

upicsa

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES
Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA
MEJORA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN
LOGÍSTICA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
I N G E N I E R O I N D U S T R I A L
P R E S E N T A
HÉCTOR ALEJANDRO GONZÁLEZ SÁNCHEZ

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
P R E S E N T A N

XOCHITL ALEJANDRA MÉNDEZ LANDÍN
EDUARDO OCAMPO GARCÍA
MARCIANO LUNA MONTOYA

ÍNDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	ii
Capítulo I Marco metodológico.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Objetivos (s).	3
1.3 Técnicas e instrumentos de medición.	4
1.4 Universo y/o muestra.	4
1.5 Justificación.	4
1.6 Hipótesis.	8
Capítulo II Marco teórico.....	9
2.1 Comunicación organizacional, un elemento primordial.....	9
2.1.1 Principales teorías de comunicación organizacional.....	10
2.1.2 Comunicación, cultura esencial en las organizaciones.....	12
2.1.3 La comunicación organizacional para el logro de objetivos.....	15
2.1.4 Niveles, tipos y dirección la de comunicación en las organizaciones.....	18
2.1.5 Gestión de los mensajes e información en la comunicación organizacional.....	23
2.1.6 Necesidades de comunicación en las organizaciones.....	26
2.1.7 Nuevas tendencias en la comunicación empresarial.....	28
2.1.8 Plan estratégico de comunicación organizacional.....	30
2.2 La productividad y los procesos hacia la competitividad empresarial.....	33
2.2.1 El factor humano como elemento clave en la productividad.....	34
2.2.2 Ejecución de funciones.....	35
2.2.3 Administración orientada a los procesos.....	36
2.2.4 Sistemas para gestionar procesos.....	39
2.2.5 Cadena de valor y la mejora continua.....	43
2.2.6 Establecimiento de objetivos y medición del desempeño en los procesos.....	46
2.3 La administración de proyectos como cambio positivo para agregar valor en las Organizaciones.....	50
2.3.1 Un nuevo enfoque empresarial, la gestión de proyectos.....	51
2.3.2 Alcance, tiempo y costo como factores principales de la administración de proyectos.....	56
2.3.3 Análisis de riesgos en la gestión de proyectos.....	58
2.3.4 Ciclo de vida de los proyectos.....	60
2.3.5 Metodologías para la correcta administración de proyectos.....	62
2.3.6 Importancia del capital humano en la comunicación de proyectos.....	65
2.3.7 Herramientas básicas para el desarrollo de proyectos.....	69

Capítulo III Marco Referencial: Logística de México, S.A. de C.V.	72
3.1 Descripción de la empresa.....	72
3.2 Estructura Organizacional.....	72
3.3 Descripción de las áreas de estudio.....	73
Capítulo IV Procesamiento y análisis de la información de campo	75
4.1 Resultados de investigación de campo.....	75
4.1.1 Entrevista.....	75
4.1.2 Encuesta.....	83
4.2 Análisis de los resultados.....	95
Capítulo V Propuesta: Plan de comunicación organizacional para Logística de México S.A. de C.V.	102
5.1 Objetivo de la propuesta.....	102
5.2 Alcance.....	102
5.3 Justificación.....	102
5.4 Descripción de la propuesta.....	102
5.5 Términos y Definiciones.....	103
5.6 Diseño del plan de comunicación organizacional para Logística de México S.A. de C.V.....	104
5.6.1 Lineamientos generales de comunicación para Logística de México S.A. DE C.V.....	104
5.7. Desarrollo de la estrategia.....	105
5.7.1 De la comunicación en la organización.....	105
5.7.2 De la comunicación en la gestión de proyectos.....	108
5.7.2.1 De la comunicación en la etapa inicial del proyecto.....	109
5.7.2.2 De la comunicación en la etapa de ejecución del proyecto.....	111
5.7.2.3 De la comunicación en la etapa final del proyecto.....	112
5.7.3 De la comunicación consultor-consultor.....	112
5.7.4 De la infraestructura de la comunicación organizacional.....	114
5.7.5 De los medios de comunicación organizacional.....	116
5.7.5.1 Del correo electrónico.....	117
5.7.5.2 Del oficio.....	119
5.7.5.3 De los servicios de alojamiento de archivos multiplataforma.....	120
5.8 Seguimiento y control del plan de comunicación.....	123
5.9 Procedimientos.....	124
5.9.1 Procedimiento de la comunicación en la organización.....	124
5.9.2 Procedimiento de la comunicación en la gestión de proyectos.....	125
5.9.3 Procedimiento de la comunicación consultor – consultor.....	126
5.10 Formatos.....	127
Conclusiones.....	137
Bibliografía.....	140

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar un plan de comunicación organizacional para mejorar el desempeño laboral en la gestión de los proyectos que lleva a cabo Logística de México S.A. de C.V.

La operación de la empresa es dinámica, los equipos de trabajo se encuentran en constante movimiento brindando servicios profesionales, sin embargo se pierden de vista elementos intangibles que complementan la gestión y ejecución de diferentes proyectos, esto es la comunicación organizacional, que permite a los colaboradores conocer el entorno de la compañía así como los detalles en su labor y equipo de trabajo, por lo cual este equipo de investigación considera para Logística de México S.A. de C.V. importante que la empresa pueda estandarizar el proceso comunicativo al recibir la propuesta de este trabajo y pueda establecer los mecanismos que le permitan mejorar su ambiente de intercambio de información.

Para identificar las condiciones y formas de comunicarse dentro de la empresa el equipo de investigación diseñó y aplicó diferentes instrumentos de investigación tales como: la entrevista y el cuestionario, tanto a los consultores como a su Gerente de Proyectos, orientados a determinar la situación actual del proceso comunicativo.

Las propuestas planteadas al final de este trabajo, se originaron con base a los resultados obtenidos, dirigidas a lograr el cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos en este proyecto y pretende suceder en el futuro, mejorando así la gestión de proyectos mediante el fortalecimiento del proceso de comunicación organizacional.

Introducción

La comunicación es considerado como un factor de gran importancia en las relaciones humanas, por naturaleza, el ser humano se relaciona con otras personas para poder satisfacer tanto necesidades personales, de afecto y de convivencia, esto lo logra a través de diversos medios de comunicación.

La presente investigación, se basa en el amplio sector de la comunicación organizacional ya que si bien se sabe, la comunicación es un proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra, y su objetivo es llevar un mensaje claro, conciso y oportuno.

Dentro de las empresas la transmisión de información es una actividad cotidiana y de gran impacto, es por ello que existe la comunicación organizacional. Como es bien sabido al momento de comunicar pueden existir situaciones que generan una barrera que impide el correcto proceso de comunicación y transmisión de mensajes desde personales que afectan como tal las relaciones interpersonales hasta las barreras de comunicación organizacional que puede reflejarse en la toma errónea de decisiones impactando directamente a la organización.

El presente trabajo de investigación se encuentra dividido en cuatro capítulos donde se plasma información para atender un problema actual de comunicación organizacional.

En el primer capítulo, el lector podrá encontrar un marco metodológico que se delimito al inicio de la investigación, en donde a raíz de una visita a la empresa, se pudo determinar un objetivo general a alcanzar y una hipótesis basada en la información de primer contacto con la organización.

El segundo capítulo, marco teórico se encuentra conformado de tres apartados con información que respalda el desarrollo de la investigación, en el primer apartado de esta tesis titulado, la comunicación organizacional un elemento primordial, el lector encontrara, algunas ideologías y conceptos básicos de autores como el profesor Abraham Nosnik quien ha realizado estudios profundos sobre la comunicación organizacional dando un panorama en el ámbito empresarial, lo que permite comprender a la comunicación organizacional como un fenómeno determinante de las interacciones humanas.

El interés de entenderla como proceso de intercambio, de articulación de realidades y motor de cambio social, se apoya en la perspectiva estratégica para lograr pensar sistémicamente en las relaciones de la organización con su ambiente y comprender el proceso de la comunicación como

un sistema que debe ser consciente del papel de todas las partes que lo integran, Nosnik (1991) así como proceso de construcción y mejora permanente de las relaciones humanas y de éstas con el entorno.

El segundo apartado titulado, la productividad y los procesos hacia la competitividad empresarial, se abordan temas principalmente enfocados a reestructurarse para poder trabajar de manera más eficiente. El reducir los costos de operación, el mejorar la calidad de los productos, así como reducir la fuerza de trabajo y contar solo con la necesaria, es un factor importante para ser una empresa competitiva en el mundo actual.

De igual manera el ser más efectivos en el proceso de producción será un factor determinante en la productividad de las empresas, por lo cual es de suma importancia tener procesos claros y bien definidos que nos permitan realizar el trabajo con la menor cantidad de errores, además, de igual manera es importante tener indicadores de desempeño que nos permitan saber cómo nos estamos desempeñando como organización y saber qué puntos debemos mejorar, autores como Freivalds y Niebel son figuras importantes para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Dentro de las herramientas que se utilizan en la ingeniería industrial y que permiten tener una visión más amplia del proceso productivo, son el estudio de métodos, medición, estándares de trabajo, así como también las técnicas de análisis como el de Pareto y de causa-efecto para representar gráficamente resultados de información originada en la organización.

Finalmente el tercer apartado llamado, la administración de proyectos como cambio positivo para agregar valor en las organizaciones, nos adentra el estudio de la nueva era empresarial en donde los proyectos se vuelven un punto estratégico para mejorar, evolucionar y adaptarse a la dinámica del mercado contemporáneo, es decir, los cambios en la tecnología, la necesidad de la implementación de una cadena de suministro, la presentación de nuevos productos al mercado, las cambiantes exigencias de los clientes con el bien o servicio ofertado, la expansión de una organización, entre otras cosas, incrementan las operaciones y tareas, provocando que los métodos de administración utilizados sean insuficientes.

El diagrama de Gantt es una herramienta para la gestión de los proyectos, con la cual el equipo de investigación podrá visualizar las actividades relacionadas a la investigación en función del tiempo.

En el capítulo tres del presente documento se aborda el marco referencial de Logística de México S.A. de C.V., donde se describe la empresa, a que se dedica, la estructura organizacional, valores y la descripción de las áreas que generan valor en la organización.

El cuarto capítulo, titulado procesamiento y análisis de la información de campo, se presentan los resultados obtenidos después de la investigación dentro de la organización Logística de México S.A. de C.V., algunos de los instrumentos utilizados como la encuesta y entrevistas, fueron la base para conocer el momento actual de comunicación por el que la organización está pasando y cómo es que afecta a la gestión de proyectos.

El capítulo quinto del presente documento, se describe la propuesta generada por el equipo de investigación que ayude a la institucionalización del proceso de comunicación organizacional para la mejora en la gestión de proyectos, dicha propuesta se enfoca en generar un plan de comunicación organizacional en donde se especifican los lineamientos a seguir así como los procedimientos que apoyen a formalizar dicho proceso en Logística de México S.A. de C.V.

El equipo de investigación, propone este tema de actualidad, para que en un futuro pueda ser retomado en nuevas investigaciones, puesto que la comunicación tanto personal como organizacional, es y seguirá siendo un tema vital en las organizaciones, que si es bien implementado puede ser un factor de cambio, logros y éxitos dentro de las empresas, haciéndolas cada vez más destacadas en sus procesos internos.

Capítulo I Marco metodológico

1.1 Planteamiento del problema

Logística de México, S.A. de C.V., es una empresa de Consultoría que se dedica a implementar soluciones integrales e innovadoras alineadas a los objetivos estratégicos de los clientes.

Logística de México, S.A. de C.V., ofrece una amplia variedad de servicios de consultoría como lo es en las áreas de:

- Administración en cadena de suministro
- Planeación, programación y control de la producción
- Implementación de soluciones tecnológicas
- Elaboración de balanced scorecard
- Sistemas de calidad
- Indicadores de desempeño
- Procesos de negocio y planeación estratégica.

Logística de México, S.A. de C.V., fue creada en el año 2001 con la visión de dos jóvenes emprendedores que se comprometieron a ofrecer al mercado mexicano consultoría integral en soluciones de negocio.

En la página web de la empresa se menciona que desde su fundación, Logística de México, S.A. de C.V., ha desarrollado una plataforma de servicios logísticos que permita a cada uno sus clientes operar con las mejores prácticas de negocio, sistemas y controles de clase mundial, obteniendo en cada proyecto la excelencia en la Cadena de Suministro. Con más de 14 años de experiencia, Logística de México, S.A. de C.V., se ha dedicado y comprometido a ofrecer en cada proyecto una solución integral para la Cadena de Suministro en donde el objetivo es, convertir la operación de cada socio de negocio en una red logística óptima y eficiente.

De acuerdo a la página web de la empresa se identifica que su misión es “Somos un equipo de consultores que implementamos hombro a hombro soluciones integrales e inteligentes, alineadas a los objetivos estratégicos de empresas decididas a mejorar su presente e impulsar su futuro, dentro de un entorno altamente competitivo. Hacemos nuestros los desafíos del cliente, aportamos valor, cumplimos los compromisos planteados y garantizamos su independencia”.

En la primera visita realizada con el equipo de consultores se observó que cada consultor es asignado a un proyecto en donde dependiendo de la magnitud del proyecto, se puede asignar a uno

o más de un consultor, ya sea que los consultores adicionales se integren al iniciar el proyecto o durante el transcurso del mismo, siempre bajo la aprobación del Gerente del Proyecto y del Director General.

A cada consultor o consultores asignados a cada proyecto se le comunica la información del proyecto a realizar por medio de su Gerente, como lo es el diagnóstico inicial de la empresa, en donde se ven las áreas de oportunidad y las propuestas de mejora que tiene Logística de México para ella, también se les hace llegar el cronograma de actividades a seguir para la implementación del proyecto, así como el reporte de avance, que se debe actualizar conforme se va avanzando en el proyecto y con el cual se mide el porcentaje de cumplimiento en tiempos del mismo.

En este proceso de asignación de proyectos se observó que no suele ser un proceso estandarizado y la comunicación no es muy efectiva, ya que algunas veces dependiendo de la cercanía de la fecha de arranque del proyecto, los Gerentes se toman el tiempo para introducir al consultor sobre la empresa a donde serán asignados, y sobre el proyecto a realizar. Pero si la fecha de arranque es muy próxima se da una breve introducción de la empresa y se proporciona la información esencial sobre el proyecto a realizar, complementando la información durante la semana de arranque del proyecto.

También se observó que la información proporcionada en el cronograma de actividades que es el archivo que sirve de guía para el consultor, no siempre suele tener la información detallada, lo que provoca que algunos objetivos no queden muy claros y por consiguiente el proceso de implementación se torne algo complicado al no tener muy claro los pasos a seguir.

Se preguntó a los gerentes porque el cronograma no está más detallado y mencionaron que así es como siempre se los ha proporcionado el Director General y cuando llegan a tener dudas sobre las actividades del cronograma, estas se aclaran en reuniones que tiene el Director General con ellos, pero este proceso de aclaración de dudas suele estar sujeto al tiempo que tenga disponible el Director General para explicar más a fondo el proyecto por lo que se torna un proceso complicado de realizar.

Otro tema importante es la falta de comunicación de la empresa hacia los consultores sobre la información de apoyo que existe en una carpeta electrónica compartida.

Dicha carpeta tiene información sobre algunos proyectos realizados y a la cual tienen acceso todos los consultores y se originó con el fin de que ellos puedan consultar temas referentes a su proyecto y que les puedan ser de ayuda, pero existe poca comunicación sobre los archivos existentes y sobre los nuevos archivos que se van cargando al sistema.

Se preguntó al personal porque ocurre esto y ellos comentaron que saben que existen archivos en la carpeta compartida de la empresa, pero desconocen muchas veces el contenido de las carpetas, y sí se actualizan los archivos.

Además, de que no hay comunicados o información referente a los documentos que existen y que puedan servirles al consultor.

En ocasiones los consultores recurren a los compañeros con los que tienen más contacto, sin importar su rango para aclarar sus dudas o para preguntar sobre temas específicos sobre los proyectos que ellos han realizado, pero muchas veces no pueden resolver sus dudas con ellos y podrían preguntar a los demás compañeros de la empresa, pero debido a la forma de trabajo, el contacto entre consultores es mínimo y existen pocas actividades de integración que permitan que los consultores conozcan a sus compañeros y debido a esto no existe la confianza para preguntarles sus dudas y además de que desconocen los tipos de proyectos en los que ha trabajado cada consultor.

Por lo anterior, el equipo de investigación se propone la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo afecta la comunicación organizacional entre el gerente de proyectos y los consultores en la gestión de proyectos en Logística de México, S.A. de C.V.?

Delimitación del problema

La presente investigación se llevará a cabo en Logística de México, S.A. de C.V., en el periodo del 18 Julio de 2015 a 27 Febrero de 2016, con el gerente de proyectos y con el equipo de consultores a su cargo, el cual está conformado por los diferentes rangos de consultores, como son Consultor Trainee, Consultor Jr., Consultor y Consultor Sr., en su jornada laboral de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. de lunes a viernes.

1.2 Objetivos (s)

1.2.1 Objetivo general

- Diseñar un plan estratégico de comunicación organizacional para la empresa Logística de México, S.A. de C.V., a partir de los resultados de la investigación de campo.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Conocer la estructura organizacional Logística de México S.A. de C.V., por medio de la observación del organigrama para identificar los puestos y personas que las integran.

- Identificar los conflictos de comunicación existentes entre el gerente de proyectos y los consultores por medio de entrevista y cuestionarios.
- Identificar los mecanismos por los cuales el gerente de proyecto y consultores se comunican por medio de entrevista y cuestionarios.
- Analizar la teoría de la comunicación organizacional por medio de la investigación documental.
- Establecer las directrices y mecanismos que orienten la acción del proceso de comunicación.

1.3 Técnicas e instrumentos de medición

Las técnicas de investigación que se utilizaron en la empresa Logística de México, S.A. de C.V., para recoger información de los empleados fueron:

Entrevista y se aplicaron cuestionarios tipo Likert a los empleados para poder conocer los conflictos en el proceso de comunicación, así como los medios por los cuales se lleva a cabo.

1.4 Universo y/o muestra

El equipo de investigación aplicó entrevista y encuestas a un grupo de 11 trabajadores, los cuales están conformados por 1 Gerente de Proyectos y 10 consultores.

1.5 Justificación

En la actualidad las organizaciones centralizan sus esfuerzos en la mejora continua de los procesos, de tal modo orientan sus esfuerzos al incremento de la productividad para brindar un servicio o producto de excelencia, según sea el caso, sin embargo, no se consideran los elementos que alinean, dirigen y conducen dichas acciones, esto es la esencia de la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional interna es un elemento de gran importancia como parte del éxito general de las empresas, poco a poco los líderes, directores y gerentes se han dado cuenta que el logro de objetivos, así como su buen funcionamiento no solo se debe la calidad de sus productos o servicios, sino que también se debe a los buenos canales de comunicación establecidos entre las distintas áreas y procesos.

En una empresa, ya sea pequeña, mediana o grande se vuelve necesario comunicar, no solo hacia afuera (público externo), sino también hacia el interior de la misma, es decir a sus colaboradores, para optimizar los procesos del negocio. Cada miembro se convierte en una parte importante de la

organización para el cumplimiento de sus objetivos, es por ello, que sus integrantes deben estar bien informados, del mismo modo se les debe hacer sentir que son considerados en los procesos que ocurren dentro de la organización, ya que esto ayudará a incrementar su sentido de pertenencia, generando un mayor compromiso hacia la tarea teniendo los objetivos de la empresa como los propios a cumplir.

Por tanto, los líderes, directivos y gerentes deben comprender la importancia de la comunicación organizacional y utilizarla como una herramienta de gestión dirigida a toda la organización, ya que es imprescindible para comunicar las modificaciones dentro de los procesos y de igual forma para informar a los trabajadores de los cambios que se harán para brindar un mejor servicio a los clientes.

Si tenemos en cuenta que la productividad es la relación de bienes producidos y la cantidad de recursos utilizados para ello, podemos recordar que la comunicación organizacional, es un factor transversal que involucra todo el sistema productivo: recursos, tiempo, capital y energía, los cuales son afectados por este proceso.

Es por esta razón que la eficiencia de una organización está basada en la correcta relación de cada uno de sus departamentos, sin olvidar que la comunicación es un factor importante que permite a los integrantes de los equipos poder recibir información, que a su vez permitan hacer que las instrucciones se cumplan correctamente, generando interacciones dinámicas y creativas que potencializan el aprovechamiento de los recursos mediante una planeación adecuadamente diseñada y comunicada entre el personal de una organización.

Los procesos dentro de la organización siempre se encuentran en constante cambio, en constante relación con demás procesos, pero ¿qué ocurre cuando las personas que ejecutan esos procesos perciben que no necesitan interactuar y compartir información con el resto de los miembros de la compañía? Inevitablemente la consecución de las actividades y objetivos no resultarán como se esperan.

El equipo de investigación está convencido que la comunicación organizacional es un hilo conductor que facilita el intercambio de ideas, métodos, formas de trabajo y de transformaciones que derivan en el incremento del desempeño de las personas en los procesos, ya que todos se encuentran alineados y colaborando a un mismo objetivo.

La mayoría de conflictos internos, debido a la mala ejecución de los procesos, el desconocimiento del negocio, la falta de información o la poca comunicación organizacional serán factores preponderantes que deriven en el bajo desempeño de las personas y por ende una baja productividad.

La cuestión es, si se identifica un bajo desempeño en la ejecución de los procesos y de los resultados, ¿qué se realizará para modificarlo o transformarlo?, teniendo en cuenta que no solo se afecta a la organización sino también al cliente.

La carencia de iniciativas, actitudes, relaciones y de conocimientos son el común denominador en organizaciones con deficiente comunicación interna, esto se puede ver reflejado tanto en números como en indicadores con porcentaje por debajo de lo esperado, así como en diversas conductas.

Las personas que forman parte de la organización, tienden a dar por hecho acciones y procesos, así que no encuentran los medios para llegar a acuerdos al no brindar información requerida, o inclusive por los mensajes que no son claros sin ningún tipo de retroalimentación, pero esto no se solucionará sin la modificación de actitudes por parte de los miembros de la compañía, sumado a que se desmerita la implementación del proceso de comunicación organizacional para que los mensajes e información que se requieren transmitir lleguen en tiempo y forma.

En las organizaciones siempre existe el proceso de planeación en cada uno de los proyectos que se prospectan para el mantenimiento y mejora de la misma, para ello como se comentaba anteriormente se necesita una alineación de recursos, para lograr cumplir el camino trazado, todos estos proyectos no pueden llevarse a cabo de manera independiente y pensar que no habrá ninguna interacción.

Cada proyecto tiene un impacto, esto es gradual, acorde a los requerimientos de la propia empresa, es por esto que si estos proyectos no logran concretarse las consecuencias serán del mismo tamaño que su importancia.

El éxito en la implementación de cualquier proyecto, sea cual sea su naturaleza, es considerar el proceso comunicativo en las personas que se encuentran involucradas en el mismo y a nivel organizacional que es en donde tendrá un mayor impacto.

Lo que se busca por medio de la comunicación organizacional es que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no solo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que se piensa hacer, los colaboradores sentirán que forman parte de ella, además al tener una mejor comunicación al interior de la empresa, los objetivos se cumplirán satisfactoriamente.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de ésta.

¿De qué otra manera se predice e interpretan los comportamientos?

¿De qué otra manera se evalúa y planifica las estrategias que movilizan el cambio?

¿De qué forma se propone las metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto de beneficio común?

Todo esto se responde con la implementación del proceso de comunicación en la organización.

Dicho lo anterior, la presente investigación busca aportar elementos estratégicos de comunicación organizacional, que permitan pensar en el fortalecimiento de la organización y en incrementar el desempeño de las personas que forman parte de Logística de México, S.A. de C.V..

Para realizar la presente investigación se conformó un equipo interdisciplinario de las licenciaturas en administración industrial e ingeniería industrial, que aportarán conocimiento y experiencia en el desarrollo de la propuesta de comunicación organizacional para Logística de México, S.A. de C.V.

Los integrantes egresados de la licenciatura en Administración Industrial con un enfoque interdisciplinario orientado a la mejora de la productividad, calidad y competitividad de las organizaciones, aportarán los conocimientos adquiridos en la formación académica dentro del Instituto Politécnico Nacional y desarrollados por la experiencia profesional, con los fundamentos teórico-prácticos del proceso administrativo, las habilidades para identificar la situación actual de la empresa, así como la generación de diagnósticos, los métodos de planeación, administración de proyectos, formulación de estrategia, el análisis de los procesos y estructura del sistema organizacional, todo esto enfocado a la comunicación organizacional para brindar una solución adecuada y a la medida de las necesidades de la compañía.

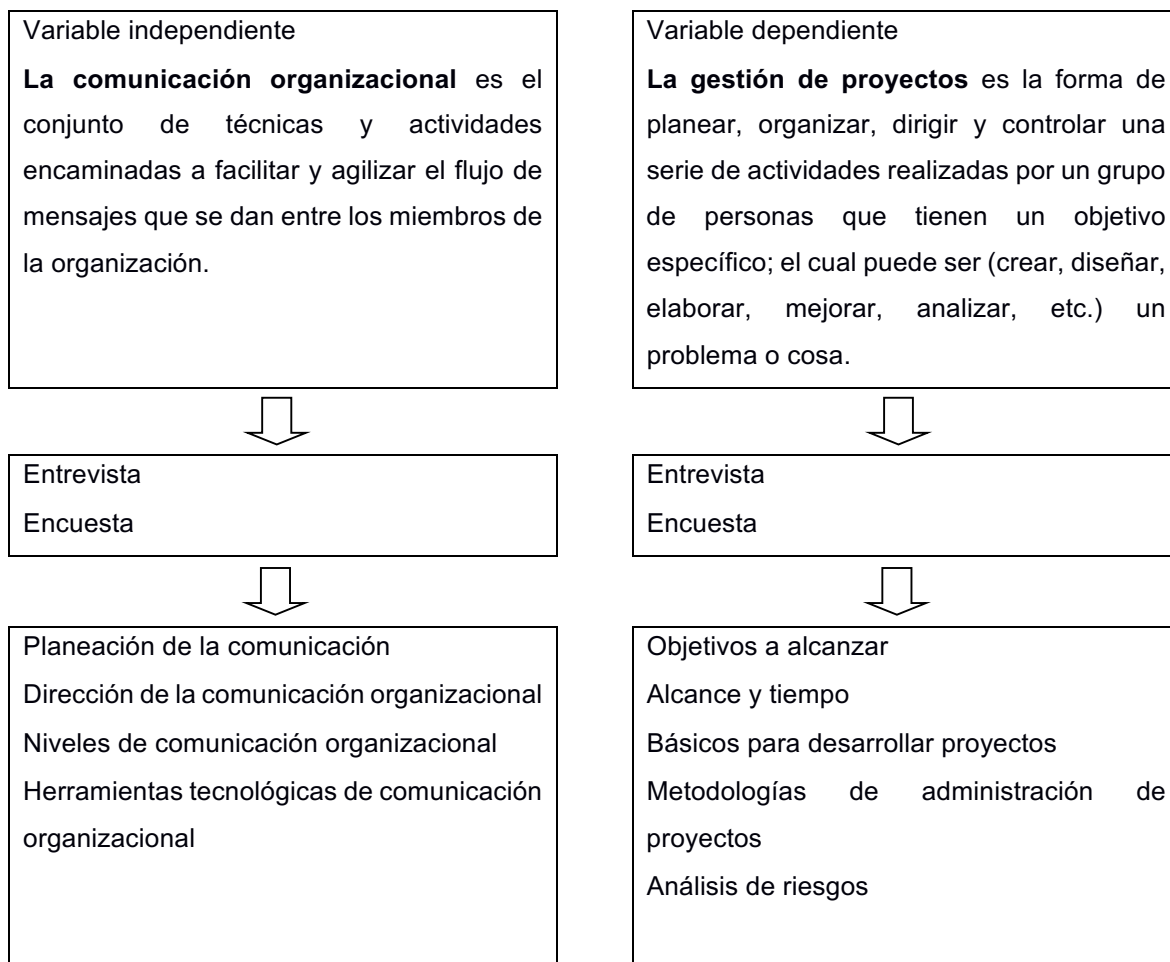
Los integrantes egresados de la licenciatura de Ingeniería Industrial aplicarán los conocimientos obtenidos durante la formación académica dentro del Instituto Politécnico Nacional enfocándose principalmente en la medición de la productividad y gestión de proyectos.

Con base en el análisis de la situación actual de la empresa pretendemos medir la productividad de los empleados mediante indicadores de desempeño y así poder conocer las áreas de oportunidad, además de diseñar propuestas que mejoren los métodos de comunicación.

1.6 Hipótesis

La deficiente comunicación organizacional entre el gerente de proyectos y los consultores, genera una inadecuada gestión de proyectos.

Definición Conceptual



Capítulo II Marco teórico

2.1 Comunicación organizacional, un elemento primordial.

La comunicación organizacional es un precepto que se ha desarrollado a lo largo de los años, ha evolucionado y adaptado al sistema organizativo, al grado que se concibe estratégicamente la función comunicativa, esto por su impacto tanto en las actividades, en los resultados, en la productividad y en el desempeño.

El proceso comunicativo día a día va incrementando su valor dentro del sistema organizativo, la importancia de éste radica en el simple hecho de que las personas interactúan para trabajar, construir y mejorar, por lo cual es muy difícil encontrar a personas que realicen esfuerzos aislados sin involucramiento dentro de la misma organización, ya que todos son parte de un mismo fin.

Diversos autores definen éste concepto, por ejemplo Fernández (1997) y Trelles (2002) describen a la comunicación organizacional como un repertorio o conjunto de mensajes, técnicas y medios para la transmisión de información entre los miembros de la organización.

Sin embargo Trelles (2002) agrega a esa definición que la información que comparte puede ser desde la filosofía de la empresa hasta instrucciones.

La comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella" Kreps (1995), ésta definición complementa la anterior la cual se refiere a la importancia de transmitir los cambios paulatinos y radicales a todos los integrantes de la compañía.

Autores como Scheinsohn (1993) y Timm (1986) coinciden en que la comunicación es esencial y fundamental en las relaciones dentro de la misma organización.

El estudio de la comunicación organizacional permitirá a las compañías aperturar instrumentos que faciliten el intercambio de información entre colaboradores siempre considerando el cumplimiento de objetivos, logrando así un producto final con altos estándares de calidad.

En el siguiente capítulo el equipo de investigación menciona algunos de los principios y teorías de la comunicación en las organizaciones, lo cual permitirá adquirir los conocimientos necesarios para fundamentar la importancia de dicho proceso.

2.1.1 Principales teorías de comunicación organizacional.

La forma en que se transmite la comunicación o los mensajes dentro de una organización dice mucho por sí misma, la interacción que se tiene dentro y fuera de la organización es vital para subsistir, crecer y ofrecer los mejores productos o servicios, a grandes rasgos todo lo que suceda dentro y fuera de la organización se tiene que compartir a todos los niveles de la misma para generar sentido de pertenencia y alinear la acción a la estrategia del negocio encaminándose, ya sea la mejora de los procesos, un cambio en la organización, los logros, los fracasos, progreso en los proyectos, las necesidades entre áreas, etcétera.

Algunas de las propuestas y aportaciones de Nosnik (1991), Serrano (1982) y Lasswell (1948), brindan los fundamentos para comprender la razón de ser de la comunicación interna, y para que ayude en el sistema organizativo.

Nosnik (1991) propone una teoría basada en los sistemas de comunicación en las organizaciones, en donde resalta el estudio de la comunicación organizacional como un proceso con entradas y salidas de información, además la cual puede ser analizada como dinámica organizacional. Nosnik (1991) menciona en esta teoría tres niveles de abstracción:

Primer nivel: Nosnik (1991) se enfoca en la organización como sistema, es decir, su estructura (integrada por un número finito de partes y un número infinito de relaciones entre sí) y funcionalidad (referida a la orientación de la organización en cuestión de actividades, especificadas por el giro y la misión).

Segundo nivel: Nosnik (1991) menciona dos partes fundamentales, las cuales hacen referencia a las personas y elementos impersonales (medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización) y las relaciones que existen entre los elementos interpersonales y la organización como sistema.

“La funcionalidad del sistema se designa por las variables de permanencia y de orientación; las de permanencia tienen por objeto que el sistema sea reconocido como tal a lo largo del tiempo, las de orientación precisan el conjunto de actividades que la organización realiza para lograr su misión. Es en este nivel donde se generan las estrategias, los modelos y las definiciones que proveerán un contexto conceptual y analítico, a partir del cual se evaluarán las prácticas organizacionales” Nosnik (1991).

El tercer nivel: Nosnik (1991) hace referencia que la comunicación a nivel organizacional tiene diversas funciones:

Función descriptiva: como su nombre lo indica, indica los sucesos o situaciones de forma específica en los diferentes contextos dentro de la organización., menciona el estado de cosas.

Función evaluadora: Refiere a medir y describir cada ámbito en la organización.

Función desarrollo: Refiere reforzar la información calificada como acertada y mejorar su contraparte lo que se considera errónea en las actividades dentro de la organización.

“Haber caracterizado el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho nos lleva a pensar que, por lo menos en el contexto de la presente teoría, la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde dentro, como desde fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa” Nosnik (1991).

Posteriormente, Serrano (1982) propone la comunicación como sistema, comprende las relaciones entre las dimensiones sociales, comunicativas y psicobiológicas presentes en las organizaciones y en la sociedad, catalogándolas en sistemas que se mencionan a continuación:

Sistema social: Serrano (1982) menciona que se basa en los derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones respecto a la producción, distribución así como el consumo de bienes y servicios.

Sistema comunicativo: Serrano (1982) se refiere a los elementos multimedia, es decir, gráficos audiovisuales e iconos que permiten interpretar los mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización.

Sistema de conocimientos y Representaciones Culturales: Serrano (1982) se refiere a las relaciones entre sujetos y ambiente, en donde su interacción permite otorgar gratificación o sufrimiento a cualquier sujeto dentro del sistema.

Serrano (1982) También menciona los componentes del sistema comunicativo: actores de la comunicación, se refieren a las personas físicas que intervienen en el proceso comunicativo, los cuales pueden intercambiar información con otro actor. Las expresiones comunicativas se refieren a los elementos procedentes de la naturaleza a los que el hombre asigna funciones expresivas. Las representaciones se refieren al conjunto de datos de referencia proporcionados que posee algún sentido.

Esta escuela visualiza la comunicación como conjunto de procesos de significados compartidos a la vez que representa una aproximación más completa de los procesos comunicativos en las organizaciones.

A diferencia de Serrano (1982) y Nosnik (1991), quienes proponen un sistema de comunicación en tres niveles abstractos y sistemas respectivamente, el autor Laswell (1948) en donde su objeto de

estudio se enfoca en el proceso de comunicación, en donde describe las acciones de comunicación se derivan de 5 interrogantes principales:

- ¿Quién dice? Se refiere a quien inicia el proceso de comunicación.
- ¿Qué dice? Se refiere al mensaje.
- ¿A quién? Se refiere al receptor del mensaje.
- ¿A través de qué? Se refiere al canal para transmitir el mensaje.
- ¿Qué efecto? El resultado del proceso comunicativo.

Si se enumeran las respuestas de los elementos mencionados anteriormente, se obtiene un orden lógico que ayuda a comprender la organización que se debe planear el proceso de comunicación organizacional. Esta es una contribución fundamental acerca del contexto comunicativo en las organizaciones. Tanto de Serrano (1982), Nosnik (1991) y Lasswell (1948), nos ayudan a comprender los fundamentos de la comunicación organizacional, para integrarlo estratégicamente al negocio, considerando un sistema en donde cada parte es fundamental para el logro de objetivos. En el siguiente apartado, se menciona algunos modelos teóricos específicos para la organización que permite adaptarlos de acuerdo a su dinámica.

2.1.2 Comunicación, cultura esencial en las organizaciones.

La comunicación se vuelve un factor importante a la hora de realizar estudios profundos que nos permitan saber, como es que por falta de tiempo o interés los modelos adecuados de comunicación se pierden.

Para poder conocer estas causas es importante realizar un estudio a la cultura organizacional de forma muy general, en donde los valores, las creencias y las distintas ideologías de los colaboradores son un factor primordial para determinar qué es lo que causa que los modelos de gestión de la comunicación se pierdan y poder de esta manera planear una estrategia de cambio para promover y respetar los sistemas actuales, generando un mensaje de cambio con el recurso humano que permita tener un resultado efectivo.

Para Fernández (1999) la cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección. El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas (por ejemplo la vertical descendente); que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo

o se recurra a eufemismos; que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de las creencias y valores organizacionales. Más aún, éstos van a definir el estilo comunicativo de la organización., basándose en dicha cultura.

