



**DISEÑO DE UN MÉTODO PARA PLANEAR LA GESTIÓN DE LAS  
COMUNICACIONES EN PROYECTOS VIRTUALES Y PRESENCIALES**

**PROYECTO DE GRADO**

**Libia Patricia Gordillo Quiñones  
César Augusto González Grajales**

**Asesor  
Ronald Rojas Alvarado**

**Ph.D. en Gestión de Empresas**

**FACULTAD DE INGENIERÍA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
SANTIAGO DE CALI  
2018**

**DISEÑO DE UN MÉTODO PARA PLANEAR LA GESTIÓN DE LAS  
COMUNICACIONES EN PROYECTOS VIRTUALES Y PRESENCIALES**

**Libia Patricia Gordillo Quiñones  
César Augusto González Grajales**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Máster en Gerencia de Proyectos**

**Asesor  
Ronald Rojas Alvarado  
Ph.D. en Gestión de Empresas**



**FACULTAD DE INGENIERÍA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
SANTIAGO DE CALI  
2018**

**TABLA DE CONTENIDO**

	pág.
<b>Resumen</b>	<b>XI</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>13</b>
1.1 Contexto y Antecedentes	13
1.2 Planteamiento del Problema	14
1.3 Objetivo General	15
1.4 Objetivos Específicos	15
1.5 Organización del Documento	16
<b>2. Antecedentes</b>	<b>17</b>
2.1 Análisis cronológico de Gestión de las comunicaciones	18
<b>3. Marco Teórico</b>	<b>20</b>
3.1 Generalidades e Importancia de la Gestión del Conocimiento	20
3.1.1 Las Comunicaciones en Equipos Virtuales	23
3.1.2 Metodologías de Gestión de Proyectos	26
3.1.2.1 Proceso planificar la gestión de las comunicaciones según PMBOK®	28
3.1.2.2 Gestión de las Comunicaciones en estándar PRINCE2	29
3.2 Estado del Arte / Trabajos Relacionados	30
3.3 Estado de la práctica	33

	IV
<b>4. Metodología</b>	<b>35</b>
<b>5. Presentación de la propuesta</b>	<b>38</b>
5.1 Descripción general de la herramienta	38
5.1.1 Fase de planeación	38
5.1.2 Fases y canales de comunicación	39
5.1.3 Caracterización de los interesados	40
5.1.4 Fase Ejecución	40
5.1.5 Fase de control	41
5.2 Variables aplicadas a la herramienta	42
5.3 Informe según variables de la herramienta	44
<b>6. Diseño de experimento de validación</b>	<b>45</b>
6.1 Panel de expertos	48
<b>7. Resultados Obtenidos</b>	<b>49</b>
7.1 Cuadro descripción del personal encuestado	49
7.2 Cuadro criterios para la validación	50
7.3 Cuadro de escala de evaluación de los criterios	52
7.4 Análisis de los resultados	53
7.4.1 Empresa No1.	53
7.4.2 Impacto	53
7.4.3 Aplicabilidad	55

	V
7.4.4 Factibilidad	58
7.4.5 Conceptualización	61
7.4.6 Innovación	64
7.5 Conclusión de la validación	67
<b>Conclusiones y futuro trabajo</b>	<b>69</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>71</b>
<b>Anexos</b>	<b>74</b>

**Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1.Apropiación del concepto de la gestión de proyectos	18
Tabla 2.Comparación de procesos PMBOK® y PRINCE2	27
Tabla 3.Relación entre áreas de conocimiento de las metodologías PRINCE” Y PMBOK	27
Tabla 4.Gestión de las comunicaciones	31
Tabla 5.Fase de planeación de las Comunicaciones	39
Tabla 6.Fases y Canales de Comunicación	39
Tabla 7.Caracterización de los interesados	40
Tabla 8.Fase de Ejecución	41
Tabla 9.Fase de control	41
Tabla 10.VARIABLES aplicadas a la herramienta	42
Tabla 11.VARIABLES aplicadas a la herramienta	43
Tabla 12.VARIABLES aplicadas a la herramienta	43
Tabla 13.VARIABLES aplicadas a la herramienta	43
Tabla 14.VARIABLES aplicadas a la herramienta	43
Tabla 15.VARIABLES aplicadas a la herramienta	44
Tabla 16.Formulario de encuesta	45
Tabla 17.Panel de expertos	48
Tabla 18.Panel de expertos empresa No1.	49
Tabla 19.Panel de expertos empresa No2.	50

Tabla 20.Criterios de validación.	51
Tabla 21.Escala de evaluación.	52
Tabla 22.Resultados impacto pregunta 1	53
Tabla 23.Resultados impacto pregunta 2	54
Tabla 24.Resultados aplicabilidad pregunta 1	56
Tabla 25.Resultados aplicabilidad pregunta 2	57
Tabla 26.Resultados factibilidad pregunta 1	59
Tabla 27.Resultados factibilidad pregunta 2	60
Tabla 28.Resultados conceptualización pregunta 1	62
Tabla 29.Resultados conceptualización pregunta 2	63
Tabla 30.Resultados innovación pregunta 1	65
Tabla 31.Resultados innovación pregunta 2	66

**Lista de Figuras**

	Pág.
Figura 1.Porcentaje de estudio por áreas de conocimiento. Adaptación (Scopus, sf)	14
Figura 2.Secuencia de uso para herramientas de planeación de las comunicaciones	29
Figura 3.Adaptación de la estrategia de comunicación estándar PRINCE2	30
Figura 4.Planificar la gestión de las comunicaciones	34
Figura 5.Adaptación de la gráfica proceso cualitativo de Investigación Metodología de la Investigación (Hernandez, SF).	35
Figura 6.Fase de control – Cumplimiento	41
Figura 7.Informe gestión de las comunicaciones	44



**Lista de Gráficas**

	Pág.
Gráfica 1.Gráfica de resultados impacto pregunta 1	54
Gráfica 2.Gráfica de resultados impacto pregunta 2	55
Gráfica 3.Gráfica de resultados aplicabilidad pregunta 1	56
Gráfica 4.Gráfica de resultados aplicabilidad pregunta 2	58
Gráfica 5.Gráfica de resultados factibilidad pregunta 1	59
Gráfica 6.Gráfica de resultados factibilidad pregunta 2	61
Gráfica 7.Gráfica de resultados conceptualización pregunta 1	62
Gráfica 8.Gráfica de resultados conceptualización pregunta 2	64
Gráfica 9.Gráfica de resultados innovación pregunta 1	65
Gráfica 10.Gráfica de resultados innovación pregunta 2	67

**Lista de anexos**

	Pág.
Anexo A.Registro juicios de expertos	74
Anexo B.Plantilla Requisitos de Comunicación	74
Anexo C.Plantilla Tecnología de la Comunicación	75
Anexo D.Plantilla Modelos de Comunicación	75
Anexo E.Matriz de Interesados	75
Anexo F.Reuniones	76
Anexo G.Herramienta planificar la gestión de las comunicaciones – Planeación	76
Anexo H.Herramienta planificar la gestión de las comunicaciones – Planeación	76
Anexo I.Herramienta planificar la gestión de las comunicaciones – Informe	77
Anexo J.Herramienta planificar la gestión de las comunicaciones – Cumplimiento	77
Anexo K.Herramienta planificar la gestión de las comunicaciones – Cumplimiento	77

## Resumen

La gestión de las comunicaciones gradualmente ha cobrado mayor importancia para el éxito de los proyectos debido a que la globalización de la economía también supone un desafío especialmente en equipos virtuales y con zonas horarias disímiles. Este documento tiene como objetivo elaborar un método a través de herramientas, que le permitan al gerente de proyectos identificar su equipo de trabajo y planificar correctamente la gestión de las comunicaciones. De forma puntual, se analizan y categorizan diversas herramientas que se ajustan a varias metodologías de dirección de proyectos, teniendo como resultado una recopilación (set) de plantillas que sirven como insumo para identificar características, canales de comunicación, análisis de interesados, características culturales y responsables de emitir y recibir información dentro de un proyecto y una plantilla general que le permite al gerente de proyectos planear, ejecutar y controlar las comunicaciones. Finalmente, dichas plantillas se organizan en un método, el cual se valida con una mesa de expertos en el área de la gerencia de proyectos.

## **Abstract**

The management of communications has gradually become more important for the success of projects because the globalization of the economy is also a challenge especially in virtual teams and with different time zones. This document aims to develop a method through tools that allow the project manager to identify his work team and plan correctly the management of communications. In a timely manner, diverse tools that conform to various project management methodologies are analyzed and categorized, resulting in a collection (set) of templates that serve as input to identify characteristics, communication channels, stakeholder analysis, cultural characteristics and responsible for issuing and receiving information within a project and a general template that allows the project manager to plan, execute and control communications. Finally, these templates are organized in a method, which is validated with a panel of experts in the area of project management.

## 1. Introducción

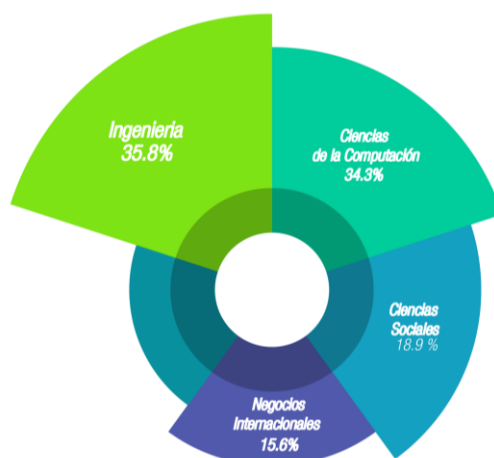
### 1.1 Contexto y Antecedentes

La internacionalización de mercados, proveedores y demás *stakeholders*, desafía la manera en la cual las organizaciones gestionan las comunicaciones. En consecuencia, éstas deben adaptar su capital humano, procesos, herramientas y demás cuestiones que implican proveer productos y servicios en el entorno global, las 24 horas del día; el reto de llevar a cabo este tipo de proyectos, con equipos ubicados en diferentes zonas horarias, le exige al director de proyectos realizar una correcta y creativa gestión de las comunicaciones.

Asimismo, implica además otras cuestiones que deben ser tenidas en cuenta para lograr el éxito de los proyectos. Por ejemplo, algunos autores resaltan que “los interesados involucrados en un proyecto conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto. Del mismo modo la gestión de las comunicaciones es temática importante en otros cuerpos del conocimiento tales como el PRINCE2 y la ISO 21500” (Santiago, Rojas, & Esteban, 2013)

En la figura No.1 se puede identificar la importancia que se le ha dado al estudio del tema gestión de las comunicaciones en equipos virtuales y presenciales desde las diferentes áreas de conocimiento. Se aprecia que el 35.8% corresponde al área de conocimiento que ha realizado más estudios sobre la importancia de las comunicaciones en la planeación de un proyecto.

**Figura 1.** Porcentaje de estudio por áreas de conocimiento.



Fuente: Adaptación (Scopus, sf)

## 1.2 Planteamiento del Problema

La Gestión de las comunicaciones es un proceso necesario y determinante para asegurar el alcance de un proyecto, es responsabilidad del gerente de proyectos disminuir los factores de riesgo realizando una planeación de las comunicaciones con las herramientas necesarias.

El estudio publicado por el PMI, llamado el *alto costo de un bajo desempeño: El papel fundamental de las comunicaciones* arrojó como resultado que:

“135 millones de dólares se ponen en riesgo por cada 1000 millones gastados en un proyecto. Las investigaciones complementarias sobre la importancia de las comunicaciones efectivas revelaron que un alarmante 56% (75 de esos 135 millones) se ponen en riesgo debido a la ineficacia de las comunicaciones. La investigación de PMI sobre comunicaciones en el informe Pulso halló que las comunicaciones efectivas

conducen a proyectos más exitosos y esto permite a las organizaciones lograr un alto desempeño” (Project Management Institute Inc., 2013).

Un factor crítico que entorpece el alcance de un proyecto es que las organizaciones no conocen la gestión de proyectos o no la identifican como una estrategia funcional y, por ende, desconocen la importancia del uso de herramientas para gestionar las comunicaciones en el proyecto.

