento donde se detalle cómo se categorizarán, asignarán, gestionarán y liberarán los recursos del equipo; y un plan de gestión para los interesados, donde se identifican las estrategias de gestión necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz; de tal manera que contenga como mínimo: Minutas, que agrupa las conclusiones y acuerdos llegados en las reuniones de cualquier otro grupo con el que tenga contacto el área que solicita el servicio. Informes de Desempeño (y Lecciones Aprendidas), que se refiere al registro de experiencias pasadas a partir de los cuales se podrá evaluar y planificar las dependencia, relación y duración de las tareas; además de realizar una asignación de tareas de la manera más apropiada. Detalles técnicos, que se refiere a la situación actual (real) de las instalaciones y los equipos en servicio; por ello, es indispensable: identificar los elementos de la red presentes, su correcto funcionamiento, la disponibilidad de servicio eléctrico y capacidades de generación, etc. Con toda esta información será responsabilidad del gerente de proyectos elaborar la Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT/WBS); para luego, en adición de la clasificación

propuesta de los interesados (matriz de autoridad vs. interés), los requisitos comunicacionales, alineado con el juicio de los gerentes de primera (y segunda) línea y el vicepresidente operativo. Finalmente, se deben considerar los métodos utilizados para transferir información entre los interesados del proyecto, en este caso los medios a utilizar para establecer las comunicaciones serán a través de los equipos electrónicos. Otra consideración importante es que, el moderador al acometer las comunicaciones digitales e interactivas debe definir la tecnología a utilizar; y es que, aunque en general las comunicaciones estarán confinadas a medios digitales, al planificar las comunicaciones se deberá considerar: la urgencia de la necesidad de información; la disponibilidad y confiabilidad de la tecnología; la facilidad de uso; el entorno; la sensibilidad y confidencialidad de la información; etc. Por lo que, se plantea mantener la matriz comunicacional vigente considerando los aspectos mostrados en la Figura 3; sino que también se sugiere adicionar: el nombre de la plataforma y el directorio donde estará disponible la información; el tiempo que la información estará disponible durante el proyecto; dónde estará disponible al finalizar el proyecto; el personal responsable de la adición, modificación y administración (general) de la información; las partes involucradas en cada comunicación; el tipo de información que se manejará dentro de esa comunicación (confidencial o no); la persona responsable de autorizar la divulgación de la información (en caso de que esta sea confidencial); las normas que aplicarán en dicha comunicación (normas internas o regulaciones gubernamentales); fecha (y hora) de la comunicación; duración de la comunicación (si aplica). En la Figura 6 se muestran las entradas, herramientas (y técnicas) y salidas necesarias para la “Planificación de la gestión de las comunicaciones”.

Figura 6. Planificación para la Gestión de las Comunicaciones.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta de Constitución del Proyecto ▪ Plan para la gestión de los servicios ▪ Plan para el involucramiento de los interesados ▪ Ingeniería técnica básica ▪ Solicitud de servicios ▪ Memorando de entendimiento ▪ Acuerdos de nivel de servicios ▪ Detalles técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio de: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de proyectos designado • Promotor del proyecto • Gerentes operativos • Vicepresidente operativo • Reuniones ▪ Desarrollo de EDT/WBS; matriz de autoridades vs interés ▪ Matriz comunicacional: identificación de los modelos, métodos comunicacionales digitales disponibles. ▪ Definición de responsables, tiempo de entrega, audiencia, tipo de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de gestión de las comunicaciones ▪ Actualizaciones a los documentos del proyecto ▪ Cronograma del proyecto ▪ Registro de interesados