Como podemos observar la cultura y la comunicación organizacional son dos elementos clave ya que la forma en que esta se da, es también una manifestación de cultura, existen algunas manifestaciones conductuales que tienen que ver con la forma en que se comunican los miembros de una organización y que se deben tomar en cuenta para cualquier proceso de mejora dentro de los sistemas de comunicación interna.

Las manifestaciones conductuales que sobresalen son las siguientes:

- El lenguaje
- El comportamiento no verbal
- El ritual
- Las formas de interacción

El lenguaje: Fernández (1999) define al lenguaje como las palabras, modismos, claves, etc., que utilizan los miembros de una organización para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral o escrita. Cada organización tiene una manera particular no sólo de hacer las cosas, sino también de decirlas. Vale destacar, que muchos de los modismos, expresiones que utilizan los miembros de una organización, provienen del país, región y localidad donde se encuentran, por un lado, y de la clase social y nivel educacional de las personas, por otro. Pero por encima de estas variables, como la productividad, la satisfacción en el trabajo, edad, género, antigüedad, etcétera, se puede llegar a encontrar un lenguaje propio de esa organización.

El comportamiento no verbal: Davis (2004) comenta que esta puede ser una de las fuentes más ricas de conocimiento de la antigua cultura organizacional, y se debe a que este tipo de comportamiento, basado en el uso del espacio por parte de las personas interactuantes, en los movimientos del cuerpo, en las posturas, en la conducta táctil, en las expresiones de la cara, en la mirada, en el aspecto exterior, responde a pautas generalmente inconscientes, pero al mismo tiempo es rico en significados. La comunicación no verbal por ser un comportamiento difícil de controlar, adoptado y compartido por los miembros de un sistema cultural, su análisis puede inferir muchos de los valores y creencias que conforman la cultura real de la organización.

El ritual: está relacionado con el comportamiento no verbal, pero su función es de carácter ceremonial. La observación de los ritos y ceremonias de una organización pueden ser tan útil como la del comportamiento no verbal en general, para acercarnos a la cultura. Es importante identificar:

- ¿Cómo se reconocen a las personas que destacan en su trabajo?
- ¿Cómo se conducen las juntas en la organización?
- ¿Qué se requiere para tener acceso a los altos directivos?
- ¿Cómo se saludan los miembros de la organización?

Las formas de interacción: Se refieren a las reglas implícitas que ofrecen la clave comunicativa en cada situación de interrelación. En cualquier organización existe una infinidad de situaciones que se rigen por reglas específicas y que, por tanto, demandan patrones de comportamiento y de comunicación apropiadas para cada una de ellas.

Encontrar esta clave comunicativa, es decir, el comportamiento esperado en cada situación, ayudará al encargado de la gestión de comunicación organizacional a conocer muchos de los valores y creencias que se comparten en el sistema cultural de la empresa adquirida y que orientan la conducta de sus integrantes.

Una vez conocidas las principales manifestaciones conductuales se puede definir a la codificación, que se refiere a la transformación de una idea concreta en un mensaje de lenguaje apropiado para ser transmitido por la fuente, que puede ser considerada como la alta dirección, para posteriormente concentrar la información en un mensaje con propósito e intención que sea fácil de entender por el público al que va dirigido.

Una vez que se generó el mensaje, el sentido y la dirección de a quién se dirige deben utilizarse los canales de comunicación con los que se cuentan, dependiendo de la información que se quiere transmitir y el alcance que se desea tener, estos canales pueden ser divididos en masivos, medios de comunicación interpersonales y públicos, siendo los últimos dos considerados como de comunicación formal, esto es, la comunicación dentro de una estructura organizacional formal.

Canales Públicos: Según Fernández (1999) son los que permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio. Podemos decir que son aquellos medios que el departamento encargado de la Comunicación Organizacional utiliza cuando se requiere de un mayor alcance en la difusión de la información y cuando no se requiere de un trato especial o más directo. Entre estos medios se pueden mencionar:

- Los boletines o revistas internas
- Las carteleras
- El intranet
- Charlas o reuniones de información

Canales Interpersonales: Son aquellos que se utilizan cuando se requiere de un trato especial y directo con el receptor del mensaje, pudiéndose hablar de una persona o de un grupo pequeño de personas. Se pueden mencionar:

- Los memorandum
- Conversación frente a frente
- Teléfono
- Intranet
- Reunión entre un grupo pequeño (reunión de gerentes, supervisor-supervisado)

A parte de las comunicaciones formales, encontramos las comunicaciones informales; es decir, aquellas que se suscitan fuera de la estructura formal de la organización, de las cuales podemos mencionar:

- El Rumor
- Los pasillos
- El Cafetín
- Horas de descanso

Actualmente la intranet se ha vuelto una importante herramienta de comunicación organizacional su importancia radica en la rapidez y agilidad que presenta para comunicar a los integrantes de una organización, una Intranet es una red de información corporativa privada, establecida por una corporación utilizando tecnología Internet. Es de origen reciente y se ha convertido en una muy frecuentada y eficaz vía para la difusión de información y servicios en la empresa como la visión y misión empresarial, constancias de trabajo, beneficios, foros y resumen de noticias de prensa, entre otros, al igual que para la integración y unidad de mensajes (Bonilla, 1999).

Con esta mirada podemos decir que la comunicación y su estructura son importantes para determinar el camino de la comunicación organizacional, que de forma bien lograda puede apoyar en gran medida en el logro de los objetivos de la empresa.

2.1.3 La comunicación organizacional para el logro de objetivos

Es fundamental para la permanencia de las empresas en el mercado el cumplir con los objetivos estratégicos de crecimiento, ya que las empresas que no cuentan con un objetivo y un plan de crecimiento, difícilmente podrán mantenerse en el mercado.

Los objetivos de las organizaciones pueden resultar de dos tipos si observamos el fin para el cual fueron creadas y es así como podemos clasificar a las empresas por estos dos tipos:

Organizaciones con fines de lucro: Denominadas con el nombre de empresas, tienen como uno de sus principales fines o como el único, generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas, entregando un producto o servicio a cambio de dinero.

Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones (Thompson, 1995).

Tomando como referencia esta clasificación para las organizaciones, podemos interpretar que independientemente del fin de la organización, todas ellas tienen una razón de ser y un objetivo que cumplir, por lo cual es de suma importancia canalizar los recursos y dirigir las acciones de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos.

Es por esta razón que la comunicación organizacional se vuelve un factor importante para poder realizar las acciones necesarias que nos lleven a cumplir el objetivo planteado. El tener una buena comunicación organizacional hará que podamos llevar a cabo los procesos internos de la empresa y así cumplir con los objetivos de la misma. Si observamos la estructura interna de este tipo de organizaciones que son construidas con un fin determinado, se pueden considerar a las organizaciones como un sistema abierto el cual tiene procesos internos, los cuales se relacionan entre sí para cumplir con los objetivos.

Es así como la comunicación entre los procesos internos se vuelve un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos. El poder transmitir información de manera clara y oportuna a través de las diversas áreas de la organización es una manera eficiente de llegar a cumplir las metas de la organización.

La comunicación organizacional puede resultar un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, aunque el éxito o fracaso en el cumplimiento de los objetivos puede tener más de un factor involucrado y dentro de los cuales, la comunicación organizacional llega a jugar un papel importante que debemos tomar en cuenta si se quiere llegar a tener un resultado favorable dentro del resultado de los procesos de la organización.

La comunicación eficiente dentro de las organizaciones debe ser una herramienta más de los modelos de administración empresarial que contribuya al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, que a veces puede ser un factor determinante dentro de la productividad de las empresas.

El tener una alta o baja productividad o el cumplir o no los objetivos definidos por la empresa siempre resultara de la suma de varios factores en los cuales se puede mencionar que la comunicación juega

un papel importante, es por eso que tener una adecuada comunicación organizacional nos llevara a tener mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos.

El establecer buenas relaciones interpersonales es fundamental para el logro de objetivos. La optimización de los recursos y del tiempo solo se podrá lograr cuando exista entre los empleados la habilidad de establecer y de mantener una comunicación sana, continúa y favorable, lo cual contribuya a la transmisión eficiente de información entre áreas y permita que los empleados logren llevar a cabo sus labores de manera correcta, teniendo siempre disponible la información necesaria para realizar su trabajo.

Tener una buena comunicación organizacional debe ser uno de los principales objetivos a alcanzar de los directivos, gerentes y de los líderes de las organizaciones y no debe ser un tema que se dé por realizado o al cual no se le preste la debida atención. Hoy en día la mayoría de las organizaciones están centradas en ser más productivas invirtiendo miles o millones de dólares en maquinaria de última generación o haciendo más eficientes sus procesos productivos, lo cual es una decisión inteligente, pero un factor clave para que los procesos se ejecuten de manera correcta es el contar con un buen sistema de comunicación y también aun en las empresas que están 100% automatizadas, ya que las personas son la pieza clave para llevar a cabo los procesos, son ellas las que operan la maquinaria o las que realizan la labor de producción y a pesar de que la empresa cuente con la mejor maquinaria o el mejor proceso de producción, si los trabajadores son incapaces de relacionarse entre sí y tener una comunicación eficiente, esta puede desencadenar que el proceso productivo no se lleve de la manera en que fue planeada y que se malgasten los recursos de la empresa, produciendo productos defectuosos, demoras en la producción o realizando tareas innecesarias, es por eso que las relaciones interpersonales tienen un gran impacto en las personas y sobre todo en un sistema tan complejo como lo son las empresas.

La complejidad en la forma en que operan las organizaciones se incrementa a medida que el tamaño de la organización aumenta, esto debido al creciente alcance que puede llegar a tener la organización con su entorno y por el hecho de cómo es afectada la organización por los diversos factores externos que pueden actuar sobre ella. Además la complejidad de la operación aumenta al tener que transmitir información a través de más de personas y por medio de diferentes canales de comunicación, ya que estos factores pueden distorsionar la idea original.

Todo esto genera que los ambientes de trabajo se vean alterados por estos factores externos e internos, que los obligan a reaccionar de manera inmediata a estos estímulos porque la velocidad con la que respondan a los cambios determinara la permanencia o salida del mercado en el cual se encuentra participando la organización.

Todo el proceso anterior conlleva una serie de procesos y conductas dentro y fuera de la organización que le permite a las personas, adaptarse a los constantes cambios que se producen en el entorno pero si consideramos a las organizaciones como un grupo que está integrado por múltiples individuos con diferentes personalidades y que todas estas interactúan entre si y que dependiendo de la interacción que sucede entre ellas, estas pueden accionar o demorar la respuesta para adaptarse a los cambios que se generan en el entorno, es posible deducir que las relaciones interpersonales dentro de cada organización o empresa y la forma como se lleve a cabo la comunicación de los individuos es un factor de gran importancia para el correcto desempeño de los mismos.

El poder relacionarse de manera adecuada y tener una buena comunicación organizacional es de suma importancia y un aspecto fundamental tanto individualmente como de manera colectiva. Existen estudios como el realizado por la ANUIES (grupo de investigación que estudia el mercado laboral de los egresados universitarios desde el punto de vista de los empleadores) donde señalan que desde hace unos años los reclutadores de personal valoran y aprecian las habilidades de relación interpersonal como un criterio de selección de personal, lo que denota como este factor de relaciones y de comunicaciones es un aspecto que ya se está tomando en cuenta en algunas empresas para el reclutamiento de personal pero que se está dejando de lado este tema ya que las personas están incorporadas al trabajo, ya que se asume que al pasar este filtro, tendrán una buena comunicación con sus compañeros, lo cual no siempre resulta, ya que existen factores internos dentro de cada empresa que obstaculizan la comunicación y la transmisión de información.

El seleccionar a personal con buenas habilidades de relación interpersonal es un buen inicio en este proceso de mejora de comunicación pero para que la comunicación siempre se lleve a cabo de manera adecuada sin importar la persona con la que se esté trabajando, se tendrán que implementar sistemas que permiten transmitir información oportuna hacia cualquier miembro de la organización y que esta se encuentre disponible en todo momento para las personas indicadas. El proporcionar información de manera oportuna será de vital importancia para que el proceso de comunicación efectiva se de, es por esto que las personas involucradas deben tener este sentido de urgencia

2.1.4 Niveles, tipos y dirección de la comunicación en las organizaciones

En este apartado se expondrán los diferentes tipos de niveles de comunicación existentes, principalmente en el ámbito organizacional, así como la importancia de esta para el buen funcionamiento dentro de la estructura en todas sus áreas y así asegurar una mejor ejecución logrando los objetivos en cada una de ellas.

Hay tres niveles de comunicación:

Nivel cultural: La comunicación se establece entre distintas instituciones de una sociedad. Los códigos utilizados son la lengua, el dialecto o incluso el acento.

Nivel organizacional: El ámbito de la comunicación en este nivel es el de las organizaciones de producción. Se utilizan códigos específicos como los términos técnicos o la jerga propia de la profesión.

Nivel interpersonal: La comunicación se establece entre las personas dentro de los grupos. A través de este sistema el individuo presenta su propia imagen a los demás.

Los tres niveles de los sistemas de comunicación son interdependientes.

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes así como los medios a utilizar para su público objetivo, tomando en cuenta el perfil de la organización (Márquez, 2004).

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales para la empresa ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados reflejándose en el trato con los clientes. Las empresas tienen que estar actualizadas, cotidianamente aumenta la competencia y las necesidades de que exista una mejor comunicación con su público interno, externo y con los especiales, y así mejorar la imagen e identidad de la empresa (Seeger, 2001).

Una vez identificados los medios a utilizar en la empresa para que exista una comunicación adecuada, se debe trabajar en ellos para la elaboración de su diseño y contenido. Para iniciar cualquier proyecto de comunicación en una organización se requiere desarrollar una labor de investigación, desde conocer su cultura organizacional hasta sus productos y/o servicios que la empresa ofrece a sus clientes, de esta manera se verán los usos adecuados de la estrategia de comunicación que se utilice en ella, para el reforzamiento de su identidad e imagen corporativa (Droege y Anderson, 2003).

Existen muchos medios por los que una empresa puede mantener comunicación con sus miembros, dando como resultado una mejor relación entre ambos, este se ve reflejado no solo dentro de la empresa si no también al exterior. En la práctica la comunicación toma diversas formas en las organizaciones como son las relaciones públicas y publicidad, que son los términos más antiguos utilizados para denominar formas particulares o específicas de comunicación, sin embargo aún se siguen utilizando con frecuencia (Perlow y Williams, 2003).

La respuesta positiva de los empleados que gozan de una buena comunicación viene a corroborar uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional; la comunicación abierta es mejor que la comunicación restringida. En efecto, si los empleados conocen los problemas que afronta una

organización y se les comunica lo que los gerentes están tratando de hacer, casi siempre su respuesta será favorable (Casares, 2007).

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño.

Pérez (2004) menciona que al hablar de comunicación organizacional, nos referimos a un sistema compuesto de un proceso triple: significación, información y relación que se realizan en y con respecto a las organizaciones, plantea que existen 3 maneras de comunicación en una organización:

a) Comunicación operativa: consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.

b) Comunicación táctica: se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.

c) Comunicación estratégica: proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí misma como organización, del contexto en que se mueve y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su medio ambiente. La comunicación puede contribuir a optimizar beneficios y recursos, lo que convierte a la comunicación en un proceso estratégico.

La comunicación estratégica involucra, en principio, directamente a los accionistas y a la alta dirección, aunque implica la participación de la organización en su conjunto, lo estratégico de la comunicación no tiene que ver tanto con el nivel de la estructura donde se coordina, sino con lo integrado y el amplio impacto y beneficio que provoca para la organización.

La comunicación organizacional cuando es estratégica se orienta a re-fundar o re-construir la empresa día a día, definiendo con ello sentido con y para los que tienen que ver con ella y con la reconstitución de los principales factores determinantes propios de una empresa: sus significados articulados y sus pautas de ordenamiento (Pérez, 2000).

Tipos de comunicación en la empresa.

Interna: Intercambio de información entre miembros de la empresa.

Externa: Intercambio de información entre la empresa y su público externo (clientes, proveedores, intermediarios, competencia, medios de comunicación...)

La comunicación interna en la empresa

Es el conjunto de procesos que permiten el intercambio de información entre los miembros de la empresa. Esta comunicación parte de la dirección y permite a sus integrantes tener conocimiento de los temas que les pueden afectar, profesionales o personales. Actualmente se pide a las empresas la consecución de dos objetivos claros: económicos y sociales. Y es por la necesidad de conseguir este objetivo que se ha establecido y reavivado la comunicación interna.

La comunicación interna persigue tres objetivos con respecto al personal:

Informar: sobre aspectos como la organización, la vida de la empresa o los resultados, entre otros.

Formar: mantiene la competencia de los trabajadores y favorece la adaptación de los nuevos empleados.

Motivar: Permite que los empleados se sientan valorados y asuman como propios los objetivos de la empresa.

El primer paso para lograr una comunicación interna eficaz es que los empleados tomen conciencia de su importancia.

Los agentes implicados en este tipo de comunicación se pueden dividir en dos grandes grupos

Dirigentes: para ellos, esta comunicación les permite sensibilizar al personal, fomentar el espíritu de equipo y establecer un clima de confianza.

Trabajadores: esta comunicación permite que se les reconozca el trabajo, obtener información sobre el desarrollo de la empresa y participar en la toma de decisiones.

La comunicación interna se puede dividir en función de su contenido, en:

Operacional: se engloban todos los mensajes relativos al trabajo

Motivacional: mensajes que favorecen el sentimiento de pertenencia a la empresa y el buen clima de trabajo.

Comunicación externa

Públicos externos y Tipos de públicos externos.

- Los públicos extra – institucionales son de dos clases: públicos generales y públicos específicos. Los públicos generales están constituido por la comunidad nacional e internacional, ubicadas a nivel del microsistema social de la institución, con las que estas entra en contacto aunque en forma mediatizada por los públicos específicos. Por públicos específicos entendemos a los individuos, sistemas sociales externos vinculados en un alto

grado y directamente a la institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del supra sistema, o medio ambiente inmediato de la institución.

- Relaciones entre los receptores de la comunicación.

Las relaciones entre los receptores de la comunicación se refieren a los vínculos o lazos que guardan entre sí las diversas personas que constituyen el público de un mensaje y la frecuencia y forma con que estos lazos se convierten en actos específicos de interrelación. Este tipo de relaciones deben ser tomadas muy en cuenta por el comunicador institucional precisamente porque su existencia significa que los receptores no son entes aislados y atomizados frente al mensaje, sino que constituyen seres organizados, integrados entre sí y entre quienes existen procesos de influencia recíproca.

Los mensajes que se dan en las instituciones pueden ser clasificados en función de esta variable de la siguiente manera: mensajes diádicos y colectivos.

Los mensajes diádicos implican la interrelación de dos individuos, usualmente la fuente y el receptor. La relación entre ellos afectará necesariamente la manera como se perciba el mensaje.

Los mensajes colectivos que se dan en el interior de la institución pueden subdividirse en: mensajes dirigidos a grupos y mensajes dirigidos a toda la institución. Los mensajes dirigidos a grupos implican, por regla general, la interacción de más de dos personas. La unidad o cohesión del grupo, las relaciones entre sus miembros y entre ellos y la fuente afectarán la percepción del mensaje, por lo que deberán ser tomadas en cuenta para su diseño. Los mensajes a nivel institucional abarcan a todos los miembros de la institución sin exclusión alguna. Estos mensajes generalmente hacen referencia a temas de importancia para todos y suelen tener pocas posibilidades de respuesta directa.

El manejo de las relaciones de los receptores requiere de un conocimiento profundo de las relaciones existentes entre los componentes individuales del sistema. En toda institución existen algunas relaciones que al estar determinadas por la estructura formal de la institución resultan evidentes. Una vez conocidas dichas relaciones pueden implementarse tácticas tales como la formación de grupos de trabajo cuyos miembros sean afines, el diseño de mensajes que al tomar en cuenta estas relaciones resulten más eficaces, etc.

Las direcciones de la comunicación.

- La comunicación interna en la empresa presenta tres sentidos: ascendente, descendente y horizontal.

- La comunicación descendente: La información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la empresa. El contenido es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa y que refuerce la motivación y autoestima de los trabajadores.
- El caso más típico es la transmisión de órdenes, que se realiza en tres fases: preparación, emisión y control.
- La comunicación ascendente: discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa. Entre otras cosas, permite a los superiores conocer los problemas del personal, facilita la integración y participación de los trabajadores, influye en una adecuada toma de decisiones y promueve la mejora de la calidad.
- La comunicación horizontal: transmisión de información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico. Fundamental para conseguir una coordinación entre los miembros de la empresa. Más intensa que la vertical, dado que las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. Además, evita la pérdida de tiempo que supone el que cada información que se desea transmitir a un igual pase primero por el mando superior y luego baje al destinatario original de esa información.

La comunicación horizontal en la empresa:

- Fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo
- Evita malos entendidos
- Enriquece la formación y experiencia de los trabajadores
- Facilita la coordinación
- Propicia el consenso en la toma de decisiones.
- Puede o no estar formalizada. En caso de no estarlo puede crear conflictos al omitir los canales verticales formalmente establecidos.

Debemos entender entonces que la comunicación es uno de los factores más importantes dentro de una organización, ya que esta permite y fomenta las buenas relaciones así como el logro de los objetivos planteados en todo nivel jerárquico, haciendo énfasis en que debemos mantener en todo momento un lenguaje claro y fluido sobre lo que se quiere dar a conocer.

2.1.5 Gestión de los mensajes en la comunicación organizacional.

El equipo de investigación considera la importancia de los mensajes en la comunicación organizacional, ya que no solo se recomienda enfatizar en el flujo de la información, sino también el contexto y contenido de dicho mensaje, esto con la finalidad de propiciar un ambiente óptimo que garantice el cumplimiento de los objetivos.

El mensaje es un elemento que siempre está presente en el proceso comunicador en la organización, es por ello que se debe tomar en serio el impacto que se puede derivar de lo que se comunica ya sea escrita o verbalmente, así mismo considerando los tiempos y la finalidad, ya que de eso puede depender lograr lo planeado.

De acuerdo a la literatura revisada, algunos autores como Berlo (1987) y Hervás(1998), refieren a los mensajes como una secuencia o códigos (escritos u orales) determinados, en donde el emisor identifica y selecciona los apropiados para ser transmitidos al receptor.

“La mayoría de los seres humanos no son capaces de leer en la mente de los demás y cuando se trata de comprender lo que otros quieren decir, hay que limitarse a los mensajes, los cuales “son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas” (Trelles, 2001), en donde se refiere al contexto del mensaje y el significado interpretativo entre el emisor y receptor.

Con lo mencionado anteriormente el equipo de investigación define los mensajes como un conjunto de elementos verbales y no verbales, los cuales se interpretan y se les asigna un significado.

Los mensajes son el pilar de la comunicación organizacional, es por ello la importancia del análisis de éstos, según los autores Elion W. (1976) y Trelles (2001) describen algunas características, criterios y/o taxonomías que facilitan identificar el comportamiento del mensaje y el contexto, a continuación se mencionan dichos puntos:

- El primer criterio a considerar que menciona Elion W. (1976) es la modalidad del lenguaje, el cual se refiere a las diferencias entre lo verbal y no verbal, es de vital importancia identificar el estilo de lenguaje para transmitir las ideas correctas.
- Elion W. (1976) identifica a los receptores meta, esto se refiere a la distinción de las personas que son parte de la organización y las personas que no lo son, esto permite conocer la información que se proporciona.
- Para Elion W. (1976) El método de difusión representa el medio en el cual se envía el mensaje, en otras palabras, es el cómo se transmite la información.
- Un criterio más que se debe considerar en los mensajes es el objetivo del flujo, éste punto se responde al preguntarse ¿Por qué se envían los mensajes? o ¿Por qué se reciben los mensajes en la organización? Es importante aclarar la relevancia de describir la finalidad de dichos mensajes para que al realizarlos sea más claro para los involucrados, lo descrito anteriormente lo menciona Elion W (1976).

De igual forma Trelles (2001) menciona algunos criterios adicionales para el análisis de los mensajes:

- Redes del mensaje: los cuales hace referencia a la dirección que toma el mensaje en la organización, es decir, ascendente, descendente y lateral, Trelles (2001).
- Propósito del mensaje: en este apartado Trelles (2001) menciona una clasificación de mensajes de acuerdo a la finalidad de éste, tarea, mantenimiento y humanos.
- Relaciones de mensaje: según Trelles (2001), se refiere a la persona o grupos de personas a quienes va dirigido el mensaje.

“Los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. No llegan directamente a cada miembro del público, sino que pasan por una interpretación grupal, donde los líderes de opinión ejercen una influencia notable”. (Vidal; 1999).

Para gestionar correctamente los mensajes algunos autores como Reading (1984) y Trelles (2001) coinciden en una clasificación de mensajes por función (trabajo, mantenimiento y humano) lo que ambas literaturas comentan es:

- Función de trabajo: Se refiere a sustentar la existencia de la organización, este tipo de mensajes son consecuencia del día en la operación organizacional.
- Función de mantenimiento: Se refiere a estabilidad del negocio, es decir, lo que realiza la organización para seguir en el mercado.
- Función Humana: Dirigido a potencializar y desarrollar el talento dentro de la organización así como generar un ambiente adecuado para laborar.

En la literatura revisada Aguilera (2007) propone otro tipo de clasificación de mensajes, los cuales son directivos, motivacionales, apoyo y desempeño, a continuación se describe lo mencionado por el autor:

Los directivos: Dicen a la gente qué debe hacer y qué se espera de ella (instrucciones concretas, acciones a tomar, normas y disposiciones diversas que hay que cumplir) Aguilera (2007).

Los motivacionales: Buscan la participación e involucramiento del personal en los proyectos y programas de cambio que emprende la organización, Aguilera (2007).

Los de apoyo: Tienen como objetivo proporcionar la información que las personas requieren saber en situaciones de crisis organizacional (recortes, reestructuras y fusiones) Aguilera (2007).

Los de desempeño: Proporcionan retroalimentación y reconocimiento, elementos indispensables para que los colaboradores mejoren sus resultados, Aguilera (2007).

"Tanto los encargados de facilitar el proceso como todos los responsables de comunicar algo en la organización (principalmente los líderes formales) deben saber diferenciar cada uno de estos tipos de mensajes y utilizarlos en función de los objetivos de comunicación que persigan. De no hacerlo así, seguramente los públicos internos no podrán satisfacer plenamente sus diversas necesidades de información" Aguilera (2007).

De acuerdo a lo mencionado el mensaje en la comunicación organizacional es un recurso estratégico de gran impacto, puede ser de forma oral o escrito, así como se recomienda sea claro, es decir, para tener éxito en lo que transmitimos se tiene que tomar en cuenta cómo es que se va a comunicar, dada las circunstancias es preponderante identificar y crear mensajes considerando a las personas a quienes va dirigido así como su entorno.

En el siguiente apartado, el equipo de investigación menciona los motivos por los cuales una organización debe comunicarse.

2.1.6 Necesidades de comunicación en las organizaciones

"Sin comunicación no hay trabajo en equipo, ni es posible ejercer el liderazgo, tampoco hay atención de clientes o público, ni relaciones humanas hacia dentro o fuera de la empresa. Eso en lo laboral, qué decir de lo individual, sin comunicación no hay autoestima, familia, autocontrol, ni desarrollo personal". Barraza (2013)

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

La actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, al relacionarnos con los individuos o grupos que nos rodean. En la medida en que las organizaciones y las relaciones entre ellas se han hecho complejas, los medios de comunicación han evolucionado para adecuarse al nivel de avance y dificultad de estas relaciones.

"La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas." (Bonilla Gutiérrez, 1988.)

En la actividad laboral, de acuerdo con las investigaciones, el 80% de los empleados que fallan lo hace porque no sabe relacionarse con sus compañeros. Gracias a la comunicación, los individuos que integran la organización logran entender su papel dentro de ella, y así ofrecen mejores

resultados respecto a su actividad. Son tan fuertes los poderes de la comunicación que pueden dar como resultado la larga o corta existencia de una empresa. Es tal su influencia que además de ayudar a lograr los objetivos planteados al inicio de un proyecto, también se puede lograr que se formen lazos con otras organizaciones, socios, clientes, proveedores, etc., para acrecentar la productividad de la organización.

Dentro de una organización se necesita el constante uso de la comunicación, ya que la comunicación propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de la misma: "Nos comunicamos para trabajar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, trabajar, atender a los clientes, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo, resolver conflictos, etc." (Adler y Jeanne, 1983).

Un adecuado flujo de comunicación en una organización, tanto para sus públicos internos como externos, facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle.

Gran parte de los problemas de efectividad, tanto dentro de las organizaciones como en la vida personal, está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros.

La comunicación eficaz se da cuando existe un adecuado flujo de mensajes, esto tiene como resultado que los individuos que forman parte del público interno y externo de la organización, desarrollan adecuadamente sus actividades y así se logran los objetivos de dicha organización.

Otro punto muy importante a tomar en cuenta para lograr una comunicación eficaz, es el saber escuchar. En una organización se tiene que saber qué necesita la otra parte, qué piensa, qué opina de la organización. Teniendo estos datos, se puede estructurar el mensaje adecuado que cumpla con los objetivos planteados. Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan a utilizar hacia su público, tomando en cuenta el perfil de la organización.

Existen dos factores importantes para lograr una comunicación efectiva en una organización: un buen sistema de comunicación y la persona que lo hará efectivo. Algunas organizaciones no le dan la importancia debida a la implementación de un sistema organizado de comunicación y mucho menos a tener en su organigrama una persona capacitada que se encargue de éste. En este tipo de empresas el encargado de la comunicación es un individuo "sui géneris" que arregla desde el problema personal del director, hasta los contactos con fines benéficos para su compañía. En otras

empresas no pasa de ser un mal necesario que se soportaba porque podía dar un prestigio aparente a la compañía. En otras ocasiones el encargado de la comunicación, dentro de la empresa, es aquel que no está rindiendo en su profesión o puesto original, y entonces, se le congela designándole esta función, o bien, organiza eventos (reuniones, convivios, etc.) mediante las relaciones que tiene en este campo.

Esta persona, designada erróneamente, desconoce lo que se necesita para diseñar mensajes efectivos, que lleguen y cumplan con los objetivos organizacionales y no cuenta con los conocimientos básicos para diseñar, implementar y dirigir un sistema de comunicación efectiva. En fin, desconoce los beneficios de un sistema de comunicación, no utiliza el medio adecuado para comunicarse efectivamente con sus empleados, clientes, directivos, etc., ignora las características, naturaleza, ventajas, desventaja, usos de cada uno de los medios, tanto internos como externos y de los públicos a los cuales se dirigen.

Pero no en todas las empresa pasa eso, poco a poco algunas han ido cambiando. Le dan importancia a la comunicación, implementan efectivos sistemas para comunicarse con sus diferentes públicos y el concepto y las actividades del encargado de la comunicación es diferente. Ya no es el organizador de eventos sociales, sino que sus actividades van más allá de eso, son el crear una comunicación armoniosa con todos sus públicos, conociendo sus necesidades y diseñando mensajes que ayuden a cumplir los objetivos organizacionales. Contratan expertos en las áreas de comunicación y les brindaran el apoyo que necesitan, y esto tiene como resultado mayor productividad.

Si se desea tener una mayor productividad en una organización, se debe tener un buen sistema de comunicación y para lograrlo el experto debe considerar el contexto del receptor o públicos a los que van dirigidos, tomando en cuenta sus ideas, valores, conocimiento en el tema, situación respecto a la organización (posición dentro del organigrama si es público interno, o externo), imagen que tiene de ésta, nivel cultural, etc. y valorar los conocimientos e importancia que tiene un experto en el área de la comunicación. La persona que se encargue de manejar el sistema de comunicación de una empresa debe analizar todos estos aspectos, pero sobre todo, debe conocer la naturaleza, usos, características, ventajas, desventajas de cada uno de los medios de comunicación disponibles en el mercado y utilizar los medios adecuados para cada situación, si hace lo anterior logrará una comunicación efectiva y en consecuencia los objetivos planteados se realizarán satisfactoriamente.

2.1.7 Nuevas tendencias de la comunicación empresarial

A lo largo del tiempo los medios de comunicación han evolucionado para que la transmisión de mensajes sea más rápida y eficaz, en nuestros días intercambiar información por medio de las tecnologías se ha convertido en algo trascendental, con solo el clic de un botón o acceso a internet

un mensaje puede llegar en segundos a su destinatario, aun así los problemas por falta de comunicación siguen existiendo.

Las compañías con operaciones a lo largo del mundo y del país han optado por implementar diversas tecnologías para su comunicación interna lo cual facilita el acercamiento entre personas como consecuencia de la globalización.

Algunos de los medios electrónicos de comunicación organizacional más utilizados son:

Correo Electrónico: "El correo electrónico es un servicio de red que permite que dos o más usuarios se comuniquen entre sí por medio de mensajes que son enviados y recibidos a través de una computadora o dispositivo afín. El correo electrónico es una de las funcionalidades más utilizadas de Internet, ya que contribuye a comunicaciones veloces, confiables y precisas. Un correo electrónico responde a un modelo tipo carta escrita, que contiene remitente, destinatario, asunto, mensaje, y que permite a su vez adjuntar archivos como documentos de texto o imágenes" (Definición ABC, 2016).

Servicio de Mensajería instantánea (CHAT): Dentro de las organizaciones el uso de la mensajería instantánea va en aumento, en algunos lugares se considera como un medio de comunicación informal ya que se encuentra al alcance de todos utilizando un lenguaje coloquial, en muchos otros se considera formal ya que mediante éste se transmite la información corporativa. La mensajería instantánea no es más que el intercambio de información textual en tiempo real entre dos usuarios conectados a la red simultáneamente, Ecured.cu, (2016).

La mensajería instantánea funciona de la siguiente manera: Un usuario se conecta a un servidor mediante una aplicación, dicho usuario visualiza una lista de contactos las cuales poseen una dirección electrónica que les permite intercambiar información, esta aplicación permite identificar su estado de conexión es decir, conectado, ausente, ocupado, etcétera, de la misma manera se podrá visualizar el estado de la lista de contactos, finalmente para comunicarse con cualquiera de los contactos basta con seleccionar el usuario deseado y redactar el texto que desee. Por su practicidad sin duda es de las aplicaciones que más se ejecutan al día de hoy Ecured.cu, (2016).

Servicio de Almacenamiento en Línea: "Es un modelo de servicio en el cual los datos de un sistema de cómputo se almacenan, se administran, y se respaldan de forma remota, típicamente en servidores que están en internet y que son administrados por un proveedor del servicio. Estos datos se ponen a disposición de los usuarios a través de una red" (Castro, 2016). Los servicios de almacenamiento en línea son frecuentemente utilizados cuando se tiene la necesidad de compartir información actualizada de gran capacidad a un cierto número de personas las cuales pueden

accesar a ella e inclusive editar o descargar según sea el caso, este servicio reemplaza los dispositivos de almacenamiento físico.

Red Social Corporativa: Las redes sociales cambiaron la forma de comunicarse en el mundo, las personas se conectaron en cualquier rincón del planeta, a través de este medio las personas se conocen, venden, se reencuentran, en fin diversos beneficios que atribuyen a las redes sociales, sin embargo también sus desventajas se exponen como la inseguridad, amarillismo, etcétera. Las empresas decidieron aprovechar esta herramienta para crear las redes sociales corporativas que son exclusivamente usadas por los miembros de una compañía, éstas permiten que se intercambien ideas, opiniones, ofrecer preguntas y respuestas, o simplemente relacionarse, convirtiendo la comunicación interna más bidireccional; permiten compartir el talento de los trabajadores e incrementar la productividad, así como la vinculación entre colaborador –empresa ya que no todos los empleados se conocen entre sí.

La implementación de una red corporativa es una decisión estratégica que impacta directamente en el proceso comunicativo de la organización haciéndola más eficiente. PuroMarketing - Marketing, Publicidad, Negocios y Social Media en Español, (2016).

A continuación el equipo de investigación describirá a metodología para realizar la planificación de la comunicación interna y los elementos que se deben de contemplar para consolidar y generar la proyección a futuro de éste proceso.

2.1.8 Plan de comunicación y su institucionalización en la empresa.

A lo largo de éste capítulo se aborda en esencia la comunicación a nivel organización misma que se debe considerar como un elemento para el logro de objetivos, el problema se centra en el mínimo de esfuerzos para consolidar e implementar un proceso comunicativo así como brindarle la importancia requerida.

Precisamente en este apartado el equipo de investigación menciona los fundamentos básicos acerca del plan estratégico de comunicación en la organización, en donde una de sus principales funciones es analizar la situación actual de la empresa, con la finalidad de documentar la problemática así como las posibles soluciones, desplegando y detallando las acciones que se llevarán a cabo brindando un seguimiento oportuno a las estrategias planteadas, teniendo en cuenta una visión macro de los recursos disponibles y su aprovechamiento para maximizar la efectividad en los procesos.