La falta de frecuencia en la información, los supuestos erróneos, las interpretaciones, la falta de capacitación en software requerido, desconocer la zona horaria, son causas que afectan la ejecución de un proyecto.

### **1.3 Objetivo General**

Diseñar un método que facilite el proceso de gestión de las comunicaciones en un proyecto.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Identificar procesos y herramientas de gestión de comunicaciones en diferentes metodologías de gestión de proyectos
- Construir una herramienta que contengan los pasos necesarios para planificar, ejecutar y controlar la gestión de las comunicaciones en un proyecto.
- Validar con expertos el uso de las herramientas por medio de un análisis de caso.

## 1.5 Organización del Documento

Capítulo 2..... Antecedentes

En este capítulo se presentan los antecedentes de la investigación, la documentación del marco teórico, estado del arte.

Capítulo 3..... Metodología

En este capítulo se presenta la descripción de las fases del proyecto por medio de la metodología utilizada.

Capítulo 4..... Presentación de la propuesta

En este capítulo se describe el desarrollo del método planteado para la planificación de la gestión de las comunicaciones.

Capítulo 5..... Diseño de experimento de validación

En este capítulo se plantea el modelo de validación utilizado.

Capítulo 6..... Resultados obtenidos

En este capítulo se encuentra detallado todo el proceso de validación utilizado.

Capítulo 7..... Conclusiones y futuro trabajo

En este capítulo se resaltan las conclusiones obtenidas en la investigación y se plantean mejoras para un futuro trabajo.



## 2. Antecedentes

Para resaltar la importancia de la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos, es necesario hacer énfasis en el área administrativa, esto se debe a que a mitad del siglo XX el concepto de gestionar las comunicaciones se desconocía, por esto es importante retomar las escuelas de administración como un antecedente, en especial en el área de la gestión de proyectos y, por ende, el inicio de la gestión de las comunicaciones.

Una de las teorías pioneras en materia de Comunicaciones fue promulgada por Aristóteles, que junto a otros reconocidos autores, se han tomado como referentes importantes para abordar dicha temática; “la comunicación se trata de la capacidad de gestionar mensajes y significados; de esta forma se puede persuadir a los interlocutores en un proceso de interacción.” (Racionero, 1990)

Para traer a colación el tema de las comunicaciones en el ámbito de las organizaciones, es preciso retomar prácticas de principios del siglo XX, mucho antes de que se asumiera el término “gestión de proyectos” y que se iniciaran instituciones como el PMI, IPMA, PRINCE2, entre otros referentes internacionales. En dicho tiempo todo el tema de comunicaciones era tratados por las diferentes escuelas de la administración y fueron éstas mismas las que se encargaron de agrupar una serie de conceptos y de dar a conocer lo que hoy se denomina gestión de las comunicaciones.

Según indican diversos autores (Barroeta, Morella, & Morales, 2014), (J.C., Rojas, & L.A., 2013), (Robbins & Judge, sf), (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, sf), los gerentes de

proyectos deben estudiar y analizar los aspectos organizacionales, conocer y definir los canales de comunicación, las estrategias, reglas comunes y plantillas entre los integrantes del grupo de trabajo, para la correcta elección del canal, los métodos y herramientas a utilizar en la comunicación. En dicha cadena de pensamiento, existen técnicas y herramientas comunes y aceptadas que pueden ser utilizadas para la gestión de las comunicaciones y servir de referencia o guía para los gerentes, durante la ejecución de proyectos globales con equipos virtuales.

## 2.1 Análisis cronológico de Gestión de las comunicaciones

En la tabla No. 1, se presenta un análisis cronológico sobre conceptos relevantes de autores sobre la gestión de las comunicaciones

**Tabla 1.** Apropiación del concepto de la gestión de proyectos

AÑO DE PUBLICACIÓN	AUTOR	CONTRIBUCIÓN
1856- 1915	<b>Winslow Taylor</b>	Su obra es la precursora de las modernas herramientas de gestión de proyectos, incluyendo la estructura de desglose de trabajo (WBS) y la asignación de recursos.
1861- 1919	<b>Henry Gantt</b>	Considerado uno de los padres de la planificación, desarrolló una disciplina de gestión de proyectos a partir de distintos campos de aplicación, incluyendo la construcción, la ingeniería y la defensa; es conocido por la creación de la gráfica que lleva su nombre, el diagrama de Gantt
1841- 1925	<b>Henri Fayol</b>	Conocido por su creación de las cinco funciones de gestión que constituyen la base para el cuerpo de conocimientos relacionados con proyectos y gestión de programas

1950's	<b>Empresas DuPont Corporation y Remington Rand Corporation</b>	Desarrollaron el modelo matemático "Critical Path Method" (CPM), para la gestión de proyectos de mantenimiento de la planta.
1950's	<b>Booz-Allen &amp; Hamilton</b>	Desarrollaron el modelo matemático "Programa de Evaluación y Revisión Técnica" (PERT), como parte de la Armada de los Estados Unidos.
1956-1969	<b>Reunión que organizó la Asociación Americana de Ingeniería de Costos de la Universidad de New Hampshire</b>	Se funda la Asociación para la Promoción de la Ingeniería de Costos (AACE Internacional) que contó con 59 peritos del coste e ingenieros.
1981	<b>PMI</b>	Se fundó el Project Management Institute (PMI) para servir a los intereses de la industria de gestión de proyectos. La premisa del PMI es que cualquier proyecto, sin importar su naturaleza, utiliza las mismas bases metodológicas y herramientas.
1981	<b>PMI</b>	El consejo de administración del PMI autorizó el desarrollo de lo que se ha convertido en una Guía de la Dirección de Proyectos del Conocimiento (PMBOK Guide), que contiene las normas y directrices de las prácticas que son ampliamente utilizadas en la profesión. Es esta organización la que dicta los estándares en esa materia.

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada.

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1 Generalidades e Importancia de la Gestión de las Comunicaciones**

Al revisar los artículos y documentos consultados para el desarrollo de este método de trabajo se evidencia que uno de los puntos neurálgicos en la gestión de proyectos es el inadecuado direccionamiento de la gestión de las comunicaciones, una de sus posibles causas es que el inicio de la gerencia de proyectos estuvo enfocado en grupos de trabajo compuestos por ingenieros, quienes fueron formados con enfoques muy técnicos y deficientes en gestión. Esta teoría la ratifica el autor (Bustamante, 2010) cuando manifiesta que, “de todos modos, no resulta fácil hacer entender a los líderes del proyecto que desde siempre han vivido pendientes de la producción, las finanzas, la administración y el mercado, que las herramientas de la comunicación son el único Denominador común a todos los actos y propósitos de su organización”.

De acuerdo a este análisis se convierte en una tarea necesaria crear un modelo de gestión de comunicaciones independiente para cada tipo de proyecto, teniendo en cuenta factores como el talento humano y el sector en el cual se vaya a desarrollar el proyecto. Generar un modelo de gestión de comunicaciones permite al gerente de proyectos implementar herramientas que se adecuen a su modelo de gestión.

Al surgir la gestión de proyectos como resultado de problemas gubernamentales, militares y comerciales, se desarrollaron herramientas para fortalecer el crecimiento de las organizaciones y establecer la Gerencia de Proyectos como el inicio de la implementación de procesos. Los

grandes problemas que se presentaban con frecuencia en la implementación de la gerencia de proyectos en la época eran ocasionados por no cumplir a cabalidad con la agenda planteada, inconvenientes con la comunicación interna en el desarrollo de los proyectos y no planear estrategias de comunicación vinculadas con el trabajo en conjunto. (Gyepro, 2005).

Como respuesta a estas situaciones se crearon organizaciones que desarrollaron una maquinaria de conocimiento y recopilaron un conjunto de buenas prácticas para mitigar los problemas de comunicación que se presentaban en dichos proyectos. En el año 1965 fue fundado el IPMA (*International Project Management Association*); luego, en 1969 se creó el PMI (Project Management Institute) y; posteriormente, se creó el PRINCE2 (*Projects In Controlled Enviroments*). Debido a la estandarización de procesos que se realizó, estas metodologías se han convertido en guías internacionales de conocimiento en la gestión de proyectos. De igual forma, la gestión de las comunicaciones ha estado presente en estas metodologías como un concepto transversal importante a la hora de gestionar proyectos, sin importar el enfoque del mismo. (Ramirez & Rojas, 2004).

Al contar con estas metodologías que lograron agrupar el conocimiento inicial de la gestión de proyectos, el paso a seguir fue la planeación, el seguimiento y control de cómo se ejecutaban las actividades, gestionadas dentro de un proceso denominado “Ciclo de vida del proyecto las comunicaciones internas y externas”.

Para autores como (Preciado & Guzmán, 2012) “Si una organización cuenta con una buena estrategia de comunicación, también cuenta con el plan de gestión. Por ello, la comunicación estratégica y el plan de gestión son sinónimos” (Santiago, Rojas, & Esteban, 2013).

La gestión de las comunicaciones es un proceso importante y determinante en cualquier tipo de proyectos si se pretende terminar con éxito cada una de sus fases. En metodologías como PRINCE2 y PMBOK, la gestión de las comunicaciones es direccionadas de acuerdo a los ajustes de cada guía, sin embargo, en ambas son ejes centrales para el desarrollo integral de un proyecto.

La aplicación y la investigación sobre temas relacionados con la gestión en las comunicaciones ha tomado relevancia en los últimos años, autores como (Rivera, Rojas, Ramírez, & Álvarez, 2005) afirman que:

“Desde todas las perspectivas comercial e interpersonal, conforman un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en todos los proyectos, por ello al emplearla adecuadamente puede llegar a convertirse en un factor clave de éxito en las Organizaciones”

Autores como (SCHEINSOHN, 2009) plantean su posición determinante al manifestar que:

“La comunicación es un hecho fundamental de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella”.

Estas afirmaciones permiten evidenciar que la gestión de las comunicaciones, como una práctica sana entre las personas que componen un equipo de trabajo y, al ser un equipo de

procesos importante en la gestión de proyectos, no puede ser ajeno en el momento de implementar nuevas tendencias que permitan proyectar las organizaciones a nuevos mercados.

### **3.1.1 Las Comunicaciones en Equipos Virtuales**

Una de las tendencias de las organizaciones es la expansión geográfica que les permita un mejor aprovechamiento de nuevos mercados, esto trae consigo una serie de necesidades como acortar distancia entre los equipos de trabajo, seleccionar y gestionar personal que se encuentra en espacios remotos u otros países, esto se debe realizar a través plataformas virtuales de comunicación.

El PMBOK (Sexta Edición) sostiene que los equipos virtuales son una tendencia emergente que permite que personas altamente calificadas y con diferentes áreas de experiencia, conformen equipos de trabajo donde no estén físicamente juntos. Esta tendencia genera una gestión de la comunicación con elementos diferente a los tradicionales. Uno de los retos más grandes al gestionar equipos virtuales es el dominio de la comunicación, esto incluye dificultades en intercambio de conocimientos y experiencias con miembros del equipo que se encuentran ubicados en países diferentes con culturas diferentes (Muñoz, 2018).

Para realizar gestión de las comunicaciones en equipos virtuales es necesario potenciar características de las personas que conforman el equipo de trabajo, las fallas en la comunicación pueden magnificar situaciones que pongan en peligro la ejecución de un proyecto, el gerente de proyectos puede haber organizado un buen plan de gestión de las comunicaciones, debido a que

puede haber pasado por alto incluir terminología o detalles que permitan estandarizar la comunicación entre los miembros del equipo.

Un ejemplo de este tipo de errores “le ocurrió a la Nasa en 1999 con el satélite *Mars Clite* que debía orbitar alrededor de Marte. Cuando se encontraba a punto de llegar al planeta rojo, el satélite se estrelló por culpa de un fallo en los cálculos, perdiendo así 125 millones de dólares. En la investigación posterior al incidente, los responsables revelaron que hubo una comunicación pésima por parte de los dos equipos de científicos que llevaban la misión (uno localizado en Colorado y el otro en California). Se comunicaban regularmente a través de e-mail, pero resultó que el equipo de California estaba trabajando con el sistema métrico decimal (kilómetros) y el de Colorado hacía sus cálculos en pulgadas”.