Fuente: Elaboración Propia

Etapa de ejecución: la gestión de las comunicaciones se llevará a cabo tomando en cuenta las siguientes acciones: 1) Se deberán realizar paneles (sesiones) informativos, con la presencia de, al menos, una persona por cada una de las áreas involucradas en el proyecto; con una duración máxima de 60 minutos; donde en los últimos 10 minutos se presente un resumen de los temas abordados. Otra de las características de estos paneles, es que la asistencia de debe ser confirmada durante las 48 horas previas al panel cuestión y, los participantes deben consensuar una minuta que circulará en menos de las 24 horas posteriores al panel. 2) Cuando las comunicaciones interactivas sean a través de video conferencia, el aforo no debe superar a 50 personas. También, se deberá separar (y limitar) la cantidad de información a por reunión y la cantidad de información a través de otros medios (correos electrónicos, mensajes de texto, grabaciones de voz, etc.). Por otra parte, si la comunicación interactiva se realiza a través de una plataforma de videoconferencia el moderador le deberá habilitar o deshabilitar la cámara de cada participante según sea necesario. 3) No menos importante señalar que las comunicaciones deben enmarcarse dentro del horario laboral y cualquier comunicación fuera de este horario deberá ser consensuada por las partes involucradas. Adicionalmente, cualquier comunicación (*Push*, *Pull*, o interactiva) debe ser grabada, documentada y almacenada por la gerencia del “*Service Operation Center (SOC)*”. También es imprescindible, incentivar en los colaboradores una actitud de liderazgo como medio para adquirir nuevas responsabilidades; de esta manera, muchas comunicaciones pasaran de tener un enfoque estrictamente correctivo a tener un enfoque preventivo hacia los problemas. En la Figura 7 se presentan las entradas, las herramientas y técnicas y las salidas de la gestión de las comunicaciones.

Figura 7. Gestión de las Comunicaciones.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta de Constitución del Proyecto ▪ Registro de supuestos ▪ Plan de gestión de las comunicaciones ▪ Cronograma del proyecto ▪ Plan para la gestión de los recursos ▪ Registro de los interesados ▪ Plan de involucramiento de los interesados ▪ Factores ambientales de la empresa ▪ Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades interpersonales y de equipo ▪ Comunicaciones <i>Pull</i>, <i>Push</i> o interactivas ▪ Sistemas para la difusión, almacenamiento y representación de la información transmitida ▪ Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicaciones del proyecto ▪ Actualizaciones a los documentos del proyecto ▪ Plan de gestión de las comunicaciones ▪ Cronograma del proyecto ▪ Registro de interesados ▪ Activos de los procesos de la organización ▪ Registro de incidentes ▪ Lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración Propia

Etapas de Monitoreo: Se observa claramente que, todos los esfuerzos anteriores deben (como mínimo) venir acompañados del registro, cuantificación y representación de la calidad de las comunicaciones y el desempeño de las mismas en términos de efectividad, oportunidad, y claridad. Con esto en mente, los colaboradores de la gerencia del “*Service Operation Center (SOC)*” deberán, acompañados del departamento de recursos humanos, en primera instancia semana tras semana recolectando información acerca de las comunicaciones, durante todo el proyecto. También es de sumo valor generar y controlar los procesos de confirmación de correos electrónicos y retroalimentación (*feedback*). Por otra parte, se le atribuirá al gerente de proyectos, convocar a reuniones con la alta gerencia cada 15 días con la intención de informar los avances y las desviaciones del proyecto.

Control de las Comunicaciones: El control de las comunicaciones, se sustentará sobre la cuantificación (y representación) de la efectividad, oportunidad, y claridad de las comunicaciones. En este orden de ideas, se debe realizar un análisis de las comunicaciones versus el desempeño del proyecto; por ello, también debe considerarse como las comunicaciones han intervenido sobre cuestiones como: el alcance, el tiempo, el costo y la calidad del proyecto. Por todo esto, es de sumo valor realizar este tipo de análisis tomando en cuenta al departamento de recursos humanos junto con el gerente de proyectos; de manera que estos esfuerzos derivaren en se tenga una visión más apropiada y oportuna acerca del personal considerando cuestiones como sus fortalezas, oportunidades, debilidades avizorando así, las amenazas que pueden hacerse presentes durante el proyecto. Con todo esto en mente, también valdrá la pena considerar al personal que consecutivamente se destaque, como alguien que puede tener un mayor crecimiento dentro de la organización y en futuros proyectos. En la Figura 8, se busca ilustrar las entradas, herramientas (y técnicas) y salidas necesarias para el “*Monitoreo y Control de las Comunicaciones*”.