De igual manera se considera importante la institucionalización de la empresa, que de acuerdo a la página de internet eumed.net, la institucionalización es el proceso de transformación de un grupo,

práctica o servicio, desde una situación informal e inorgánica hacia una situación altamente organizada, con una práctica estable, mediante la documentación de estrategias, procesos, controles y sistemas de gestión que en su conjunto enfocan y alinean a la empresa en una misma dirección.

Es importante mencionar que la institucionalización implica cambios en la manera de administrar y dirigir, ya que se requiere de adoptar mejores y adecuadas prácticas, es en grandes rasgos un cambio de cultura en la forma de gestionar, por lo que los planes estratégicos son por sí solos excelentes herramientas para la formalización de procesos en todos los niveles jerárquicos.

Realizar un plan estratégico de comunicación no es nada sencillo, requiere de un análisis exhaustivo del problema lo cual ayudará a orientar y encausar las posibles mejoras, se requiere detectar la necesidad presente y futura de comunicación comprendiendo el entorno de la organización así como su cultura y dinámica, del mismo modo integrar los recursos disponibles ya sean técnicos, tecnológicos, humanos y financieros para optimizar dicho proceso y por consiguiente lograr los objetivos.

Para este punto en particular se revisaron algunos autores especialistas en la comunicación organizacional los cuales describen detalladamente particularidades del plan estratégico comunicativo, Libaert (2005) y De Marchis G., Gil M. y Lanzas F. (2009)

Estos autores definen al plan de comunicación para poder comprenderlo más a fondo, por un lado Libaert (2005), quien lo describe como un documento operacional, en cambio De Marchis G., Gil M. y Lanzas F. (2009) lo refiere como un patrón de decisiones, así mismo se encuentran alineados en la finalidad de éste, es decir, el contenido de dicho plan debe referenciar el conjunto de acciones de comunicación así como las políticas, alineándose a la estrategia del negocio.

De forma específica, De Marchis G., Gil M. y Lanzas F. (2009) describe algunas fases dentro del plan estratégico de comunicación:

1. Análisis- Diagnóstico:

- En esta etapa se realiza una investigación de las características del público al cual se dirige dicho plan, esto para conocer acerca de su cultura y dinámica. De igual forma se analizan los esfuerzos y acciones realizadas con relación al proceso comunicativo, se identifican áreas de oportunidad y fortalezas.

2. Comité de comunicación.

- En esta fase, De Marchis G., Gil M. y Lanzas F. (2009) relatan que se debe conformar un grupo de personas con los conocimientos necesarios en comunicación los cuales apoyarán

en el diseño del plan así como su ejecución y evaluación, además serán responsables de establecer nuevas estrategias para sensibilizar a los miembros de la organización orientándose a la importancia de comunicarse en la organización.

3. Objetivos de la comunicación.

- De Marchis G., Gil M. y Lanzas F. (2009) mencionan la importancia de establecer las metas y objetivos que se pretenden alcanzar con la ejecución del plan estratégico de comunicación.

4. Estrategias.

- En este punto De Marchis G., Gil M. y Lanzas F. (2009) enfatizan el diseño de estrategias orientadas a la mejora y fortalecimiento del proceso de comunicación organizacional, en donde se consideran tanto las áreas de oportunidad y las fortalezas del mismo.

5. Establecimiento de acciones concretas.

- De Marchis G., Gil M. y Lanzas F. (2009) describen que se debe conocer lo que se quiere hacer, cómo, cuándo, dónde, porqué, a través de qué, etcétera, es decir, asignando recursos así como delimitando responsabilidades a los involucrados.

6. Calendario y presupuesto.

- De Marchis G., Gil M. y Lanzas F. (2009) se refieren al establecimiento de las fechas en las cuales se desarrollará el plan estratégico de comunicación, del mismo modo cual serán los costes al implementarlo.

7. Herramientas de control.

- De Marchis G., Gil M. y Lanzas F. (2009) es de suma relevancia establecer mecanismos que permitan evaluar los resultados obtenidos por las acciones mencionadas en el plan estratégico de comunicación.

En la literatura consultada, Libaert (2005) realiza una aportación sumamente valiosa, en la cual menciona que existen 3 enfoques o principios para realizar la planeación de la comunicación, los cuales son:

- Enfoque divisional o por sectores.
- Enfoque aplicativo.
- Enfoque por objetivos.

Enfoque divisional o por sectores según Libaert (2005):

- Planificar la comunicación organizacional resumiendo las ideas, necesidades y las aportaciones de las diferentes áreas de la organización.

- Constituye un proceso en dos fases: la realización de planes diferentes y síntesis de planes elaborados.
- Es un enfoque con dirección vertical y horizontal.

Enfoque aplicativo según Libaert (2005):

- Menciona que el documento básico de la organización es el plan estratégico.
- Es por naturaleza descendente, coherente y rígido.
- Bajo este enfoque reduccionista el plan de comunicación solo sirve para aplicar el plan central de la organización.
- Al considerar este enfoque el plan de comunicación se confunde con el plan de acción.

Enfoque por objetivos, según Libaert (2005), se compone de tres ejes principales:

- La planificación sistémica: Se refiere a la empresa como un todo, conformado por subsistemas.
- La planificación funcional: Se refiere a que la comunicación es funcional y la reconoce como pieza fundamental de la organización.
- La planificación matricial: Se refiere a conocer los diferentes componentes de la imagen para situar a la empresa ya sea defensiva o agresivamente.

Para difundir el plan de comunicación de acuerdo a Libaert, (2005) deben considerarse: que sea corto y claro, así como flexible, no exista una duración delimitada para el plan de comunicación, identificar las personas a quien va dirigido el plan, describir lo que se espera de quien lo ejecute.

Como se ha mencionado el plan estratégico nos permite tomar decisiones y direccionar la comunicación que se requiera en la organización, el cual debe alinearse a los objetivos y estrategias del negocio, considerando los elementos descritos anteriormente para su elaboración, justificando cada una de las acciones y los mecanismos para su evaluación.

En el siguiente capítulo el equipo de investigación enfatiza el concepto de productividad en la organización.

2.2 La productividad y los procesos hacia la competitividad empresarial.

En este apartado el equipo de investigación abordará los temas descritos, la importancia de la productividad en las organizaciones así como la estandarización de procesos para hacer más eficientes las acciones de la organización y mejorar los resultados de la misma. "La productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar y combinar inteligentemente los recursos disponibles". Cerda y Núñez (1990).

En este caso los recursos ya sean, tecnológicos, humanos, financieros, y técnicos, deben ser claramente identificados para las mejores prácticas, por lo cual el presente capítulo se enfocará en las consideraciones para lograr dicha productividad.

2.2.1 El factor humano como elemento clave en la productividad.

En las organizaciones, los responsables de incrementar la productividad toman en cuenta un número considerable de elementos para su definición y los métodos para cuantificarla, al obtener dicha métrica pueden visualizar la relación de los resultados con lo que se utiliza, a partir de ese momento se establece un plan de acción para mejorar dicho cálculo, es decir, se toma en cuenta lo que se invierte, los materiales utilizados, los tiempos, inventarios, en fin cualquier referencia que ayude a detonar una medida.

Pero, existe un elemento que debe considerarse con mayor peso, esto es, las personas que interactúan. Las organizaciones que dentro de su planeación contemplan mejorar e incrementar su productividad año con año, no deben dejar de lado las estrategias para que el capital humano desarrolle las competencias que requiere su puesto y todos los procesos que deriven de la interacción humana como es el caso de la comunicación a nivel organizacional.

Al parecer cuando la operación de dichas organizaciones crece con el tiempo, la esencia de que las personas son las que ejecutan procesos y las personas son las que conviven e interactúan para lograr objetivos, productos o servicios, todo es una cadena en donde todos son eslabones, en donde esos eslabones se encuentran separados cada vez más, es por ello impulsar los procesos de apoyo para promover tanto su productividad como la sinergia de todo el sistema.

Administrar el capital humano no es tarea sencilla, mucho menos potencializarlo, ya que cada persona es distinta en todo sentido, ya que se involucran factores tanto psicosociales y psicológicos, cada persona tendrá motivos diferentes, ideas, estilos de vida e intereses totalmente diferentes, el propósito es alinear a todo ese cúmulo de experiencias, conocimientos y actitudes, a los objetivos de la organización.

Las empresas invierten sus esfuerzos en la estandarización de sus procesos, siempre es claro que quieren, como lo quieren y cuando lo quieren, sus métricas de calidad, sus procesos de producción, etc., pero poco son los esfuerzos en investigar el impacto que tienen los colaboradores dentro de la organización y mucho menos lo que interviene para mejorar el rendimiento.

“Hay que comprender y saber manejar las herramientas necesarias para un cambio planificado hacia la orientación del comportamiento del factor humano en las organizaciones de acuerdo con las

exigencias de hoy en un entorno cambiante y cada vez más exigente” Fernández, (2010). Esto conlleva:

- “Diseñar e implantar estrategias de cambio dentro de sus contextos organizacionales y de esta manera mejorar la productividad y la excelencia del individuo en el proceso de desarrollo” Fernández, (2010).
- “Comprender y valorar la importancia de las habilidades gerenciales para el éxito de la organización” Fernández, (2010).
- “Entender la integración de los individuos en el ámbito organizacional en una relación sistémica y de sinergia en la búsqueda de los objetivos de la organización a través de la excelencia” Fernández, (2010).

En otras palabras al hablar de productividad el factor humano siempre será un elemento trascendental, en donde no podemos considerar un incremento de la productividad si las personas no son tomadas en cuenta para alcanzar dicho aspecto, esto va de la mano con el conocimiento de cada integrante del que hacer de cada uno, es decir, de que se encargara cada quien para que la productividad se refleje positivamente, evitando la duplicidad de funciones y responsabilidades, con el fin de que todos los procesos se desenvuelvan en armonia y de manera eficaz. En el siguiente apartado, se describe la importancia de ejecutar debidamente los procesos ya establecidos, asi como dar formalidad a los no existentes formalmente pero que se desarrollan a lo largo del proceso, de igual forma las funciones de cada empleado dentro de una organización que permiten que la operación fluya hasta obtener un resultado tanto para clientes internos como externos.

2.2.2 Ejecución de funciones.

Hay un número cada vez más creciente de autores que coinciden en señalar que debido al gran aumento de la globalización de las economías la “ventaja competitiva” se ha vuelto un imperativo constante en las empresas y que, tanto la innovación como el conocimiento han llegado a convertirse en factores fundamentales para el logro de dicha ventaja Nonaka, (1994); Grant, (1996).

Estos factores suelen ser de gran importancia para que las empresas se mantengan vigentes en el mercado, pero siempre existirá el factor humano en todos los procesos de la empresa, ya que los trabajadores son los encargados de ejecutar las tareas y llevar a cabo los procesos establecidos para llevarlos a buen término y es así como el tener una empresa innovadora con amplios conocimientos de su mercado y sumado a un equipo de trabajo comprometido a realizar las tareas encomendadas, llevara a la empresa a mantenerse en un nivel competitivo.

Muchas empresas en ocasiones han encontrado una ventaja competitiva en una determinada situación lo cual les permite superar momentáneamente a sus competidores, pero se debe tener

cuidado ya que esa ventaja desaparecerá rápidamente. Las únicas ventajas competitivas que pueden sostenerse al pasar del tiempo son las que se crean como resultado de un esfuerzo debidamente planificado y bien ejecutado por parte de la empresa.

Las organizaciones que no tomen en cuenta estos factores corren un riesgo muy alto de que su empresa fracase en el medio o largo plazo. Una empresa competitiva es aquella que, de forma consciente, realiza constantemente acciones para mejorar en el mercado, como la de mantenerse innovando constantemente y así tener las herramientas necesarias para realizar sus objetivos.

Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes. Porter, (2009). Hoy en día esto es más verdad que nunca, ya que a lo largo de las últimas décadas la competencia se ha intensificado de forma espectacular en casi todos los ámbitos. Se ha extendido geográficamente, con lo cual los países tienen que competir para mantener su prosperidad vigente mucho antes que para aumentarla. Porter, (2009).

De esta manera se deberá contar con una buena administración que permita tener procesos claros y bien definidos que logren tener un sistema controlado y bien administrado que logre mantener a la organización dentro de un nivel competitivo y a la altura de sus competidores. Sin embargo como se ha mencionado es importante no olvidar el factor humano en cualquier proceso.

Las organizaciones no existen sin personas. A pesar de todos sus recursos (maquinas, equipos, instalaciones, capital financiero y tecnología) necesitan de las personas para operar adecuadamente en un entorno lleno de oportunidades y amenazas. Las personas son el principio, el punto medio y el final de las organizaciones. Ellas fundan las organizaciones, las moldean, las impulsan y, según su desempeño, las llevan al éxito o a la bancarrota. Chiavenato, (2009).

El administrar los procesos y realizarlos con el personal adecuado manteniendo una relación que permita que ambos puedan interactuar de manera eficiente y que las tareas se ejecuten correctamente será un gran paso para que las empresas se mantengan en un nivel competitivo con una operación efectiva.

2.2.3 Administración orientada a los procesos

La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. Münch, Lourdes (2006) define a la administración como un proceso a través del cual se coordinan los

recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos.

Dentro de la administración el saber planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos se hace indispensable para el logro de objetivos y metas, estos pasos son conocidos como proceso administrativo, que puede ser considerada como una herramienta que permite medir el cumplimiento de la gestión del personal que lleva a cabo dicho proceso.

Este proceso consta de cuatro pasos que se mencionan a continuación:

- La planeación: Es la primera fase, es una etapa que busca anticiparnos al futuro previendo con anticipación el que, como, cuando, donde y con que se va a hacer apoyándose de la investigación previa del entorno tanto interno como externo, en esta etapa se plantean estrategias, políticas y propósitos, que permitan tomar acciones en el corto, medio y largo plazo.
- La organización: En esta etapa se definen las reglas, lineamientos y pasos que han de seguir todas las personas que participen en el proceso, la función principal de la organización es asegurarse de que todos los recursos de factor humano, de tipo material y financiero sean aprovechados de forma eficiente.
- La dirección: Es una de las fases más importantes ya que en ella se encuentra la ejecución de los planes, en donde la motivación juega un papel fundamental ya que el factor humano será quien ejecute las instrucciones de cualquier plan, así como, la comunicación y la supervisión para el detalle más claro de cada instrucción que permitirá llegar a las metas de la organización.
- El control: Es la última etapa del proceso y se encarga de medir y evaluar las metas u objetivos alcanzados, esta función que se encarga de revisar y calificar el desarrollo general de una organización.

Por lo general en las organizaciones se está acostumbrado a trabajar y actuar con una marcada división por funciones y no por procesos, lo que genera fronteras y brechas de falta de información entre los departamentos o áreas de trabajo que nos encamina al nulo o bajo cumplimiento de los objetivos particulares de cada área y limita una visión más amplia por lo que se hace más difícil dar cumplimiento a la misión de la organización. Por estas razones es importante dirigir los esfuerzos hacia procesos, los cuales podemos definir como la acción de realizar un conjunto de pasos

sucesivos que nos permiten crear, transformar o modificar un insumo ya sea tangible o intangible, bajo una línea de mando indicada en un periodo de tiempo determinado para cumplir objetivos y metas estipuladas, existen variados procesos interrelacionados entre sí, y en múltiples ocasiones las salidas o resultados de un proceso constituyen la entrada de otro.

Podemos expresar, en sentido general, que el conjunto de actividades para la realización de un producto, la prestación de un servicio o el desarrollo de una actividad comercial constituye un proceso.

De esta forma cuando en la organización se aplica un proceso o un conjunto de ellos que se interrelacionan y se monitorean para garantizar un resultado esperado que satisfaga las necesidades del cliente tenemos un claro ejemplo de un enfoque basado en procesos.

Un enfoque basado en procesos permite un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos, lo cual sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización. Permite además un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no sólo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral.

La gestión basada en procesos concibe a la organización como un sistema que interrelaciona varios subsistemas que son los procesos que la conforman, esto permite identificar los procesos y analizarlos para de esta manera poder valorar los que deben ser perfeccionados garantizando una proyección, un desempeño más eficaz y más eficiente.

Unido a lo anterior es necesario trabajar en función de los requerimientos de los clientes como aspecto esencial de la organización y crear concepciones nuevas para el trabajo en equipo. Es necesario considerar algunos pasos generales para conseguir un enfoque basado en procesos esto no significa que en todas las organizaciones estos pasos deban ser estrictamente iguales ni que el tiempo de duración de ellos deba ser el mismo, recordemos que cada organización tiene sus características por lo que es de gran importancia tener en cuenta algunos aspectos que a continuación se enlistan:

- Identificar los principales procesos como el de producción o servicios que son los que dan soporte a los objetivos, así como a la misión con el cumplimiento de ellos.
- Cada proceso persigue un objetivo y para cumplirlo se requiere de elementos de entrada que se transforman para obtener un resultado que va dirigido a un grupo de personas en específico. Como elementos de entrada podemos mencionar los recursos necesarios para

llevar a cabo los procesos en los cuales podemos englobar a los humanos con las competencias que los caracterizan, los materiales, herramientas, equipos y la seguridad en el trabajo.

- Identificación y determinación de las características de los procesos, un adecuado control que permita la correcta comprensión de ellos mismos, hará más fácil detectar las fallas o errores, así como las desviaciones futuras que se puedan presentar.

Para poder realizar estas observaciones los procesos deben ser medidos por indicadores que permitan conocer la efectividad del proceso mismo y nos puedan dar una visión global de cómo o en que se pueden mejorar.

Estos puntos a revisar se vuelven importantes para garantizar la mejora de los procesos que día con día se realiza y que con base en la operación podemos observar las áreas de oportunidad, algunos de los indicadores que pueden ayudarnos a medir la efectividad de los procesos son la cantidad de las reclamaciones recibidas en un periodo determinado.

El conocimiento de la satisfacción de clientes, así como los motivos de insatisfacción, englobando a los clientes internos quienes manejan y usan dichos procesos, aunado a estos, a manera de revisión más profunda; deben revisarse los cronogramas de trabajo para confirmar el porcentaje de cumplimiento y las desviaciones presentadas; otro indicador que puede definir la eficiencia de los procesos es la comparación de las ventas contra los costos de fabricación de periodos anteriores.

El poder medir los resultados de los procesos así como el desempeño en los mismos nos permite tener un panorama general del trabajo realizado dentro de la organización y nos da una idea de que es con lo que queremos continuar y cuáles serán las variaciones que más convienen en los procesos, e incluso se puede pensar en la eliminación o simplificación de procesos que no aporten al cumplimiento de objetivos.

Por lo anterior podemos concluir que el enfoque basado en procesos juega un papel importante dentro de una organización que nos lleva al camino de la mejora continua, haciendo crecer a la organización, sin embargo, es importante saber gestionar procesos para poder ver y medir sus resultados, por lo que a continuación se presentan los principales sistemas para gestionar procesos.

2.2.4 Sistemas para gestionar procesos

Como lo menciona el autor Juan Bravo Carrasco en su libro Gestión de procesos, la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar,

representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

En una organización con los procesos bien gestionados, se pueden observar las siguientes prácticas:

- Consideran en primer lugar al cliente.
- Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
- Satisfacen las necesidades de los clientes internos, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
- Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados. Al igual que en la canción de la obra "El Hombre de la Mancha", su lema es soñar lo imposible lograr (u otro similar). Ellos son parte del cambio y cooperan en la mejora y el rediseño con la ayuda del área de gestión de procesos. Aportan su creatividad y no requieren que un ejército de consultores les diga lo que tienen que hacer.
- La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño del proceso de nivel gerencial.
- Han decidido dejar de hacer las cosas mal: reprocesos, reclamos, stocks, papeles, transacciones en reposo y muchos otros lujos que no corresponden en estos tiempos.
- Han optado por hacer las cosas bien, por la continuidad operacional.
- El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.
- La dirección de la organización está comprometido con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio.

Son desafíos de las organizaciones en tiempos de exigencias crecientes. Se puede agregar que la gestión de procesos considera tres grandes formas de acción sobre los procesos: representar, mejorar y rediseñar, no como opciones excluyentes, sino como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades. Bravo, J., (2011)

Los sistemas para gestionar procesos son una metodología corporativa y disciplina de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la gestión de los procesos que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.

También existe una metodología para gestionar procesos cuando existen cambios operacionales en las empresas, por ejemplo al migrar de una operación funcional a una operación administrada por procesos. A esta metodología se le conoce en inglés como business process management (BPM) y se identifica como el software que se ocupa de la gestión de los procesos operativos de la empresa u organización, el software facilita esta gestión.

Se define un BPM como: una nueva categoría de software empresarial que permite a las empresas modernizar, implementar y ejecutar conjuntos de actividades interrelacionadas, es decir, procesos de cualquier naturaleza, sea dentro de un departamento o permeando la entidad en su conjunto, con extensiones para incluir los clientes, proveedores y otros agentes como participantes en las tareas de los procesos.

Con una herramienta BPM, la empresa puede automatizar de manera sencilla cualquier proceso, incluyendo los relativos a recursos humanos, control de calidad, compras, relaciones con clientes (CRM), cadena de suministro, gestión del riesgo, ventas, facturación y cualquier otra clase de proceso que sea específico y particular de la empresa.

Las empresas que implantan un BPM mejoran considerablemente la organización, identifican más fácilmente sus puntos débiles y fortalecen las actividades más importantes. Por lo tanto permite que las empresas sean más flexibles, competitivas y eficientes. La ventaja competitiva que conlleva el trabajar con un BPM es tal, que actualmente un creciente número de empresas y organizaciones están adoptando el uso de herramientas BPM para no perder la competitividad frente a otras que ya lo están utilizando, todo esto es debido a que además de tener una potencia superior para operar y tener una flexibilidad operacional mayor, se consigue, de forma prácticamente instantánea, un ahorro de costes empresariales y un considerable retorno sobre la inversión.

Los procesos de negocios están en el núcleo de lo que crea o destruye un negocio lo que lo diferencia de la competencia. Los procesos comerciales que brinda eficiencia operacional, visibilidad comercial, una experiencia del cliente excelente y agilidad proporcionan a la empresa una ventaja sobre la competencia. Los gerentes comerciales necesitan herramientas de gestión de procesos que les permitan realizar cambios que impacten.

Para implementar un BPM es necesario identificar algunos problemas organizacionales como:

- Elevados costes
- Deficiencia en la calidad de información
- Falta de control en los procesos

- Retrasos en las tareas
- Falta de medida en los procesos
- Falta de comunicación
- Información aislada
- El proceso no se gestiona tal y como fue diseñado
- Información inconsistente
- Desorganización
- Duplicación del trabajo
- Desviación negativa del tiempo
- Excesiva generación de documentación
- Excesivo control burocrático
- Servicio al cliente deficiente
- Dificultades para implementar nuevas estrategias de negocio.
- Un sistema BPM traerá como mejora:
 - Ahorro de costos
 - Rápida implementación de nuevas estrategias de negocio
 - Incremento de la capacidad de análisis
 - Mejoramiento continuo
 - Optimización de los recursos humanos
 - Reducción en la necesidad de formación
 - Se reduce el control burocrático
 - El conocimiento queda en la organización
 - Mejora la eficiencia de la organización
 - Eliminación de errores
 - Resultados homogéneos y predecibles
 - Atender mayores volúmenes con más exactitud
 - Reducción en la generación de documentación
 - Consistencia de información y servicio
 - Permite la colaboración interna y externa
 - Asegura que se cumplen las políticas y los estándares
 - Reducción del tiempo de los procesos

En el mercado existen diferentes herramientas que ofertan esta metodología ofreciendo soluciones tal es el caso de la compañía Oracle que ofrece “oracle business process management (BPM) Suite” ofrece resultados en tiempo real a través de business activity monitoring, admite diseño e

implementación de todos los tipos de procesos y flujos de gestión de casos, y ofrece un rápido retorno sobre la inversión al mejorar su eficacia operativa.

Oracle ayuda a la empresa a lograr la excelencia en el proceso de gestión al brindar una suite de business process management (BPM) integral y líder en el sector. Oracle BPM Suite incluye herramientas de optimización y modelado fáciles de usar, herramientas para la integración de sistemas, paneles de supervisión de la actividad comercial y funcionalidades de gestión de casos y tareas valiosas para el usuario final. Software BPM unificado le asegura valoración más rápida, colaboración de TI de negocios y coste total reducido de propiedad. Se pueden diseñar, implementar y gestionar desde procesos simples a muy sofisticados de manera sencilla.

El poder ser una organización exitosa implica una administración eficiente de diversos recursos tales como las personas, los sistemas y el presupuesto asignado. Por lo tanto, el desafío está dado por cuán eficiente es una organización en administrar sus recursos. Asimismo, las organizaciones tienen grandes desafíos en materia tecnológica, ya que cuentan con un universo de aplicaciones difíciles de interrelacionar y organizar, en un contexto que obliga a ejecutar procesos cada día más eficientes en tiempo y forma, de cara a poder dar respuestas a los requerimientos políticos, sociales y económicos del entorno, sumado a la necesidad de tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a dichos cambios.

En cuanto a los colaboradores de las organizaciones, no les es posible ser eficientes en la administración si se encuentran desarrollando su trabajo en áreas aisladas y descoordinadas, realizando un gran número de tareas de forma manual.

Lo anterior dificulta poder controlar los procesos, obtener información confiable para la toma de decisiones, generando altos costos para la organización. De esta manera organizaciones y colaboradores tienen la necesidad de ser más simples, veloces y la solución está en automatizar sus procesos.

2.2.5 Cadena de valor y la mejora continúa

En este apartado el equipo expondrá la importancia de la cadena de valor en el proceso de producción de una empresa, así como la necesidad de una mejora continua para así optimizar los recursos, tiempos y costos necesarios para asegurar una mayor ganancia.

Se entiende por cadena de valor al conjunto de actividades que sirven para diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar a un producto. Además de que representa un análisis que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como lo es la estrategia de una empresa y la

economía de las actividades que realiza. Donde podemos encontrar diferentes problemas entre los más importantes son:

- La dificultad a la hora de clasificar algunos acontecimientos bajo un lema que sintetiza la idea general.
- La falta de un sistema para buscar los hechos que deben incluirse en ciertas tareas.

También se entiende que la cadena de valor nos ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva por medio de las actividades que realiza la empresa en forma ordenada, en consecuencia se pueden subdividir y ordenar cada actividad pudiéndose formar varias cadenas de valor encontrando en cada una de ellas cierto tipo de ventajas e inconvenientes, pudiendo así descartar toda aquella que presente más dificultades.

El autor Mckinsey tiene una perspectiva que es una mezcla de las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector. Se puede detectar rasgos de esta imprecisión de las fronteras en los eslabones de producción, distribución y servicio, y no quiere decir que esas actividades siempre deban estar integradas en las operaciones de la empresa.

El maestro Porter tiene una perspectiva más interna, centrándose a la empresa, de forma horizontal de las relaciones interdepartamentales que denomina las actividades de apoyo, y que enfatiza las interrelaciones de la empresa con sus proveedores y clientes, a través de eslabones que denomina logística de entrada y logística de salida.

Mejora Continua: Se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva, siempre hay algo en proceso de cambio, desarrollo o con posibilidades de mejorar. También se dice que en la mejora continua existe un ciclo interrumpido, en el cual se identifica un área de mejora, se planea como realizarla, la cual es implementada, para verificar los resultados y se actúa de acuerdo a ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora.

Deming presenta la base estratégica para un procesamiento de mejora continua. Las cuatro actividades principales que contempla cubren el total de todos los proyectos y responsabilidades de cada miembro de una organización debe observar.

Los cueles son:

- Planear.- Se debe contar siempre con un pronóstico, una expectativa, un antecedente, un plan contra el comparar el desempeño durante la realización.

- Hacer.- Se realizan los planes de vital importancia para validar la efectividad de lo planeado con los resultados. Para saber con seguridad si la estrategia desde un principio fue errónea.
- Revisar.- Comparar el desempeño real de la empresa con la expectativa, cuyo fin es básico para asegurar la actividad del mismo.
- Corregir.- Hacer modificaciones en la estrategia, que deberán ejecutarse inmediatamente para no entorpecer el avance de las actividades de los demás miembros del equipo, o los programas de acción de los demás departamentos.

El lean manufacturing (manufactura esbelta o ágil) tiene por objetivo la eliminación del despilfarro, mediante la utilización de una colección de herramientas (TPM, 5S, SMED, kanban, kaizen, heijunka, jidoka, etc.), que se desarrollaron fundamentalmente en Japón. Los pilares del lean manufacturing son: la filosofía de la mejora continua, el control total de la calidad, la eliminación del despilfarro, el aprovechamiento de todo el potencial a lo largo de la cadena de valor y la participación de los operarios. Socconini, L. (2015).

Entendemos por lean manufacturing (en castellano "producción ajustada"), la persecución de una mejora del sistema de fabricación mediante la eliminación del desperdicio, entendiendo como desperdicio o despilfarro todas aquellas acciones que no aportan valor al producto y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar. La producción ajustada (también llamada toyota production system), puede considerarse como un conjunto de herramientas que se desarrollaron en Japón inspiradas en parte, en los principios de William Edwards Deming. Socconini, L. (2015).

El modelo toyotista sintéticamente se resume en los siguientes puntos:

1. Eliminación del despilfarro y suministro justo a tiempo de los materiales.
2. La relación, basada en la confianza y la transparencia, con los proveedores elegidos en función de su grado de compromiso en la colaboración a largo plazo.
3. Una importante participación de los empleados en decisiones relacionadas con la producción: parar la producción, intervenir en tareas de mantenimiento preventivo, aportar sugerencias de mejora, etc.
4. El objetivo de la calidad total, es decir, eliminar los posibles defectos lo antes posible y en el momento en que se detecten, incluyendo la implantación de elementos para certificar la calidad en cada momento.

Un evento kaizen es una cadena de acciones realizadas por equipos de trabajo cuyo objetivo es mejorar los resultados de los procesos existentes. Mediante estas acciones, los dueños de los procesos y los operadores pueden realizar mejoras significativas en su lugar de trabajo que se traducirán en beneficios de productividad (y como consecuencia, de rentabilidad) para el negocio.

Por lo anterior es importante tomar en cuenta lo aquí mencionado para diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa mantenerse en un nivel de competitividad en el mercado.

2.2.6 Establecimiento de objetivos y medición del desempeño en los procesos.

Cuando se habla de iniciar un proyecto o una tarea en específico lo ideal es establecer objetivos que nos permitan llegar a la meta esperada, pero nos debemos preguntar ¿cómo podemos diseñar objetivos útiles y realistas y no plantearnos objetivos simplemente inalcanzables?

Como lo menciona el autor Carlos López, en su estudio “7 pasos para formular objetivos correctamente” existen una serie de pasos que pueden ayudar a resolver este problema y que son fáciles de aplicar dentro de las organizaciones.

Primer paso. Identificación de objetivos.

Se debe tener presente que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporizados. Todos estos aspectos son clave cuando se tiene un proyecto en puerta. Además, los objetivos deberán establecerse positivamente, de tal manera que se vean como hechos ya consumados.

Segundo paso. Identificación de los beneficios y beneficiarios.

Ya identificados los objetivos se procede a determinar cuáles serán los beneficios que obtendrá la organización, su gente, sus clientes, sus proveedores y todos los agentes con los que tenga contacto. Al alcanzar metas se estarán dando pasos hacia un mejor estado, ya sea en el nivel de inventarios, en las ventas anuales, en la reducción de desperdicios en los procesos, etc. Sea cual fuere el ámbito en el que se establezcan las metas siempre habrán beneficios y siempre habrá alguien que obtenga estos beneficios, si son generales perfecto, pero si son particulares hay que identificarlos y enlistarlos para poder darlos a conocer, no sólo a quienes se beneficiarán sino a la organización en su conjunto.

Tercer paso. Fijación de límites de tiempo.

Se deben fijar límites de tiempo para la consecución de cada objetivo. Cuando se establece un determinado lapso de tiempo se está creando sentido de urgencia para realizar las acciones a que haya lugar, es recomendable, en proyectos cortos (máximo 120 días) trabajar sobre una base diaria mientras que en proyectos de mayor duración la base podría ser semanal o quincenal.

Resulta adecuado elaborar cronogramas que permitan dividir el objetivo en pedazos pequeños, así se cierra la posibilidad de sentir que no se podrá conseguir el objetivo final, ya que se estará

trabajando en el día a día por conseguir objetivos más pequeños que sumados permitirán lograr el más importante.

Cuarto Paso. Identificación de los principales obstáculos.

Si lo que se quiere es alcanzar metas entonces hay que saber cuáles son los posibles problemas que se podrán encontrar en el camino hacia su consecución, de otro modo no se podrán realizar planes o adelantar estrategias para resolverlos.

Quinto paso. Identificación de las habilidades y el conocimiento requerido

Ya que se conocen cuáles son los problemas a enfrentar hay que determinar qué habilidades y conocimientos habrán de poseer quienes desarrollen el proyecto, el encargado del proyecto no tiene que ser un experto en todas las áreas, lo que si tiene que tener es la habilidad para encontrar la información que necesita y la capacidad para identificar qué habilidades y conocimientos son requeridos.

Sexto paso. Identificación de individuos, grupos, organizaciones y compañías con las cuales trabajar.

Si se acude a la gente apropiada se encontrará la solución adecuada, si se busca mejorar niveles de producción seguramente los indicados para adelantar el proyecto sean los trabajadores de la planta, si se quiere mejorar el nivel de ventas entonces el equipo de ventas, la dirección comercial y el departamento de servicio al cliente deban adelantar la tarea.

Séptimo paso. Desarrollo del plan de acción.

Las metas no se conseguirán con el simple hecho de determinarlas específicamente o sabiendo cuáles son las barreras a franquear, se alcanzarán si se ejecuta un plan de acción juicioso paralelo a un cronograma. Muchas de las tareas a adelantar deberán fraccionarse en estos siete pasos y se convertirán en pequeños objetivos. López, C., (2001)

Así como es importante definir los objetivos a alcanzar, de igual manera es necesario para la administración de las organizaciones saber cuál es su desempeño global como empresa pero cabe mencionar que es más relevante saber cuál es el desempeño de cada una de las áreas que la integran, ya que esto es importante para poder realizar los ajustes necesarios en la organización, corregir los débiles y mejorar aquellas áreas que no estén alcanzando su nivel óptimo de desempeño.

Es así como un proceso que no es correctamente medido será difícil de controlar, ya que no tendremos la información suficiente para saber si este proceso se encuentra por debajo o por encima de su nivel óptimo de producción. El medir el desempeño de los procesos de la empresa es fundamental para poder enfocar los recursos de la misma para mejorar las áreas que no se encuentren operando en su nivel óptimo.

Hoy en día existen diferentes métodos para medir el desempeño de las diferentes áreas de las organizaciones, pero es importante definir cuáles serán los indicadores de desempeño que serán realmente útiles para la organización y que agregaran valor a la operación.

El medir el desempeño de cada área es una actividad fundamental para tener una buena administración de la empresa, pero es igual de importante saber qué es lo que nos interesara medir y que no debemos medir de la operación.

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Bond, E., (2002).

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: planificación, presupuesto, información, seguimiento (control), evaluación y compensación.

Uno de los problemas más habituales es su alineación; cada uno de estos procesos es dirigido por áreas distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se "hablan"; mientras que el proceso de planificación lo ejecuta de forma separada la organización de planificación, los procesos de asignación de recursos, información y seguimiento los ejecuta la organización de finanzas , los procesos de evaluación y compensación son administrados por la organización de recursos humanos.

Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. Lo que para una organización es importante para otra no lo es, lo que para una organización es urgente para otra no lo es, en fin no hay una integración de todos y cada uno de los componentes de la empresa en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.

Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control.

La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.

Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización.

El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información.

Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples y por lo tanto considerar que existen actividades externas que inherentemente afectarán el cumplimiento de los objetivos pero que de igual manera la realización de estas actividades genera un valor a la empresa que comúnmente no es medido.

Es de suma importancia el poder determinar un sistema de medición que logre en medida de lo posible tener en consideración estos factores para que la medición sea lo más objetiva posible y el resultado sea realmente un reflejo del desempeño de la organización.

2.3 La administración de proyectos como cambio positivo para agregar valor en las organizaciones

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.

”La administración de proyectos es el proceso de combinar sistemas, técnicas y personas para completar un proyecto dentro de las metas establecidas de tiempo, presupuesto y calidad.” Baker, (1999).