Este tipo de errores en los proyectos resulta ser muy frecuente por pasar por alto el lenguaje específico que utiliza cada integrante del equipo de trabajo. (we.Know, sf).

Uno de los pensamientos recurrentes de los gerentes de proyectos es que, si se cuenta con buenas herramientas de comunicación, están realizando una destacada gestión de comunicaciones en los equipos y en realidad no es así, si bien la tecnología provee herramientas que facilitan las comunicaciones a través de audio y video, textos o gráficos, eso no significa que no se presenten inconvenientes entre los integrantes del equipo.



El gerente de proyectos debe generar estrategias que permitan que los miembros del equipo de trabajo se conozcan muy bien e identificar recursos como los que plantea la investigación del INSEAD, (INSEAD, 2017) donde se demuestra que *“para gestionar equipos virtuales es mejor usar comunicación sincrónica ( donde las personas tienen la oportunidad de participar en tiempo real) en lugar de utilizar comunicación asincrónica (donde se presentan retrasos de tiempo entre un mensaje enviado y un mensaje recibido, como en los correos electrónicos)”*

Según la investigación realizada por el INSEAD (INSEAD, 2017) *“la comunicación entre los asiáticos orientales presenta menos dificultades que la comunicación de los europeos y los estadounidenses al usar mensajería instantánea o correo electrónico con otros del mismo origen cultural.”* Una explicación para esto es que los asiáticos están más dispuestos a trabajar en equipo con miembros de su propia cultura explica Roderick Swaab, profesor asistente de comportamiento organizacional en INSEAD. (INSEAD, 2017) *“Esto hace que sea más fácil superar algunos desafíos que se presentan en los equipos de trabajo virtuales donde ellos intervienen”*.

*“Una de cada tres empresas ha configurado el trabajo virtual para que puedan aprovechar el talento global. Uno de los beneficios más importantes de poder utilizar la tecnología para comunicarse de manera globalmente es la capacidad de aprovechar las herramientas con las que se cuentan hoy en día, sin estar limitado por la ubicación geográfica. Sin embargo, la mayoría de los encuestados dicen que los miembros del equipo virtual son reclutados por los gerentes locales (58%), lo que sugiere que la mayoría de las empresas solo reclutan en lugares donde tienen una oficina. Además, relativamente pocos*

*gerentes utilizan las tecnologías que existen como el método para reunirse con sus grupos de trabajos virtuales o entrevistar a nuevos prospectos.” (Limited, 2009).*

### **3.1.2 Metodologías de Gestión de Proyectos**

En la actualidad, la alta gerencia de las organizaciones debe afrontar las nuevas tendencias que trae la gestión de proyectos, lo cual implica dejar de lado el modelo tradicional de liderazgo que se basaba en un direccionamiento conservador y autoritario, estos conceptos han ido cambiando y se han sustituido por un modelo de emprendimiento y de motivación dentro de los equipos de trabajo. Un factor importante en la gestión de las comunicaciones es establecer valores de comunicación entre su equipo, que muestre una relación transparente, clara y abierta entre los integrantes del proyecto.

En las metodologías de la Gestión de Proyectos se define la gestión de las comunicaciones como un proceso para la generación, almacenamiento, recopilación y distribución de la información entre los interesados vinculados a un proyecto y se hace énfasis en que es un proceso transversal en el desde la etapa de planeación hasta el cierre del proyecto.

En la tabla 2 se presentan los estándares PMI y PRINCE2 de la gerencia de proyectos y su influencia en personas y compañías

**Tabla 2.** Comparación de procesos PMBOK® y PRINCE2

PMBOK	PRINCE2
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en marcha de un proyecto</li> <li>• Dirección de un proyecto</li> </ul>
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio del proyecto</li> <li>• Gestión Límite de fase</li> <li>• Gestión de la entrega de productos</li> </ul>
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de la fase</li> <li>• Gestión de la entrega de productos</li> </ul>
Seguimiento y Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección del proyecto</li> <li>• Control de la fase</li> <li>• Gestión de límite de la Fase</li> </ul>
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión límite de la Fase</li> <li>• Cierre del Proyecto</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Tabla 3.** Relación entre áreas de conocimiento de las metodologías PRINCE® Y PMBOK

PMBOK	PRINCE2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justificación continua del negocio</li> <li>• Gestión por excepción</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de proyecto, plan de fase, plan de equipo, plan de revisión de beneficios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes, caso de negocio, progreso</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aborda de manera general algunos factores de valor ganado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al producto</li> <li>• Lecciones aprendidas mejoras continuas</li> <li>• Gestión de la configuración</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Similitud en la gestión de recursos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progreso, gestión de estrategia de comunicaciones</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Similitud en cuanto a riesgos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifican factores importantes para las adquisiciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se definen roles y responsabilidades del equipo de gestión de proyecto</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

De acuerdo a este análisis se convierte en una tarea necesaria crear un modelo de gestión de comunicaciones independiente para cada tipo de proyecto, teniendo en cuenta factores como el talento humano y el sector en el cual se vaya a desarrollar el proyecto. Generar un modelo de gestión de comunicaciones permite al gerente de proyectos implementar herramientas que se adecuen a su modelo de gestión a través de tecnologías con las que cuenta al momento de desarrollar el proyecto.

### ***3.1.2.1 Proceso planificar la gestión de las comunicaciones según PMBOK®***

En la figura 2 se evidencian las herramientas planteadas en el proceso 10.1 Planificar la gestión de las comunicaciones, según el PMBOK versión 6; este proceso cuenta con entradas, herramientas y salidas, las cuales le permiten al gerente de proyectos alistar una serie de requerimientos en la etapa de planeación para iniciar el proyecto.

**Figura 2.**Secuencia de uso para herramientas de planeación de las comunicaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

### 3.1.2.2 *Gestión de las Comunicaciones en estándar PRINCE2*

En la figura 3 se presenta la estrategia de una descripción de medios e identifica cuál será la frecuencia de la comunicación con las partes interesadas, tanto internas como externas del proyecto. Se debe clasificar qué se está comunicando, a quién se está comunicando y con qué frecuencia, además, se debe establecer un flujo de información controlado y bidireccional.

**Figura 3.** Adaptación de la estrategia de comunicación estándar PRINCE2



### 3.2 Estado del Arte / Trabajos Relacionados

El análisis del estado del arte que aquí se realiza se agrupa en dos tipos; el primero es sobre la gestión de las comunicaciones en proyectos virtuales; el segundo, sobre las herramientas y técnicas para la gestión de las comunicaciones en este tipo de proyectos (Ver tabla No. 4).

**Tabla 4.** Gestión de las comunicaciones

Autor / Año	Objetivo	Método	Resultado	Conclusión
(Tarne & Ellingsworth, 2002)	Observar las 10 principales barreras de comunicación que ven los gerentes de proyecto.	Validar y aplicar las recomendaciones realizadas en el escrito de las 10 principales barreras de la comunicación.	Recomendaciones que se deben tener en cuenta al momento de realizar la gestión de las comunicaciones en proyectos virtuales.	El gerente de proyecto efectivo debe ser consciente de cómo el lenguaje puede actuar como una barrera para las comunicaciones. Los comunicadores deben usar las palabras correctamente, aclarar las suposiciones y comprender a la audiencia a quien le están entregando su mensaje.
(Binder, 2007)	Incorporar técnicas que permitan que la gestión de las comunicaciones sea más efectiva.	El gerente debe definir desde el inicio del proyecto cuáles de estas técnicas puede utilizar de acuerdo a las diferentes necesidades del proyecto y del equipo de trabajo.	Se desarrollarán los canales de comunicación entre las diferentes partes interesadas, se definirán las reglas y plantillas para la comunicación a través de las técnicas seleccionadas.	Diferentes técnicas de comunicación pueden ser utilizadas para incrementar el nivel de participación de las partes interesadas. Técnicas de lluvia de ideas remotas pueden ayudar a reunir ideas de los diferentes miembros del equipo, haciéndolos una

				parte activa de las estrategias del proyecto.
(Tugrul U, y otros, 2012)	Estudiar los tipos de factores que contribuyen significativamente a la comunicación en los proyectos denominados equipos virtuales globales (GVT).	Se estudió un total de cinco criterios y cómo estos impactan el desglose de las comunicaciones en el equipo virtuales globales.	Generar un modelo AHP que ayude a los gerentes del proyecto hacer lo correcto en la toma de decisiones y en la gestión de las comunicaciones	Los fundamentos básicos para la formación de equipos virtuales para atender los proyectos siguen siendo válidos, pero los nuevos retos que nos generan la tecnología y la economía global están haciendo complicados y desafiantes la administración para los gerentes de proyectos y no se aprovechan los beneficios ofrecidos por la diversidad de las nacionalidades y culturas.
(J.C., Rojas, & L.A., 2013)	Crear un modelo de gestión de comunicaciones para los proyectos de Telecomunicaciones.	A través de esta revisión bibliográfica se busca determinar las deficiencias existentes con relación a la gestión de comunicaciones en los proyectos.	Brindar herramientas bases para que a partir de ella se consolide un modelo de Gestión de Comunicaciones que sea aplicado puntualmente a los proyectos de telecomunicaciones	La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto.



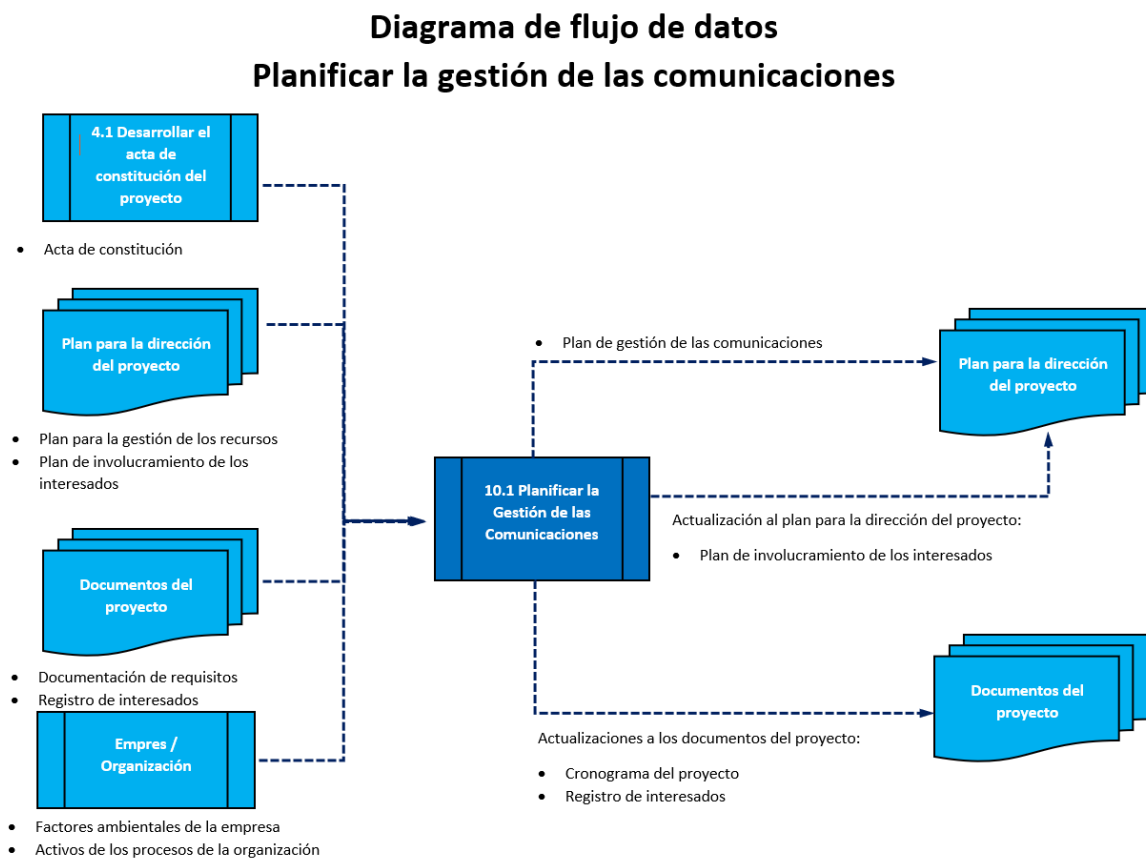
(Uribe Vélez, 2014)	Identificar las herramientas para la gestión de las comunicaciones en equipos virtuales globales.	Se validó a través de una discusión directa con un grupo de 30 gerentes de proyectos que actualmente trabajan en Colombia.	De acuerdo con el método desarrollado, se presenta un grupo de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para la gestión de las comunicaciones.	Se sugieren el uso de un conjunto de técnicas y herramientas que puede servir de referencia y guía para los gerentes de proyectos que se vean en la necesidad de enfrentarse a este tipo de proyectos o que quieran aumentar su conocimiento sobre la gestión de las comunicaciones.
---------------------	---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

### 3.3 Estado de la práctica

A través de la figura No4 planificar la gestión de las comunicaciones, se describe el proceso de gestionar las comunicaciones dentro de un proyecto, teniendo en cuenta las herramientas necesarias como insumos para la planeación según la metodología del PMI.