Figura 8. Monitoreo y Control de las Comunicaciones

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta de Constitución del Proyecto ▪ Registro de supuestos ▪ Plan de gestión de las comunicaciones ▪ Cronograma del proyecto ▪ Plan para la gestión de los recursos ▪ Registro de los interesados ▪ Plan de involucramiento de los interesados ▪ Factores ambientales de la empresa ▪ Activos de los procesos de la organización ▪ Cuantificación de la calidad de las comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio del personal de gerencia del centro de servicios de operaciones ▪ Departamento de Recursos Humanos ▪ Encuentros virtuales todos los martes ▪ Aplicación del sistema de mejoras para el almacenamiento y representación de la información transmitida ▪ Aplicación de mecanismos y procesos de confirmación ▪ Reuniones con la alta gerencia cada 15 días 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicaciones más claras efectivas y oportunas ▪ Actualización a los documentos del proyecto ▪ Plan de gestión de las comunicaciones ▪ Cronograma del proyecto ▪ Registro de interesados ▪ Activos de los procesos de la organización ▪ Registro de incidentes ▪ Lecciones aprendidas ▪ Repositorios con información histórica ▪ Solicitudes de cambio ▪ Disminución de desviaciones en términos de tiempo, costo y calidad.

Fuente: Elaboración Propia

Etapas de Cierre del Proyecto-Cierre de las Comunicaciones: Una vez culminado el proyecto, el gerente de proyectos tiene, un lapso de cinco días hábiles para convocar a una reunión de cierre; en dicha reunión, debe participar todo el personal que intervino en el proyecto. En esta reunión, el gerente deberá presentar de forma sistemática, organizada y resumida todas las desviaciones comunicacionales que fueron identificadas en ese momento, acompañándolas inclusive de posibles soluciones. Además, tiene la responsabilidad de obtener las impresiones y la retroalimentación de sus compañeros, para nutrir aún más las conclusiones y lecciones aprendidas del proyecto y que fueron preparadas para la ponencia en cuestión.

A los diez días hábiles posteriores a la conclusión del proyecto, deberá convocar a una segunda reunión, requiriendo únicamente la presencia de la Alta Gerencia; y donde presentará (entre otras cosas) las fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos que fueron identificados en las comunicaciones, a lo largo de todo el proyecto. Luego de ambas reuniones, deberán derivar documentos que serán anexados a otro documento de cierre del proyecto.

Finalmente, cabe acotar que cualquier interacción (comunicación) desde, hacia y hasta entre los colaboradores (como regla general), no deberá superar los sesenta minutos continuos; y en caso de que se prevea superar este tiempo, deben acordarse pausas programadas con una duración de quince minutos; todos estos esfuerzos tendrán la finalidad de minimizar el impacto de la fatiga que pueden causar por estos encuentros

(bajo modalidades virtuales) en los colaboradores; además al aplicar este tipo de soluciones inevitablemente se contribuirá con el aumento de la atención entre los participantes. En la Figura 9 se presentan las entradas, herramientas y técnicas y salidas relacionadas con la etapa de cierre de las comunicaciones.

Figura 9. Cierre de las Comunicaciones

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta de Constitución del Proyecto ▪ Registro de supuestos ▪ Plan de gestión de las comunicaciones ▪ Cronograma del proyecto ▪ Plan para la gestión de los recursos ▪ Registro de los interesados ▪ Plan de involucramiento de los interesados ▪ Factores ambientales de la empresa ▪ Activos de los procesos de la organización ▪ Cuantificación de la calidad de las comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio del personal involucrado. ▪ Encuentro virtual en la primera semana de haber finalizado el proyecto ▪ Encuentros virtuales todos los martes ▪ Aplicación del sistema de mejoras para el almacenamiento y representación de la información transmitida ▪ Aplicación de mecanismos y procesos de confirmación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de incidentes y lecciones aprendidas ▪ Repositorios con información histórica ▪ Solicitudes de cambio organizacionales ▪ Disminución de desviaciones en términos de tiempo, costo y calidad.

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

Uno de los aspectos más resaltantes de esta investigación, es que se consideró como parte de los procesos para la gestión de las comunicaciones el gestar el Acta de Constitución del Proyecto; el principal argumento es que, se hace imperativo conocer las razones que ocuparán a los integrantes del equipo asignado para el proyecto, para así planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar las comunicaciones que derivarán del mismo. Por otro lado, se hizo evidente que a pesar de existir repositorios con la intención de almacenar documentos que pueden ser de interés en futuros proyectos, no se ha hecho rutinaria la designación del personal responsable de adicionar, analizar y administrar la información allí almacenada y que sin lugar a dudas puede ser de interés para futuras investigaciones en términos comunicacionales.