Los proyectos son críticos para el éxito de cualquier organización son las actividades que dan como resultado productos, servicios, entornos, procesos y organizaciones nuevas o mejoradas. Los proyectos incrementan las ventas, mejoran la satisfacción de los clientes, reducen costos, mejoran el ambiente de trabajo y dan otros beneficios como resultado.

A medida que las organizaciones han reconocido la importancia de la administración de proyectos para su éxito, ésta se ha convertido en un punto central para esfuerzos de mejora, y los programas de capacitación de cambios organizacionales, se están considerando cada día más como partes integrales de los planes estratégicos para mejorar la efectividad de las organizaciones. En la actualidad, el manejo de la información es parte fundamental de cualquier empresa u organismo social, para la realización de sus actividades en forma rápida y eficiente.

La administración de proyectos es una disciplina que aplica principios, conceptos, herramientas y técnicas, para mejorar el desarrollo del proyecto y la efectividad organizacional.

“Un proyecto es un emprendimiento temporario creado para realizar un producto o servicio particular y con objetivos definidos. Tiene la particularidad de ser único y por ello, es fundamental la rigurosidad de una metodología o disciplina que nos auxilie a abordar algo que lo estamos haciendo por primera y única vez.” Byars Lloyd (1989).

Los proyectos son entonces los vehículos necesarios para los cambios organizacionales emprendidos por las empresas. Esto exige la participación de profesionales y técnicos que en muchas ocasiones no poseen una formación adecuada en administración de proyectos.

¿Para qué sirven los proyectos?

Hablando estrictamente en cuestión de empresa, los proyectos son principalmente movimientos estratégicos de las empresas para alcanzar un objetivo extraordinario.

Esto quiere decir que se salta un poco las actividades rutinarias para poder alcanzar un objetivo o requisito (un ejemplo de esto puede ser el inventario de una tienda el cual se hace una vez al año y esto significa que la actividad aunque es rutinaria (se hace cada año) es extraordinaria dentro de las actividades diarias de la empresa).

“La implementación de una metodología para la administración de proyectos es una propuesta difícil, compleja y confusa para organizaciones o compañías que desean institucionalizar sus prácticas. Así es un reto implementar la administración de proyectos de una manera que asegure que las prácticas sean ampliamente aceptadas y sistemáticamente seguidas”. Heerkens (2000).

Al hablar de administrar un proyecto, nos referimos a que las organizaciones deberán estar preparadas para que un área específica apoye en el proceso de administración. A esta área se le denomina: Project Management Office (PMO).

¿Qué es el Project Management Office (PMO)?

Es la piedra angular, en las iniciativas de mejoramiento de la administración de proyectos. Éstas sirven como centro para las mejores prácticas, la experiencia y el conocimiento necesario para optimizar el desempeño comercial.

Para el PMO, también hay diferentes nombres, tales como oficina de proyectos, OGP (por sus siglas en español: Oficina de Gestión de Proyectos), oficina de soporte a proyectos, centros de excelencia, etc., pero lo que las distingue son los diferentes grados de autoridad y responsabilidad.

No existe un único tipo de OGP que atienda a todas las necesidades y que se deba evitar un modelo padrón que puede acabar operando como cualquier otro departamento funcional. Diferentes tipos de OGPs resuelven diferentes problemas. Casey & Perck (2001).

2.3.1 Un nuevo enfoque empresarial, la gestión de proyectos.

Proyecto se refiere a todas las acciones que deben realizarse para cumplir con una necesidad definida dentro de los plazos. Así, ya que el proyecto es una acción temporaria que tiene principio y fin, que utiliza recursos identificados (humanos y materiales) durante su ejecución, y que tiene un costo, deberá tener recursos presupuestados y una hoja de balance independiente a la de la compañía.

La dificultad de la gestión de un proyecto radica en gran medida en la cantidad de personas involucradas. De hecho, en contrapartida con los proyectos personales o internos en pequeña escala para los cuales la necesidad y la respuesta para dicha necesidad puede ser provista por la misma persona o por un grupo limitado de personas, en un proyecto en el sentido profesional, la expresión de una necesidad y la satisfacción de esta necesidad generalmente es responsabilidad de diferentes personas.

De acuerdo al artículo “La Gestión de Proyectos como herramienta estratégica de la empresa” de su autor J. Pampliega menciona que en la actualidad, las organizaciones y los negocios se encuentran dentro de un contexto de continuos cambios tecnológicos y de competencia. Esta situación genera incertidumbre, que pone en peligro a los modelos de negocio obsoletos.

La competitividad y la flexibilidad de las empresas son necesarias para poder encontrarse en un mercado internacional.

Las empresas que no son capaces de adaptarse a los cambios corren el riesgo de incluso desaparecer.

La adaptación a este contexto se hace mediante proyectos, que actúan como palanca de cambio en la organización. En este sentido, las empresas y los proyectos cada vez están más relacionados. Las empresas tienen que innovar, por lo que desarrollarán proyectos de innovación, crear nuevos servicios y productos mediante proyectos de desarrollo, o adaptarse y reorganizarse para sobrevivir mediante proyectos de mejora.

Gestión de Integración

Es el área que recoge los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades del proyecto. Se encarga de gestionar las expectativas de los interesados y cumplir satisfactoriamente con los requisitos de los clientes, consiste en tomar decisiones sobre dónde concentrar recursos y esfuerzos cada día, anticipando las posibles polémicas y evitar las polémicas críticas. Además coordina e integra todo el trabajo que se desarrolle en el proyecto, hacer concesiones entre objetivos y alternativas en competencia. Constituye algo así como el área rectora de las principales decisiones y facilitadora de la sistematicidad de todas las acciones.

Gestión de Alcance

La planificación y gestión del alcance influyen en gran medida en el desarrollo exitoso del proyecto. Cada proyecto necesita que exista una estrecha relación y un equilibrio entre las metodologías,

recursos, tiempo y actividades a realizar, para no dedicar más tiempo del necesitado, ni más recursos, ya sean materiales o humanos, en tareas menos o más importantes que influyan tanto en el éxito o en el fracaso de cualquier proyecto.

El alcance de cualquier proyecto puede verse desde dos enfoques:

- el alcance del producto: se corresponde a las características o funciones que estarán incluidos en el producto o servicio a desarrollar, y este se mide en relación con los requerimientos.

- el alcance del proyecto: se corresponde al trabajo que se deberá hacer con el objetivo de entregar un producto con características determinadas, funciones definidas y solicitadas por el cliente.

Ambos enfoques para gestionar el alcance deben estar bien integrados para asegurar que el trabajo del proyecto tenga como resultado la entrega del producto definido con la calidad deseada.

Gestión de Recursos Humanos

Es el área que se encarga de la gestión integral y sistemática de los Recursos Humanos del proyecto desde las etapas iniciales del proyecto hasta que el mismo concluye. Es una de las áreas más complejas y abarcadoras, dado que su contenido son personas, y estas representan el capital primario capaz de desarrollar actividades y dar cumplimiento a las tareas de forma eficiente. Es de interés de la metodología que se propone otorgar la importancia que merece una buena gestión de los Recursos Humanos, desde un buen proceso de planificación y adquisición hasta la capacitación y control de tareas, lo cual será efectivo para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Gestión de Tiempo

En ella se incluyen todos aquellos procesos necesarios para que el proyecto termine con éxito y calidad en el tiempo acordado con el cliente. Gestionar el tiempo es algo más que una prioridad en cualquier trabajador, es la principal de las tareas y la más complicada pues requiere un compromiso total. La capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que las empresas han aprendido a desarrollar, siendo un factor que mejora la productividad y la competitividad de la organización, por lo cual mientras más eficientes y gestionados estén estos procesos, mejores serán los resultados finales del proyecto, en relación con el indicador tiempo.

Gestión de Calidad

Los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto incluyen todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativas a la calidad, de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de las políticas, los procedimientos y los procesos de

planificación de calidad, aseguramiento de calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realicen durante todas las fases del proyecto, según corresponda.

Gestionar la calidad es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización y por ende satisfacer al cliente. Los procesos de esta área están estrechamente relacionados con el resto de los procesos de las demás áreas, atendiendo al principio de calidad total.

Gestión de Riesgos

Un riesgo dentro del proyecto es un evento o condición que, si se produce, tendrá un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, como pudiera ser el tiempo, costo, alcance o calidad. Un riesgo pudiera tener una o más causas, así como el impacto a considerar dentro del proyecto. Si ocurren algunos de estos eventos inciertos, puede haber un impacto sobre el costo, el cronograma o el rendimiento del proyecto.

Las condiciones de riesgo pueden incluir aspectos del entorno del proyecto o de la organización que pueden contribuir al riesgo, tales como prácticas deficientes de dirección de proyectos, la falta de sistemas de gestión integrados, múltiples proyectos concurrentes o la dependencia de participantes externos que no pueden ser controlados. Por tal razón los objetivos principales de la Gestión de Riesgos son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, además de disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos sobre el proyecto.

Gestión de Adquisiciones

Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios para realizar el trabajo fuera del ámbito de la organización. Incluye además los procesos de la gestión del contrato y de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto. El objetivo fundamental del área es encargarse de la gestión de los contratos.

Gestión de Costos

La Gestión de los Costos de un proyecto se encarga fundamentalmente del control de los recursos necesarios para completar las actividades planificadas en los cronogramas dentro de los presupuestos establecidos. Además influye en la toma de decisiones que pueda tener un impacto sobre los costos de uso, mantenimiento y soporte del producto o servicio que se espere como resultado del proyecto. Frecuentemente se le denomina también como cálculo de costos del ciclo de

vida del proyecto, que junto con técnicas de ingeniería del valor pueden reducir el gasto y el tiempo de ejecución, mejorando la calidad y el rendimiento del producto final. La posibilidad de influir sobre el costo es mayor en las primeras etapas del proyecto, y esa es la razón por la cual la definición temprana del alcance es crítica para el éxito del proyecto.

Gestión de Conocimiento

El área es un nuevo enfoque gerencial basado en el reconocimiento y la utilización del valor más importante de las organizaciones: los recursos humanos, su conocimiento y su disposición a colocarlos a su servicio. Entre los principales intereses planteados por esta área están contribuir a comprender cómo conseguir organizaciones más competitivas y adaptables; así como crear procesos y mecanismos de gestión que aceleren los procesos de aprendizaje, la creación, adaptación y difusión del conocimiento, tanto en la organización como entre esta y su entorno. Fomenta la creación y difusión de una cultura organizacional y un entorno de colaboración que favorezca dichas acciones mediante el liderazgo, la cooperación mutua y las comunidades de práctica.

Asimismo, posibilita la implementación de políticas en la organización, que estimula la capacitación, el aprendizaje y la motivación de cada miembro de la organización, según sus necesidades, además de crear las condiciones necesarias para que la información fluya de forma idónea sobre la base de un soporte tecnológico que facilite y agilice el flujo de la información y el conocimiento. De este modo, se facilita la toma de decisiones en función del cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos de la organización.

Gestión de Comunicaciones

Es el área que se encarga de las comunicaciones pueden establecerse entre los stakeholders y clientes del proyecto con los desarrolladores y líderes, además de las que puedan establecerse dentro de los mismos miembros del equipo de desarrollo.

Las acciones que se realicen deberán ser, como en la mayoría de las áreas, sistemáticas y retrospectivas, la colaboración, la efectiva comunicación tanto interna como externa entre las áreas de la organización y las personas, deberá además atenderse de forma directa y constante, su fruto permite que se entienda, se realice y se trabaje siguiendo todos la misma misión y estrategia del proyecto.

Los proyectos se han convertido en una necesidad para las empresas para implementar los cambios que necesitan acometer para adaptarse al mercado actual. Los proyectos dejan de ser únicamente

una herramienta para desarrollar servicios, para convertirse en el sistema de creación de valor para la empresa.

Por lo que se puede concluir que la empresa debe tomar la forma de trabajo por proyectos, y tener una buena metodología para gestionarlos eficazmente. En la medida en que sean capaces de reducir plazos de entrega, mejorar el control de costos y reducir los riesgos de sus proyectos, las organizaciones serán más competitivas en el mercado

2.3.2 Alcance, tiempo y costo como factores principales de la administración de proyectos.

Cuando se habla de administración de proyectos se deben tomar en cuenta algunos conceptos básicos que cualquier administrador debe conocer, se trata de tener claro desde un inicio cuál es el alcance, el tiempo disponible y los costos indispensables para poder realizar cualquier proyecto.

Estos tres parámetros son los que deberá tener siempre presentes el administrador de proyectos, ya que serán los factores que permitirán determinar si el proyecto cumplió con las expectativas del cliente y si fue exitoso por haber cumplido con la planeación inicial de tiempos y costos.

Es importante mencionar que muchos autores coinciden en que estos tres conceptos son interdependientes entre sí, debido a que si alguno de ellos se altera o afecta dentro de la ejecución del proyecto, invariablemente presentara alguna afectación en los otros dos restantes, lo que quiere decir que, será muy importante considerar y tener presentes planes alternos de contingencia que permitan afectar en la menor medida al cliente, brindando opciones para no perder su confianza.

Como primer paso se debe identificar cuál es el alcance del proyecto, es decir, saber cuáles son los requerimientos del cliente, conocer sus necesidades para poder comenzar a imaginar un escenario de soluciones. Con esta información se puede comenzar a planear los recursos a emplear en el desarrollo de proyecto como el cálculo de capital humano, presupuestos, materiales, herramientas, etc. El cálculo de todo esto está en gran medida limitado por el tiempo que se tenga para concluir el proyecto y si se tiene disponibilidad de recursos, se podrá reducir el tiempo de ejecución. Si no existe presión en el tiempo de ejecución entonces se podrá jugar con la disposición de recursos como de emplear menos capital humano, herramientas o materiales para poderlo terminar.

Es importante destacar que el cliente solo puede restringir dos de los parámetros iniciales para poder garantizar un proyecto exitoso, esto es, que deberá escoger entre alcance, tiempo o costo ya que si determina tiempos y costos es complicado, si se acepta una fecha límite con pocos recursos y un objetivo no negociable, se estará en problemas. Para asignar los costos de un proyecto tomando en cuenta los distintos elementos como capital humano, materiales, herramientas, etc., se debe tener de inicio contemplado un costo total presupuestado, (CTP), de acuerdo a los autores Gido y

Clements en su libro *Administración exitosa de proyectos* menciona que “hay dos enfoques para establecer el CTP. Uno es un enfoque de arriba hacia abajo, en el cual los costos totales del proyecto de (mano de obra, materiales, etc.) se revisan en relación al alcance del trabajo para cada paquete de trabajo y se asigna una parte del costo total para cada uno. El otro es un enfoque de abajo hacia arriba que se basa en una estimación de los precios para las actividades detalladas relacionadas con cada paquete”.

Se entiende con esto que al inicio del proyecto se establecen las actividades detalladas a realizarse, con lo que se genera un plan para hacer la estimación de tiempos, recursos y costos. Sin embargo no hay que perder de vista el seguimiento al costo real, esto se puede hacer mediante la recopilación de información, en una base continua de periodicidad establecida en la que se concentren los recursos efectivamente gastados y poder comprobar si el proyecto está dentro de lo estimado, es indispensable tener presente que la relación entre el costo y el tiempo es lineal, ya que a mayor plazo de tiempo el costo aumenta proporcionalmente en la misma medida.

Finalmente el factor del tiempo es vital para el logro de los objetivos que se buscan, si bien es cierto, que cuando se inicia un proyecto se estima tiempo para cada una de las actividades desde su inicio hasta su fin, se deben considerar tiempos de contingencia o eventualidades que afecten la operación, causados por agentes externos que salen de nuestro control.

Se considera efectivo que a la hora de hacer un pronóstico y cálculos de tiempos a utilizar se haga bajo el consentimiento de generar un pequeño colchón que permita emplearlo para alguna actividad que se encuentre retrasada, es decir, no se deben calcular tiempos limitados que en su momento puedan poner en aprietos al equipo de proyecto, afectando el resultado hacia con el cliente.

Existen distintas formas de programar el tiempo a utilizar y poder llevar su control, como lo son las gráficas de Gantt, en donde se indican las actividades detalladas a realizar y el tiempo que se tiene para ejecutarlas, esta es una herramienta muy recomendada ya que permite conocer el estatus de cada una de ellas y en cuales actividades se debe ir con más velocidad.

Se puede considerar que la duración de cada tarea se puede disminuir invirtiendo más recursos, sin embargo, en esta situación se depende de una previa autorización del cliente.

Con lo anterior podemos concluir que la delimitación correcta del alcance, tiempo y costos, serán indispensables para garantizar que la ejecución del proyecto será un éxito. Es indiscutible que se pueden tener fallas en el transcurso, sin embargo, si se está protegido con la correcta proyección de nuestros factores principales, se puede esperar un éxito garantizado.

2.3.3 Análisis de riesgos para la gestión de proyectos

El análisis de riesgos es un tema importante en la gestión de los proyectos, ya que las decisiones de realizar o no determinadas acciones, se verán influenciadas por el riesgo que este implique para la empresa y en la medida en que la empresa se vea afectada por dicho riesgo.

La implementación de cualquier proyecto lleva consigo una inversión de diversos recursos como lo son los económicos, humanos, en maquinaria y equipo, por lo cual es importante analizar los riesgos que pudieran afectar la implementación del proyecto y que llegasen a representar un problema para la empresa y que pudiera ponerla en peligro e hiciera fracasar el proyecto, es por esto que se debe realizar un análisis de riesgos que permita analizar los factores que representen una amenaza para la empresa y así poder minimizar los riesgos y estar preparados para lo que pudiese presentarse.

Para la gestión de riesgos es importante definir cuáles son los riesgos para la empresa y hasta qué medida pueden ser aceptados, esto es para poder tener un criterio estandarizado al momento de identificar los posibles riesgos para la organización y que este criterio se mantenga siempre constante para cualquier análisis.

De acuerdo a la página Wiki EOI, en su artículo Gestión de riesgos en gestión de proyectos, se entiende por riesgo en un proyecto “un evento o condición que, si ocurre, tiene un efecto sobre los objetivos del proyecto. Los riesgos pueden ser positivos o negativos. Los riesgos negativos influyen negativamente sobre alguno o varios objetivos del proyecto”, como puede ser:

- Aumento de los costes del proyecto
- Retrasos de proyecto.
- Disminución de calidad.
- Impacto en el medio ambiente.
- Pérdida o daños a personas o propiedades.
- Otros.

Es de suma importancia poder identificar los posibles riesgos para la empresa y estar prevenidos para así lograr responder de manera adecuada cuando se presente algún caso y lograr que el efecto de dicho riesgo sea mínimo o nulo.

Como en todo, también existen áreas de oportunidad cuando se presentan riesgos, ya que estos representan áreas de mejora para la gestión de proyectos y que al final, el analizar estos riesgos y estar preparados para ellos puede resultar benéfico para la empresa, fortaleciendo así su proceso de gestión.

En todo caso, lo que se pretende realizar con la gestión de proyectos según el artículo “Gestión de riesgos en gestión de proyectos” de la página Wiki EOI, es el incidir sobre los factores que originan la aparición de estos riesgos y lograr así evitar que estos nos afecten atacándolos incluso antes de que se puedan originar.

La gestión de los riesgos está conformada por una serie de cuatro pasos, los cuales nos ayudaran a identificar y estar preparados ante cualquier eventualidad

1.- Identificación de Riesgos

Primero se procede a identificar los riesgos que pudiera haber durante el proyecto y también se identifican los “triggers” o desencadenadores que pudieran dar pasó a dicho riesgo. Posteriormente se procede a clasificar los riesgos de acuerdo al tipo de riesgo y al nivel de riesgo que representa.

También se deberá identificar el origen del riesgo y el área que afecta. Así mismo una vez identificado el “trigger” o desencadenador que son las señales de que un riesgo se desencadeno o está a punto de hacerlo se procede a clasificarlo. Todo este proceso requiere suficiente tiempo para su análisis y de una adecuada planeación para elaborar las clasificaciones correspondientes y que todos los puntos puedan entrar dentro de las clasificaciones que se determinen.

Existen algunas herramientas que pueden ayudar a identificar los riesgos y a su clasificación como lo son:

Análisis FODA

Diagrama de Ishikawa

Análisis de Pareto

2.- Análisis de Riesgos

El análisis de riesgos se puede realizar de dos maneras, pudiendo ser de tipo cualitativo o cuantitativo, pudiendo realizarse el uno u otro o ambos para realizar el análisis de riesgos.

El realizar este análisis es importante para poder priorizar los riesgos y definir cuales se atenderán primero y así preparar y asignar los recursos necesarios para dicho riesgo. De igual manera al tener un listado con todos los riesgos y su prioridad nos puede servir de referencia para comparar el proyecto en curso, junto con otros que también se estén llevando a cabo para definir como se encuentra el proyecto en cuestión de riesgos, comparados con los demás y así poder tomar decisiones más acertadas como a que proyecto darle prioridad, a que proyecto se le deben asignar más recursos, si se debe cancelar o posponer algún proyecto, etc.

3.- Planificación de respuesta al riesgo.

Ya que se han clasificado y priorizado los riesgos, se debe elaborar un plan de acción para responder a cada riesgo y así estar preparado para cualquier eventualidad.

Existen diversas estrategias para la respuesta a los riesgos, como son:

Eliminación o evitación, la cual consiste en eliminar la probable amenaza eliminando el origen de la causa.

Transferencia, en donde se busca trasladar el riesgo a un tercero y así mismo la responsabilidad.

Mitigación, aquí se busca reducir las probabilidades de que ocurra el riesgo antes de que este se pudiera llegar a dar.

Aceptación, en este caso no se realiza ninguna acción por eliminar el riesgo antes de que ocurra, aunque se puede actuar de manera pasiva o activa cuando este ocurra.

4.- Supervisión y control de riesgos.

En este proceso se supervisaran los riesgos identificados y se procederá a darle seguimiento a los planes de acción previstos para que se ejecuten de manera correcta por el personal designado, supervisando así los riesgos que ya se han generado, los disparadores que pudieran indicar que un nuevo riesgo está por ocurrir y la identificación de nuevos riesgos que pudieran darse durante el proyecto.

Para poder supervisar los riesgos es importante realizar revisiones periódicas al proceso para estar al pendiente de los problemas que se pudieran estar generando, se pueden realizar juntas donde se toque el tema de los riesgos presentes y de los probables para así mantener a todo el equipo informado y estar preparado para cualquier eventualidad.

También se puede reforzar estas supervisiones mediante auditorías con las cuales se puede analizar cada riesgo más a detalle y actualizar su estado y la prioridad definida y dependiendo de esta auditoría, enfocar más o menos recursos para su contención.

2.3.4 Ciclo de vida de los proyectos.

Todos los proyectos tienen un inicio y fin, en todo este camino es muy importante identificar, construir y fortalecer un vínculo comunicativo entre el equipo de proyecto, gerente de proyecto y cliente, para que este sea exitoso.

Es de suma relevancia que los responsables de gestionar los proyectos conozcan el ciclo de vida del proyecto, ya que permitirá identificar en qué momento se encuentran en el desarrollo del mismo. El Instituto de administración de proyectos creó una guía de los fundamentos para la administración de proyectos el cual se denomina PMBok y se toma de referencia para esta investigación.

El ciclo de vida de un proyecto define las fases de inicio y fin de un proyecto, en las cuales se describen. PMBok, (2004):

1. El trabajo que debe realizarse en cada fase.
2. Los momentos en que se deben de generar los entregables de cada fase.
3. Las personas involucradas en cada fase.
4. Como controlar cada fase.

De acuerdo al PMBok, (2004) del Instituto de Administración de Proyectos, el ciclo de vida de los proyectos es el siguiente:

Fase Inicial: Es la fase de arranque del proyecto, se realiza un estudio de viabilidad del proyecto y una proyección de recursos, técnicos, financieros, intelectuales y técnicos.

Fase Intermedia: Se refiere a la ejecución de lo programado.

Fase Final: Se refiere al cierre del proyecto, evaluar el impacto y recursos utilizados.

Las características más comunes del ciclo de vida de los proyectos son (PMBok, 2004):

1. Las fases son secuenciales
2. Los costes del proyecto dependen en gran medida de la fase en donde se encuentre, es decir, los costos y necesidades de personal son bajos al inicio, posteriormente se incrementan en el desarrollo, al final del proyecto los costos caen rápidamente.
3. Alcanzar los objetivos siempre es un reto, pero al inicio de los proyectos siempre hay un nivel de incertidumbre alto a diferencia en la fase final que ya hay una mayor certeza de cumplir los objetivos o no.
4. La corrección de errores aumenta al avanzar el proyecto.

El Instituto de Administración de proyectos señala PMBok, (2004), "si muchos proyectos tienen fases de ciclos de vida aun cuando muchos ciclos de vida de proyectos tienen nombres de fases similares y requieren productos entregables similares, muy pocos ciclos de vida son idénticos. Algunos tienen cuatro o cinco fases, pero otros pueden tener nueve o más. En una misma área de aplicación pueden darse variaciones significativas. El ciclo de vida del desarrollo de software de una organización puede tener una única fase de diseño, mientras que otro puede tener fases separadas para el diseño arquitectónico y el detallado.

Los subproyectos también pueden tener distintos ciclos de vida de proyectos. Por ejemplo, una empresa de arquitectura contratada para diseñar un nuevo edificio de oficinas participa primero en la fase de definición del propietario, mientras hace el diseño, y luego en la fase de implementación del propietario, mientras da soporte al esfuerzo de construcción. El proyecto de diseño del arquitecto, sin embargo, tendrá su propia serie de fases, desde el desarrollo conceptual, pasando por la

definición e implementación, hasta llegar a la conclusión. El arquitecto puede, inclusive, tratar el diseño de los edificios y el soporte a la construcción como proyectos separados, cada uno con su propio conjunto de fases”.

Z. Torres y H. Torres, (2014), refieren 5 fases del ciclo de vida de un proyecto:

1. Inicio: Se refiere a la concepción de la idea.
2. Planeación: Se refiere a la decisión anticipada de las acciones del proyecto.
3. Ejecución: Se refiere a la etapa en donde se realizan las acciones y tareas que se plantearon en la etapa de planeación.
4. Monitoreo y Control: Se refiere a vigilar a que las acciones se realicen respecto a lo acordado.
5. Cierre. Es la etapa en donde se concluye el proyecto, se realiza la entrega de documentos y las relaciones profesionales llegan a su fin.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el ciclo de vida de un proyecto puede tener varios enfoques, lo importante es detectar en qué fase se encuentran para facilitar la administración del proyecto.

2.3.5 Metodologías para la correcta administración de proyectos

La implementación de una metodología para la administración de proyectos es una propuesta difícil, compleja y confusa para organizaciones o compañías que desean institucionalizar sus prácticas. Así es un reto implementar la administración de proyectos de una manera que asegure que las prácticas sean ampliamente aceptadas y sistemáticamente seguidas. Heerkens (2000).

Al lograr implementar una metodología para la administración de proyectos, aseguramos:

- a) Entregables según lo planeado, sinónimo de calidad
- b) Documentación del proyecto
- c) Clara definición del proceso de administración
- d) Optimización en costo, tiempo y calidad.

Por eso es importante para las empresas adoptar una metodología, ya que le proporciona información para seleccionar proyectos con menor riesgo, así mismo la gerencia tiene una visión de lo que está ocurriendo, como van las cosas y todos los recursos son utilizados eficiente y efectivamente.

Como también es importantes destacar los siguientes puntos: Mendoza, M. (2007)

1. La metodología para la administración de proyectos implica una nueva cultura de trabajo.

2. El tiempo que se dedique a la implementación y capacitación para esta nueva forma de trabajo, será el factor clave para su éxito o fracaso.
3. Para lograr la aprobación de términos, las organizaciones destinarán un identificador para cada dueño de proceso.
4. La comunicación entre los miembros de la organización es de importancia relevante.

Ventajas de la utilización de la nueva metodología. Mendoza, M. (2007)

- a. El proyecto no tiene "sorpresas" durante su ejecución, ni al final.
- b. El producto o servicio que se entrega al final del proyecto es, ni más ni menos, lo que el cliente ha solicitado.
- c. El tiempo real de ejecución del proyecto es el esperado por todos los involucrados.
- d. El costo real del proyecto no se dispara significativamente del costo autorizado.
- e. Los inevitables cambios no afectan la salud del proyecto.
- f. La moral del equipo de trabajo llega sin deterioros al final del proyecto.
- g. Las relaciones entre todos los involucrados o afectados por el proyecto se mantienen saludables desde el inicio hasta la terminación del mismo.

Habilidades de un buen Administrador de Proyectos. Mendoza, M. (2007)

- a) Liderazgo. Adicional al liderazgo formal que se le puede conferir al nombrarlo Project Manager de un proyecto específico, él debe ser capaz de ejercer un liderazgo de facto. Esto debido a que el liderazgo formal que recibe no siempre tiene el peso suficiente para ser un liderazgo efectivo (no muchos en la organización reconocen este liderazgo).
- b) Comunicación. Uno de los pilares de éxito de un proyecto es precisamente la efectiva y oportuna comunicación entre todos los involucrados (Stakeholders). Es necesario que el Project Manager sea capaz de realizar y provocar esta comunicación efectiva durante la vida del proyecto. Una buena comunicación con los clientes, por ejemplo, evitar generar expectativas incorrectas o imprecisas.
- c) Negociación. Una de las actividades que el PM realiza con más frecuencia a lo largo del proyecto es precisamente negociar. Hace acuerdos y negocia con el equipo del proyecto, con el cliente y con el patrocinador(ES) y eventualmente con otros participantes e involucrados.
- d) Solución de problemas. La mejor planeación no evita que se presenten problemas durante la vida de un proyecto. Un buen PM primordialmente debe ser capaz de identificar oportunamente y luego resolver los problemas de manera inteligente, minimizando las consecuencias y repercusiones negativas, tanto del problema como de la solución.

e) Influenciar la organización. Para lograr que las cosas ocurran de la manera en que se necesita que sucedan, el PM debe ser capaz de entender las áreas con las que el proyecto se relaciona (el cliente, el área que realiza el proyecto, los proveedores, los contratistas, etc.) y ser capaz de influir en ellas a fin de lograr los resultados esperados.

f) Pensamiento sistémico. Un proyecto es un sistema en sí mismo, donde una serie de entradas interactúan mediante ciertos procesos y procedimientos para obtener ciertas salidas o resultados. Afectar cualquier elemento involucrado finalmente repercute en el proyecto. Por ello es indispensable la capacidad de pensamiento global o sistémico.

Por el otro lado está la experiencia. Los proyectos exitosos, que fueron administrados sin utilizar metodologías y/o procesos específicos generalmente deben su éxito a la experiencia y habilidades de la persona que lo administró. La actitud del Project Manager es otro aspecto importante a considerar, sobre todo su actitud y creencias respecto al proyecto que se espera administre. En la medida que el Project Manager crea y tenga una actitud positiva hacia el proyecto, las posibilidades de éxito aumentan.

Métricas de proyectos.

Una métrica proporciona una indicación cuantitativa de la extensión, cantidad, dimensiones, capacidad o tamaño de algunos atributos de un proceso, o de un producto. Una Métrica de un proyecto es la medida de alguna propiedad de un entregable del proyecto o del proceso de administración de proyectos, efectuada para conocer el avance o los desvíos al plan original. Si se definen métricas acerca de un entregable específico, estas métricas son particulares al proyecto. Las métricas relacionadas al proceso de administración de proyectos pueden usarse en todo tipo de proyectos.

Las métricas pueden ser usadas para medir el estado, efectividad o progreso de las actividades de un proyecto y así contribuir a tomar decisiones estratégicas ante los desvíos, incidentes o diferentes problemas que surgen en la ejecución.

Es muy sencillo, en cualquier organización existen dos factores fundamentales

¿Qué se obtiene al utilizar la metodología de administración de proyectos?

Como usuario

- a) Una guía clara, metódica y reconocida mundialmente para ejecutar un proyecto.
- b) Un lenguaje común, lo cual simplifica el trabajo, fortalece la comunicación y genera sólidos entendimientos.

- c) Un proyecto totalmente documentado de comienzo a fin, para poder ser reutilizado o aprovechado en proyectos futuros.
- d) La toma de todos los recaudos posibles para lograr los objetivos de proyecto, sin dejar aspectos librados al azar o a la buena memoria o intuición.

Como organización

- a) La utilización de estándares reconocidos mundialmente.
- b) Aseguramiento de que la gente velará profesionalmente por la rentabilidad y el cumplimiento con calidad del proyecto en curso, sin sobresaltos.
- c) Un cuidado de la reputación de la organización, la cual forma a su gente en la aplicación de una disciplina de esta naturaleza.
- d) Una alta motivación del personal, teniendo profesionistas capacitados y dotados de las mejores herramientas para que lleven adelante su trabajo de la mejor manera posible.

Por lo anterior se concluye que en la administración de proyectos es muy importante implementar una metodología, ya que esto le proporciona a las empresas reducción de costos, estandarización de sus procesos de producción, obtener buenos resultados y estar al frente de la ventaja competitiva.

2.3.6 Importancia del capital humano en la comunicación de proyectos.

Para la administración de proyectos es indispensable formar equipos de proyectos, el cual está conformado con capital humano con características, conocimiento y habilidades similares para enfrentar los retos venideros, Donald Tippet y James Peters en su libro "Formación de equipos y gestión de proyectos" coinciden en que la creación de un equipo de proyectos unido y motivado es la clave para el logro definitivo de las metas, por lo que la formación del equipo es un punto primordial.

Como en todos los equipos de trabajo la comunicación juega un papel muy importante para el logro de los objetivos, y es un punto fuerte a trabajar ya que se observa que en muchas ocasiones los miembros de los equipos no comparten con sus compañeros sobre los trabajos que se llevan a cabo, esto provoca frecuentemente que las aportaciones en proyectos específicos que podían servirles a otros compañeros en trabajos similares no sean considerados, de igual forma muchos gerentes de proyectos no le dedican el tiempo necesario para comentar con su equipo de trabajo algunas de las responsabilidades específicas y normas que se deben seguir; esta falta de atención muchas veces genera que los integrantes del equipo se estanquen en su crecimiento profesional y pierdan confianza ante sus líderes de proyectos, por lo que podemos decir que la retroalimentación sobre el desempeño en el trabajo debe comunicarse con efectividad.

Existen algunas barreras de efectividad que se pueden presentar durante el proceso de comunicación entre el gerente de proyecto y los integrantes del equipo, como son:

- Las metas no son claras.
- Definición poco clara de las responsabilidades.
- Falta de estructura en el proyecto.
- Falta de compromiso.
- Comunicación deficiente.
- Liderazgo poco efectivo.
- Rotación de los miembros del equipo en los distintos proyectos.

Para eliminar o disminuir estas barreras que impiden la efectividad del equipo repasaremos algunos conceptos de comunicación que nos permitirán ir por un mejor camino.

Comunicación oral

La comunicación oral es muy recomendable siempre y cuando sea cara a cara o vía telefónica, actualmente la tecnología ha permitido hacer uso de las conferencias de video que resultan útiles cuando existen integrantes del equipo ubicados en distintas zonas geográficas.

Cuando se emplea la comunicación oral, la información fluye de una forma más concreta y oportuna, lo cual abre un camino para poder debatir, aclarar o comprender de mejor forma lo que los otros quieren decir, dejando también abierta la opción para poder aclarar y obtener una retroalimentación al momento.

En los equipos de proyecto es fundamental mantener un alto grado de comunicación para fomentar buenas relaciones de trabajo y compartir conocimientos, que les permitan complementarse como equipo y destacar con el trabajo realizado.

Debido a la dinámica bajo la que se llevan a cabo los proyectos, es indispensable que los integrantes del equipo mantengan siempre una actitud proactiva para establecer la comunicación oportuna con su gerente del proyecto y con sus compañeros y de esta forma poder recibir comunicación o retroalimentación sin la necesidad de que se tenga que generar una próxima reunión, lo cual podría ser mucho tiempo después.

Comunicación escrita

Es común que la comunicación por escrito se maneje mediante correos electrónicos, comunicados internos o memorándums al equipo. Los memorándums y los comunicados internos se transmiten

en papel y los correos electrónicos pueden ser mediante el software específico del grupo de la organización o programas de paquetería ya preestablecidos. Los memorándums y las cartas son herramientas de comunicación formales que permiten comunicarse eficientemente con un grupo de personas cuando no es posible tener una reunión o cuando se requiere difundir alguna información precisa que no está sujeta a discusión. Por lo regular los integrantes del equipo de proyectos están muy ocupados y no encuentran el tiempo para revisar memorándums y papeleos adicionales al proyecto en curso, por lo que en ocasiones no es tan seguro el uso de estas herramientas.