**Figura 4.** Planificar la gestión de las comunicaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

## 4. Metodología

Para la construcción del modelo y el proceso de documentación de este trabajo, se utilizó el enfoque cualitativo de investigación, el cual permite recolectar y analizar datos de manera flexible, mientras se mantiene la revisión de literatura, durante toda la etapa de estudio hasta la entrega de resultados.

**Figura 5.** Adaptación de la gráfica proceso cualitativo de Investigación Metodología de la Investigación (Hernandez, SF).



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Fase 1:** Se selecciona la idea para iniciar el proceso de investigación sobre la gestión de las comunicaciones dentro del proyecto.

**Fase 2:** Se plantea como problema el fracaso en los proyectos debido a la inadecuada gestión de las comunicaciones.

**Fase 3:** Se hace un trabajo de investigación donde se evidencia la problemática y como se ven afectadas las organizaciones que ejecutan proyectos de forma simultánea, esta investigación se hace por medio de consulta a expertos y a consulta literaria.

**Fase 4:** Al consultar la literatura y los autores se evidencian objetos de estudio que se deben abordar para encontrar causas reales de la problemática

**Fase 5:** Se realizan tablas comparativas sobre estándares de gestión de proyectos.

**Fase 6:** Clasificar información y herramientas existentes para la gestión de las comunicaciones de diferentes estándares de gestión de proyectos e identificar su proceso de ejecución dentro del mismo.

**Fase 7:** Planteamiento de herramienta que reúna criterios de metodologías como el PRINCE2 y PMBOK

**Fase 8:** Validación del uso del método por medio de expertos

**Fase 9:** Se aporta al documento el proceso de validación del método, que contienen las observaciones de los expertos.

## **5. Presentación de la propuesta**

Teniendo en cuenta la investigación realizada y, después de identificar los factores que influyen en la gestión de las comunicaciones dentro de un proyecto desde diferentes estándares, se plantea como solución el desarrollo de un método que le permitirá al gerente de proyectos realizar el proceso de planeación ejecución y control de las comunicaciones bajo estándares PMI y PRINCE2, además de caracterizar su equipo de trabajo e identificar factores de riesgo que pueden comprometer el alcance del proyecto.

A continuación, se presentan todos los aspectos relacionados con el desarrollo de la propuesta, evidenciando la composición de la herramienta, como las posibles variables que aplican para su respectivo uso.

### **5.1 Descripción general de la herramienta**

La herramienta se divide en tres apartados principales que se clasifican de la siguiente forma:

#### **5.1.1 Fase de planeación**

En este apartado de la herramienta se encuentra información general del proyecto, datos de ubicación, fecha de inicio y finalización, este apartado permite identificar y clasificar información importante para el uso de la herramienta (tabla 5)

**Tabla 5.**Fase de planeación de las Comunicaciones

<b>PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES</b>			
<b>Nombre del proyecto:</b>		<b>País de ejecución:</b>	
<b>Gerente del proyecto:</b>		<b>Ubicación:</b>	
<b>Fecha de elaboración:</b>		<b>Fecha de inicio del proyecto:</b>	
<b>Elaborado por:</b>			

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

### 5.1.2 Fases y canales de comunicación

En esta sección de la herramienta se recolecta la información necesaria para identificar el número de canales de información planteados por el PMBOK en el proceso PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES y brinda la posibilidad a gerentes de proyectos que trabajan bajo otros estándares clasificar el número de interesados por fase (tabla 6).

**Tabla 6.**Fases y Canales de Comunicación

<b>FASES</b>	<b>NÚMERO DE INTERESADOS POR FASE</b>	<b>NÚMERO DE CANALES DE COMUNICACIÓN (N (N-1) / 2)</b>
<b>INICIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PLANEACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>EJECUCIÓN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>EVALUACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>MONITOREO Y CONTROL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CIERRE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

### 5.1.3 Caracterización de los interesados

En este apartado de la herramienta se caracteriza la información importante de cada uno de los interesados del proyecto, localización, idioma, fase en la que mayor influencia tiene, y se identifica la documentación que se le debe entregar (Tabla 7).

**Tabla 7.**Caracterización de los interesados

CONSECUTIVO	NOMBRE DE INTERESADO	CARGO	ROL	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA (PAÍS)	IDIOMA	CORREO ELECTRÓNICO	GRADO DE INFLUENCIA	FASE O ESTADO DE MAYOR INTERÉS	NOMBRE DE LA COMUNICACIÓN	MEDIO DE COMUNICACIÓN

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

### 5.1.4 Fase Ejecución

En esta sección el gerente de proyectos debe asignar los responsables de realizar y /o enviar la información, pactar fechas de entrega de la información y la frecuencia con la que esta información será enviada (tabla 8).



**Tabla 8.**Fase de Ejecución

RESPONSABLE DE ELABORACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	ORGANIZACIÓN / EMPRESA		FECHA PLANEADA DE ENVÍO DE COMUNICACIÓN	FECHA REAL DE ENVÍO DE COMUNICACIÓN	COMENTARIOS O INFORMACIÓN DE INTERÉS

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

### 5.1.5 Fase de control

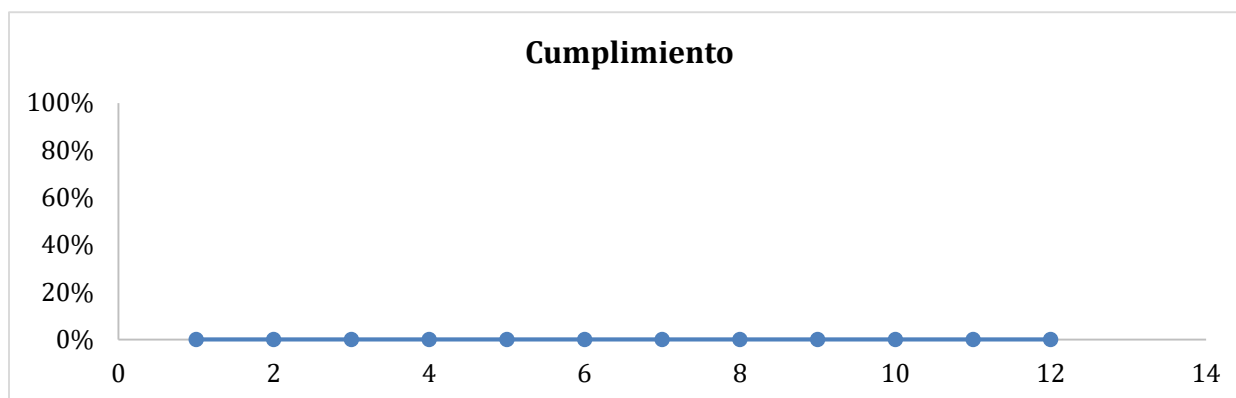
Se debe hacer seguimiento de la información con lo acordado en la etapa de planeación, la herramienta contiene unas convenciones de color que permiten identificar cuando el responsable de entregar la información no cumple con lo acordado (tabla 9 y figura x).

**Tabla 9.**Fase de control

Consecutivo	Nombre de la comunicación	Estado	Responsable	Cumplimiento	Justificación del vencimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Figura 6.**Fase de control – Cumplimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

## 5.2 Variables aplicadas a la herramienta

A continuación, se relacionan las variables que se encuentran aplicadas en la herramienta de planificar la gestión de las comunicaciones.

**Tabla 10.** Variables aplicadas a la herramienta

Campo	Función	Resultado
<b>Localización Geográfica</b>	Si el interesado se encuentra localizado en Alemania o Estados Unidos	El idioma asignado será Inglés
	Si el interesado se encuentra localizado en Latinoamérica	El idioma asignado será español

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Tabla 11.** Variables aplicadas a la herramienta

<b>Campo</b>	<b>Función</b>	<b>Resultado</b>
<b>Fase o Estado de Mayor Influencia</b>	De acuerdo a la fase de mayor influencia del interesado	La herramienta calcula cuantos canales de comunicación son necesarios para mantener una comunicación efectiva con interesado durante el proyecto

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Tabla 12.** Variables aplicadas a la herramienta

<b>Campo</b>	<b>Función</b>	<b>Resultado</b>
<b>Medio de Comunicación</b>	Si el Gerente de Proyectos selecciona el medio de comunicación <b>Reunión</b>	Se activan las casillas Tipo de Reunión, Frecuencia y Fecha

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Tabla 13.** Variables aplicadas a la herramienta

<b>Campo</b>	<b>Función</b>	<b>Resultado</b>
<b>Medio de Comunicación</b>	Si el Gerente de Proyectos selecciona el medio de comunicación <b>Audio conferencia</b>	se activan la casilla Seleccionar frecuencia para cada uno de los interesados del proyecto

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Tabla 14.** Variables aplicadas a la herramienta

<b>Campo</b>	<b>Función</b>	<b>Resultado</b>
<b>Medio de Comunicación</b>	Si el Gerente de Proyectos selecciona el medio de comunicación <b>Chat</b>	se activan la casilla Seleccionar frecuencia para cada uno de los interesados del proyecto

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

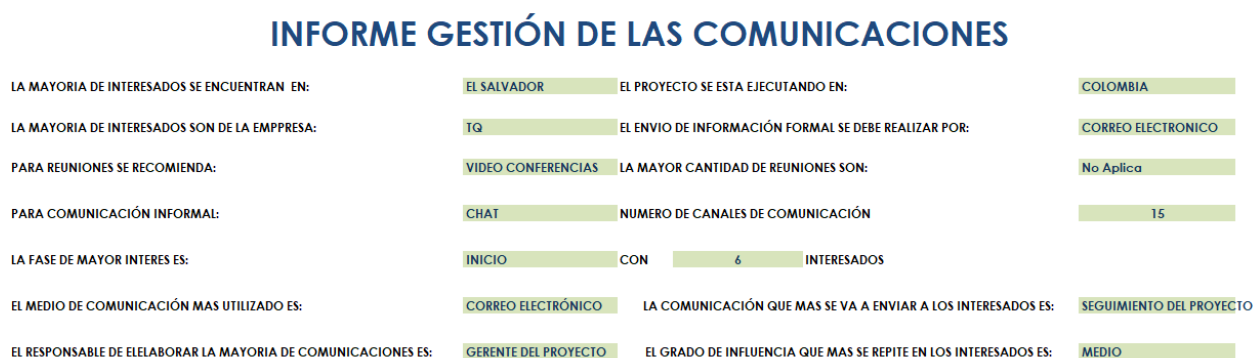
**Tabla 15.** Variables aplicadas a la herramienta

Campo	Función	Resultado
<b>Medio de Comunicación</b>	Si el Gerente de Proyectos selecciona el medio de comunicación <b>Intranet</b>	se activan las casillas Frecuencia y Fecha para cada uno de los interesados del proyecto

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

### 5.3 Informe según variables de la herramienta

Al terminar el diligenciamiento de los campos, la herramienta genera un resumen con la información necesaria para iniciar el control de las comunicaciones dentro del proyecto (Figura No.7).