Otra cuestión relevante, es el hecho de que los esfuerzos comunicacionales dentro de la organización se han enmarcado a la corrección de fallas, lo que se traduce la mayor parte del tiempo en desviaciones monetarias, temporales, de alcance e inclusive de calidad. Además, a consecuencia de la alta rotación de personal se ha hecho evidente la necesidad de desarrollar herramientas, técnicas y estrategias que contribuyan con la confidencialidad de la información manejada antes, durante y después de los proyectos corporativos. También se hizo palpable, la fatiga que puede causar entre los

colaboradores la digitalización de las comunicaciones por lo que se sugirieron los horarios, duraciones y formas más apropiadas para la transmisión de la información. Cabe agregar, que muchos de los colaboradores desconocían en gran medida las herramientas disponibles en la organización, y en menor proporción se desconocían las funcionalidades de las mismas; lo cual, de una u otra manera contribuía con la falta de alineación entre el personal del proyecto y el uso inapropiado de dichas herramientas.

Se evidenció la ausencia de un análisis de interesados para cada proyecto; en este sentido, el enfoque era que todos poseían la misma prioridad y gestión ante la información lo cual se traducían en grandes esfuerzos comunicacionales, sin que esto tradujera en beneficio alguno. Así mismo, muchos de los encuentros virtuales se acometían sin una gran planificación; en particular en la etapa de inicio se traducían en grandes desviaciones temporales. Por ello, dentro de las mejoras se plantea notificar y solicitar la aprobación de la agenda de estas reuniones a las partes involucradas con una antelación de al menos veinticuatro horas.

En la mayoría de las comunicaciones, no existe retroalimentación de los receptores de la información, por lo que, se sugieren mecanismos que contribuyan con obtener dichas retroalimentaciones. Al mismo tiempo, se hizo palpable la falta sistematización de las comunicaciones con la finalidad de conocer los avances obtenidos semana a semana durante el desarrollo de los proyectos, por lo que la ejecución, el monitoreo y control de las comunicaciones es una cuestión laboriosa; sobre todo al momento de almacenar y documentar las lecciones aprendidas, en términos comunicacionales; a la vez que muchas decisiones en virtud de lograr desempeños superiores, podían estar desfasadas desde el punto de vista temporal.

Referencias Bibliográficas

Cañizales, D. (2009). *Comunicaciones Corporativas*. Caracas: El Nacional.

Goodrich, B. (2011). *Interactive vs Push vs Pull Communication*. PM Solutions. <https://www.pmlarningsolutions.com/blog/interactive-versus-push-versus-pull-communication-pmp-concept-31>

- Escobar, E. (2020). La comunicación y su importancia en las organizaciones. Recuperado de: <https://www.ucundinamarca.edu.co/index.php/noticias-ucundinamarca/84-institucional/1901-la-comunicacion-y-su-importancia-en-las-organizaciones>
- Grey, C. y Larson, E. (2021). Administración de proyectos. 8ª edición. México, D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Harris, T. and Sherblom, J. (2018). Small group and team communication. Waveland Press, 1(3), 24-33.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional. 12va Edición. México. Thomson.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta. México. McGraw-Hill.
- Muñoz, C. (2015). Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis. México. Pearson Education.
- OECD (2018). Oslo Manual 2018. Recuperado de: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1627175397&id=id&accname=guest&checksum=D4F86FD793309EB81A4E4B24419F1B43>
- Palacios, L. (2009). Gerencia de Proyectos. Un Enfoque Latino. 4ª edición. Caracas Universidad Católica Andrés Bello.
- Project Management Institute (2018). Informe Pulse of The Profession: Success of disruptive times. Recuperado de: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>
- Project Management Institute (2017). Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) 6ª Edición. Pensilvania: PMI Global Standard.
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed. versión 23.4 en línea. <https://dle.rae.es>
- Rajkumar, S. (2010). Arte de la comunicación en la gestión de proyectos. Documento presentado en PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Instituto de Gestión de Proyectos.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional Teoría Y Práctica. 13va. Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Rodríguez, P. (2017). Conceptual model of communication theories within project process. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/331804155_Conceptual_model_of_communication_theories_within_project_process

Santos, D. (2012). Fundamentos de la comunicación. RED TERCER MILENIO S.C.
Estado de México.

Valarino, E., Yáber, G. y Cemborain, M. (2010). Metodología de la Investigación. Paso a
Paso. Mexico. Trillas.