Por lo anterior se sugiere utilizar esta forma de comunicación solamente para confirmar decisiones derivadas del seguimiento de una conversación o llamada telefónica, para garantizar que los acuerdos que se tomaron se lleven a cabo y no confiar en la memoria de las personas, otro uso oportuno podría ser la solicitud de seguimiento a alguna cita o información que el cliente requiera. Si bien es cierto que en la comunicación lo que importa es la comprensión y no las palabras, también es cierto que los seres humanos, algunos más que otros, no hemos desarrollado la habilidad de la escucha efectiva, lo que puede ocasionar una ruptura en el proceso de comunicación efectiva.

A continuación se presentan algunas barreras comunes que provocan no escuchar con efectividad:

- Fingir escuchar
- Tener distracciones en el entorno en el que se encuentra
- Prejuicio y mente cerrada a recibir comentarios diferentes a nuestra forma de pensar
- Impaciencia por tener más actividades que atender.

Es necesario cuidar no caer en cualquiera de las anteriores ya que generara desinterés por parte del equipo de proyectos.

Finalmente una herramienta más para fomentar la comunicación son las reuniones de las cuales se detallan enseguida.

Reuniones

Una reunión puede servir para fomentar la creación y convivencia del equipo reforzando las expectativas, papeles y el compromiso con el objetivo del proyecto de los miembros del equipo.

Existen distintos tipos de reuniones que se pueden hacer durante el desarrollo de un proyecto y las más comunes son las siguientes:

- Reuniones para revisión de la situación: como su nombre lo indica sirve para dar seguimiento a una situación específica y ver que avance, estancamiento o retroceso existe, para poder debatir nuevas formas de hacer las cosas.

- Reuniones para solucionar problemas: En este tipo de reuniones nos enfocamos en una situación que se está volviendo compleja y que necesitamos remediar para evitar perder tiempo, que se pueden emplear técnicas como la lluvia de ideas o diagramas de solución de problemas que nos permitan conocer la causa raíz de los mismos, para poder proponer soluciones inmediatas.

Estas técnicas de comunicación tanto orales como escritas son necesarias en cualquier circunstancia para poder generar un ambiente de comunicación en donde el equipo de proyectos pueda sentirse cómodo para poder externar sus inquietudes.

Un equipo de proyectos es algo más que un grupo de personas asignadas para trabajar en un proyecto. El equipo de proyectos está integrado por un grupo de personas interdependientes que trabajan en conjunto para lograr un objetivo de proyecto.

Ayudar al equipo a desarrollarse y crecer para convertirse en un equipo de proyecto unido requiere un gran esfuerzo del gerente de proyectos y de cada uno de los integrantes del equipo.

Conforme se avanza se podrá observar que la efectividad o la ausencia de ella en el equipo puede ser la diferencia marcada entre el éxito y el fracaso del equipo. Se puede decir que si bien, las técnicas y conocimientos en administración de proyectos son indispensables, lo que hace la diferencia y la clave de éxito siempre serán las personas, el gerente y el equipo del proyecto.

Las características que se identifican con estos equipos son las siguientes:

Clara comprensión del objetivo del proyecto.

El equipo de proyectos debe definir y conocer bien el alcance que tendrá, el nivel de calidad que se requiere, el presupuesto con el que se cuenta y el programa a seguir para alcanzar el objetivo. Para que se logre este objetivo, todos los integrantes del equipo necesitan tener la misma visión del resultado y de los beneficios que éste dará.

Expectativas claras del rol y responsabilidades de cada persona.

Los miembros de un equipo efectivo identifican y conocen su rol en cada proyecto, de igual forma conocen la responsabilidad que tiene en la realización de las tareas asignadas, con el objeto de cumplir las metas trazadas para llegar al resultado esperado por el cliente.

Orientación hacia resultados.

Cada persona en el equipo de proyectos efectivo tiene un fuerte compromiso con lograr el objetivo del proyecto. Cuando los miembros del equipo se sienten respaldados por el buen ejemplo de su líder de proyecto tienden a estar dispuestos a trabajar horas adicionales, o no salir a comer cuando sea necesario con el fin de mantener por buen camino el proyecto.

Por lo anterior podemos concluir que si el equipo de proyectos se siente con la confianza y comunicación abierta con sus superiores y sus compañeros, tendremos casi garantizado el éxito del equipo y de los proyectos establecidos.

2.3.7 Herramientas básicas para el desarrollo de proyectos

Dentro de la gestión de proyectos, se utilizan diferentes herramientas que apoyan en la organización de los recursos y proyecciones, las cuales se documentan para generar un histórico y un punto de partida que auxilie en el desarrollo de los proyectos.

Hoy existen una gran cantidad de herramientas las cuales permiten organizar actividades, tiempos y recursos, a lo largo de este apartado mencionaremos algunos de ellos.

Marco Lógico

Para tener una buena gestión de los proyectos es fundamental tener un marco lógico el cual nos servirá para conocer la esencia del mismo y así tener información completa y clara de lo que queremos lograr con la realización del proyecto y conocer las actividades necesarias que nos llevaran a alcanzar los objetivos planteados.

N. Thomet y A. Voza, (2012) indican que la matriz de marco lógico es una herramienta de planificación porque:

Muestra el encadenamiento de los resultados esperados del proyecto con su relación causa-efecto entre los diferentes componentes del proyecto.

Describe el enfoque de gestión basado en resultados que necesitamos aplicar para alcanzar los objetivos.

Muestra como inciden los supuestos sobre cada nivel de encadenamiento de productos.

Contiene los indicadores y los medios de verificación de los resultados que utilizaremos para medir los progresos alcanzados

La matriz del marco lógico está compuesta por objetivos de desarrollo, objetivos inmediatos, productos y actividades y cada uno tendrá indicadores, medios de verificación y supuestos, como se observa en la siguiente figura.

Estructura del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo de desarrollo			
Objetivo inmediato			
Productos			
Actividades			

La primera columna contiene la jerarquía de los objetivos del proyecto, identifica que es lo que se quiere lograr con el proyecto y cómo hacerlo y muestra las relaciones causales.

La segunda y tercera columna muestran los indicadores y cuáles serán los medios de verificación de los impactos y los conocimientos y fuentes de información para evaluar la confiabilidad de los datos obtenidos.

La cuarta columna especifica supuestos e incertidumbres importantes que se escapan al control del proyecto. El contexto en el que se ejecuta un proyecto desempeña un rol esencial para su éxito. N. Thomet y A. Voza, (2012).

Cada columna deberá describir sus indicadores, sus medios de verificación y sus supuestos para cada caso. La definición de cada punto se describe a continuación:

- En el objetivo de desarrollo se mencionara cual es el impacto que se pretende tener a largo plazo del proyecto sobre los beneficiarios finales.
- El objetivo inmediato mencionara cuales son los beneficios y los efectos esperados del proyecto en el grupo destinatario.
- En los productos se describirán cuáles son los productos y servicios tangibles que brindara el proyecto para el logro de los objetivos específicos.
- Por último, se mencionaran cuáles son las actividades que deben llevarse a cabo para generar cada uno de los productos especificados.

Diagrama de Gantt.

De acuerdo a varios autores como J. Velasco y J.Campins, (2013) y L. Díaz, (2005) los cuales mencionan que el diagrama de Gantt es una representación gráfica que ayuda a coordinar y planear las actividades de un proyecto.

J. Velasco y J.Campins, (2013) indican que se divide en 2 ejes para su aplicación:

1. La duración de la ejecución de las tareas se coloca a la longitud de la barra.
 2. Se colocan las actividades por orden de procedencia para identificar el inicio y fin de cada una.
- L. Díaz, (2005) menciona que en los ejes verticales se identifican las tareas asignadas en el proyecto, así mismo en el eje horizontal se representa la duración de la tarea.

“Para construir un diagrama de Gantt, deben seguirse los pasos siguientes:

1. Dibuje los ejes horizontales y verticales.
2. Escriba los nombres de las tareas sobre el eje vertical.
3. Dibuje los bloques correspondientes a las tareas que no tienen actividades precedentes. Ubíquelos de manera que el lado izquierdo de los bloques coincidan con el instante cero del proyecto.
4. Dibuje los bloques correspondientes a las tareas que solo dependen de las tareas ya introducidas en el diagrama. Se repite este punto hasta haber dibujado todas las tareas. L. Díaz, (2005)”.

El diagrama de Gantt es una herramienta de las más utilizadas hoy en día por su sencillez y simplicidad de realización, además permite visualizar de manera gráfica la proyección del proyecto así como el avance del mismo, sin embargo los proyectos complejos requieren de otros métodos para su planeación que permitan tener aún más control de éste.

Es importante planear como se llevara a cabo el proyecto y tener claros los objetivos y las herramientas que necesitamos para poder tener un control adecuado del mismo y poder desarrollar el proyecto de la mejor manera, sin desviarnos del objetivo principal y poder cumplir a en tiempo las actividades programadas.

Capítulo III Marco Referencial: Logística de México, S.A. de C.V.

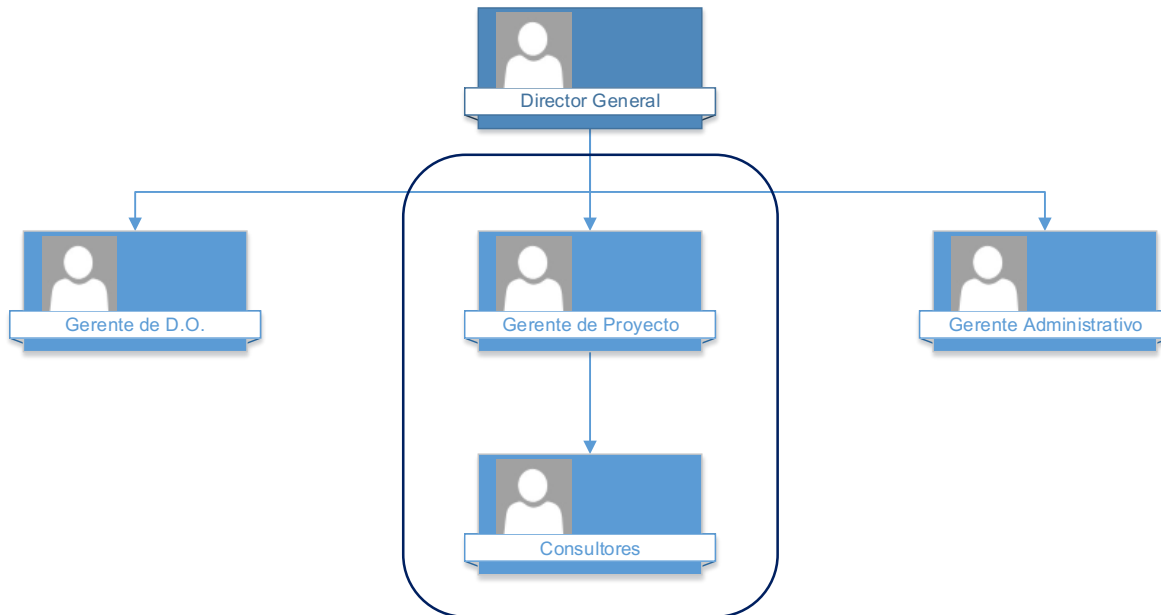
3.1 Descripción de la empresa

Logística de México es una empresa de giro de Servicios profesionales de consultoría, la cual ofrece una amplia variedad de servicios de consultoría como lo es en las áreas de Administración en Cadena de Suministro, en Planeación, Programación y Control de la Producción, implementación de Soluciones Tecnológicas, elaboración de Balanced Scorecard, Sistemas de Calidad, Indicadores de Desempeño, Procesos de Negocio y Planeación Estratégica.

Actualmente Logística de México, S.A. de C.V., cuenta con un equipo de 10 consultores expertos en logística, procesos y reingeniería. Así como un amplio portafolio de soluciones tecnológicas.

3.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional está compuesta por la Dirección General, 3 Gerencias y por 10 Consultores y personal administrativo. El organigrama de Logística de México S.A. de C.V. es la siguiente:



El presente proyecto se enfocó en sobre los problemas de comunicación existentes entre el gerente de proyecto y su equipo de consultores (los cuales se encuentran encerrados en el cuadro superior). La empresa Logística de México S.A. de C.V., presenta los siguientes valores:

“Compromiso: Cumplimos las expectativas de la organización, nos ponemos la camiseta, sentimos identificación con la organización.”

“Confidencialidad: Protegemos estricta y adecuadamente la información de nuestros clientes.

Respeto: Respeto a las personas, la empresa, los sistemas, las políticas del cliente. “

“Valor por el trabajo: La pasión que tenemos por la consultoría; el orgullo que sentimos por el impacto que creamos en los negocios de nuestros clientes.”

“Transparencia: Presentamos honestamente nuestra posición, información y hechos a nuestros clientes, colegas, colaboradores y proveedores.”

“Integridad: Consistencia, hacer lo que dices y lo que necesitas hacer, congruencia.”

Logística de México S.A. de C.V., tiene como misión:

“Somos un equipo de consultores que implementamos hombro a hombro soluciones integrales e inteligentes, alineadas a los objetivos estratégicos de empresas decididas a mejorar su presente e impulsar su futuro, dentro de un entorno altamente competitivo.

Hacemos nuestros los desafíos del cliente, aportamos valor, cumplimos los compromisos planteados y garantizamos su independencia.”

Logística de México S.A. de C.V., tiene como visión:

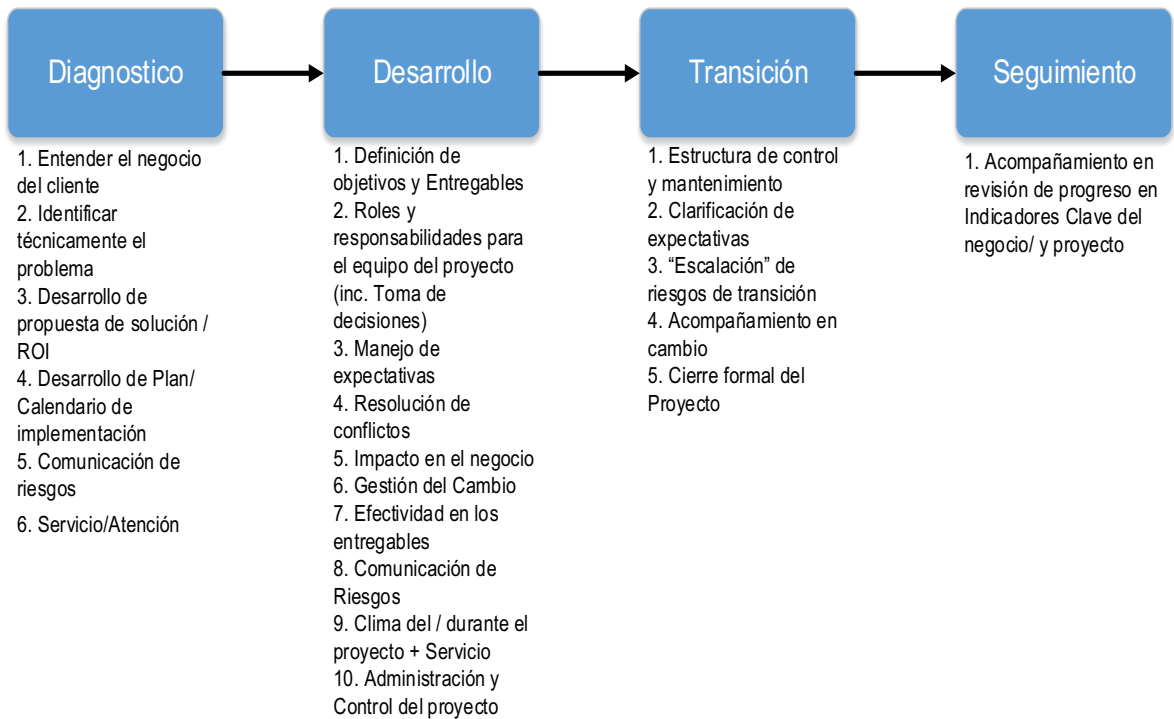
“Lograr que la Red Logística y cadena de suministro de nuestros clientes, sean una ventaja competitiva y plataforma para el alcance de sus objetivos estratégicos.”

3.3 Descripción de las áreas de investigación

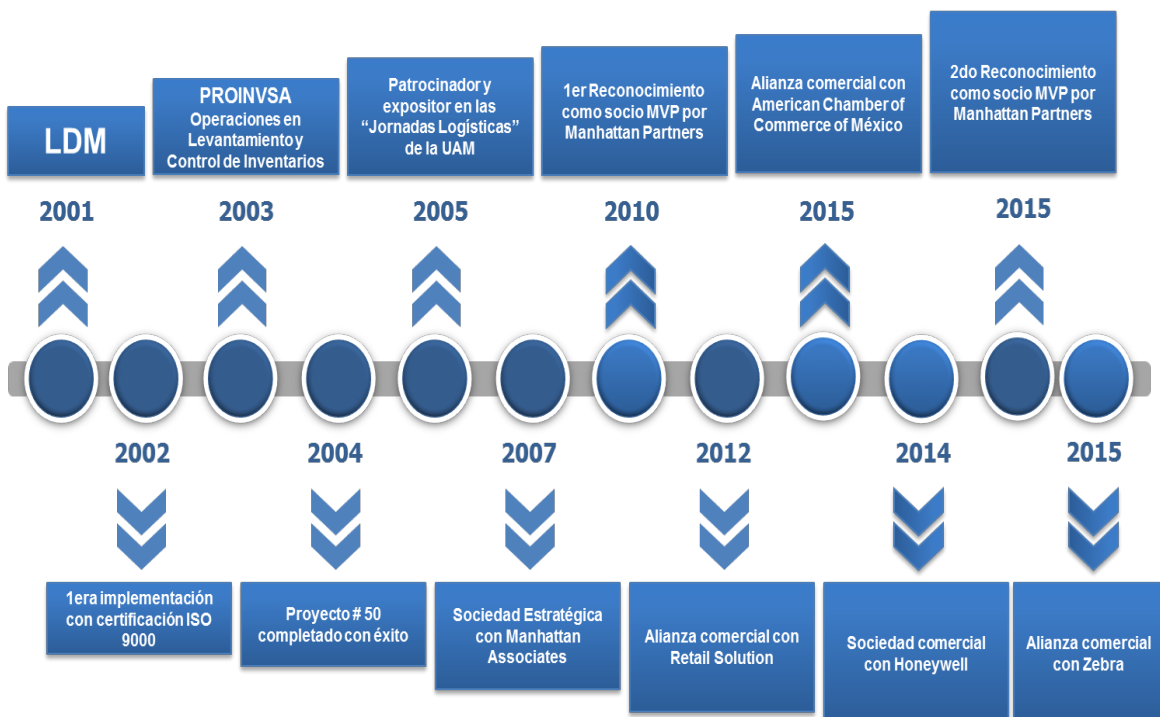
Áreas primarias

Esta investigación se realizó en las áreas primarias de la empresa, ya que son las áreas que se encargan de llevar a cabo los proyectos de reingeniería. Son los responsables de diagnosticar, planificar, gestionar, implementar y dar seguimiento a los proyectos que realiza Logística de México, S.A. de C.V.

Actividades que realizan las áreas primarias en la cadena de valor



Curva de crecimiento de la empresa



Capítulo IV Procesamiento y análisis de la información de campo

Se aplicaron entrevistas y encuestas a un grupo de 11 trabajadores, los cuales están conformados por 1 Gerentes y 10 consultores, con la finalidad de recabar información para poder realizar una adecuada evaluación de los factores que influyen en el comportamiento organizacional de la empresa.

4.1 Resultados de la investigación de campo

4.1.1 Entrevista

Este instrumento consta de 34 preguntas las cuales fueron realizadas para medir diversos indicadores relacionados con la comunicación organizacional de la empresa y la gestión de proyectos de la misma, los cuales son:

- Planeación de la comunicación
- Dirección de la comunicación organizacional
- Niveles de comunicación organizacional
- Herramientas tecnológicas de comunicación organizacional
- Objetivos a alcanzar
- Alcance y tiempo
- Básicos para desarrollar proyectos
- Metodologías de administración de proyectos
- Análisis de riesgos

De cada uno de los indicadores mencionados, se realizaron de 3 a 4 preguntas enfocadas a conocer a profundidad la opinión del Gerente y del consultor respecto a estos temas dentro de la empresa.

Entrevista con el Gerente de proyecto

Buenos días, primero que nada queremos agradecer el tiempo que nos concede para poder realizar esta entrevista la cual tiene como objetivo medir la efectividad de la comunicación que tienen los mandos estratégicos con los consultores en la gestión de proyectos de la empresa Logística de México, S.A. de C.V.

Variable: Comunicación organizacional

La recopilación de la información se llevó a cabo mediante la aplicación de 10 encuestas al personal de Logística de México S.A. de C.V. y una entrevista al Gerente de Proyectos.

Indicador: Planeación de la comunicación.

1. ¿De qué manera planea con el consultor como se compartirá la información que se va generando en el proyecto?

Desde el inicio del proyecto se definen los medios de comunicación para compartir la información, además de que cada semana se definen los entregables de la siguiente semana y se van calendarizando.

El medio de comunicación más usual es el correo electrónico aunque también se usa el dropbox para compartir información para revisar todo lo que se libere para realizar cualquier intervención.

Indicador: Planeación de la comunicación.

2. ¿Cómo maneja y comunica la calendarización de las próximas reuniones de avance de los proyectos?

Se calendarizan desde el inicio del proyecto, vamos un día fijo a la semana con el cliente para precisar los avances, es mucho mejor así con horarios establecidos para no traslapar juntas, realizamos un seguimientos semanales para preparar información para la presentación.

Indicador: Planeación de la comunicación.

¿Cómo determina usted la manera en que los consultores le deben entregar la documentación?

Básicamente la comunicación es vía correo, se ven los pendientes de las juntas y se compara el avance con el plan de trabajo para ver si están en tiempo y se organizan como se debe trabajar en la semana. Normalmente trabajo un día a la semana, que no está definido con los consultores para revisar personalmente los avances del proyecto.

Indicador: Dirección de la comunicación organizacional.

3. ¿Con que medios garantiza que los consultores tienen claros los objetivos del proyecto?

Lo que me ha funcionado son las reuniones con mi equipo de trabajo para verificar el estatus, como vamos avanzando, la participación de cada uno, de alguna manera estamos presencialmente con ellos y eso nos ha ayudado a validar que todo quede claro, algo que no esté en sus manos soy quien apoye a facilitar.

Indicador: Dirección de la comunicación organizacional.

4. ¿De qué forma brinda las instrucciones de los proyectos a sus colaboradores?

La mayoría de las ocasiones las instrucciones son de forma presencial o en un mismo correo coloco mis observaciones, de igual forma a través del teléfono, por ejemplo cuando es un proyecto nuevo alineamos al equipo de trabajo a conectarse a Dropbox.

Indicador: Dirección de la comunicación organizacional.

5. ¿Cómo cree que es la retroalimentación que da a sus consultores?

Es muy puntual, soy muy crítica en cada uno de los documentos soy muy exigente en la ortografía y redacción con cada uno de los miembros de mi equipo, trabajo mucho con semáforos de acuerdo a los indicadores ese es mi punto de partida para la retroalimentación.

Indicador: Niveles de comunicación organizacional

6. ¿Si le preguntara usted a sus colaboradores de qué forma se comunica con ellos, que se imagina que le responderían?

No tengo parámetro si sería buena o mala, siempre busco homologar criterios para comunicarme, aunque la verdad es que no hay un indicador que sea objetivo para medir la forma de comunicación y es muy subjetivo.

Indicador: Niveles de comunicación organizacional.

7. ¿Cómo garantiza que sus consultores conozcan a que área canalizar los problemas en el proyecto?

Es por retro directa, me ha funcionado conocer todo el alcance del proyecto y direccionar a mis colaboradores cuando existe alguna situación, lo que me ha ayudado es que yo realizo los diagnósticos de los proyectos y conozco a que áreas los puedo direccionar.

Indicador: Niveles de comunicación organizacional.

8. ¿Cuáles son los criterios de selección que toman los responsables de asignar un consultor a un proyecto?

No lo sé con claridad la asignación de proyectos es cuando ya está finalizando algún proyecto no es con base a competencias y experiencias, es decir un consultor que tiene un perfil idóneo para un proyecto pero aún le faltan dos meses para concluirlo en este caso se asigna a ese proyecto a un consultor que esté libre independientemente de sus competencias. ¿Cómo consideras ese método? Deben de evaluarse competencias, conocimientos para garantizar que salga el proyecto.

Indicador: Herramientas tecnológicas de comunicación organizacional.

9. ¿Cuáles son los medios de comunicación formal que usas con los consultores?

Vía telefónica, whats app y correo electrónico.

Indicador: Herramientas tecnológicas de comunicación organizacional.

10. ¿Qué medios de comunicación utiliza para dar seguimiento a la retroalimentación del cliente?

El cliente tiene teléfono y normalmente es una llamada aunque yo esté en una reunión siempre contesto mi teléfono, a un cliente siempre se le da seguimiento puntual.

Indicador: Herramientas tecnológicas de comunicación organizacional.

11. ¿Qué medios le proporciona la empresa para comunicarse con sus empleados?

Nos proporciona un teléfono y correo electrónico.

Indicador: Objetivos a alcanzar.

12. ¿Cómo le hace saber a su equipo de consultores los objetivos del proyecto?

Desde que iniciamos un proyecto nuevo, los objetivos se asignan a cada uno de acuerdo al diagnóstico detectado en la empresa se establece un plan de trabajo, si es un consultor que se integra después de igual forma se les platica como llegamos a un punto determinado y hacia donde nos dirigimos. Todo esto se los platico y les comparto el diagnóstico realizado para que quede claro.

Indicador: Objetivos a alcanzar.

13. ¿Cómo considera el cumplimiento de objetivos de los proyectos?

Es muy variable, siempre hay ajustes al plan entonces vamos modificando por alguna situación con el cliente, nos adaptamos a los requerimientos del cliente.

Indicador: Objetivos a alcanzar.

14. ¿Cuál es la dinámica para revisar los documentos requeridos del proyecto para garantizar que se cumplan los acuerdos establecidos?

Nos vemos personalmente, lo revisamos hay ocasiones que el tiempo no alcanza para todo, pero vamos verificando si cumplieron con todo lo que se les pidió.

Indicador: Alcance y tiempo.

15. ¿Cómo considera que se le informa el alcance del proyecto?

Tenemos áreas de oportunidad muy interesantes porque no se me explica mucho a profundidad pero después que se realiza el mapeo te das cuenta de los puntos críticos que hay que atacar, el diagnóstico que realizamos siento que lo hacemos muy superficial es muy rápido por los mismo tiempos trazados, me he encontrados con tantas sorpresas por los planes de trabajo muy generales sin tanto detalle, al realizar el mapeo nos damos cuenta que existen nuevas actividades no planeadas.

Indicador: Alcance y tiempo.

16. ¿Cómo se ajustan las actividades cuando surgen cambios en el proyecto?

La solución es siempre realizar un plan de trabajo, mostrando como va cambiando el calendario la mayoría de las ocasiones se compara el plan de trabajo original. Se documenta cualquier cambio realizado con autorización del cliente.

Indicador: Alcance y tiempo.

17. ¿De qué manera considera que revisar el cronograma de actividades genera un valor agregado al proyecto?

Para que vayamos midiendo los tiempos y levantar la mano, al final un compromiso de logística de México es cumplir su plan de trabajo para que el cliente conozca el final del proyecto.

Indicador: Básicos para desarrollar proyectos.

18. ¿Cuáles son los puntos básicos que debe conocer el consulto para iniciar un proyecto?

Todos los antecedentes del cliente, como llegamos, como fue el acercamiento con el cliente, a quién debemos contactar, cual es el proceso de diagnóstico, cuáles son las áreas involucradas. He tratado de que a los encargados del proyecto les baje la información del mismo, me ha pasado que no he podido al 100% pero si en mi experiencia es complicado que te avienten al ruedo con poca información.

Indicador: Básicos para desarrollar proyectos.

19. ¿Las herramientas de comunicación que utilizan los consultores son las necesarias para desarrollar su trabajo?

Probablemente nos falta algo, yo tengo teléfono de la empresa pero los consultores no, esto se presta a que el consultor contesta si esta desea o no ya que es su teléfono personal, siento que tendríamos que tener una mayor infraestructura en equipos además las computadoras son muy viejitas, algunos consultores trabajan con una laptop propia, ya que si se requiere una respuesta rápida tenemos que brindar los elementos necesarios para ello.

Indicador: Básicos para desarrollar proyectos.

20. ¿Qué información o habilidades consideras necesarias para que los consultores lleven a cabo un proyecto y de qué manera se las proporciona?

Yo creo que más cuestiones técnicas a mi parecer deben ser proactivos, ya que hoy en día hay muchos tutoriales que puedes seguir para realizar una acción y no esperar a que te digan que es lo que tienes que hacer, además el enfoque al servicio es muy importante, desde mi punto de vista más habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, independiente, ya que la operación del negocio se aprende una vez que se aplican los procesos.

Indicador: Básicos para desarrollar proyectos.

21. ¿Cuándo un consultor desconoce algún tema como se resuelve ese problema?

En lo personal busco por internet metodologías y me apego mucho a la gente de operaciones para entender las condiciones del negocio, el primer mes me meto a la operación de la empresa para saber que se hace realmente.

Indicador: Metodologías de administración de proyectos.

22. ¿Cuáles son las herramientas de gestión que utilizas en los proyectos y qué tan efectivas las consideras?

Utilizamos el famoso RAP, el reporte de avance de proyectos, es muy importante invertir en una herramienta integral que nos brinde información en tiempo real sobre el estatus de los proyectos.

Indicador: Metodologías de administración de proyectos.

23. ¿Cómo es el orden del día que utilizas para realizar tus juntas?

A partir de los acuerdos de la junta anterior consideramos los pendientes que se tienen y los avances de la semana, posteriormente se consideran los siguientes pasos.

Indicador: Metodologías de administración de proyectos.

24. ¿Cómo y cuándo se determina la gestión del proyecto?

Me ha tocado de entrada que me tocarán los proyectos con los consultores ya asignados, en otras ocasiones me comentan que realice un diagnóstico y lleve a cabo el proyecto, hay otros proyectos que ya realizaron el diagnóstico y doy continuidad.

Indicador: Metodologías de administración de proyectos.

25. ¿Considera que la metodología de trabajo actual es efectivo para desarrollar proyectos?

Yo creo que sí, pero es perfectible un poco más de innovación y actualización, por algo nos hemos mantenido en el mercado.

Indicador: Análisis de riesgos.

26. ¿De qué manera pueden identificar los consultores los riesgos de un proyecto?

Transmitiendo bien los alcances, los entregables comunicar el estatus de alguna traba del proyecto notificando el motivo por los cuales se encuentra estancado y que provoca eso.

Indicador: Análisis de riesgos.

27. ¿En qué momento los consultores le informan sobre los riesgos del proyecto?

En cuanto lo identifiquen, aunque no todos los consultores lo hacen y yo soy quien tengo que presionar para que me den el estatus del proyecto.

Indicador: Análisis de riesgos.

28. ¿Cómo le informa a sus consultores los cambios generados en el proyecto?

Normalmente nuestro estilo es que cuando los requerimientos del cliente cambian nos enteramos al mismo tiempo ya que en mi caso los consultores se encuentran en las juntas, cuando éste no se encuentra se lo comunicó a mi consultor. Algunos consultores se enteran después por su gerente, no es la mejor forma porque parece teléfono descompuesto.

Indicador: Análisis de riesgos.

29. ¿Cómo se involucra el consultor cuando hay riesgos en el proyecto?

Identificamos el riesgo y junto con el consultor realizamos la estrategia, respaldamos al consultor en la empresa para solucionarlo.

Indicador: Dirección de la comunicación organizacional.

30. ¿Qué sucede con su equipo de trabajo cuando se ha terminado un proyecto exitosamente?

La retro es interesante con ellos, siempre eh sabido felicitarlos estar con ellos, lo que siempre es reconocer el esfuerzo.

Indicador: Dirección de la comunicación organizacional.

31. ¿Cuál es el conocimiento que tienen sus consultores sobre los proyectos que desarrollan sus compañeros?

Yo trato de retroalimentar a todos con pláticas informales, nos falta mucha integración a nivel organización, se desconocen los proyectos de los demás, a nivel organización nos hace mucha organización, la comunicación en consultores es nula. Podemos hacer un rol de consultores, que nos permita retroalimentarnos por la experiencia en proyectos.

Indicador: Dirección de la comunicación organizacional.

32. ¿Cómo considera que es la comunicación que se da entre sus consultores?

La comunicación es muy poca y etiquetamos a los consultores por sus gerentes por lo que la organización está muy segmentada.

Indicador: Niveles de comunicación organizacional.

33. ¿Cómo considera la calidad de la información que transmite la organización con usted?

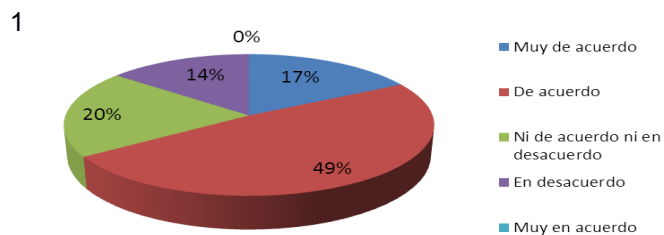
Si es formal pero no completa, yo me entero de los ingresos pero no se quien no trabaja en logística, nos hace falta saber promociones, sabemos cosas de la empresa pero a medias, desde hace tres años para acá estamos más sólidos pero en buen camino.

4.1.2 Encuesta

La recopilación de la información se llevó a cabo mediante la aplicación de 10 encuestas al personal de Logística de México S.A. de C.V. y una entrevista al Gerente de Proyectos:

1. Indicador: Planeación de la comunicación.

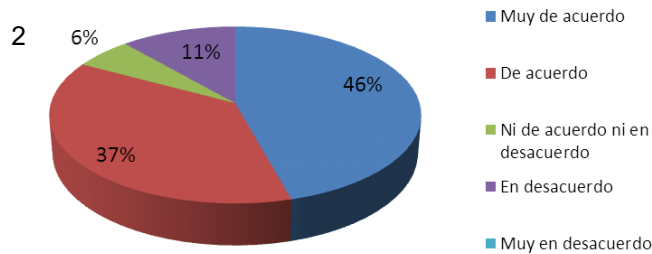
Se establece claramente cómo se compartirá la información del proyecto con el Gerente/Consultor. El 17% contestó que está "Muy de acuerdo", el 49% contestó que está "De acuerdo", el 20% contestó que esta "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" el 14% está "En desacuerdo".



2. Indicador: Planeación de la comunicación

Se tiene una calendarización de las reuniones de seguimiento a cada proyecto.

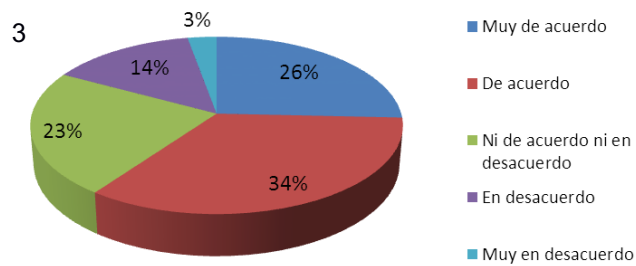
El 46% contestó que está “Muy de acuerdo”, mientras que el 37% contestó que está “De acuerdo”, el 6% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 11% está “En desacuerdo”.



3. Indicador: Planeación de la comunicación

El Gerente me informa de como enviarle los entregables del proyecto.

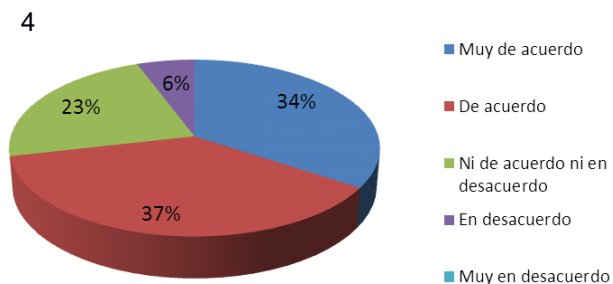
El 26% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 34% contestó que está “De acuerdo”, el 23% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 14% está “En desacuerdo” y el 3% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



4. Indicador: Dirección de la comunicación organizacional

Mi jefe me habla sobre lo importante de alcanzar los objetivos del proyecto.

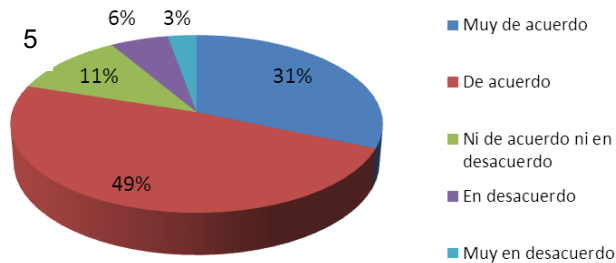
El 34% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 37% contestó que está “De acuerdo”, el 23% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 6% está “En desacuerdo”.