**Figura 7.** Informe gestión de las comunicaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

## 6. Diseño de experimento de validación

### Validación de la propuesta

A través de la validación de la propuesta se desea certificar el método para gestionar las comunicaciones en un proyecto. A continuación, se describen las actividades realizadas para la validación del método propuesto para la gestión de las comunicaciones.

#### 5.1. Cuestionario

La tabla X muestra el cuestionario entregado al personal seleccionado, el cual contiene las preguntas establecidas según los criterios definidos anteriormente.

**Tabla 16.**Formulario de encuesta

		Total de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Total desacuerdo
Criterio	Pregunta	5	4	3	2	1
Impacto	1. ¿Cree usted que utilizar la metodología de gestión de las comunicaciones producirá un impacto positivo en el manejo de proyectos?					
	2. ¿Considera que la propuesta del método para					

	planificar la gestión de las comunicaciones es útil como mecanismo para el control en la gestión de las comunicaciones de un proyecto?					
Aplicabilidad	1. ¿Considera usted viable la aplicación del método de planificar la gestión de las comunicaciones en proyectos?					
	2. ¿Cree usted que los proyectos que se ejecutan en su empresa son flexibles para utilizar e implementar nuevas herramientas para el control de las comunicaciones?					
Factibilidad	1. ¿Es factible incorporar el método de gestión de las comunicaciones en los proyectos de su empresa?					
	2. ¿Considera usted que el personal que participa en los proyectos cuenta con el conocimiento para la utilización de este tipo de métodos?					
Conceptualización	1. ¿Considera usted que los conceptos, teoría y procesos					

	utilizados en el método de la gestión de las comunicaciones son apropiados?					
	2. ¿Cree usted que el diseño del método propuesto tiene una secuencia apropiada para ser aplicada en la gestión de las comunicaciones en los proyectos?					
Innovación	1. ¿Considera usted que el método propuesto para la gestión de las comunicaciones en un proyecto es innovador?					
	2. ¿Cree usted que el diseño de un método para la gestión de las comunicaciones como una nueva herramienta representa un grado de innovación importante?					
Observaciones y/o Sugerencias						

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

## 6.1 Panel de expertos

En el panel de expertos se registran los datos de las personas a encuestar, se debe diligenciar el nombre del experto, años de experiencia y en la descripción se debe colocar el cargo y sus funciones dentro de la compañía.

**Tabla 17.**Panel de expertos

Nombre de encuestado	Años de experiencia	Descripción

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada



## 7. Resultados Obtenidos

### 7.1 Cuadro descripción del personal encuestado

En la escogencia del panel de expertos fue necesario contactar personas con experiencia en el uso de las metodologías de proyectos seleccionados como PMBOOK y Prince2.

Esta validación se realizó en dos empresas una multinacional, específicamente en el área de informática. La otra empresa es de tecnología con sede en la ciudad de Cali.

**Tabla 18.**Panel de expertos empresa No1.

Nombre de encuestado	Años de experiencia	Descripción
Experto No 1	15	Ingeniero de sistemas, ha liderado y participado en proyectos de implementación de ERP como SAP y Oracle. Certificada en Itil y Cobit
Experto No2	20	Ingeniero de sistemas, gerente de proyectos en las áreas de infraestructura y desarrollo, Maestría en telecomunicaciones
Experto No3	20	Ingeniero de sistemas, ha participado en proyectos de implementación de software, actualizaciones. Certificada en Itil

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Tabla 19.**Panel de expertos empresa No2.

Nombre de encuestado	Años de experiencia	Descripción
Experto No 1	16	Ingeniero de sistemas, Gerente General, ha liderado y participado en proyectos de implementación de tecnología como cartelería digital, Data Centers, comunicaciones.
Experto No2	16	Ingeniero de sistemas, gerente de Proyectos e implementaciones, encargado de elaborar, liderar e implementar proyectos
Experto No3	14	Economista, Especialización gestión recursos humanos, encargada parte administrativa y personal

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

## 7.2 Cuadro criterios para la validación

Una vez seleccionado el personal con el cual se va a realizar la validación del método para la Gestión de las comunicaciones, se definieron los criterios para que sirvan de evaluación.

En el siguiente cuadro se especifican estos criterios de evaluación:

**Tabla 20.** Criterios de validación.

Criterio	Concepto
Impacto	Son los efectos o el alcance de la metodología de gestión de las comunicaciones
Aplicabilidad	Hace referencia a que el método pueda ser aplicado en los proyectos en la gestión de las comunicaciones
Factibilidad	Es utilizar el método propuesto en los proyectos, desarrollando la gestión de las comunicaciones
Conceptualización	Es la forma de analizar y aplicar los conceptos y teorías utilizadas para el desarrollo de la gestión de las comunicaciones dentro de los proyectos donde lleve a cabo su aplicación.
Innovación	Son los valores agregados del método con respecto a su uso de nuevos, aportando nuevas formas, métodos o tendencias.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

### 7.3 Cuadro de escala de evaluación de los criterios

Se procedió a asignar una escala de valores para la evaluación por parte de las personas encuestadas de acuerdo a la importancia que representan.

**Tabla 21.**Escala de evaluación.

Criterio	Puntaje				
	Total de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Total desacuerdo
	5	4	3	2	1
Impacto	Muy alto impacto	Alto impacto	Ninguno	Bajo impacto	Muy bajo impacto
Aplicabilidad	Muy alta aplicabilidad	Alta aplicabilidad	Ninguno	Baja aplicabilidad	Muy baja aplicabilidad
Factibilidad	Muy alta factibilidad	Alta factibilidad	Ninguno	Baja factibilidad	Muy baja factibilidad
Conceptualización	Muy alta conceptualización	Alta conceptualización	Ninguno	Baja conceptualización	Muy baja conceptualización
Innovación	Muy alta innovación	Alta innovación	Ninguno	Baja innovación	Muy baja innovación

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

## 7.4 Análisis de los resultados

### 7.4.1 Empresa No1.

Después de realizada la validación por el personal seleccionado se procede al análisis de la información recolectada, a continuación, se muestra las preguntas realizadas con su respectivo análisis de datos.

### 7.4.2 Impacto

**Pregunta 1:** ¿Cree usted que utilizar la metodología de gestión de las comunicaciones producirá un impacto positivo en el manejo de proyectos?

**Tabla 22.**Resultados impacto pregunta 1

#### Pregunta 1

Valoración	Cantidad	Empresa No1	Cantidad	Empresa No2
<b>Muy alto impacto</b>	2	67%	3	100%
<b>Alto impacto</b>	1	33%	0	0%
<b>Ninguno</b>	0	0%	0	0%
<b>Bajo impacto</b>	0	0%	0	0%
<b>Muy bajo impacto</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	3	100%	3	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Gráfica 1.** Gráfica de resultados impacto pregunta 1

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Análisis:** Los resultados obtenidos para la pregunta 1 fueron completamente favorables, ya que las personas encuestadas manifiestan que utilizar la gestión de las comunicaciones de manera correcta genera un impacto positivo en los proyectos (Gráfica 1).

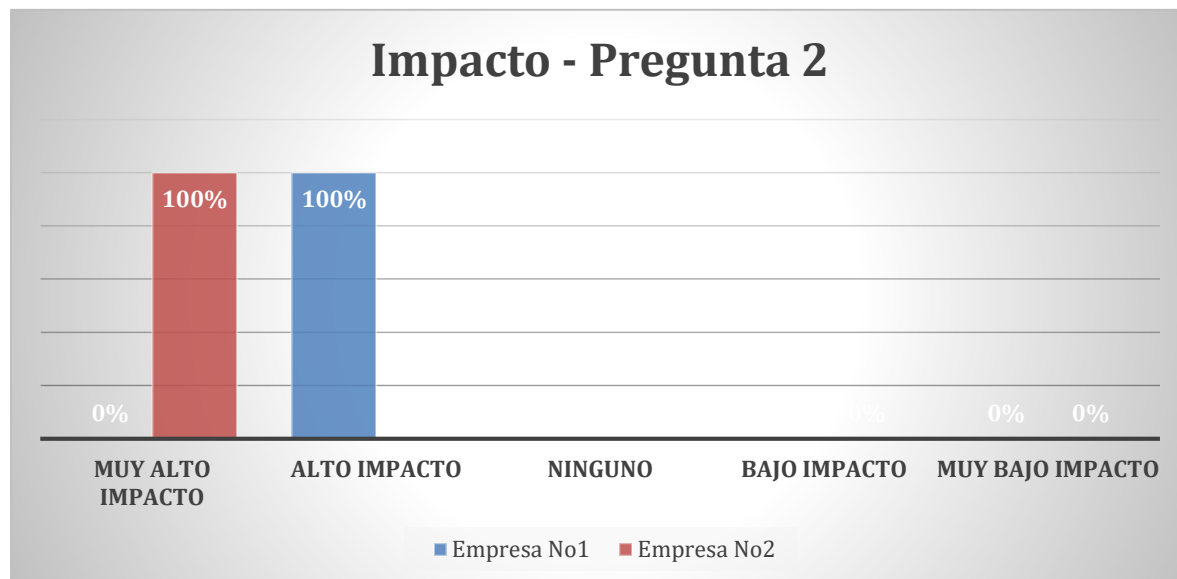
**Pregunta 2:** ¿Considera que la propuesta del método para planificar la gestión de las comunicaciones es útil como mecanismo para el control en la gestión de las comunicaciones de un proyecto?

**Tabla 23.** Resultados impacto pregunta 2  
**Pregunta 2**

Valoración	Cantidad	Empresa No1	Cantidad	Empresa No2
<b>Muy alto impacto</b>	0	0%	3	100%
<b>Alto impacto</b>	3	100%	0	0%
<b>Ninguno</b>	0	0%	0	0%
<b>Bajo impacto</b>	0	0%	0	0%
<b>Muy bajo impacto</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	3	100%	3	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Gráfica 2.** Gráfica de resultados impacto pregunta 2



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Análisis:** la gráfica 2 muestra que las personas encuestadas estuvieron de acuerdo en que la plantilla propuesta genera un alto impacto y sirve como mecanismo de control para la gestión de las comunicaciones en los proyectos, ayudando a los gerentes de proyectos a tener una visualización de la información y su estado.

### 7.4.3 Aplicabilidad

**Pregunta 1** ¿Considera usted viable la aplicación del método de planificar la gestión de las comunicaciones en proyectos?

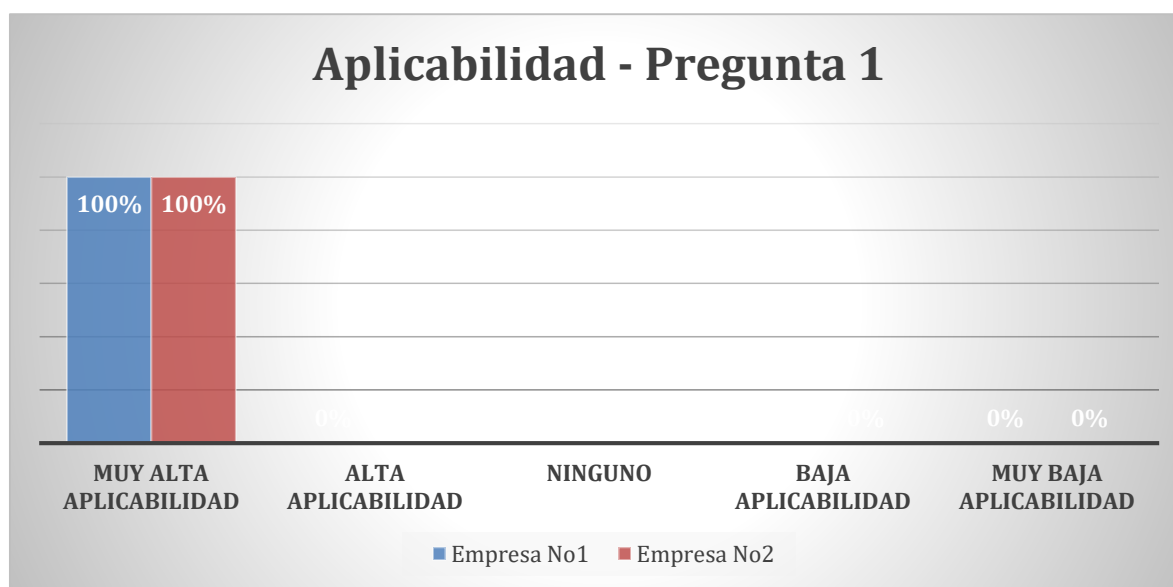
**Tabla 24.** Resultados aplicabilidad pregunta 1

**Pregunta 1**

Valoración	Cantidad	Empresa No1	Cantidad	Empresa No2
<b>Muy alta aplicabilidad</b>	3	100%	3	100%
<b>Alta aplicabilidad</b>	0	0%	0	0%
<b>Ninguno</b>	0	0%	0	0%
<b>Baja aplicabilidad</b>	0	0%	0	0%
<b>Muy baja aplicabilidad</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	3	100%	3	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Gráfica 3.** Gráfica de resultados aplicabilidad pregunta 1



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Análisis:** De acuerdo a las respuestas del panel de expertos, se concluye que es muy alta la aplicación de la plantilla de planificar la gestión de las comunicaciones en los proyectos, ya que



se muestra como una herramienta para el seguimiento y control de las comunicaciones que se debe gestionar en todos los proyectos.

**Pregunta 2:** ¿Cree usted que los proyectos que se ejecutan en su empresa son flexibles para utilizar e implementar nuevas herramientas para el control de las comunicaciones?

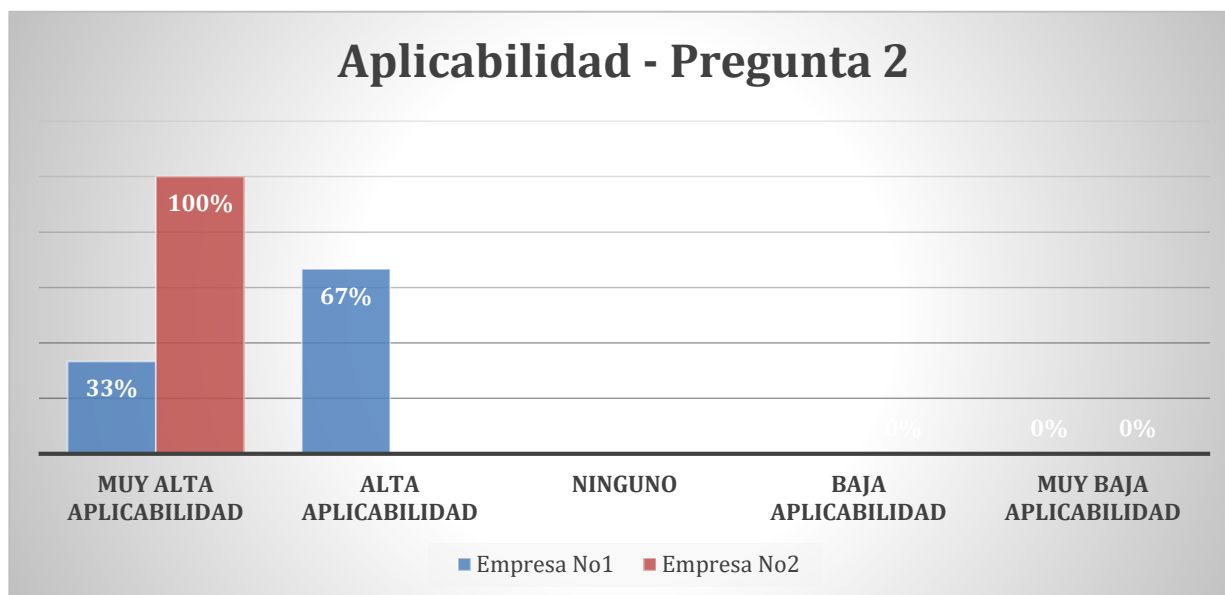
**Tabla 25.**Resultados aplicabilidad pregunta 2

**Pregunta 2**

Valoración	Cantidad	Empresa No1	Cantidad	Empresa No2
<b>Muy alta aplicabilidad</b>	1	33%	3	100%
<b>Alta aplicabilidad</b>	2	67%	0	0%
<b>Ninguno</b>	0	0%	0	0%
<b>Baja aplicabilidad</b>	0	0%	0	0%
<b>Muy baja aplicabilidad</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	3	100%	3	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Gráfica 4.** Gráfica de resultados aplicabilidad pregunta 2



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Análisis:** En la gráfica 4 se muestra que los proyectos que se ejecutan en estas empresas son flexibles para el uso de nuevas herramientas que ayuden a gestionar el control de las comunicaciones en los proyectos, obteniendo una muy buena calificación por parte de los encuestados.

#### 7.4.4 Factibilidad

**Pregunta 1:** ¿Es factible incorporar el método de gestión de las comunicaciones en los proyectos de su empresa?

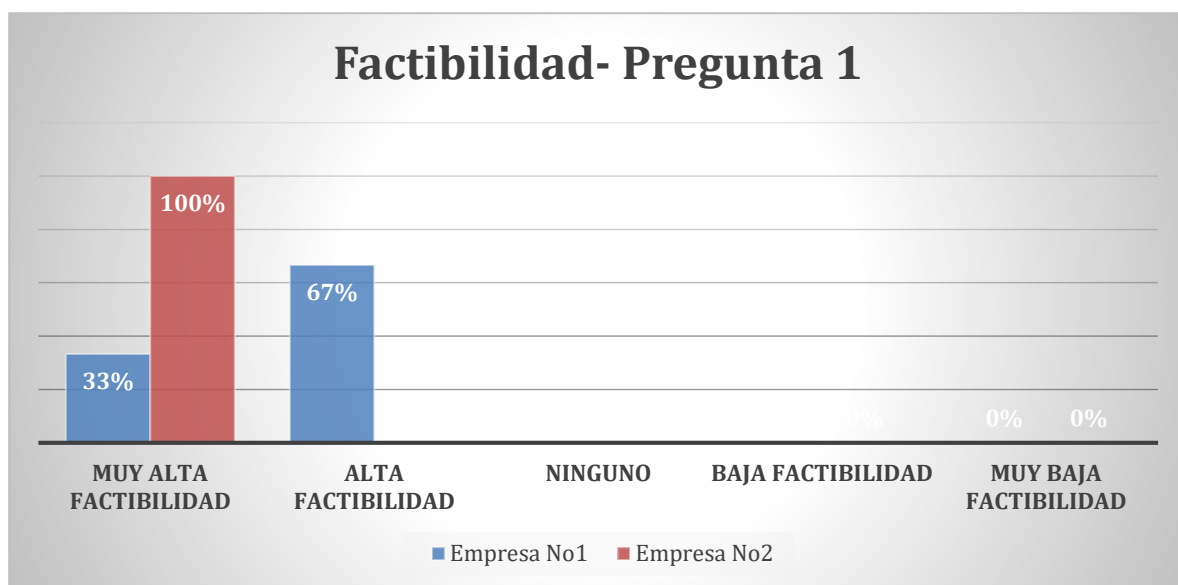
**Tabla 26.**Resultados factibilidad pregunta 1

**Pregunta 1**

Valoración	Cantidad	Empresa No1	Cantidad	Empresa No2
<b>Muy alta factibilidad</b>	1	33%	3	100%
<b>Alta factibilidad</b>	2	67%	0	0%
<b>Ninguno</b>	0	0%	0	0%
<b>Baja factibilidad</b>	0	0%	0	0%
<b>Muy baja factibilidad</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	3	100%	3	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Gráfica 5.**Gráfica de resultados factibilidad pregunta 1



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Análisis:** De acuerdo a las respuestas dada por el personal encuestado (gráfica 5), se evidencia que es muy factible que este método se implemente en los proyectos que se gestione en las empresas ya que su calificación fue de muy alta factibilidad y alta factibilidad de uso.

**Pregunta 2:** ¿Considera usted que el personal que participa en los proyectos cuenta con el conocimiento para la utilización de este tipo de métodos?

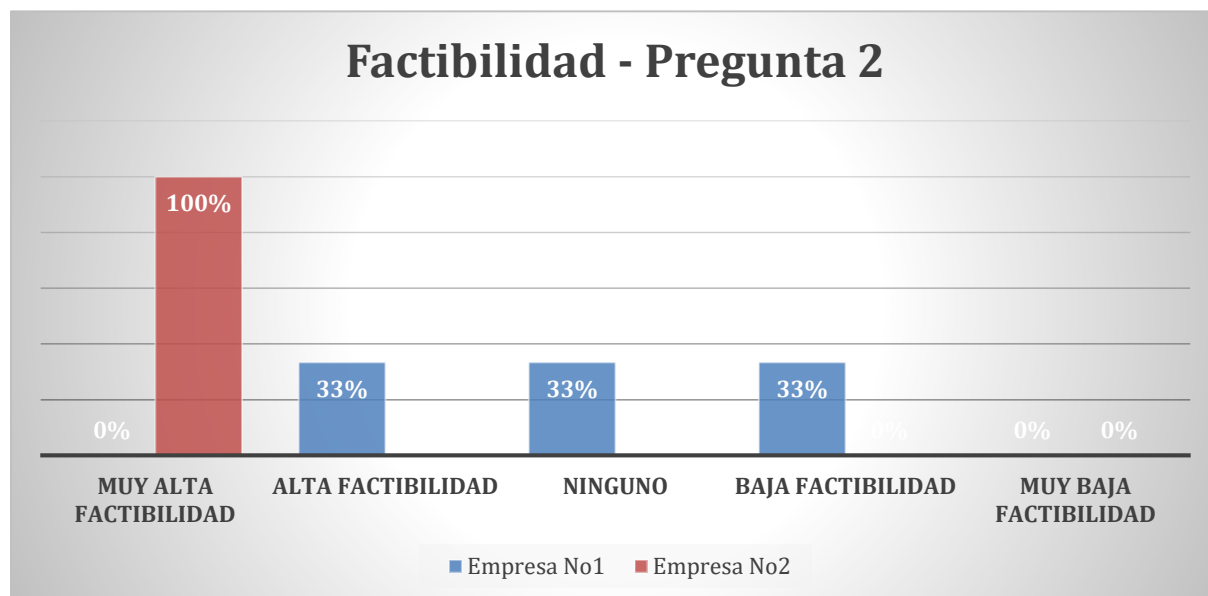
**Tabla 27.**Resultados factibilidad pregunta 2

**Pregunta 2**

<b>Valoración</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Empresa No1</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Empresa No2</b>
<b>Muy alta factibilidad</b>	0	0%	3	100%
<b>Alta factibilidad</b>	1	33%	0	0%
<b>Ninguno</b>	1	33%	0	0%
<b>Baja factibilidad</b>	1	33%	0	0%
<b>Muy baja factibilidad</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	3	100%	3	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Gráfica 6.** Gráfica de resultados factibilidad pregunta 2



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Análisis:** En cuanto a esta pregunta se visualiza que no hay consenso entre los encuestados en la empresa No1, mientras que en la empresa No2 manifestaron tener el conocimiento, la tendencia en la empresa No1 es que el personal no cuenta con el conocimiento acerca de la gestión de las comunicaciones en los proyectos; por lo tanto, no sabrían cómo utilizar la herramienta de planificar la gestión de las comunicaciones.

#### 7.4.5 Conceptualización

**Pregunta 1:** ¿Considera usted que los conceptos, teoría y procesos utilizados en el método de gestión de las comunicaciones son apropiados?