5. Indicador: Dirección de la comunicación organizacional

Mi jefe me da instrucciones claras.

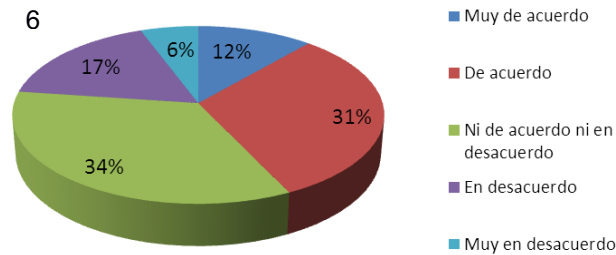
El 31% contestó que esta "Muy de acuerdo", el 49% contestó que esta "De acuerdo", el 11% contestó que esta "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", el 6% esta "En desacuerdo" y el 3% contestó que esta "Muy en desacuerdo".



6. Indicador: Dirección de la comunicación organizacional

La retroalimentación se realiza en la misma cantidad de tiempo que a sus compañeros.

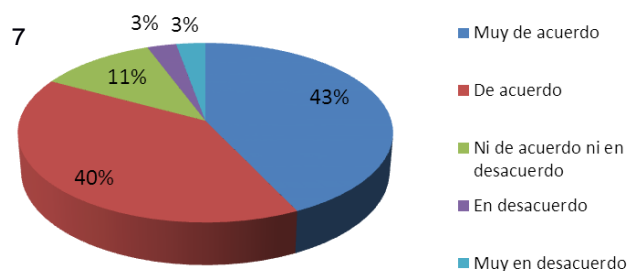
El 12% contestó que esta "Muy de acuerdo", el 31% contestó que está "De acuerdo", el 34% contestó que está "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", el 17% está "En desacuerdo" y el 6% contestó que esta "Muy en desacuerdo".



7. Indicador: Niveles de comunicación organizacional

Puedo hablar con mi Gerente/consultor en cualquier momento.

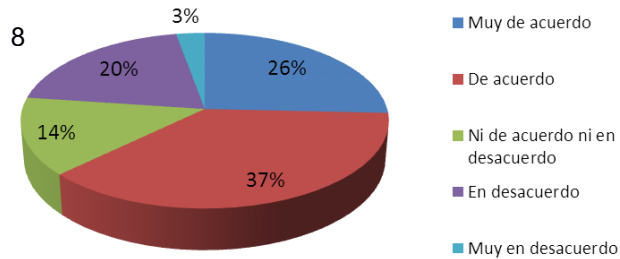
El 43% contestó que está "Muy de acuerdo", el 40% contestó que está "De acuerdo", el 11% contestó que está "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", el 3% está "En desacuerdo" y el 3% contestó que está "Muy en desacuerdo".



8. Indicador: Niveles de comunicación organizacional

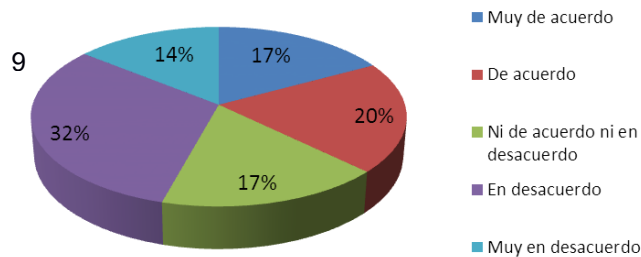
Cuando tengo algún problema en el proyecto conozco a que áreas debo dirigirme.

El 26% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 37% contestó que está “De acuerdo”, el 14% contestó que esta “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 20% está “En desacuerdo” y el 3% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



9. Indicador: Niveles de comunicación organizacional

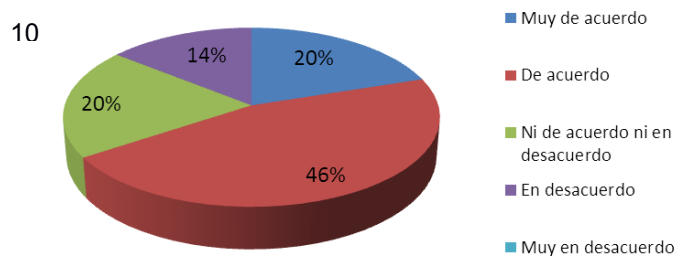
Cuando me asignan a un proyecto conozco los criterios por los cuales me seleccionaron. El 17% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 20% contestó que está “De acuerdo”, el 17% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 32% está “En desacuerdo” y el 14% contesto que está “Muy en desacuerdo”.



10. Indicador: Herramientas tecnológicas de comunicación organizacional

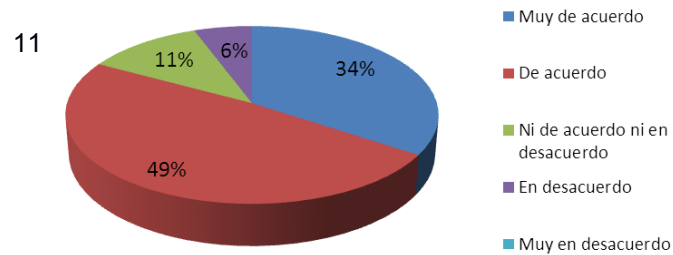
Considero que los medios de comunicación con el Gerente son formales.

El 20% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 46% contestó que está “De acuerdo”, el 20% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 14% está “En desacuerdo”.



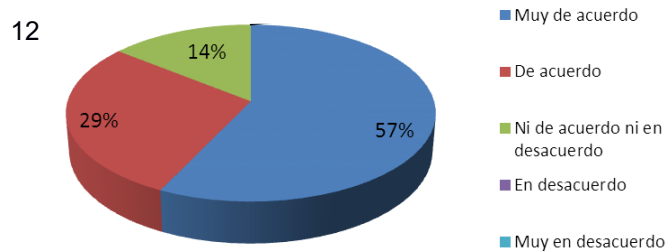
11. Indicador: Herramientas tecnológicas de comunicación organizacional

Generalmente utilizamos medios electrónicos para tener la retroalimentación del cliente en los proyectos. El 34% contestó que está "Muy de acuerdo", el 49% contestó que está "De acuerdo", el 11% contestó que está "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", el 6% está "En desacuerdo".



12. Indicador: Herramientas tecnológicas de comunicación organizacional

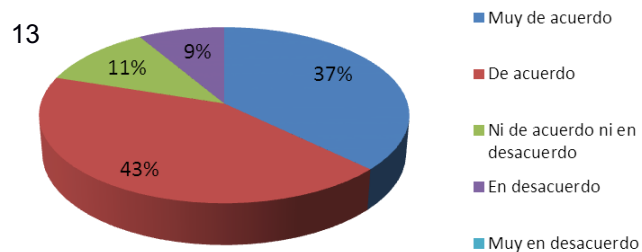
Considera necesario que la empresa le proporcione un Smartphone para realizar su trabajo. El 57% contestó que está "Muy de acuerdo", el 29% contestó que está "De acuerdo", el 14% contestó que esta "Ni de acuerdo ni en desacuerdo".



13. Indicador: Objetivos a alcanzar

Conozco los objetivos a cumplir del proyecto.

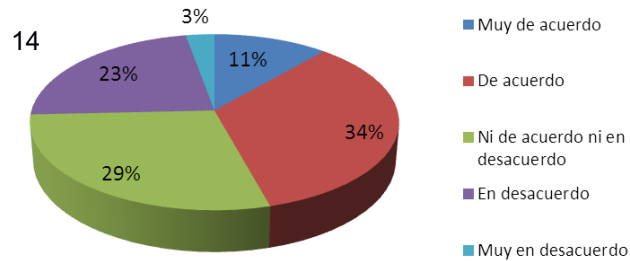
El 37% contestó que está "Muy de acuerdo", el 43% contestó que está "De acuerdo", el 11% contestó que está "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", el 9% está "En desacuerdo".



14. Indicador: Objetivos a alcanzar

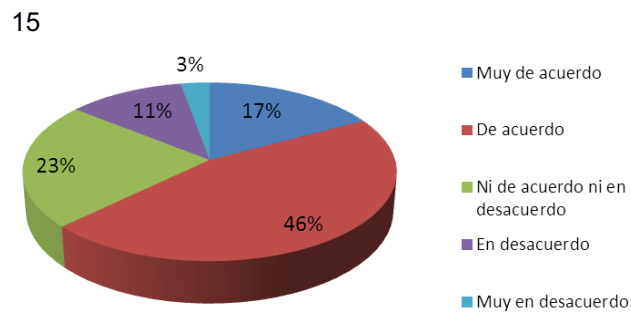
Los objetivos del proyecto se cumplen en tiempo.

El 11% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 34% contestó que está “De acuerdo”, el 29% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 23% está “En desacuerdo” y el 3% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



15. Indicador: Objetivos a alcanzar

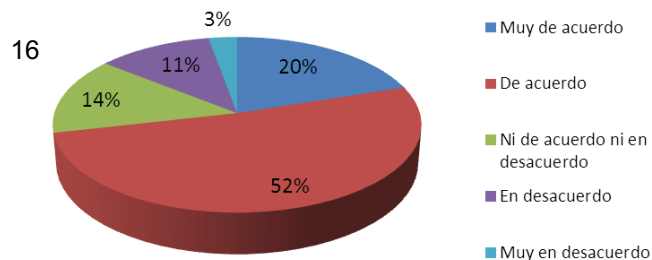
Se revisan constantemente los documentos requeridos del proyecto para cumplir con los acuerdos establecidos. El 17% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 46% contestó que está “De acuerdo”, el 23% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 11% está “En desacuerdo” y el 3% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



16. Indicador: Alcance y tiempo

Se comunica todo el alcance del proyecto.

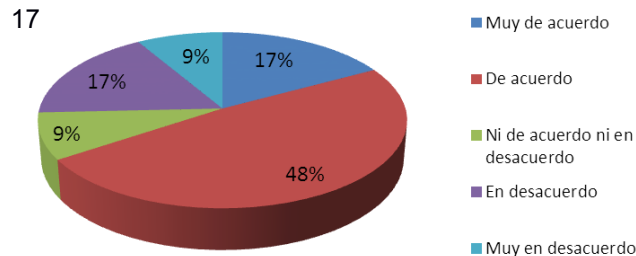
El 20% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 17% contestó que está “De acuerdo”, el 14% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 11% está “En desacuerdo” y el 3% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



17. Indicador: Alcance y tiempo

Se ajustan las actividades de acuerdo a los cambios.

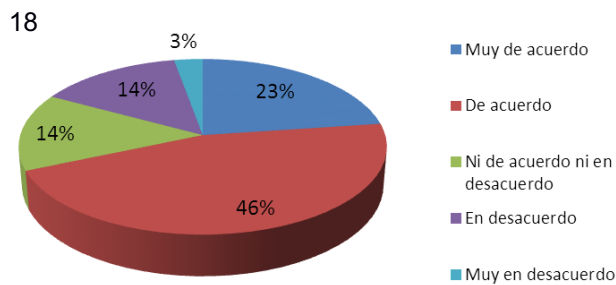
El 17% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 48% contestó que está “De acuerdo”, el 9% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 17% está “En desacuerdo” y el 9% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



18. Indicador: Alcance y tiempo

Considero que las juntas de avance donde se ve el cronograma de actividades brindan un valor agregado.

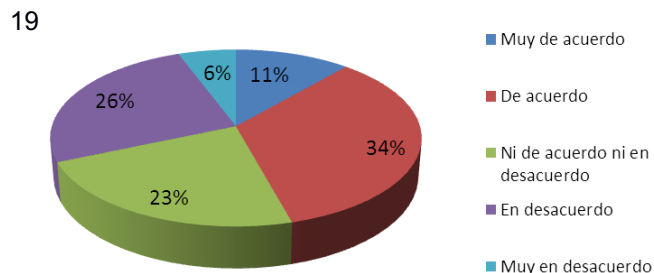
El 23% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 46% contestó que está “De acuerdo”, el 14% contestó que esta “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 14% está “En desacuerdo” y el 3% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



19. Indicador: Básicos para desarrollar proyectos

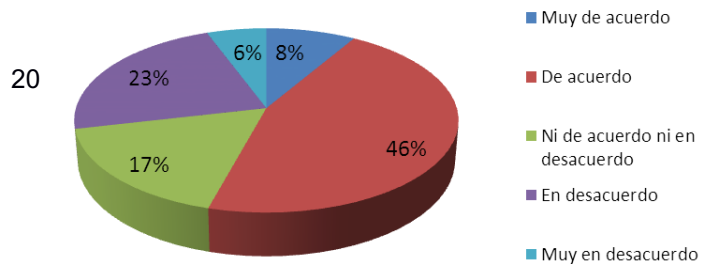
Tengo una introducción adecuada del proyecto.

El 11% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 34% contestó que está “De acuerdo”, el 23% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 26% está “En desacuerdo” y el 6% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



20. Indicador: Básicos para desarrollar proyectos

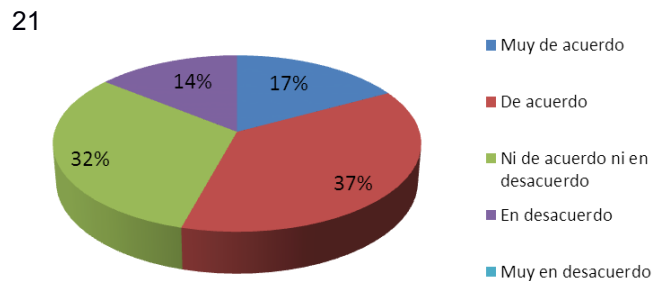
Cuento con las herramientas de comunicación necesarias para desarrollar mi trabajo. El 8% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 46% contestó que está “De acuerdo”, el 16% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 23% está “En desacuerdo” y el 6% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



21. Indicador: Básicos para desarrollar proyectos

Se transmite la información necesaria para desarrollar un proyecto.

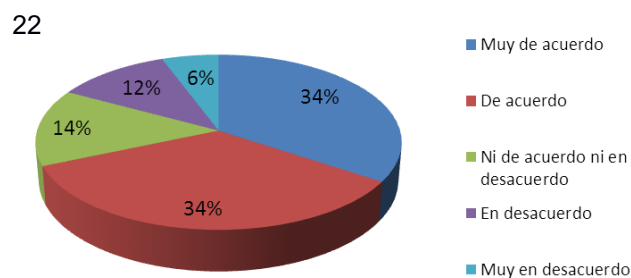
El 17% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 37% contestó que está “De acuerdo”, el 32% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 14% está “En desacuerdo”.



22. Indicador: Básicos para desarrollar proyectos

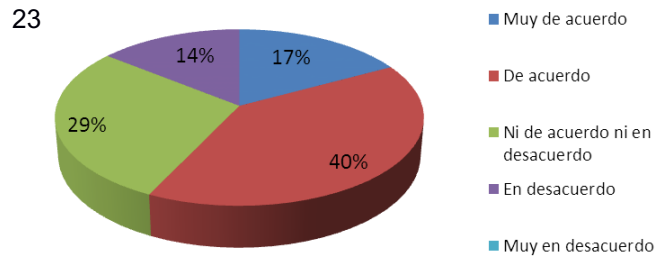
Pregunto a mi jefe cuando desconozco algún tema para que el me enseñe.

El 34% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 34% contestó que está “De acuerdo”, el 14% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 12% está “En desacuerdo” y el 6% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



23. Indicador: Metodologías de administración de proyectos

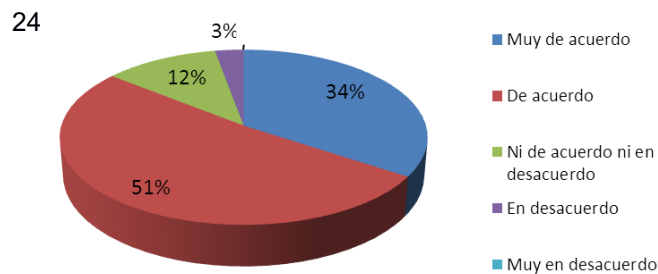
Considero que las herramientas de gestión son adecuadas (rap, Gantt, formatos, etc.) El 17% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 40% contestó que está “De acuerdo”, el 29% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 14% está “En desacuerdo”.



24. Indicador: Metodologías de administración de proyectos

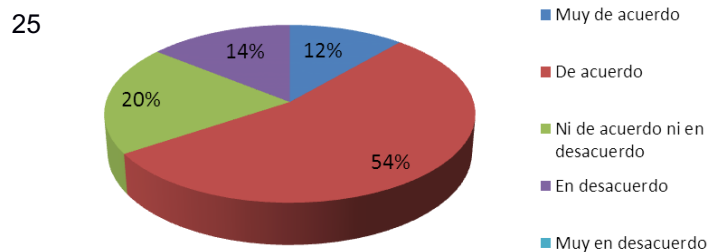
Considero que seguir la orden del día de las juntas es efectivo.

El 34% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 51% contestó que esta “De acuerdo”, el 12% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 3% está “En desacuerdo”.



25. Indicador: Metodologías de administración de proyectos

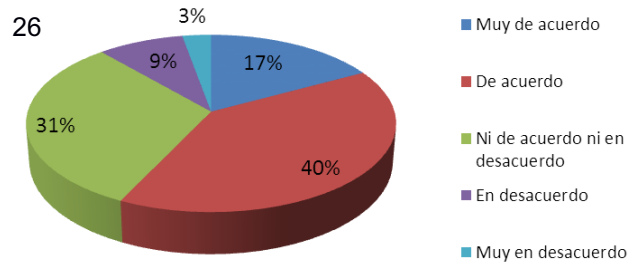
Desde el inicio del proyecto se determina como se llevara a cabo la gestión del proyecto. El 12% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 54% contestó que está “De acuerdo”, el 20% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 14% está “En desacuerdo”.



26. Indicador: Metodologías de administración de proyectos

La metodología utilizada me facilita desarrollar los proyectos.

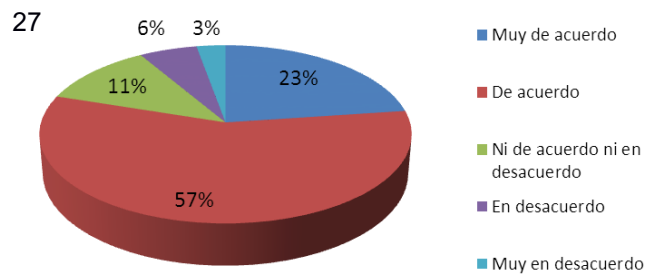
El 17% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 40% contestó que está “De acuerdo”, el 31% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 9% está “En desacuerdo” y el 3% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



27. Indicador: Análisis de riesgos

Conozco los riesgos de un proyecto.

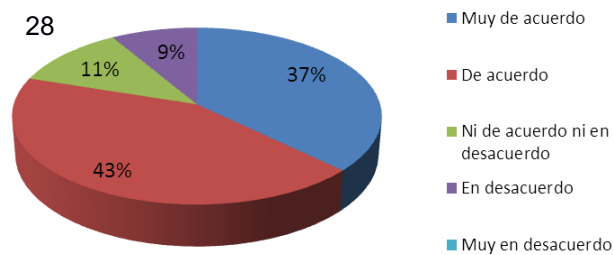
El 23% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 57% contestó que está “De acuerdo”, el 11% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 6% está “En desacuerdo” y el 3% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



28. Indicador: Análisis de riesgos

Informo al gerente sobre los riesgos del proyecto.

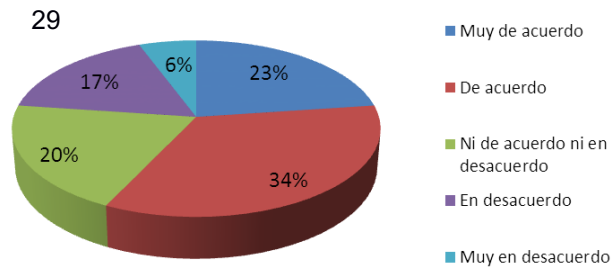
El 37% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 43% contestó que está “De acuerdo”, el 11% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 9% está “En desacuerdo”.



29. Indicador: Análisis de riesgos

Me informan de manera oportuna los cambios generados en el proyecto.

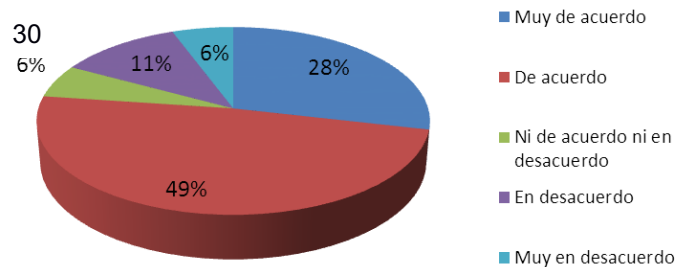
El 23% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 34% contestó que está “De acuerdo”, el 20% contestó que esta “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 17% está “En desacuerdo” y el 6% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



30. Indicador: Análisis de riesgos

El Gerente está consciente de los posibles riesgos que puedan surgir en el proyecto. Me informan de manera oportuna los cambios generados en el proyecto.

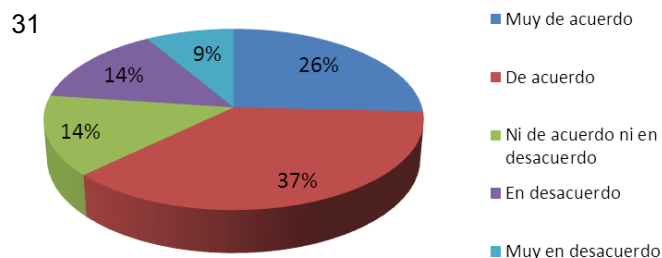
El 28% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 49% contestó que está “De acuerdo”, el 6% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 11% está “En desacuerdo” y el 6% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



31. Indicador: Dirección de la comunicación organizacional

Generalmente cuando termino un proyecto mi jefe reconoce mi trabajo.

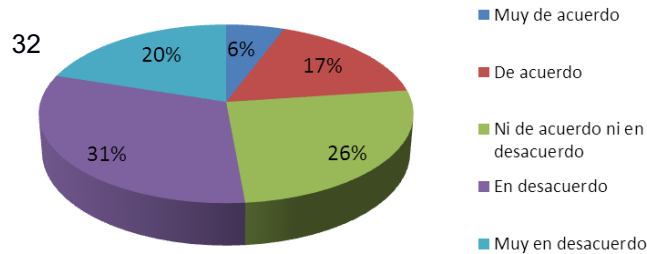
El 26% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 37% contestó que está “De acuerdo”, el 14% contestó que esta “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 14% está “En desacuerdo” y el 9% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



32. Indicador: Dirección de la comunicación organizacional

Conozco los proyectos en los que están trabajando los demás consultores.

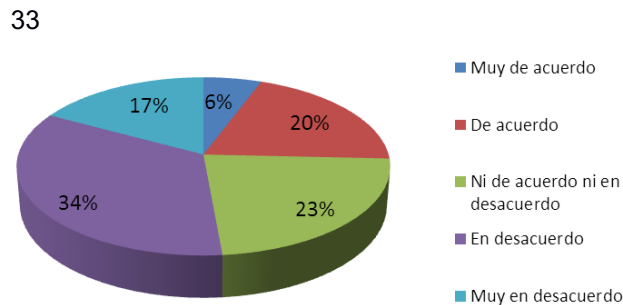
El 17% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 26% contestó que está “De acuerdo”, el 31% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 20% está “En desacuerdo” y el 6% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



33. Indicador: Dirección de la comunicación organizacional

Me comunico frecuentemente con los demás consultores

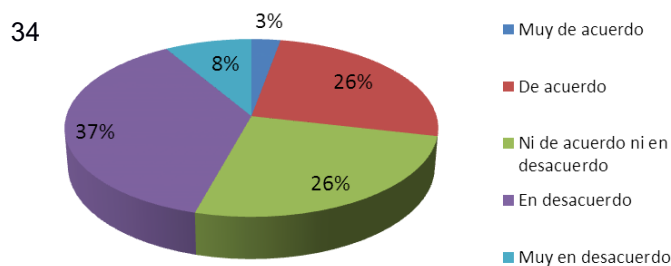
El 6% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 20% contestó que está “De acuerdo”, el 23% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 34% está “En desacuerdo” y el 17% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



34. Indicador: Niveles de comunicación organizacional

Me siento informado de los que sucede en la organización

El 3% contestó que está “Muy de acuerdo”, el 26% contestó que está “De acuerdo”, el 26% contestó que está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 37% está “En desacuerdo” y el 8% contestó que está “Muy en desacuerdo”.



4.2 Análisis de los resultados.

A continuación se presenta el análisis de los resultados de la entrevista y encuestas realizadas a Gerente de Proyectos y consultores de Logística de México S.A. de C.V.

1. Indicador: Planeación de la Comunicación.

De acuerdo con los resultados arrojados por las encuestas, dos terceras partes de los consultores de Logística de México, S.A. de C.V., están de acuerdo en que se establece como se compartirá la información con el gerente, afirmación que es respaldada por la respuesta del gerente, aunque es importante resaltar que si bien el gerente establece este proceso, todo ocurre de manera verbal por lo que es un proceso que no queda establecido de manera formal.

2. Indicador: Planeación de la comunicación.

La gran mayoría del personal de Logística de México, S.A. de C.V., coincide en que se planean las reuniones de avance, respuesta que coincide con la opinión del gerente de proyectos, lo cual es un punto a favor en el proceso de planeación de la comunicación.

3. Indicador: Planeación de la comunicación.

En este tema se tiene una opinión dividida del personal ya que un poco más del 50% del personal asegura que su gerente le informa como le mandaran los entregables y un poco menos de la mitad del personal coincide en que no se le informa claramente cómo es que se compartirá la información del proyecto, a lo que el gerente comenta que se informa el medio de transmisión de la información aunque el formato y la estructura del entregable se va definiendo a lo largo de la semana y de acuerdo a los requerimientos del cliente, lo cual podría ser un motivo para que los consultores respondieran que no se les informa claramente cómo deben enviar los entregables del proyecto.

4. Indicador: Dirección de la comunicación organizacional.

Los resultados obtenidos del personal de Logística de México, S.A. de C.V., demuestran en que la mayoría está de acuerdo en que su gerente les hace saber lo importante que es alcanzar los objetivos del proyecto, lo cual coincide con la respuesta del gerente y esto se realiza verificando el estatus en el que se encuentra el proyecto, revisando los avances generados hasta el momento y aclarando dudas que surjan durante el proyecto, lo cual es un proceso efectivo mas no eficiente ya que al no

existir una plataforma digital para el seguimiento de proyectos, se tiene una demora en el proceso de transmisión de información.

5. Indicador: Dirección de la comunicación organizacional.

La mayoría del personal de LDM está de acuerdo en que su jefe les da instrucciones clara, a lo que el gerente responde que en la mayoría de las ocasiones las instrucciones son de forma presencial o por correo y generan las observaciones requeridas, de igual forma a través del teléfono o cuando un proyecto es nuevo se alinea al equipo de trabajo a conectarse a Dropbox o algún medio electrónico, con lo cual podemos observar que se tiene un proceso de comunicación pero no se tiene bien establecido ya que no existen políticas ni pasos a seguir para llevarlo a cabo.

6. Indicador: Dirección de la comunicación organizacional.

Existe una opinión dividida por parte de los consultores en cuanto a la retroalimentación que se tiene del gerente, ya que si bien el gerente menciona que esta puede ser puntual y objetiva, los consultores consideran que esta no se da en la misma medida a todos, lo que genera cierta sensación de favoritismo hacia determinados consultores y que este proceso no sea equitativo.

7. Indicador: Niveles de comunicación organizacional.

La mayoría del personal de Logística de México informa que existe disponibilidad del gerente para escuchar a sus consultores en cualquier momento aunque en la percepción del gerente el opina que no sabe si tiene una buena comunicación con su equipo ya que no existe un proceso ni parámetros que permitan medir la calidad de este proceso.

8. Indicador: Niveles de comunicación organizacional.

Los resultados obtenidos del personal de Logística de México indican que la mayoría de ellos saben a quien dirigirse en caso de tener algún problema que deban resolver, lo cual es confirmado con la respuesta del gerente quien se involucra desde el diagnóstico del proyecto para saber a quién dirigirse, aunque de igual manera esta información es transmitida de manera verbal y no es un estándar en todos los proyectos, lo cual representa un área de oportunidad para la empresa.

9. Indicador: Niveles de comunicación organizacional.

Aproximadamente dos tercios del personal de Logística de México está en desacuerdo sobre saber por qué fueron asignados a un proyecto y además que desconoce los criterios por los cuales fueron seleccionados, a lo cual el gerente tiene la misma opinión ya que desconoce el motivo por el cual se

asigna a un determinado consultor a un proyecto, con lo cual podemos observar que existe cierta falta de comunicación entre las áreas estratégicas de la empresa.

10. Indicador: Herramientas tecnológicas de comunicación organizacional.

La mayoría del personal de Logística de México, S.A. de C.V., se encuentra de acuerdo en que los medios de comunicación con el gerente son formales aunque no son los institucionales, como lo menciona el gerente de proyectos, ya que utilizan llamadas telefónicas, correo electrónico, mensajes via whats app, a lo cual no existe ninguna política para definir que medios deben usarse en cada caso.

11. Indicador: Herramientas tecnológicas de comunicación organizacional.

Los resultados generados por el personal de Logística de México, S.A. de C.V., indican que la mayoría del personal está de acuerdo en que generalmente utilizan medios electrónicos para obtener la retroalimentación de los clientes en los proyectos, a lo cual el gerente tiene una opinión similar, aunque cabe mencionar que la infraestructura para el uso de estas herramientas es proporcionada por el cliente en la mayoría de los casos, dejando sujetos a los consultores a los recursos que pueda proveer el cliente.

12. Indicador: Herramientas tecnológicas de comunicación organizacional.

La gran mayoría del personal de Logística de México, S.A. de C.V., concuerda en que es necesario que la empresa le proporcione un Smartphone para realizar su trabajo ya que es el medio de comunicación principal por la eficiencia de la comunicación, aunque como lo menciona el gerente actualmente solo se proporciona Smartphones a gerentes, por lo que la comunicación con el consultor esta sujeta a que este pueda proporcionar su celular para usarlo para llamadas de trabajo.

13. Indicador: Objetivos a alcanzar.

El personal de Logística de México, S.A. de C.V., está de acuerdo en que conocen los objetivos a cumplir del proyecto desde que este se inicia, pero como comenta el gerente, si un consultor se integra después del arranque del proyecto, se le platica como se llegó al punto determinado y hacia dónde se dirige el proyecto, aunque no existe una carpeta o documentación básica que se entregue desde un inicio a los consultores para que tengan un panorama más claro del proyecto.

14. Indicador: Objetivos a alcanzar.

Los resultados obtenidos del personal de Logística de México, S.A. de C.V., arrojan que hay una opinión dividida respecto al cumplimiento en tiempo de los objetivos y esto se debe en opinión del gerente a que es común que las fechas se modifiquen ya que siempre hay ajustes al plan por decisiones del cliente y entonces se modifican las fechas y las actividades a realizar, a lo cual se observa que la herramienta actual de gestión de proyectos no es muy práctica para estos casos.

15. Indicador: Objetivos a alcanzar.

Dos terceras partes del personal indica que es común revisar constantemente el avance de los documentos que se entregaran al cliente, aunque por la respuesta del gerente este es un proceso mayormente presencial, por lo que los consultores dependen de la disponibilidad del gerente de proyectos para revisar los documentos.

16. Indicador: Alcance y tiempo.

El personal de Logística de México, S.A. de C.V., está de acuerdo en que se les comunica todo el alcance del proyecto, aunque en la entrevista con el gerente de proyectos detectamos áreas de oportunidad muy interesantes porque no se explica a profundidad todo lo que implica el proyecto y es común que suelen surgir obstáculos o mas áreas de oportunidad que no se habían detectado originalmente.

17. Indicador: Alcance y tiempo.

La mayoría del personal de Logística de México, S.A. de C.V., indica que cada vez que surge un cambio se ajustan las actividades, respuesta que coincide con la opinión del gerente, aunque fue posible percatarnos que debido a la superficialidad con la que se elabora el diagnóstico es común encontrar problemas que no se detectaron desde un principio.

18. Indicador: Alcance y tiempo.

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal de Logística de México, S.A. de C.V., arrojan que la mayoría del personal está muy de acuerdo en que las juntas de avance donde se ve el cronograma de actividades dan un valor agregado al proyecto, y como lo menciona el gerente, es una actividad de valor por que permite medir el avance real contra lo planeado, por lo cual este debe ser un factor que siempre debe estar presente en todas las reuniones.

19. Indicador: Básicos para desarrollar proyectos.

Con base en nuestras encuestas dirigidas al personal de Logística de México, S.A. de C.V. y a la entrevista realizada con el gerente de proyectos confirmamos que los consultores no tienen una introducción adecuada del proyecto, ya que muchas veces los gerentes son informados con poco tiempo de anticipación cuando empezara un nuevo proyecto, lo que puede desencadenar en que el gerente no explique correctamente a sus consultores sobre el desarrollo del proyecto y este no cuente con la información básica para llevar de manera eficiente su trabajo.

20. Indicador: Básicos para desarrollar proyectos.

En los resultados obtenidos podemos observar que los consultores consideran que tienen las herramientas de comunicación necesarias aunque el internet y el teléfono fijo son proporcionados por el cliente, no por Logística de México S.A. de C.V, a lo cual desde el punto de vista gerencial no son elementos suficientes, ya que se depende de la disponibilidad que tenga el cliente para proporcionar estos medios, a lo cual hace falta que se proporcionen herramientas de comunicación proporcionadas por la empresa para garantizar la comunicación entre gerentes y consultores.

21. Indicador: Básicos para desarrollar proyectos.

En la encuesta realizada a los consultores existe una opinión dividida en cuanto a si se cuenta con la información necesaria para desarrollar un proyecto, aunque en la opinión de la gerente de proyectos, es más importante tener personas extrovertidas, proactivas, con capacidad de liderazgo y con carácter firme que pueda defender el proyecto ante los cuestionamientos del cliente, lo que es un área de oportunidad actual y que se debe tomar en cuenta al momento de reclutar nuevo personal y tal vez este deba ser un factor clave en la elección de consultores.

22. Indicador: Básicos para desarrollar proyectos.

Los consultores poseen un alto nivel de confiabilidad hacia su gerente ya que es una figura de conocimientos y solución de problemas a quién recurren ante alguna situación, sin embargo al entrevistar al Gerente observamos que al desconocer algún tema él tiene que buscar información en libros, internet, etc., para informarse mejor, lo cual sería innecesario si el personal tuviera un sistema donde consultar los proyectos que se han realizado o si conocieran personalmente a los compañeros con los que laboran y pudieran aclarar sus dudas.

23. Indicador: Metodologías de administración de proyectos.

A la mayoría de los consultores no les parece que las herramientas de gestión sean las adecuadas para llevar el seguimiento de los avances del proyecto, lo cual se afirma con la respuesta del gerente del proyecto, quien comenta que es necesario tener un sistema mas innovador lo cual consideramos

necesario ya que no se tiene un sistema de seguimiento eficiente hoy en día dentro de la organización.

24. Indicador: Metodologías de administración de proyectos.

En la respuesta de los consultores y del gerente, el seguir la orden del día de las juntas es un punto clave para revisar temas pendientes, avances de la semana y planear los siguientes pasos.

25. Indicador: Metodologías de administración de proyectos.

Para los consultores la gestión de los proyectos es un tema simple ya que ellos están a la orden de los jefes, aunque para el gerente puede ser un tema complicado ya que debe planear y tener toda la información necesaria del proyecto, a lo que se coincide en que se debe generar un documento de inducción a proyectos.

26. Indicador: Metodologías de administración de proyectos.

Los resultados de las encuestas reflejan que los consultores no están muy de acuerdo en que las herramientas de administración de proyectos les facilitan desarrollar su trabajo y como lo comenta su gerente, existe la posibilidad de mejorar los métodos de trabajo aunque hoy en día no se ha hecho por avanzar en este aspecto en la organización.

27 Indicador: Análisis de riesgos.

En respuesta del gerente y de los consultores concuerdan en que se conocen los riesgos del proyecto y esto se debe a la constante comunicación personal que tienen.

28 Indicador: Análisis de riesgos.

Los consultores de Logística de México, identifican que ante cualquier riesgo se debe comunicar al Gerente, sin embargo se debe alinear a todo el personal ya que no todos informan oportunamente, esto puede ocasionarse por diversos motivos, no existen relaciones interpersonales, falta de confianza hacia el gerente, no se cree importante informarlo o se tienen las competencias para resolverlo, por lo cual el gerente debe estar pendiente para evitar que se omita alguna obsesión.

29. Indicador: Análisis de riesgos.

Los resultados muestran que los cambios de un proyecto se informan al gerente de proyectos, por lo cual es importante encontrar los mecanismos para detallar modificaciones al plan de trabajo del

proyecto o actividades, ya que esto puede ocasionar indudablemente no cumplir con los objetivos si no se contemplan lo que se reestructuró.

30. Indicador: Análisis de riesgos.

La gran mayoría de los consultores opinan que el gerente de proyectos esta consciente de los posibles riesgos, a lo que el gerente responde que esto se debe a su alta interacción con el consultor y el cliente, por lo que esta acción le garantiza estar al tanto del proyecto.

31. Dirección de la comunicación organizacional.

En los resultados que muestra el análisis, el equipo de investigación puede identificar que los reconocimientos a los consultores por su trabajo y éxito alcanzado al finalizar un proyecto no se está realizando en la misma frecuencia, es decir, se realiza pero no a todos los consultores, por lo cual se debe construir esta buena práctica para impulsar a cada colaborador ya que puede generar indiferencia en su labor, además escuchando que su trabajo es importante y aporta significativamente a la organización.

32. Indicador: Dirección de la comunicación organizacional.

Los resultados muestran que los consultores tienen poca comunicación entre ellos, razón por la que el gerente trata de mejorar la comunicación teniendo pláticas informales con los consultores y hablando de sus compañeros y de los proyectos en los que trabajan.

33. Indicador: Dirección de la comunicación organizacional.

Los resultados arrojados por los consultores y la entrevista al gerente arrojan que la comunicación entre equipos de trabajo es muy bajo y las relaciones interpersonales entre consultores prácticamente no existen, ya sea por falta de espacios de comunicación, no existe la necesidad, no saben cómo hacerlo, etcétera, lo cual es perjudicial para la comunicación en la organización.

34. Indicador: Niveles de comunicación organizacional.

Los resultados muestran que tanto gerente como consultores desconocen en sobremanera el entorno de la organización, esto es, las situaciones presentes y futuras de la organización, es importante resaltar que un consultor en este momento se encuentra ajeno a todas las actividades de la empresa por lo cual se debe considerar institucionalizar los medios adecuados para informar sobre los aspectos corporativos.

Capítulo V. Propuesta: Plan de comunicación organizacional para Logística de México S.A. de C.V.

5.1 Objetivo de la propuesta.

Institucionalizar el proceso de comunicación en Logística de México S.A. de C.V. para contribuir al mejoramiento de la gestión de proyectos.

5.2 Alcance.

Logística de México S.A. de C.V.

5.3 Justificación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en la empresa Logística de México, S.A. de C.V. y de las conclusiones de la misma, el equipo de investigación considera la relevancia del fortalecimiento de los procesos de comunicación interna que faciliten la fluidez de los procesos y la interrelación de la información corporativa para contribuir en el dinamismo de las actividades diarias y a largo plazo de los colaboradores, así como al equipo dedicado a la gestión de proyectos quienes por la naturaleza del negocio se encuentran en constante traslado en diferentes plazas, es por ello que las acciones propuestas se orientan a generar la transmisión de información oportuna, eficiente y efectiva que permita alcanzar los objetivos determinados por la compañía.

Logística de México, S.A. de C.V., es una empresa en constante crecimiento, en la cual los gerentes de proyecto gestionan múltiples recursos y tareas de diversos tipos y los que usualmente se enfrentan a cambios repentinos a lo prospectado, por lo que el comunicarse oportunamente sobre el avance de los proyectos con sus consultores es un tema de vital importancia, para así hacer ajustes a las actividades y minimizar los riesgos en los proyectos.

5.4 Descripción de la propuesta.

La presente propuesta es el resultado de un trabajo en equipo interdisciplinario y está enfocada a desarrollar un plan que permita formalizar la comunicación en la gestión de proyectos resaltando las maneras en las cuales se transmite la información, determinando qué se debe comunicar, a quién se debe comunicar y cuando se comunicar.

El equipo de investigación diseñó un documento que establece las directrices y mecanismos de manera específica que los miembros de Logística de México S.A. de C.V. deben seguir para gestionar los procesos formales de comunicación.

En general, el plan de comunicación organizacional que se plasma en este documento se aborda 3 aspectos importantes:

1. Lineamientos de comunicación en Logística de México, donde se describen los principios, procesos y acciones que se deben realizar en 3 niveles de la compañía: comunicación en la organización en donde se establece el responsable de comunicar y cómo se debe realizar, comunicación en la gestión de proyectos en donde se abordan las tres etapas: inicial, ejecución y final, así como la comunicación consultor-consultor.
2. Este documento incluye los medios para la comunicación organizacional en Logística de México, en este punto se describen los mecanismos formales que intervienen en el proceso de comunicación, los cuales facilitarán el intercambio de información entre los miembros de la compañía, así como la infraestructura que se facilita a los consultores para comunicarse con el equipo de trabajo.
3. Para finalizar se establece el seguimiento al plan de comunicación organizacional, los indicadores que miden el cumplimiento de los principios descritos en el plan de comunicación, es decir, estas métricas ayudarán a Logística de México posterior a la implementación de las acciones de comunicación, determinando el impacto de las propuestas que diseñó el equipo de investigación.

5.5 Términos y Definiciones.

Algunos conceptos que se deben considerar en la propuesta desarrollada por el equipo de investigación son:

Plan de Comunicación Organizacional: Documento que presenta las acciones alineadas a institucionalizar la transmisión de información en la compañía.

Comunicación en la organización: Conjunto de mensajes y medios para la transmisión de información a los miembros de la compañía.

Comunicación para la gestión de proyectos: Conjunto de mensajes y medios para la transmisión de información en la fase inicial, ejecución y final de un proyecto entre el gerente y consultor.

Comunicación consultor-consultor: Conjunto de mensajes y medios para la transmisión de información entre consultores para mejorar la gestión de proyectos.

Gerente de proyecto: Función asignada a una persona dentro de Logística de México S.A. de C.V. para planear, organizar, dirigir y controlar una serie de actividades para obtener una solución.

Consultor: Función asignada a una persona dentro México S.A. de C.V. para ejecutar una serie de actividades para obtener una solución.

Coordinador de Comunicación Organizacional: Función asignada a una persona dentro México S.A. de C.V. para administrar los mensajes y los medios para la transmisión de información a los miembros de la compañía.

5.6 Diseño del plan de comunicación organizacional para Logística de México S.A. de C.V.

En el siguiente apartado se describen puntualmente en el documento denominado Lineamientos generales para la comunicación, las acciones que logística debe considerar para institucionalizar el proceso de comunicación interna.

5.6.1 Lineamientos generales de comunicación para Logística de México S.A. DE C.V.

Para lograr el objetivo planteado en la propuesta, el equipo de investigación describe como primer punto los principios que orientan y fundamentan la acción de comunicación formal en tres diferentes niveles: comunicación en la organización, comunicación en la gestión de proyectos y comunicación consultor-consultor. A continuación se describe las generalidades de la estrategia.

Objetivo particular.

Definir los principios para la gestión del proceso de comunicación organizacional en Logística de México.

Alcance de la estrategia.

Dirección general, gerencia de proyectos, coordinación de comunicación organizacional, gerencia Administrativa.

Responsables.

Coordinador de comunicación organizacional: Gestionar, coordinar y dirigir las estrategias de comunicación.

Gerentes de área: Autorizar la información que provenga de la naturaleza de sus funciones la cual se pretende compartir a los colaboradores de Logística de México S.A. de C.V.

Transmitir la información de negocio al personal a cargo.

Gerente de Proyecto: Transmitir la información con respecto a los proyectos a realizar.

Gerente de Desarrollo Organizacional: Autorizar los procesos de comunicación organizacional.

Director General: Transmitir la información con respecto a la estrategia del negocio.

Impacto esperado de la estrategia:

Formalizar el proceso de comunicación contribuye de manera significativa, para que los miembros de Logística de México conozcan cómo deben transmitir la información, a quién deben de transmitirla y para que deben de transmitirla, esto para mejorar en sus actividades relacionadas a la gestión de proyectos.

5.7 Desarrollo de la estrategia.

En el apartado anterior se describen los elementos generales de la propuesta, a continuación se detalla cada uno de los aspectos que se abordaron.

5.7.1 De la comunicación en la organización.

Una de las situaciones más importantes en la dinámica del equipo dedicado a la gestión de proyectos es que cada consultor se encuentra en una empresa diferente realizando sus labores, una razón más para estar al día con respecto a la situación actual y futura de la empresa, ya que la información relevante de la compañía puede o no conocerse, si no es por medio de los medios informales. Es por ello la trascendencia de alinear los procesos de comunicación a nivel organización que permitan al consultor, gerente de proyectos y colaboradores encaminarse hacia un mismo fin.

Propósito de la acción.

Definir los principios de la comunicación en la organización.

Principios de la comunicación en la organización

I. El área de comunicación organizacional es el responsable de llevar a cabo la difusión interna, así como el tratamiento y la presentación de la información.

II. El área de comunicación organizacional dependerá directamente de la gerencia de Desarrollo Organizacional.

III. El área de comunicación organizacional deberá compartir la imagen gráfica de las presentaciones a utilizar en Logística de México S.A. de C.V., así como los colores institucionales.

IV. Las solicitudes realizadas por las áreas de Logística de México para enviar información deben ser al menos 5 días hábiles antes de la fecha requerida acompañadas de una orden de comunicación (Formato 1) en la cual, se detallarán las necesidades de comunicación y debe ser autorizada por el responsable de área.

En el caso que dichas solicitudes de envío de información requieran una periodicidad recurrente se deberá especificar el día, mes y año en la cual se debe compartir la información a la compañía o parte de ella.

V. Los principales mensajes que se deben transmitir en Logística de México S.A. de C.V. por comunicación interna se basarán principalmente en: información de proyectos de alto impacto, información de alto impacto en las actividades y funciones de los miembros de la organización, acciones estratégicas de la organización internas y externas, acciones derivadas de los proyectos, información de la dinámica del personal.

VI. La información de proyectos de alto impacto, se refiere a los mensajes concernientes a la participación de un número significativo de miembros de la organización para lograr un bien común.

VII. La información de alto impacto en las actividades y funciones, se refiere a los mensajes que influyan directamente en la dinámica laboral, ejemplo, cambios en procedimientos, notificaciones, días no laborables, etc.

VIII. Las acciones estratégicas de la organización externas e internas, hacen referencia a la participación social que tiene la empresa es decir, donaciones, eventos de responsabilidad social, así mismo a los eventos corporativos.

IX. Las acciones derivadas de los proyectos, se refieren a cualquier resultado, aviso, campaña o información que por naturaleza de la tarea sea trascendental comunicar a toda la organización o a una parte de está.

X. Los mensajes relacionados con la dinámica de las personas en Logística de México se refieren a: promociones, reconocimientos, historias de éxito, personal de nuevo ingreso, etcétera, el medio en el que se transmitirán dependerá en gran medida de la naturaleza e importancia del comunicado.

Responsable de la comunicación en la organización.

El proceso de comunicación en la organización es de nueva creación por lo tanto, aún no existe una persona que sea responsable de ésta actividad, como equipo de investigación proponemos a Logística de México crear la posición de Coordinador de comunicación organizacional la cual se describe en la siguiente descripción de puesto:

Descripción y perfil de puesto.

1. Generalidades del puesto.

- Título del puesto: Coordinador de comunicación organizacional.
- Supervisor inmediato: Gerente de desarrollo organizacional.
- Ubicación: Corporativo Logística de México.

2. Misión del puesto.

- Planear, organizar, ejecutar y controlar las acciones de transmisión de información hacia la organización, cubriendo las necesidades de comunicación de Logística de México S.A. de C.V.

3. Funciones y/o responsabilidades del puesto.

- Administrar el proceso de comunicación interna.
- Difundir la información de alto impacto a los miembros de Logística de México mediante los canales definidos.
- Establecer y brindar seguimiento al plan de trabajo del área de comunicación interna.
- Diseñar una imagen gráfica para transmitir la información a los todos los colaboradores de Logística de México.
- Atender las solicitudes de comunicación interna mediante la orden de trabajo.
- Realizar tratamiento a la información de los mensajes para que sean asimilados de mejor manera.
- Realizar las mediciones correspondientes a las acciones de comunicación interna.

4. Contactos internos.

- Todo el personal de Logística de México S.A. de C.V.

5. Contactos externos.

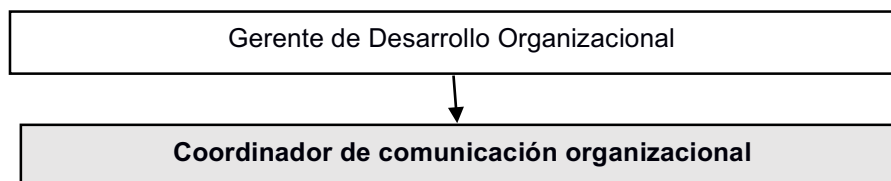
- Proveedores:

6. Perfil del Puesto.

- Escolaridad: Licenciatura.
- Especialidad: Comunicación.
- Experiencia: Mínima 4 años.
- Conocimientos: Gestión del proceso de comunicación organizacional, diseño gráfico y corrección de estilo.
- Competencias genéricas: Liderazgo, proactividad, enfoque a resultados, creatividad, innovación, comunicación efectiva, tolerancia a la frustración.
- Inglés: Básico.

7. Organigrama.

Puesto del Jefe inmediato: Gerente de Desarrollo Organizacional.



5.7.2 De la comunicación en la gestión de proyectos.

Existen tres momentos en la gestión de proyectos, la primera fase es la inicial donde se alinean los objetivos, métodos de trabajo y resultados esperados, aquí es donde el consultor debe tener claro lo que se espera de él y cómo deberá realizar el plan de acción; la segunda fase es la ejecución donde el plan de acción se está llevando a cabo, la importancia en este punto es el seguimiento y la retroalimentación que puede brindar el gerente hacia su consultor; la tercera fase es la final, donde se analizan los resultados que se obtuvieron en el desarrollo del proyecto.

La importancia en este nivel de comunicación entre equipo de trabajo es alinear el proceso comunicativo para que la información pueda fluir y los espacios de comunicación aporten y se adapten para mejorar la metodología de gestión de proyectos utilizada por Logística de México S.A. de C.V. por se puedan cumplir los objetivos planteados.

Propósito de la comunicación en la gestión de proyectos.

Definir los principios de comunicación entre gerente de proyecto y consultores en la etapa inicial, ejecución y final de los proyectos en Logística de México S.A de C.V.

5.7.2.1 De la comunicación en la etapa inicial del proyecto.

I. Al iniciar un proyecto el Director deberá entregar el oficio de notificación de proyecto al gerente, en la cual se informa por escrito los detalles del mismo.

II. La carta de presentación de proyecto deberá contener los siguientes elementos descriptivos del proyecto:

- Objetivo del proyecto: Se describe el objetivo general del proyecto.
- Alcance del proyecto: Que parte de la organización se ve afectada en la implementación del proyecto.
- Lugar: Ubicación donde se llevará a cabo el proyecto.
- Contacto: La persona que será el enlace con la organización.
- Duración estimada: Tiempo estimado para realizar el proyecto.
- Diagnóstico preliminar: Descripción de las situaciones encontradas en forma de resumen.

III. El oficio de notificación del proyecto deberá realizarse con base a los lineamientos institucionales de los medios de comunicación en Logística de México S.A. de C.V.

IV. Es responsabilidad del gerente de proyectos informar a los consultores la planeación de un nuevo proyecto.

V. Es responsabilidad del Director General notificar al Gerente de Proyectos las nuevas implementaciones en las empresas.

VI. El gerente de proyectos deberá reunirse presencialmente al menos 3 días hábiles antes de que inicie un proyecto, con el consultor en donde se le mostrará la información introductoria al proyecto.

VII. La información introductoria que el gerente debe entregar presencialmente al consultor debe estructurarse de la siguiente manera:

- Objetivos de diagnóstico. En este punto se detalla el propósito de la detección situacional de la organización.
- Áreas de oportunidad. Enumerar y describir las áreas de oportunidad encontradas en el diagnóstico.
- Problemática actual. Describir las situaciones y conflictos presentes en la organización.
- Estrategias de implementación. Describir las estrategias y acciones a desarrollar a lo largo del proyecto.
- Objetivos de proyecto. Indicar la finalidad del proyecto, el cual debe ser medible, cuantificable y alcanzable en un tiempo determinado.
- Diagrama de Gantt: Especificar a detalle las actividades a desarrollar durante el proyecto.
- Riesgos del proyecto: Indicar los posibles riesgos que se podrían encontrar a lo largo del proyecto.
- Documentación requerida del proyecto: Especificar al consultor las evidencias físicas del progreso del proyecto para su revisión.
- Reuniones periódicas de seguimiento: El gerente deberá al menos visitar 2 veces por mes al consultor para revisar la documentación los proyectos y retroalimentar su avance.
- Asignación especial. Describir al consultor las competencias y experiencia por los cuales fue asignado al proyecto, así como lo que éste podría aportar, especificando lo que se necesita de él.

VII. El Gerente deberá entregar al consultor el Kit de documentación en su primer proyecto, el cual consta de una recopilación de los instructivos y formatos de Logística de México que incluye:

Instructivos	Formatos
IT01-PGOPE-01 Elaboración de procedimientos	FT01-PGOPE-01 Desarrollo del procedimiento
IT02-PGOPE-01 Elaboración de instrucciones de trabajo	FT02-PGOPE-01 Desarrollo de instrucciones de trabajo
IT03-PGOPE-01 Elaboración de políticas	FT03-PGOPE-01 Desarrollo de políticas
IT04-PGOPE-01 Modelado de procesos	FT04-PGOPE-01 Modelado de procesos

5.7.2.2 De la comunicación en la etapa de ejecución del proyecto.

I. El gerente realizará al menos 2 visitas al consultor para efectuar sesiones de trabajo presencial para brindar seguimiento al proyecto.

II. Las sesiones de trabajo gerente-consultor se llevaran a cabo en las instalaciones del cliente.

III. Las citas para las sesiones de seguimiento al proyecto se deben de realizar con al menos 1 hábil de anticipación como mínimo día.

IV. Cada sesión que se realice deberá planearse mediante una orden del día, permitiendo optimizar el tiempo de la reunión.

V. La orden del día deberá contener detallando los tiempos de cada aspecto.

- Exposición de avances del proyecto por parte del consultor.
- Revisión de documentación pendiente del proyecto.
- Atención a contingencias (Cambios en el proyecto, conflictos etc.)
- Retroalimentación del colaborador.
- Resolución de dudas.
- Siguiendo pasos.

VI. El Gerente de proyectos actualizará la Matriz de documentos del proyecto por escrito (Formato 2) la cual apoyará a brindar el seguimiento oportuno al estatus de los elementos del proyecto, colocando en el formato el registro que se encuentre finalizado, el consultor será el responsable de la información de revisiones.

VII. El gerente utilizará el formato UNO a UNO (Formato 3) para brindar al consultor la retroalimentación una vez al mes de sus actividades, el gerente describirá por escrito las fortalezas y áreas de oportunidad del colaborador y las acciones que le permitirán mejorar en el proyecto.

VIII. De cada reunión realizada se deberá llenar el formato por escrito de minuta (Formato 4) para registrar los acuerdos establecidos durante la sesión, el consultor será responsable de redactar las minutas y gestionaras, proporcionando una copia al gerente de proyectos para seguimiento.

IX. El consultor deberá cargar electrónicamente al servicio de alojamiento de archivos multiplataforma los documentos derivados del proyecto en desarrollo de acuerdo a los lineamientos de medios de comunicación, con la finalidad de que se puedan compartir con el gerente de proyectos y poder utilizarse en casos de revisión remota.

5.7.2.3 De la comunicación en la etapa final del proyecto.

I. El Gerente de proyectos deberá reunirse con el consultor un día hábil posterior a la terminación del proyecto para reconocer verbalmente las aportaciones al proyecto y así como la validación de los objetivos cumplidos y los no cumplidos.

II. Es responsabilidad del Gerente de Proyectos brindar un reconocimiento verbal por el logro de objetivos del proyecto.

III. Es responsabilidad del consultor presentar el informe final de resultados del proyecto un día hábil después de la fecha de término, en donde se repasará todo el proyecto y los logros obtenidos por el consultor.

IV. El informe final se presentará en las instalaciones del cliente en conjunto con el cliente y Gerente de proyecto.

IV. El informe final de resultados que presente el consultor responsable del proyecto deberá ser por escrito y deberá contener (Formato 5):

Datos Generales de la empresa: Incluye información de la empresa, nombre, fecha de implementación del proyecto, áreas involucradas.

Resultados del proyecto: Son los datos de los objetivos logrados provenientes del plan de acción.

Lecciones aprendidas: Describe cualquier lección aprendida durante las varias fases del proyecto.

Considerando las lecciones tanto para los proyectos futuros, como para el desempeño futuro.

Recomendaciones y/o comentarios: Se puntualizan los puntos finales del proyecto las conclusiones a las que se llegaron y las recomendaciones a seguir.

V. El consultor deberá entregar una copia física del informe final de resultados.

5.7.3 De la comunicación consultor-consultor.

El consultor en logística de México posee una gran experiencia en el mercado y conocimientos profesionales en la gestión de proyectos, desafortunadamente se trabaja aisladamente y se presenta en bajo porcentaje la comunicación horizontal en otras palabras se desaprovecha el acervo que tiene cada consultor en diferentes proyectos.

En este punto el equipo de investigación abordará los lineamientos para que los consultores interactúen entre sí, y enriquezcan el proceso de comunicación, fomentando las buenas prácticas en la gestión de proyectos.

Propósito de la comunicación consultor-consultor.

Definir los principios de comunicación entre consultor-consultor para mejorar la gestión de proyectos en Logística de México S.A. de C.V.

Principios de la comunicación consultor-consultor.

I. Se realizará una sesión de trabajo entre consultores de Logística de México S.A. de C.V. para intercambiar información de experiencias en los proyectos donde participaron para encontrar un mínimo común y concentrar los conocimientos que apoyen en la gestión de proyectos.

II. El consultor será responsable de asistir a los talleres de trabajo para el intercambio de información.

III. La información que se comparte en los talleres de trabajo será:

- Metodologías de gestión de proyectos: se relata sobre las nuevas tendencias en la gestión de proyectos.
- Funciones de un consultor: se describe la información más relevante sobre la función de un consultor en Logística de México S.A. de C.V.
- Técnicas para realizar diagnósticos: se especifican las maneras más apropiadas metodológicamente de realizar un diagnóstico.
- Tips para la ejecución de proyectos: Se identifican buenas prácticas que ayudarán en la gestión de proyectos.

III. Los talleres de trabajo se realizarán en las instalaciones administrativas de Logística de México S.A. de C.V.

IV. Los talleres de trabajo se realizarán cada año y deberán participar al menos 11 consultores.

V. Se deberá convocar a los consultores participantes al menos 7 días hábiles antes de la fecha programada.

VI. La Gerencia de Desarrollo Organizacional será la responsable de agendar la cita con los consultores, recolectar la información y documentarla para diseñar la guía rápida para la gestión de proyectos.

VII. El Coordinador de comunicación organizacional será responsable de diseñar el contenido de la guía rápida para la gestión de proyectos.

VII. Se contará con 30 días hábiles posteriores a la finalización del taller de trabajo para concluir el diseño de la guía rápida de gestión de proyectos.

VIII. La estructura de la guía rápida para la gestión de proyectos deberá contener:

- Objetivo.
- Objetivos específicos.
- Alcance
- Consultores que participaron.
- Información de gestión de proyectos.

IX. Los consultores deberán prever sus actividades con antelación para no afectar la operación.

X. El Gerente de proyectos autorizará y participará en el taller de trabajo.

XI. Los acuerdos dentro de la sesión se documentarán para entregarse a los consultores de nuevo ingreso de manera electrónica en formato pdf para utilizarse como guía en la gestión de proyectos.

5.7.4 De la infraestructura de la comunicación organizacional.

En Logística de México S.A. de C.V. no se proporcionan herramientas orientadas a la comunicación de los equipos de trabajo, estos son los celulares, cada consultor debe utilizar su celular personal para cualquier emergencia a lo largo del proyecto, en determinada circunstancia que el consultor no tenga acceso a celular deberá utilizar las líneas telefónicas de sus cliente quedando expuesto a que los clientes no cuenten con este medio de comunicación y no haya respuesta rápida a esa necesidad.

Propósito de la acción.

Indicar los elementos necesarios para la asignación, uso y control de los equipos de telefonía celular, que por las necesidades propias de sus funciones sean asignados a los consultores de Logística de México S.A. de C.V.

Alcance.

Los presentes lineamientos son aplicables a todos los consultores de Logística de México S.A. de C.V., que para realizar sus funciones y para el cumplimiento de los objetivos de la organización, tengan asignado a su cargo equipo de telefonía celular.

Impacto esperado de la estrategia.

La presente estrategia tiene como principal beneficio la comunicación directa y oportuna entre gerente de proyecto y consultor, favoreciendo una comunicación efectiva en el momento necesario. Esta herramienta de trabajo agiliza los canales de comunicación para manifestar alguna necesidad de cubrir al momento de cada proyecto, optimizando tiempos de respuesta.

Responsabilidades.

Es responsabilidad del Gerente de proyecto realizar la solicitud vía correo electrónico para asignación de celular a los consultores de nuevo ingreso, así como del área administrativa la entrega de celulares.

Principios de la infraestructura de la comunicación organizacional**Asignación.**

I. La asignación de los teléfonos celulares se realizará en el momento en que el consultor ingresa a logística de México, S.A. de C.V.

II. El usuario al que le sea asignado un equipo de telefonía celular, deberá firmar una carta responsiva al momento de recibirlo (Formato 6), respecto al resguardo del equipo. En el momento en que sea entregado el equipo el usuario tiene la obligación de verificar el buen funcionamiento y estado del equipo para que esto quede asentado en la misma carta responsiva.

De no indicar en ese momento cualquier daño o desperfecto en el funcionamiento del equipo será responsabilidad del usuario.

III. Se deberá notificar a las autoridades competentes y a Logística de México S.A. de C.V. el robo del equipo y/o pérdida para reposición del mismo.

Uso de equipo de telefonía celular.

I. El buen uso y resguardo de los teléfonos celulares será responsabilidad de cada consultor.

II. El usuario de los teléfonos celulares, solo podrá hacer uso de manera racionada del servicio y con estricta disciplina en el consumo del saldo para uso exclusivo de funciones de trabajo, en el entendido de que los gastos que rebasen los límites máximos autorizados quedan a cargo de cada usuario.

III. Si existiera pérdida del equipo de telefonía celular, el usuario deberá cubrir el costo del mismo o bien el remplazo de un equipo similar.

IV. Si el celular como herramienta de trabajo es utilizado para otros fines que no sean propias de la naturaleza de la función de un consultor será acreedor a una sanción la cual puede llevar a la rescisión del contrato.

5.7.5 De los medios de comunicación organizacional.

Para efectos de comunicación organizacional se establecen los lineamientos a seguir para utilizar los medios formales escritos tanto electrónicos como impresos en Logística de México S.A. de C.V. a continuación se describe el correo electrónico, el oficio y el servicio de alojamiento de archivo multiplataforma.

Propósito de la acción.

Definir la red de la comunicación organizacional para Logística de México S.A. de C.V. en donde se transmitirá la información a todos los colaboradores.

Alcance.

Todos los colaboradores de Logística de México S.A. de C.V.

Impacto esperado.

Los colaboradores logren identificar los medios formales para comunicarse en la organización y puedan orientar y adaptar su necesidad de comunicación a cada uno de las finalidades de cada herramienta.

Principios de la los medios de comunicación Organizacional.

Logística de México establece como medio de comunicación formal:

- **Correo electrónico.**
- **Oficio.**
- **Servicio de alojamiento de archivos multiplataforma.**

5.7.5.1 Del correo electrónico.

Logística de México S.A. de C.V. considera al correo electrónico como un importante medio de comunicación interna ya que por medio de éste circula la mayoría de mensajes y permite comunicar a todos los miembros de la compañía, a continuación se presentan las acciones a considerar para el uso responsable del correo electrónico.

Propósito del correo electrónico.

Establecer los lineamientos para orientar el uso del servicio de correo electrónico, facilitando la transmisión de información en la compañía.

Alcance.

Todo el personal de Logística de México S.A. de C.V.

Responsabilidades.

El personal de Logística de México será responsable de utilizar el servicio de correo electrónico de acuerdo al propósito de su función.

El área administrativa será la responsable de gestionar las cuentas de correo electrónico.

Principios para el uso del correo electrónico.

I. El correo electrónico es una herramienta de comunicación e intercambio de información formal entre los miembros de la compañía.

II. Todos los colaboradores de Logística de México tendrán acceso a una cuenta de correo, la cual estará conformada por el primer nombre, primer apellido y la extensión del servicio.

III. El colaborador es responsable de los mensajes y contenidos de su cuenta de correo electrónico.

IV. Mediante la cuenta de correo electrónico: comunicación.organizacional@logisticademexico.com se difundirá toda la información concerniente a la compañía.

V. Los colaboradores que tengan asignada una cuenta de correo electrónica deberán darle una atención oportuna a los mensajes.

VI. El lenguaje en el cual se redacten los mensajes debe ser formal y sin sobrepasar límites de respeto.

VII. Los mensajes de un correo electrónico podrán ser enviados masivamente a toda la compañía siempre y cuando sea para un asunto oficial.

VIII. Para redactar un correo los colaboradores de Logística de México deberán seguir las siguientes recomendaciones:

- Colocar los destinatarios a quienes se les enviará el contenido del correo.
- Colocar el asunto, resumiendo a una frase el contenido del correo electrónico.
- El cuerpo del correo debe desarrollarse en 3 parte:
 - Inicio: Indicar a quien va dirigido el correo:
 - Desarrollo del correo: Redactar con un lenguaje formal el motivo y/o situación por la cual se comunica.
 - Final de: Se recomienda concluir con un agradecimiento y firma de quién envía el mensaje.
- En el contenido se recomienda utilizar tanto Mayúsculas y Minúsculas.
- Para reenviar un mensaje, se debe incluir el mensaje original, para contextualizar al destinatario.
- La firma del correo electrónico sólo es de carácter informativo y debe contener:
 - Nombre completo del colaborador.
 - Puesto.
 - Área.

- Datos de contacto.
 - Logo de la empresa.
- La vigencia de los mensajes en el buzón de entrada de la cuenta de correo electrónico es de máximo 90 días por lo que podrá ser eliminado, si se requiere almacenarlo más de ese periodo el colaborador deberá organizarlo en carpetas personales.
 - La información que puede transmitirse por correo electrónico en Logística de México es lo relacionado con: avisos corporativos, campañas de información, toda aquella información relacionada con la ejecución de las funciones de los colaboradores.

5.7.5.2 Del oficio.

El oficio es un medio de comunicación formal escrito el cual permitirá informar a los colaboradores de Logística de México de asuntos de alto impacto en la organización.

Propósito del oficio.

Establecer los lineamientos para notificar, aclarar e informar asuntos oficiales dentro de la organización.

Alcance.

Todo el personal de Logística de México S.A. de C.V.

Responsabilidades.

El coordinador de comunicación interna será el responsable de gestionar la elaboración y difusión del oficio.

Principios del oficio.

I. Cualquier información de carácter oficial la que impacte directamente a toda la organización será difundida mediante el oficio de manera escrita (Formato 7).

II. Los elementos para desarrollar un oficio en Logística de México son las siguientes:

- Membrete: nombre de la empresa.

- Identificación: nombre del área quien emite el oficio.
- Asunto: se describe brevemente el contenido del oficio.
- Fecha: día, mes y año de realización.
- Identificación del destinatario: se indica el nombre y cargo de la persona a la cual va dirigido el oficio.
- Desarrollo del contenido: el oficio de debe presentar en tres etapas:
 - Antecedentes: se contextualiza al destinatario sobre el asunto del oficio.
 - Desarrollo: se describe con claridad y precisión el asunto del oficio.
 - Conclusión: se especifican las frases finales del oficio.
- Frase de cortesía y lema: Frase que expresa la filosofía de la empresa.
- Antefirma y firma: es el nombre y cargo quien emite el oficio incluyendo la rúbrica.
- Anexos: en el caso que el oficio se acompañe de un documento adicional.
- c.c.p. En la actualidad ésta abreviatura indica que se entrega una copia anexando el nombre del destinatario.

5.7.5.3 De los servicios de alojamiento de archivos multiplataforma.

En Logística de México S.A. de C.V. el intercambio de documentos está a la orden del día durante la gestión de proyectos, es por ello que poseer servicios en línea de almacenamiento para efectuar las revisiones de entregables en tiempo real se convierte en una herramienta de suma importancia para la transmisión de información.

Propósito del servicio de alojamiento de archivo multiplataforma.

Establecer los lineamientos para intercambiar documentos en tiempo real para facilitar la ejecución de los proyectos en Logística de México S.A. de C.V.

Alcance.

Equipo de proyectos.

Responsabilidades.

El gerente de proyectos será el responsable de administrar la cuenta de servicio de alojamiento multiplataforma.

El consultor será el responsable de cargar en línea los archivos en el tiempo y forma estipulados por el gerente de proyectos.

Principios del Servicio de alojamiento multiplataforma.

I. El contenido dentro del sistema de alojamiento multiplataforma será responsabilidad del gerente de proyecto.

II. Para ingresar a este servicio se deberá utilizar únicamente la cuenta de correo de la compañía.

III. Por ningún motivo se proporcionará a un externo la clave de acceso por la información confidencial mostrada.

IV. El consultor y el gerente de proyecto podrán almacenar distintos tipos de archivos como: word, power point, excel, pdf, etcétera.

V. El gerente de proyectos realizará monitoreos frecuentes del uso de la herramienta.

VI. El gerente de proyectos podrá visualizar los documentos solicitados al consultor y podrá generar comentarios al respecto en tiempo real.

VII. El gerente de proyectos creará una carpeta personal y sub carpetas del proyecto dentro de la herramienta en línea que permita administrar los documentos a entregar por colaborador.

VIII. Los registros almacenados en la herramienta deberán contener: el nombre del archivo y clave de identificación del documento para administrar adecuadamente la información que se encuentre en el sistema.

IX. Los documentos revisados deben permanecer en línea, asignándole número de revisión para futuras aclaraciones.

X. Se deberá respetar el límite de almacenamiento de la plataforma en línea.

Recomendaciones.

El equipo de investigación le presenta a Logística de México un cuadro comparativo de los servicios de alojamiento multiplataforma que puede elegir de acuerdo a sus necesidades.

Tabla Comparativa de Sistemas de alojamiento.

Servicio	Dropbox	OneDrive	Google Drive	iCloud
Planes	Básico (2GB gratuitos), Pro (100GB 9,99\$/mes), Empresa (15\$/mes)	Básico (7GB gratuitos), 50GB 1,6€/mes, 100GB 3€/mes, 200GB 6,2€/mes	15GB (gratis), 100GB 1,99\$/mes, 1TB 9,99\$/mes, 10TB 99,99\$/mes, 20TB 199,99\$/mes, 30TB 299,99\$/mes	5GB (gratis), 10GB 1,75\$/mes, 20GB 3,5\$/mes, 50GB 8,75\$/mes
Tipos de archivos	Todo tipo de archivos	Todo tipo de archivos	Todo tipo de archivos	Todo tipo de archivos
Acceso web	Sí	Sí	Sí	Sí* (Sólo para los archivos de iWork)
Aplicaciones móviles	iOS, Android y Blackberry	iOS, Android, Windows Phone	iOS, Android	iOS
Aplicaciones de escritorio	Windows, Mac y <u>Linux</u>	Windows, Mac	Windows, Mac	Windows, Mac

En la presente tabla se describe la comparativa de los servicios de Dropbox, One Drive, Google Drive incluyendo iCloud. Nota: Recuperado de Santamaria, P. (2014).

5.8 Seguimiento y control del plan de comunicación.

En esta etapa del plan de comunicación se establecerán los indicadores que ayudarán a la medición de las acciones propuestas una vez que Logística de México las ponga en marcha, esto para brindar el seguimiento oportuno, a continuación se describe cada una de las herramientas que se utilizarán para lo mencionado:

1. Se realizara una verificación posterior a la implementación de cada estrategia propuesta en el plan para medir su efectividad, este seguimiento se realizara utilizando el formato de indicador de plan de comunicación, en el cual se registraran las acciones implementadas por cada estrategia y se evaluara su nivel de seguimiento, posteriormente se obtendrá la calificación general por cada estrategia, que se obtendrá de hacer el promedio de las calificaciones obtenidas de cada acción. (Formato 8).

2. Se realizará el análisis semestral de indicadores para validar el impacto de las estrategias de comunicación mediante el diagrama de Pareto. (Formato 9).

En este análisis se contabilizaran el número de evaluaciones que se hayan reprobado por cada estrategia (evaluaciones con una calificación menor a 80%), posteriormente se realizara el análisis de Pareto para identificar las estrategias que están resultando menos efectivas y determinar que estrategias se deberán resolver primero.

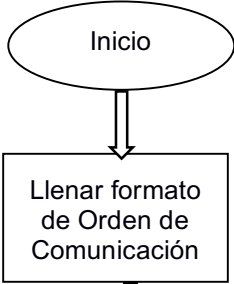
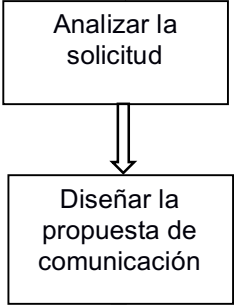
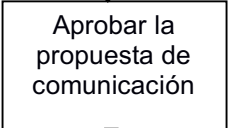
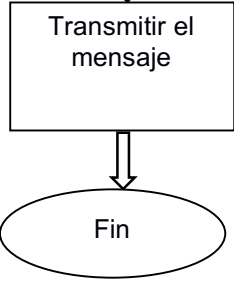
3. Una vez definidas las estrategias más problemáticas, se procederá a identificar la causa raíz que genera una baja efectividad en su implementación. Los métodos de análisis a utilizar para identificar la causa raíz serán: Método de los 5 ¿Por qué? (Formato 10) y diagrama de Ishikawa (Formato 11) que permitirán facilitar las acciones para corregir cualquier desviación.

A. Método de los 5 porqués. Mediante la aplicación de esta metodología se encontrara la causa raíz del problema auto cuestionándonos cada vez por qué ocurre el problema detectado, profundizando más en el origen de la causa con cada pregunta realizada.

B. Una vez detectado el origen del problema, se analizaran los factores externos que influyen para propiciar que este se genere. Para este análisis se realizara el Diagrama de Ishikawa donde nuestra “cabeza de pescado” será el origen del problema y se anotaran los factores Medio ambientales, Humanos, Procesos, Recursos, que generan el problema y así poder conocer de fondo los factores que influyen para que se propicien los problemas y darle una solución de raíz.

5.9 Procedimientos.

5.9.1 Procedimiento de la comunicación en la organización.

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Llenar[Llenar formato de Orden de Comunicación] </pre>	Personal de Logística de México	<p>Para compartir información a toda la organización se realizará los siguientes puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Requisar el formato de <i>Orden de Comunicación</i> (Formato 1) donde se especifica:
 <pre> graph TD Analizar[Analizar la solicitud] --> Diseñar[Diseñar la propuesta de comunicación] </pre>	Coordinador de comunicación organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 2. Analizar la solicitud de comunicación en donde se identificará que se comunicará, qué tipo de lenguaje se utilizará, a quienes se comunicará. 3. Definir el mensaje a compartir acompañado de la propuesta gráfica.
 <pre> graph TD Aprobar[Aprobar la propuesta de comunicación] </pre>	Coordinador de comunicación organizacional Líderes de área	<ol style="list-style-type: none"> 4. En conjunto con los líderes de área se otorgará el visto bueno del mensaje a transmitir así como las fechas de difusión.
 <pre> graph TD Transmitir[Transmitir el mensaje] --> Fin([Fin]) </pre>	Coordinador de Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 5. Enviar el mensaje a los involucrados considerando los canales formales descritos en los lineamientos de medios de comunicación organizacional.

5.9.2 Procedimiento de la comunicación en la gestión de proyectos.

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Notificar nuevo proyecto a gerencia] A --> B[Notificar nuevo proyecto a equipo de trabajo] </pre>	<p>Director General</p> <p>Gerente de proyecto</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Notificar a Gerente de un nuevo proyecto 2. Presentar planeación del proyecto
<pre> graph TD C[Realizar sesiones de seguimiento] </pre>	<p>Gerente de Proyecto</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Revisar los documentos del proyecto y retroalimentar al consultor.
<pre> graph TD D[Presentar informe final] --> Fin([Fin]) </pre>	<p>Consultor</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Presentar el informe final del proyecto.

5.9.3 Procedimiento de la comunicación consultor- consultor.

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Convocar[Convocar a los consultores a talleres de trabajo] Convocar --> Realizar[Realizar las sesiones de trabajo] Realizar --> Documentar[Documentar la información obtenida de la sesión de trabajo] Documentar --> Diseñar[Diseñar la Guía rápida para la gestión de proyectos] Diseñar --> Entregar[Entregar la guía rápida de gestión de proyectos] Entregar --> Fin([Fin]) </pre>	<p>Gerente de desarrollo organizacional</p> <p>Gerente de proyecto, consultores, Gerente desarrollo Organizacional</p> <p>Gerente de Desarrollo organizacional</p> <p>Coordinador de comunicación organizacional</p> <p>Gerente de desarrollo organizacional</p>	<p>El proceso de comunicación entre consultores inicia cuando se convoca al taller notificando el horario, fecha, lugar y orden del día, vía electrónica.</p> <p>La sesión de trabajo abarca varios temas de discusión tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologías de gestión de proyectos. • Funciones del consultor. • Tips para el desarrollo de proyectos. <p>Recopilar la información propuesta por los consultores e integrarla para plasmarla por escrito en una Guía rápida de gestión de proyectos.</p> <p>Diseñar el contenido y la imagen gráfica de la guía rápida de gestión de proyectos</p> <p>Entregar la guía rápida de gestión de proyectos al personal de nuevo ingreso.</p>

5.10 Formatos.

Formato 1 Orden de Comunicación

<div style="border: 1px solid black; width: 80%; margin: 0 auto; padding: 5px;">ORDEN DE COMUNICACIÓN</div>			
Solicitante			
Área		Puesto	
Fecha de solicitud		A quien va dirigido	
Fecha de entrega de propuesta			
Fecha de envío			
Descripción de la necesidad de comunicación			
Comentarios de diseño			
Rev 1	Rev 2	Rev3	
Firma solicitante		Firma Gerencia	

Formato 2 Matriz de avance de documentación.

MATRIZ DE AVANCE DE DOCUMENTACION

Proceso	Tipo de documento	Estatus	Código	Nombre	Área	Responsable del documento	Observaciones

Estatus del documento:

Terminado

En Curso

No se ha realizado

Formato 3 Retroalimentación Gerente-Consultor.

RETROALIMENTACION GERENTE-CONSULTOR

Nombre del Colaborador	
Puesto	
Jefe Inmediato	
Fecha de Retroalimentación	

Fortalezas	Acciones para mejora
Áreas de Oportunidad	

Formato 4 Minuta de reunión.

MINUTA DE REUNION

INFORMACIÓN GENERAL	
Fecha:	Participantes
Lugar:	
Título de Reunión:	
Hora:	
Objetivo	

Temas tratados			
Aspecto a abordar	Descripción	Responsables	Fecha

Próxima reunión:	
------------------	--

Formato 5 Informe final del proyecto.

INFORME FINAL DEL PROYECTO

Datos Generales de la empresa:	
Resultados del Proyecto:	
Lecciones Aprendidas	
Recomendaciones y/o comentarios	

Formato 6 Carta responsiva asignación de equipos de telefonía celular en Logística de México S.A. de C.V.

Fecha: _____

A quien corresponda.

Por medio de la presente hago constar que me fue entregado un equipo de telefonía celular con las siguientes características:

Modelo: _____

No de serie: _____

Cable cargador: SI () NO ()

Audífonos: SI () NO ()

Condición general del equipo:

Confirmando que el equipo de telefonía celular que se me brinda es para uso exclusivo de trabajo, herramienta que facilitará mis funciones dentro del área y que debo resguardar durante mi estancia dentro de Logística de México S.A. de C.V.

Acepto las condiciones generales de uso del equipo así como la responsabilidad de notificar el robo o pérdida del equipo.

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL GERENTE DE
PROYECTO

Formato 7 oficio

Oficio Logística de México S.A. de C.V.

Área emisora

Asunto:
Fecha:

Destinatario:

[Empty box for the main body of the office memorandum]

Atentamente

Anexos.

c.c.p.

ence

Formato 8 Indicador de plan de comunicación.

Indicador de Plan de comunicación

Gerente de area: _____

Fecha _____ / _____ / _____

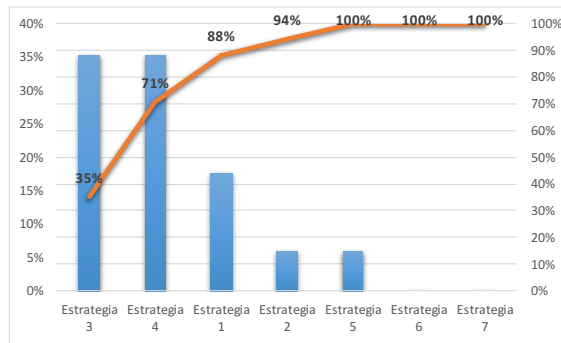
		Nivel de cumplimiento		
		Nunca	Aveces	Siempre
		50%	70%	100%
Estrategia 1	Acciones	Calificación		
Institucionalizar la comunicación organizacional en Logística de México S.A. de C.V.				%
Estrategia 2	Acciones	Calificación		
Programa de comunicación corporativa.				%
Estrategia 3	Acciones	Calificación		
Promover la comunicación entre el equipo de trabajo en la fase inicial del proyecto.				%
Estrategia 4	Acciones	Calificación		
Promover la comunicación entre el equipo de trabajo en la ejecución del proyecto.				%
Estrategia 5	Acciones	Calificación		
Promover la comunicación entre el equipo de trabajo en la fase final del proyecto.				%
Estrategia 6	Acciones	Calificación		
Fomentaremos la interacción y colaboración de los miembros de la compañía.				%
Estrategia 7	Acciones	Calificación		
Mejoramiento de la infraestructura física para la comunicación interna.				%
		Calificación Global		

Observaciones

Riesgos	Logros

Formato 9 Análisis semestral de indicadores.

Análisis semestral de indicadores



	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7
# Evaluaciones <80%	3	1	6	6	1	0	0

Análisis Partetto

	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7
# Evaluaciones <80%	6	6	3	1	1	0	0
%	35%	35%	18%	6%	6%	0%	0%
% Acumulado	35%	71%	88%	94%	100%	100%	100%

Formato 10 Análisis de los 5 porqués.

Formato de análisis de los 5 "¿Por qué?"

Estrategia: (Estrategia problemática)

#1 ¿Por qué?

Respuesta: _____

#2 ¿Por qué?

Respuesta: _____

#3 ¿Por qué?

Respuesta: _____

#4 ¿Por qué?

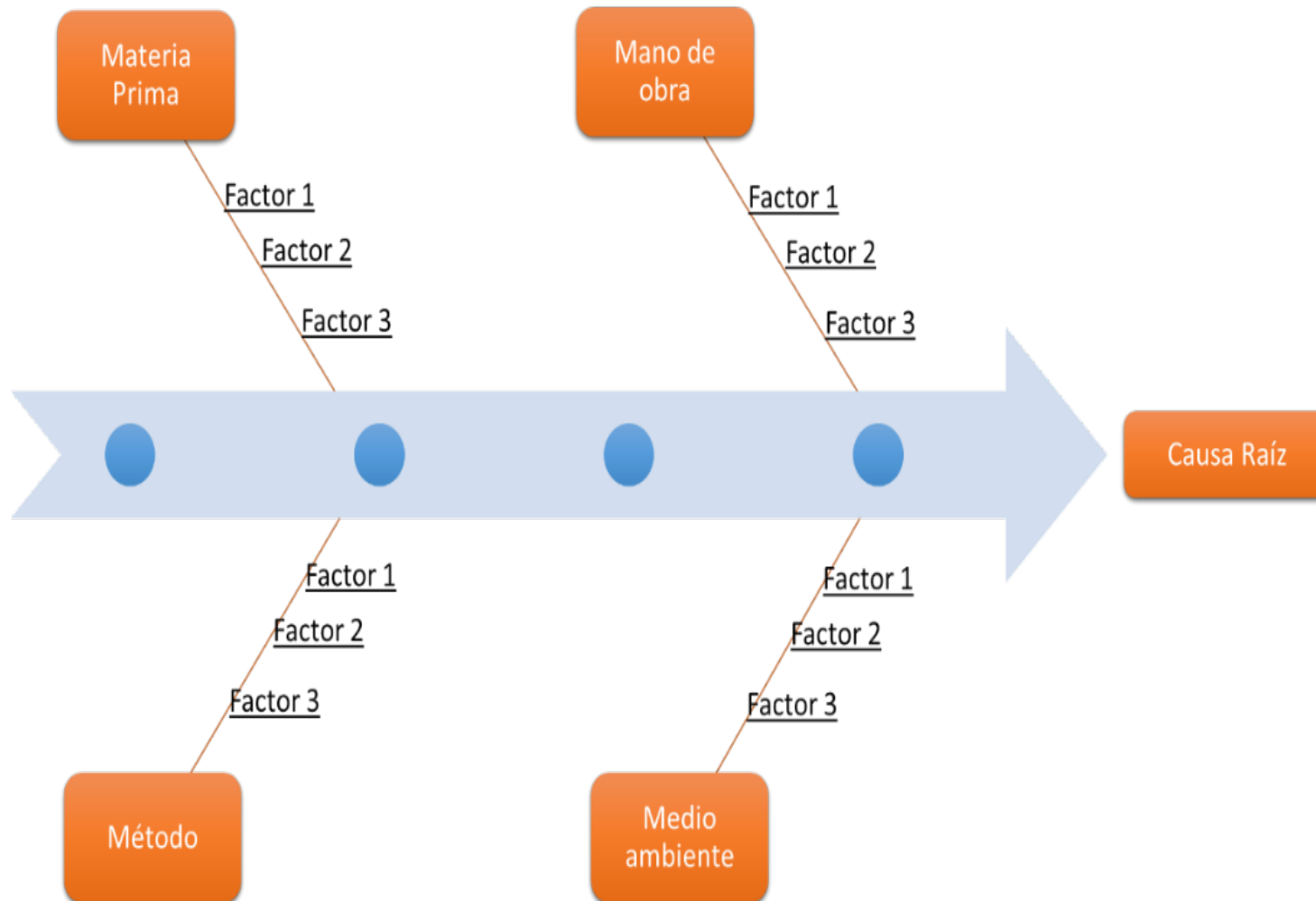
Respuesta: _____

CAUSA RAIZ

#5 ¿Por qué?

Respuesta: _____

Formato 11 Análisis de Ishikawa.



Conclusiones

En el presente trabajo el equipo de investigación se enfocó principalmente en cómo afecta la comunicación organizacional a la gestión de proyectos, ya que la comunicación es un factor clave para poder llevar a cabo los proyectos de acuerdo a lo planeado.

Dentro del comportamiento organizacional de las empresas, está involucrada la comunicación, ya que es el factor primordial para la transmisión de información, por lo cual el equipo de investigación buscó la manera de dar un soporte formal en cuanto a los canales de comunicación y a la manera en cómo se transmite la información, además de darles las herramientas que permitan evaluar el nivel de efectividad de la comunicación que es llevada en la compañía y así poder encontrar los problemas más persistentes y determinar la causa raíz del mismo para darle una solución.

La Hipótesis de ésta investigación planteada al inicio del proyecto fue: la deficiente comunicación organizacional entre el gerente de proyectos y los consultores, genera una inadecuada gestión de proyectos y por los resultados obtenidos comprobamos que el proceso de comunicación en la organización no es formal, es decir, el gerente de proyectos no comunica el plan y metodología de trabajo a todos sus consultores, ya que los resultados en las encuestas se encuentran divididos a la información que se proporciona en la gestión de proyectos.

El proceso de comunicación organizacional está presente en logística de México S.A. de C.V., sin embargo en la operación del negocio sigue siendo informal; ya que hay diversos factores que inducen a que la información que reciben por parte del gerente y de la situación de la organización sea inconsistente, es decir, en primera instancia cada consultor a pesar de su experiencia y conocimientos tiene que dirigirse a una nueva empresa cada nuevo proyecto, se encuentra aislado de sus compañeros, de su gerente y de la misma compañía; lo cual requiere de transmitir todo tipo de información oportunamente asegurando que ésta sea asimilada en los términos que se espera, la planeación del proyecto y los objetivos a cumplir, son de vital importancia para tener un camino firme hacia dónde dirigirse, por lo tanto el equipo de investigación recomienda lineamientos que les permita agilizar sus tareas generando buenas prácticas entre el equipo en la gestión de proyectos.

Además interactuar e intercambiar conocimientos con los demás consultores generará mejores relaciones e incremento en el acervo de la compañía en las metodologías utilizadas en la solución de algún problema de los diferentes tipos de proyectos. Así mismo, comunicando al consultor sobre la situación de la compañía actual y futuro, le permitirá conocer los pormenores de la compañía así como de la interacción con las demás áreas que involucran los proyectos donde éste participe.

Para poder elaborar una propuesta, como primer punto se empezó por recolectar información mediante encuestas Likert y entrevistas. Con la información obtenida el equipo de investigación determinó cuáles eran los principales problemas de la organización y así poder dar una propuesta que mejorara su situación actual en términos de comunicación interna.

Mediante la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante la carrera de administración industrial e ingeniería industrial por parte del equipo de investigación se buscó plantear una propuesta que ayudará a la empresa Logística de México S.A. de C.V. a mejorar la gestión de los proyectos formalizando el proceso de comunicación organizacional la cuál es un factor determinante en la buena gestión.

Al concluir este trabajo, el equipo de investigación determinó la afectación de la comunicación en Logística de México ya que la comunicación no es formal en la gestión de procesos, ya que si bien son temas que se ven en las carreras de administración Industrial e ingeniería industrial, son temas que quedan en un segundo plano ya que es más común que se enfoque a los estudiantes a temas de producción y de procesos más que de comunicación.

Es importante mencionar que durante la investigación realizada el equipo de investigación pudo ver de manera directa el impacto que tiene la comunicación en una empresa y que si bien el presente trabajo no tiene el alcance para ser implementado consideramos que si la comunicación tiene el poder de afectar los procesos de una empresa, el mejorarla también puede incrementar la eficiencia de los procesos.

Es claro que la comunicación juega un rol primordial para el desarrollo de las actividades dentro de las empresas y que una palabra mal escrita, un mensaje mal transmitido, asimilado o no transmitido, una idea mal planteada, puede generar resultados completamente diferentes a los esperados y es por esto que es fundamental sentar las bases en las organizaciones para que el proceso de comunicación sea lo más claro, formal y eficiente posible.

También es importante analizar el nivel de importancia que le dan las organizaciones a la comunicación organizacional, ya que muchas veces esta queda en un segundo plano donde no se le da mayor importancia a este proceso y si está resultando eficiente para la organización. Es necesario que las empresas empiecen a tomar el factor de la comunicación como un factor tan importante como el proceso de operación ya que una instrucción mal transmitida puede representar miles de pesos en pérdida o en horas de trabajo perdidas.

En el presente trabajo de investigación el equipo de investigación pudo observar cómo es que en ocasiones una instrucción mal comprendida o la falta de información generaba problemas tanto para

consultores como para gerentes haciéndoles perder tiempo valioso y que este pudo haberse ahorrado si los trabajadores hubiesen sido más claros o se dejara establecido los canales y las políticas de comunicación de información.

Es común encontrar que las empresas suelen perder de vista la importancia de los procedimientos establecidos cuando se encuentran maneras más “rápidas” de realizar el trabajo, dejando de lado las políticas y procedimientos definidos por la organización.

Así como es importante brindar soluciones que mejoren la comunicación en las empresas es igual de importante darle continuidad al proceso y evitar que este se pierda con el tiempo, es por eso que para evitar que se pierda la continuidad de la implementación de acciones es importante evaluar constantemente las acciones implementadas y encontrar las causas que estén propiciando que estas no se puedan llevar a cabo de manera correcta.

Es por esta razón que en la propuesta también se incluyen métodos de evaluación y formatos de análisis, para encontrar los problemas que ocasionan una mala efectividad de las estrategias y así mismo encontrar los factores que propician la generación de estas causas.

El desarrollar esta investigación fue de gran ayuda para el equipo de investigación ya que permitió abrir más el campo de conocimientos sobre la comunicación organizacional siendo un tema de estudio de integración en los procesos de la compañía, además de los factores encontrados en la organización que llevaron a introducirse al estudio de éste rubro, como los consultores en distintos lugares, el que los consultores no conocieran la situación de la organización, que no se encontraban alineados a los objetivos de los proyectos en fin, al combinar experiencias y conocimientos de administración industrial e ingeniería industrial permitió al equipo definir el plan para Logística de México, el cual permitirá fundamentar e institucionalizar el proceso de comunicación.

Sin duda alguna este trabajo de investigación será una herramienta más y un tema que valdrá la pena considerar en la vida laboral de cada uno de los miembros del equipo ya que nos aportará conocimientos teóricos y prácticos para comprender el proceso de comunicación organizacional.

Bibliografía

- Álvarez, A. (2001). La medición de la eficiencia y la productividad. España: Díaz de Santos.
- Ascencio, R. (2011). Comportamiento organizacional. México: Instituto Tecnológico de Reynosa.
- Berlo, D. (1987). El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica. Buenos Aires: El Ateneo.
- Bonifaz, C. (2012). Liderazgo empresarial. México: Red Tercer milenio.
- Bonilla, C. (1999) La comunicación: función básica de las relaciones públicas. México: Trillas.
- Castelar, E. y Briano, A. (2010). Psicología laboral. Universidad de la República Facultad de derecho Relaciones Laborales.
- Davis, F. (2004). La Comunicación No Verbal. Madrid: Alianza Editora.
- De la Cueva, J. (2008). Propiedad intelectual. Nuevas tecnologías y libre acceso a la Cultura. México: Creative Commons.
- De Marchis, G., Gil, M. y Lanzas, F. (2009) Organización y psicología en la comunicación interna. Madrid: Fragua.
- Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. EUA: Díaz de Santos S.A.
- Díaz, L. (2005). Análisis y planeamiento. Costa Rica: EUNED.
- Elion, W. (1976). La producción, planificación, organización y control. Barcelona: Labor
- Facultad de contaduría y administración. (2002). Tutorial para la asignatura Psicología del Trabajo.
- Fernández, C. (1999). La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.
- Gallardo, E. (2010). Fundamentos de la organización. Departamento de economía y Organización de empresas
- Garay, L. (2009). Tecnologías de información y comunicación. Horizontes Interdisciplinarios y temas de investigación.
- Gido, J. y Clements, J. (1999). Administración exitosa de proyectos. México: International Thompson.
- Gómez, E. y Capuz, S. (1999). El proyecto y su dirección y gestión. Servicio de publicaciones SPUPV. Universidad Politécnica de Valencia.
- Gómez, J., Coronel, A., Martínez, L. y Llorente, A. (2000) Gestión de proyectos. Madrid: FC
- Hervás, G. (1998). Cómo dominar la comunicación verbal y no verbal. Madrid: Playor.
- Jiménez, M. (2008). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Cuarta edición. Project Management Institute, Inc. EE.UU.
- Kendall, K. y Kendall, J. (2005). Análisis y diseño de sistemas. Camden, New Jersey: Courier-Kendallville.

- Kreps, G. (1995). La comunicación en las organizaciones. Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Laswell, H. (1948). La Estructura y Función de la Comunicación en Sociedad. Universidad de Illinois. Lyman Bryson editor.
- Libaert, T. (2005). El Plan de Comunicación Organizacional. México: Limusa.
- Ludwig, B. (Sin fecha). Teoría General de los Sistemas.
- Nosnik, A. (1991). El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico. México: Trillas.
- Nosnik, A. (2000). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdez editores/Universidad Iberoamericana.
- Olvera, H. (2014). El director de proyectos práctico: una receta para ejecutar proyectos exitosos. México: PMP
- Pérez, G. (2000). La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdez. Universidad Iberoamericana.
- Reading, W. (1984). Stumbling towards identity: The emergence of organizational communication as a Field of Study, en Organizational Communication, McPhee and Tompkin.
- Rivera, F. (2010). Administración de proyectos. Guía para el aprendizaje. México: Pearson Educación
- Rodríguez, P. y Méndez, E. (2008). Psicología laboral. UNED.
- Robbins, P. y Judge, A. (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación
- Romero, C. (1993). Técnicas de programación y control de proyectos. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
- Rubio, P. (2005). Introducción a la gestión empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Scheinsohn, D. (1993). Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa. Buenos Aires: Macch
- Serrano, M. (1982). Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia. Madrid: Alberto Corazón.
- Sumanth, J. (1991). Ingeniería y administración de la productividad. México: Mc Graw Hill.
- Torres, Z. y Torres, H. (2014). Administración de proyectos. México: Patria.
- Timm, P. (1986). Managerial Communication: a finger on the pulse. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Trelles, I. (2001). Comunicación organizacional. La Habana: Félix Varona.

- Trelles, I. (2002). Propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en organizaciones. Tesis Doctoral. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana.
- Thompson, A. (1995). Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina. Buenos Aires: UNICEF/Losada.
- Urso, C. (2013). Dirección de proyectos exitosos. Como dejar de administrar el caos y encarar proyectos posible y previsibles. Granica.
- Varela, R. (2001). Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Colombia: Pearson Prentice Hall.
- Velasco, J. y Campins, J. (2013). Gestión de la producción en la empresa, planificación, programación y control. Madrid: Pirámide.
- Vidal, J. (1999). Representación social y recepción, un estudio en tres comunidades habaneras. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Universidad de La Laguna.
- Wittke, T. (2005). La empresa: Nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo. Publicación colectiva en preparación. Buenos Aires: Paidós.

Bibliografía Electrónica

- Aguilera J. (2007). Comunicación Organizacional Contemporánea. El aquí y el ahora de la comunicación en la empresa. Recuperado 12 de Noviembre 2015 de http://www.gestiopolis.com/administración-estrategia/comunicación_organizacional_contemporánea.htm.
- Castillo, F. Tesis Digitales UNMSM. Automatización de conciliaciones bancarias y de procesos de facturación, control de estados de cuenta, línea de crédito y riesgo de canales. Recuperado 2 de Enero 2016 de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/basic/castillo_ff/cap03.pdf
- Castro, P. (2016), *¿Qué es almacenamiento en la nube? About.com en Español*. Recuperado 10 de Enero 2016 de http://aprenderinternet.about.com/od/La_nube/g/Almacenamiento-en-la-nube.htm
- Coronel, A. (2012). Gestion de proyectos. Recuperado 3 de Enero 2016 de http://www.eoi.es/wiki/index.php/GESTI%C3%93N_DE_RIESGOS_en_Gesti%C3%B3n_de_proyectos
- Definición ABC, (2016). *Definición de Correo electrónico*. Recuperado 10 de Enero 2016 de <http://www.definicionabc.com/tecnologia/correo-electronico.php>
- Ecured, cu. (2016). *Mensajería instantánea - EcuRed*. Recuperado 10 de Enero 2016 de http://www.ecured.cu/Mensajer%C3%ADa_instant%C3%A1nea

- Fernández, R. (2010). La mejora de la productividad en la mediana y pequeña empresa. Alicante: Editorial Club Universitario. Recuperado 22 de Diciembre 2015 de <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/3881.pdf>
- Figueroa, G. (2005). La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural. Recuperado 3 de Enero 2016 de http://eprints.rclis.org/6761/1/serie_7.pdf
- Márquez, M. (2004). Comunicación organizacional. Recuperado 14 de Agosto de 2015 de <http://www.gestopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgam.html>
- Millán, E. (2010). Planeación de proyectos. Un método eficaz para agregar valor a las organizaciones. Recuperado 24 de Noviembre de 2015 de <http://www.gestipolis.com/planeacion-de-proyectos-un-metodo-eficaz-para-agregar-valor-a-las-organizaciones/>
- Nosnik, A. (2003). Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico. Recuperado el 14 de Agosto de 2015 de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n57/escaseres.html>
- Organización y Gestión Empresarial. (2004). Recuperado 14 de Agosto 2015 de <http://ocw.uib.es/ocw/economia/organizacion-y-gestion-empresarial/moduls/pdf/m1.pdf>.
- Pampliega, C. (2014). La gestión de proyectos como herramienta estratégica de la empresa. Recuperado 10 Enero 2016 de <http://salineropampliega.com/2014/06/la-gestion-de-proyectos-como-herramienta-estrategica-de-la-empresa.html>.
- Project Management Institute. (2004). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Tercera Edición. Recuperado 3 de Enero 2016 de http://campusvirtual.hacienda.go.cr/_Cursos/Curso00372/Recursos/Recurso0000277/GUIA_PMBok.pdf
- PuroMarketing - Marketing, Publicidad, Negocios y Social Media en Español, (2016). *¿Qué beneficios aporta una red social corporativa a nuestras empresas?* Recuperado 10 de Enero 2016 de <http://www.puromarketing.com/55/19650/beneficios-aporta-social-corporativa-nuestras-empresas.html>.
- Thomet, N. y Vozza, A. (2012). Manual de elaboración de proyectos. Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda. Recuperado 5 Enero 2016 de http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/manual_de_proyectos.pdf.

Anexos

Encuesta

**ENCUESTA ACTITUDINAL DE COMUNICACIÓN
PARA GERENTES Y CONSULTORES
DE LOGISTICA DE MEXICO SA DE CV**

Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione sera utilizada para realizar nuestro proyecto de investigación

Información general

Edad: _____
Sexo: _____
Puesto: _____
Ultimo grado de estudios: _____
Años laborando en la empresa: _____

En las siguientes afirmaciones marque con una X la opcion que mejor refleje su opinion
En las siguientes afirmaciones no hay respuestas correctas ni incorrectas

No	Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Se establece claramente como se compartirá la información del proyecto con el Gerente/Consultor (Planeación de la comunicación)					
2	Se tiene una calendarización de las reuniones de seguimiento a cada proyecto (Planeación de la comunicación)					
3	El Gerente me informa de como enviarle los entregables del proyecto (Planeación de la comunicación)					
4	Mi jefe me habla sobre lo importante de alcanzar los objetivos del proyecto (Dirección de la comunicación organizacional)					
5	Mi jefe me da instrucciones claras (Dirección de la comunicación organizacional)					
6	La retroalimentación se realiza en la misma cantidad de tiempo que a sus compañeros (Dirección de la comunicación organizacional)					
7	Puedo hablar con mi Gerente/consultor en cualquier momento (Niveles de comunicación organizacional)					
8	Cuando tengo algún problema en el proyecto conozco a que áreas debo dirigirme (Niveles de comunicación organizacional)					
9	Cuando me asignan a un proyecto conozco los criterios por los cuales me seleccionaron (Niveles de comunicación organizacional)					
10	Considero que los medios de comunicación con el Gerente son formales (Herramientas tecnológicas de comunicación organizacional)					
11	Generalmente utilizamos medios electrónicos para tener la retroalimentación del cliente en los proyectos (Herramientas tecnológicas de comunicación organizacional)					
12	Considera necesario que la empresa le proporcione un Smartphone para realizar su trabajo (Herramientas tecnológicas de comunicación organizacional)					

13	Conozco los objetivos a cumplir del proyecto (Objetivos a alcanzar)					
14	Los objetivos del proyecto se cumplen en tiempo (Objetivos a alcanzar)					
15	Se revisan constantemente los documentos requeridos del proyecto para cumplir con los acuerdos establecidos (Objetivos a alcanzar)					
16	Se comunica todo el alcance del proyecto (Alcance tiempo)					
17	Se ajustan las actividades de acuerdo a los cambios (Alcance tiempo)					
18	Considero que las juntas de avance donde se ve el cronograma de actividades brindan un valor agregado (Alcance tiempo)					
19	Tengo una introducción adecuada del proyecto (Básicos para desarrollar proyectos)					
20	Cuento con las herramientas de comunicación necesarias para desarrollar mi trabajo (Básicos para desarrollar proyectos)					
21	Se transmite la información necesaria para desarrollar un proyecto (Básicos para desarrollar proyectos)					
22	Pregunto a mi jefe cuando desconozco algún tema para que el me enseñe (Básicos para desarrollar proyectos)					
23	Considero que las herramientas de gestión son adecuadas (rap, Gantt, formatos, etc) (Metodologías de administración de proyectos)					
24	Considero que seguir la orden del día de las juntas es efectivo (Metodologías de administración de proyectos)					
25	Desde el inicio del proyecto se determina como se llevara a cabo la gestión del proyecto (Metodologías de administración de proyectos)					
26	La metodología utilizada me facilita desarrollar los proyectos (Metodologías de administración de proyectos)					
27	¿Conozco los riesgos de un proyecto? Análisis de riesgos					
28	Informo al gerente sobre los riesgos del proyecto (Análisis de riesgos)					
29	Me informan de manera oportuna los cambios generados en el proyecto (Análisis de riesgos)					
30	El Gerente esta consciente de los posibles riesgos que puedan surgir en el proyecto (Análisis de riesgos)					
31	Generalmente cuando termino un proyecto mi jefe reconoce mi trabajo (Dirección de comunicación)					
32	Conozco los proyectos en los que están trabajando los demás consultores (Dirección de la comunicación)					
33	Me comunico frecuentemente con los demás consultores (Dirección de la comunicación)					
34	Me siento informado de los que sucede en la organización (Niveles de comunicación)					

Guía de entrevista

Entrevista con el Gerente de proyecto

Buenos días, primero que nada queremos agradecer el tiempo que nos concede para poder realizar esta entrevista la cual tiene como objetivo medir la efectividad de la comunicación que tienen los mandos estratégicos con los consultores en la gestión de proyectos de la empresa Logística de México, S.A. de C.V.

1. ¿De qué manera planea con el consultor como se compartirá la información que se va generando en el proyecto?
2. ¿Cómo maneja y comunica la calendarización de las próximas reuniones de avance de los proyectos?
3. ¿Cómo determina usted la manera en que los consultores le deben entregar la documentación?
4. ¿Con que medios garantiza que los consultores tienen claros los objetivos del proyecto?
5. ¿De qué forma brinda las instrucciones de los proyectos a sus colaboradores?
6. ¿Cómo cree que es la retroalimentación que da a sus consultores?
7. ¿Si le preguntara usted a sus colaboradores de qué forma se comunica con ellos, que se imagina que le responderían?
8. ¿Cómo garantiza que sus consultores conozcan a que área canalizar los problemas en el proyecto?
9. ¿Cuáles son los criterios de selección que toman los responsables de asignar un consultor a un proyecto?
10. ¿Cuáles son los medios de comunicación formal que usas con los consultores?
11. ¿Qué medios de comunicación utiliza para dar seguimiento a la retroalimentación del cliente?
12. ¿Qué medios le proporciona la empresa para comunicarse con sus empleados?
13. ¿Cómo le hace saber a su equipo de consultores los objetivos del proyecto?
14. ¿Cómo considera el cumplimiento de objetivos de los proyectos?
15. ¿Cuál es la dinámica para revisar los documentos requeridos del proyecto para garantizar que se cumplan los acuerdos establecidos?
16. ¿Cómo considera que se le informa el alcance del proyecto?
17. ¿Cómo se ajustan las actividades cuando surgen cambios en el proyecto?
18. ¿De qué manera considera que revisar el cronograma de actividades genera un valor agregado al proyecto?
19. ¿Cuáles son los puntos básicos que debe conocer el consulto para iniciar un proyecto?

20. ¿Las herramientas de comunicación que utilizan los consultores son las necesarias para desarrollar su trabajo?
21. ¿Qué información o habilidades consideras necesarias para que los consultores lleven a
22. ¿Cuándo un consultor desconoce algún tema como se resuelve ese problema?
23. ¿Cuáles son las herramientas de gestión que utilizas en los proyectos y qué tan efectivas las consideras?
24. ¿Cómo es el orden del día que utilizas para realizar tus juntas?
25. ¿Cómo y cuándo se determina la gestión del proyecto?
26. ¿Considera que la metodología de trabajo actual es efectivo para desarrollar proyectos?
27. ¿De qué manera pueden identificar los consultores los riesgos de un proyecto?
28. ¿En qué momento los consultores le informan sobre los riesgos del proyecto?
29. ¿Cómo le informa a sus consultores los cambios generados en el proyecto?
30. ¿Cómo se involucra el consultor cuando hay riesgos en el proyecto?
31. ¿Qué sucede con su equipo de trabajo cuando se ha terminado un proyecto exitosamente?
32. ¿Cuál es el conocimiento que tienen sus consultores sobre los proyectos que desarrollan sus compañeros?
33. ¿Cómo considera que es la comunicación que se da entre sus consultores?
34. ¿Cómo considera la calidad de la información que trasmite la organización con usted?