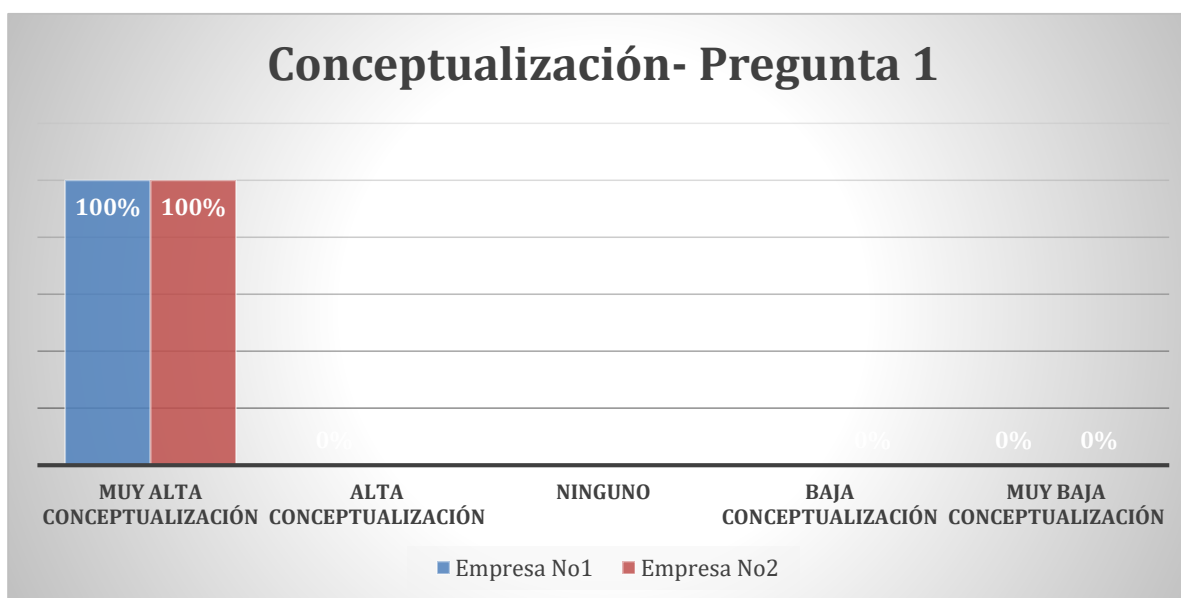
**Tabla 28.**Resultados conceptualización pregunta 1

**Pregunta 1**

Valoración	Cantidad	Empresa No1	Cantidad	Empresa No2
<b>Muy alta conceptualización</b>	3	100%	3	100%
<b>Alta conceptualización</b>	0	0%	0	0%
<b>Ninguno</b>	0	0%	0	0%
<b>Baja conceptualización</b>	0	0%	0	0%
<b>Muy baja conceptualización</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	3	100%	3	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Gráfica 7.**Gráfica de resultados conceptualización pregunta 1



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Análisis:** Como se puede evidenciar en la gráfica 7, el personal encuestado en las empresas manifiesta que el método diseñado y la herramienta cuenta con los conceptos, teoría y procesos apropiados, descritos en el proceso de planificar la gestión de las comunicaciones del PMBOK.

**Pregunta 2:** ¿Cree usted que el diseño del método propuesto tiene una secuencia apropiada para ser aplicada en la gestión de las comunicaciones en los proyectos?

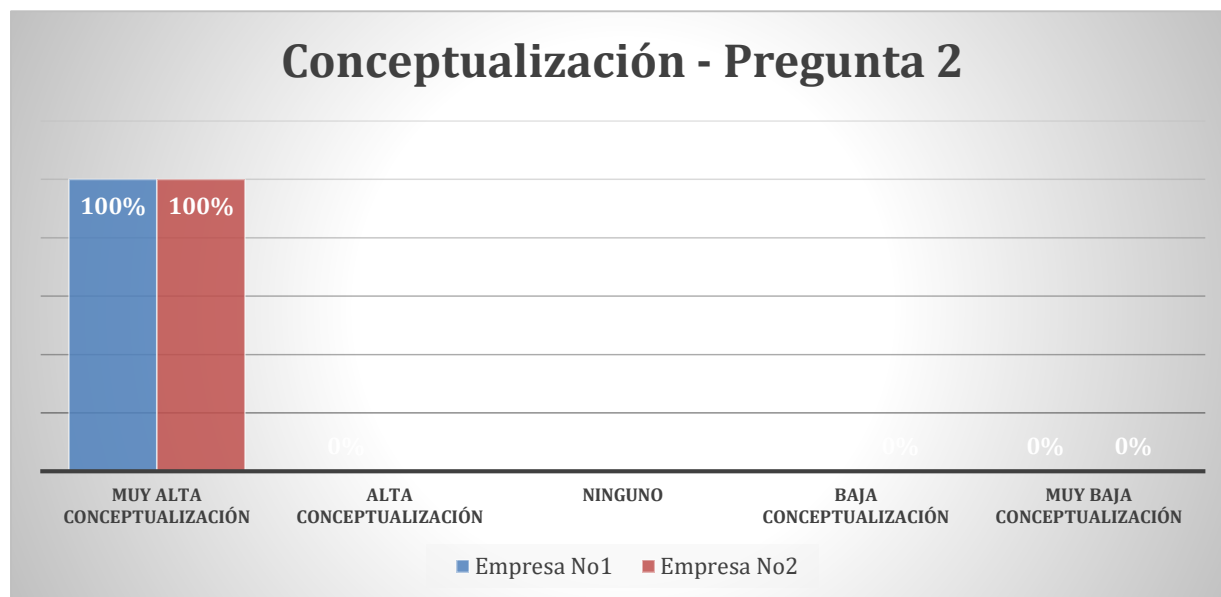
**Tabla 29.**Resultados conceptualización pregunta 2

**Pregunta 2**

Valoración	Cantidad	Empresa No1	Cantidad	Empresa No2
<b>Muy alta conceptualización</b>	3	100%	3	100%
<b>Alta conceptualización</b>	0	0%	0	0%
<b>Ninguno</b>	0	0%	0	0%
<b>Baja conceptualización</b>	0	0%	0	0%
<b>Muy baja conceptualización</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	3	100%	3	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Gráfica 8.** Gráfica de resultados conceptualización pregunta 2



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Análisis:** Las personas encuestadas en ambas empresas estuvieron de acuerdo en que el método cuenta con una secuencia apropiada para ser aplicada en la gestión de las comunicaciones en los proyectos.

#### 7.4.6 Innovación

**Pregunta 1:** ¿Considera usted que el método propuesto para la gestión de las comunicaciones en un proyecto es innovador?



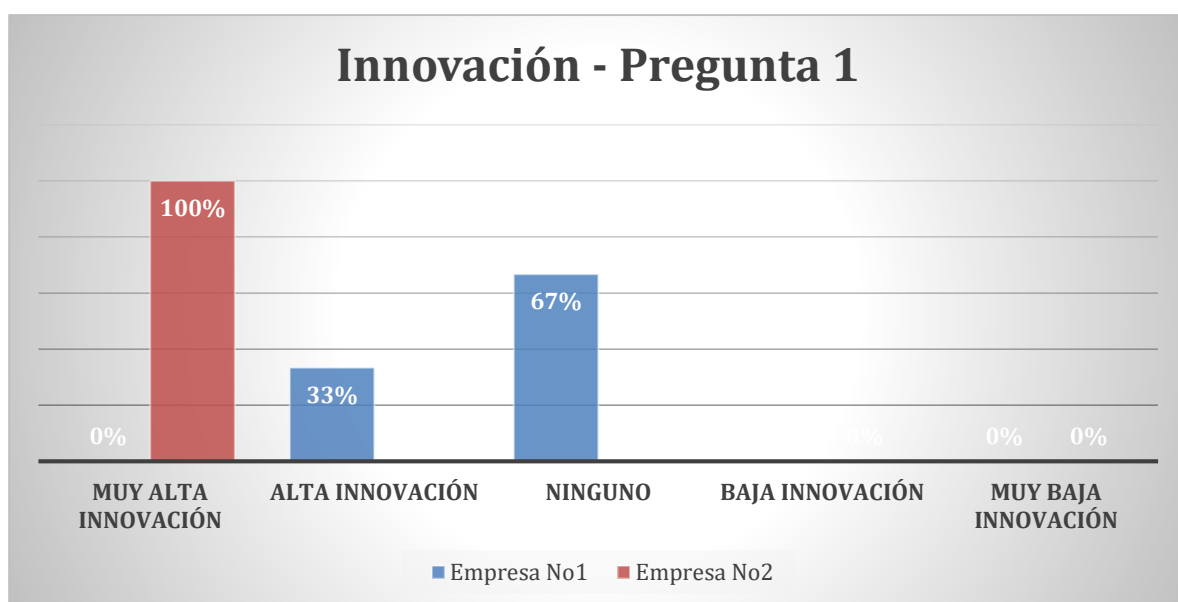
**Tabla 30.**Resultados innovación pregunta 1

**Pregunta 1**

Valoración	Cantidad	Empresa No1	Cantidad	Empresa No2
<b>Muy alta innovación</b>	0	0%	3	100%
<b>Alta innovación</b>	1	33%	0	0%
<b>Ninguno</b>	2	67%	0	0%
<b>Baja innovación</b>	0	0%	0	0%
<b>Muy baja innovación</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	3	100%	3	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Gráfica 9.**Gráfica de resultados innovación pregunta 1



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Análisis:** En esta pregunta el personal encuestado manifiesta que la plantilla cumple con las necesidades para el control y seguimiento del proceso de planificar la gestión de las

comunicaciones, se debe validar y mejorar la plantilla en otra aplicación distinta a Excel para que las personas sientan que es algo nuevo.

**Pregunta 2:** ¿Cree usted que el diseño de un método para la gestión de las comunicaciones como una nueva herramienta representa un grado de innovación importante?

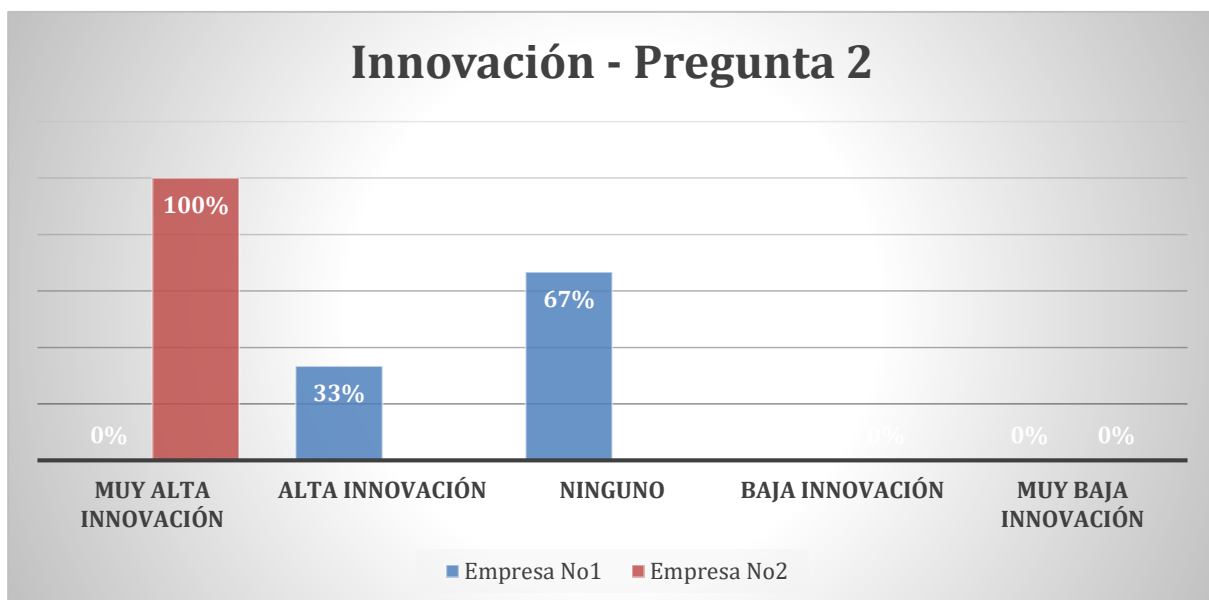
**Tabla 31.**Resultados innovación pregunta 2

**Pregunta 2**

Valoración	Cantidad	Empresa No1	Cantidad	Empresa No2
<b>Muy alta innovación</b>	0	0%	3	100%
<b>Alta innovación</b>	1	33%	0	0%
<b>Ninguno</b>	2	67%	0	0%
<b>Baja innovación</b>	0	0%	0	0%
<b>Muy baja innovación</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	3	100%	3	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Gráfica 10.** Gráfica de resultados innovación pregunta 2



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

**Análisis:** Como se visualiza en la gráfica 10, de la pregunta 1 y la pregunta 2, las personas encuestadas manifiestan que se aplica el conocimiento en el proceso de planificar la gestión de las comunicaciones y suple la necesidad para poder generar un control y seguimiento a las tareas que se deben ejecutar en este proceso; sin embargo, resaltan que también les gustaría ver una aplicación algo más interactiva y no tan plana.

## 7.5 Conclusión de la validación

La metodología utilizada para validar la propuesta de la gestión de las comunicaciones se realizó a través del proceso de verificación de resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas a expertos en la empresa No 1 y No. 2, que se encuentran contenidos en los cuadros de paneles de expertos.

De acuerdo a los resultados de las encuestas se puede determinar que el impacto esperado con el método de planificar la gestión de las comunicaciones fue alto y positivo; de forma concreta, se puede utilizar como un mecanismo para la planeación, ejecución y el control en la gestión de las comunicaciones de un proyecto; también se resalta la factibilidad en la aplicabilidad del método propuesto en la empresa, sin embargo, se deben realizar capacitaciones al talento humano de las organizaciones sobre la gestión de las comunicaciones y sus procesos respectivos.

Los encuestados manifestaron que los conceptos, procesos y teoría utilizados en el desarrollo del método de gestión de las comunicaciones tienen una secuencia apropiada para ser aplicada en la gestión de las comunicaciones; sin embargo, en el criterio de innovación, sostuvieron que se deben realizar mejoras en una segunda etapa de la metodología y perfeccionar la plantilla de planificar la gestión de las comunicaciones.

## Conclusiones y futuro trabajo

De acuerdo a los hallazgos de la validación realizada al modelo propuesto como herramienta para planificar, ejecutar y controlar las comunicaciones se puede concluir que: es labor del gerente de proyectos generar una estrategia que incluya a los actores principales del desarrollo del proyecto, manteniendo una comunicación permanente y clasificada de acuerdo al perfil de cada uno.

Las organizaciones deben consolidar prácticas y herramientas que permitan caracterizar equipos de trabajo de acuerdo a la zona geográfica, idioma, destrezas y elementos culturales, esto les permitirá tener un control permanente de los miembros del equipo y el impacto de los mensajes emitidos; de igual forma, contar con herramientas interactivas que le permitan controlar las comunicaciones con su equipo de trabajo y qué emite dicho equipo, asignando responsabilidades puntuales con medios y canales de información para cada interesado.

Sobre la gestión de las comunicaciones se encuentra que se debe fortalecer la cultura de la planificación y de la investigación del entorno, aunque en la actualidad algunas organizaciones han hecho esfuerzos por mantener estos procesos, no se clasifica como una práctica común en la gestión de proyectos.

Gestionar correctamente la comunicación dentro de un proyecto mitiga la posibilidad de flujos descontrolados de información, reduce el alto grado de conflicto con los equipos de trabajo; por ello, este modelo brinda una herramienta base para que a partir de su

implementación se pueda consolidar un software de gestión de comunicaciones aplicable a diferentes estándares de gestión de proyectos.

A continuación, se proponen algunos trabajos futuros que pueden desarrollarse de acuerdo a la investigación realizada.

- Mejorar la herramienta de gestión de las comunicaciones a través de un lenguaje de programación que sea compatible con los sistemas operativos que se encuentran en el mercado, realizando la reutilización de las validaciones realizadas a través de la aplicación de Excel.
- Desarrollar un software para la gestión de las comunicaciones del proyecto, en el cual se pueda generar un control sobre todos los procesos ayudando a los gerentes de proyectos a controlar esta área de conocimiento.
- Implementar el método y la herramienta de gestión de las comunicaciones propuesta en diferentes proyectos, tanto en el sector publicado como privado, lo que permitirá comprobar su aplicabilidad y realizar las mejoras necesarias permitiendo mejorar el método y la herramienta propuesta.

## Bibliografía

- F., C. G., & W., E. L. (s.f.). *Administración de proyectos cuarta edición*. Mc Graw Hill.
- Barroeta, D., Morella, B., & Morales, R. (2014). *Communication: Strategic Value Management*.  
*Daena: International Journal of Good Conscience*.
- Binder, J. (2007). *Global Project Management*. Gower Publishing.
- Bustamante, A. (2010).  
*es.scribd.com*. (s.f.). Obtenido de es.scribd.com: <https://es.scribd.com/doc/143352336/Equipo-Virtual>
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske. (sf). *Organizaciones Comportamientos , Estructura y Procesos*. McGrawHill.
- Guitert, M., & Jiménez, F. (s.f.). *Trabajo cooperativo en entornos virtuales de aprendizaje*.
- Gyepro. (2005). *Breve reseña teorica de la gestión de proyectos*. Obtenido de  
<http://gyepro.univalle.edu.co>:  
[http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/breve\\_resena\\_teorica\\_gp.pdf](http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/breve_resena_teorica_gp.pdf)
- Hernandez, R. S. (SF). *Metodología de la investigación*. MC Graw Hill.
- INSEAD. (2017). *Investigación*. Escuela de negocios internacionales.
- J.C. Santiago, W. R. (s.f.). *GESTIÓN DE COMUNICACIONES EN LOS PROYECTOS*.  
Pamplona - Colombia: Universidad de Pamplona.
- J.C., S., Rojas, W., & L.A., E. (2013). *GESTIÓN DE COMUNICACIONES EN LOS PROYECTOS*. *Revista TECKNE*.
- Limited, T. E. (2009). *Managing virtual teams*. The Economist Intelligence Unit Limited 2009.
- Muñoz, I. (2018). *Adaptación sexte edición del PMBOK*. Cali: Domuz consultoria.

- PMBOK, S. E. (2018). *Guía del PMBOK sexta edición*. Project Management Institute.
- Preciado, A. H., & Guzmán, H. R. (15 de abril de 2012). *Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público*. Obtenido de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org):  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa>
- Project Management Institute Inc. (2013). *El papel fundamental de las comunicaciones*. Project Management Institute Inc.
- Racionero, Q. (1990). *Retórica. Introducción, traducción y notas*. Madrid.
- Ramirez, F., & Rojas, L. (2004). Desarrollo de la Identidad Corporativa: Función Inherente a la Gestión Comunicacional. *Revista Multiciencia*, Vol 4.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., & Álvarez, F. (2005). Communication as Organizational Management Tool. *NEGOTIUM Ciencias Gerenciales*, 32-48.
- Robbins, S., & Judge, T. (sf). *Comportamiento Organizacional Decimo quinta edición*. Pearson.
- Santiago, J. C., Rojas, W. M., & Esteban, L. A. (2013). GESTIÓN DE COMUNICACIONES EN LOS PROYECTOS. *Revista TECKNE*, 14 - 24.
- Santiago, J., Rojas, M. C., & Esteban, L. V. (2013). Gestión de Comunicaciones en los Proyectos. *Tecnologías. esp.* , 465-479.
- Scheinsohn, D. (1993). Strategic Communication Management and corporate. *Ediciones Macchi*.
- SCHEINSOHN, D. (2009). *COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*. GRANICA.
- Scopus. (sf). [www.scopus.com](http://www.scopus.com). Obtenido de [www.scopus.com](http://www.scopus.com): [www.scopus.com](http://www.scopus.com)
- Serna, H. (2000). *La Gestión Empresarial*. Colombia: Legis.
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.
- Srivannaboon, S. (2005). Linking Project Management with Business Strategy. *Project Management Journal*, 88.



Tarne, B., & Ellingsworth, D. (2002). Ten barriers to communications. *The Project Management Institute*.

Tugrul U, D. a., Ha b, A., Reutiman c, S., Hughes d, B., Pathak a, U., Bynum d, W., & Bhatla d, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*.

Ugas, L. (2008). *The management of the projects in the companies of the power*. Venezuela: Universidad Rafael Bellosó.

Uribe Vélez, D. J. (2014). *Técnicas y herramientas para la gestión de las comunicaciones en equipos virtuales durante la ejecución de proyectos globales*.

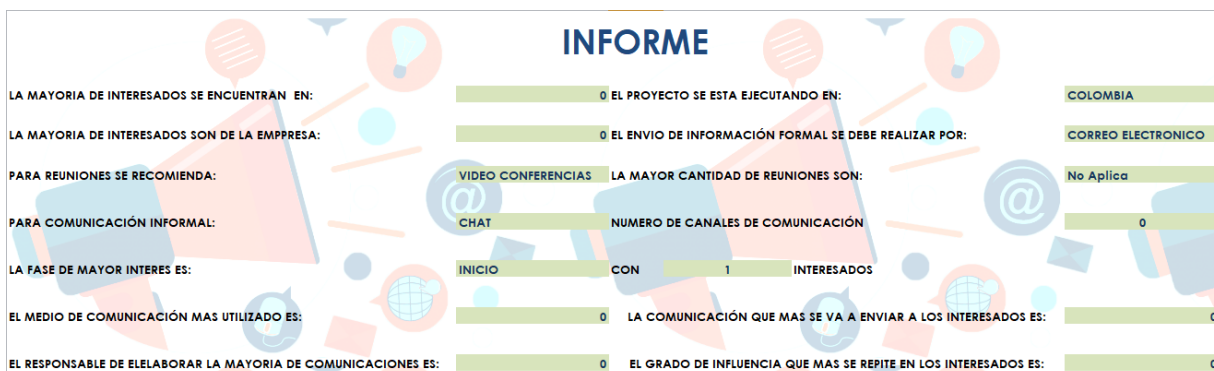
we.Know. (sf). *we-know.net*. Obtenido de we-know.net: [http://odas.we-know.net/demos/lecturas/equipo\\_virtual/index.html](http://odas.we-know.net/demos/lecturas/equipo_virtual/index.html)







## Anexo I. Herramienta planificar la gestión de las comunicaciones – Informe



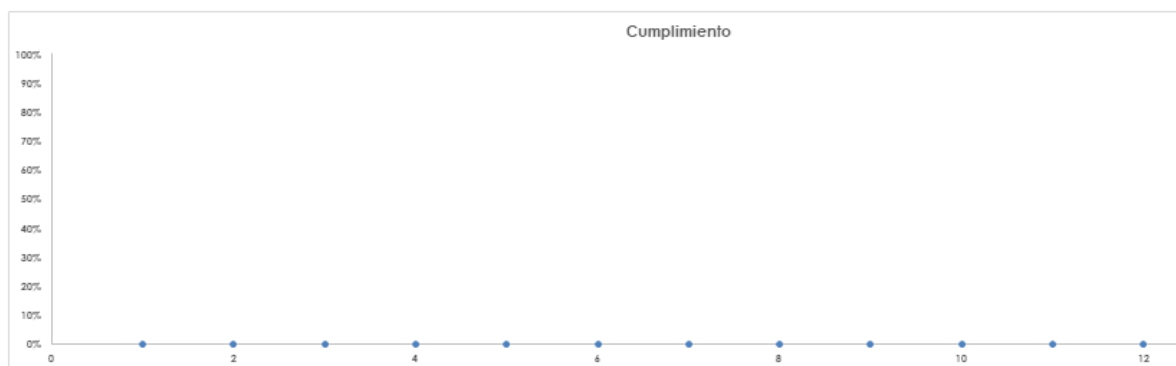
Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

## Anexo J. Herramienta planificar la gestión de las comunicaciones – Cumplimiento

Consecutivo	Nombre de la comunicación	Estado	Responsable	Cumplimiento	Justificación del vencimiento
1	ACTA DE CONSTITUCION	Cumplido	GERENTE DE PROYECTO	0%	
2	0	Cumplido	0	0%	
3	0	Cumplido	0	0%	
4	0	Cumplido	0	0%	
5	0	Cumplido	0	0%	
6	0	Cumplido	0	0%	
7	0	Cumplido	0	0%	
8	0	Cumplido	0	0%	
9	0	Cumplido	0	0%	
10	0	Cumplido	0	0%	
11	0	Cumplido	0	0%	
12	0	Cumplido	0	0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

## Anexo K. Herramienta planificar la gestión de las comunicaciones – Cumplimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada