

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión de Talento Humano



**Evaluación del sistema de comunicación y su impacto en el desarrollo de  
proyectos**

(Tesis de Licenciatura)

Ericka Alejandra Meza Pineda

Guatemala, septiembre de 2019

**Evaluación del sistema de comunicación y su impacto en el desarrollo de  
proyectos**

(Tesis de Licenciatura)

Ericka Alejandra Meza Pineda

Ing. José Ernesto Muñoz Andrade (Revisor)

Lcda. María Cecilia Álvarez (Asesor)

Guatemala, septiembre de 2019

## **Autoridades de Universidad Panamericana**

Rector	M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cobar
Secretario General	EMBA Adolfo Noguera Bosque

## **Autoridades de Facultad de Humanidades**

Decana	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vicedecana	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, abril año 2019.**

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Evaluación del sistema de comunicación y su impacto en el desarrollo de proyectos”**.*

*Presentada por el (la) estudiante: **Ericka Alejandra Meza Pineda** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*



**Ingeniero Ernesto Muñoz Andrade**  
**Asesor**

 PANAMERICANA 

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes agosto año 2019.**

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Evaluación del sistema de comunicación y su impacto en el desarrollo de proyectos”**. Presentada por el (la) estudiante: **Erica Alejandra Meza Pineda** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



**Lcda. María Cecilia Álvarez**  
**Revisor**



# UPANA

Universidad Panamericana  
"Auténtica ante todo, siempre auténtica"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de septiembre del 2019. \_\_\_\_\_

*En virtud de que la presente Tesis, con el tema: "Evaluación del sistema de comunicación y su impacto en el desarrollo de proyectos" Presentado por el (la) estudiante: Ericka Alejandra Meza Pineda reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende Dictamen de Aprobación previo a optar grado de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión de Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.*



M.A. Elizabeth Herrera de Tan  
Decano  
Facultad de Humanidades

**Nota:** Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

# Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
<b>Capítulo 1 Marco de Referencia</b>	<b>2</b>
1.1. Antecedentes	2
1.2. Descripción	2
1.3. Ubicación	2
1.4. Organización	3
1.5. Misión	4
1.6. Visión	4
1.7. Justificación de la Investigación	5
<b>Capítulo 2 Marco Teórico</b>	<b>6</b>
2.1. Evaluación del sistema de comunicación y su impacto en el desarrollo de proyectos	6
2.1.1. Sistemas de comunicación y planificación efectivos para una organización	6
2.2. Comunicación y cultura organizacional	8
2.2.1. Tipos de comunicación	9
2.2.1.1. Comunicación Interpersonal	9
2.2.1.1.1. Comunicación Oral	10
2.2.1.1.2. Comunicación escrita	10
2.2.1.1.3. Comunicación no verbal	11
2.2.1.2. Comunicación Organizacional	11
2.2.1.2.1. Redes formales de grupos pequeños	11
2.2.1.2.2. Los rumores	12
2.2.1.2.3. Comunicaciones electrónicas	13
2.2.1.2.4. Administración del conocimiento	14
2.2.2. Evaluación del desempeño	15
2.3. Manejo del tiempo en ejecución de proyectos	16



2.3.1. Administración o gestión de proyectos	18
2.3.1.1. Capacitación a las personas, individualmente y como equipo	20
2.3.1.2. Rol del administrador de proyectos	21
2.3.1.3. Habilidades principales de un administrador de proyectos	22
2.3.2. Desarrollo de competencias	22
2.3.2.1. Tipos de competencias	23
2.3.3. Implementación de una gestión por competencias para desarrollo de proyectos	23
2.4. Saturación de trabajo por falta de orden en la comunicación de acuerdo a la estructura organizacional y por falta de un sistema de comunicación y planificación adecuado	25
2.4.1. Automatización de procesos administrativos	27
2.4.2. Manuales administrativos	28
2.4.3. Información y comunicación	29
<b>Capítulo 3 Marco Metodológico</b>	<b>30</b>
3.1. Planteamiento del problema	30
3.2. Pregunta de investigación	30
3.3. Objetivo general	30
3.4. Objetivo específico	31
3.5. Alcances y límites	31
3.6. Metodología	31
<b>Capítulo 4 Presentación de Resultados</b>	<b>33</b>
4.1. Sistematización del estudio de caso	33
4.2. Análisis de resultados del estudio de caso	33
Conclusiones	36
Recomendaciones	37
Referencia	38
Anexos	39

### **Lista de Imágenes**

Imagen No.1 Ubicación geográfica de empresa Mentes Digitales, S.A.	3
--	---

### **Lista de Gráficas**

Gráfica No.1 Estructura organizacional de empresa Mentes Digitales, S.A.	4
Gráfica No.2 Redes formales de las organizaciones	12
Gráfica No. 3 Resultados Promediados de Encuesta Clima Laboral	34

## **Resumen**

Esta investigación busca evaluar como la empresa Mentees Digitales, S.A. gestiona el sistema de comunicación y el impacto que causa en el desarrollo de proyectos, y como estos son ejecutados por los colaboradores. La empresa tiene problemas en el desarrollo de sus proyectos y con esta investigación se busca determinar cuáles son los conflictos que pueden estar presentes y las causas de estos problemas que impiden el mejor desarrollo de estos. Para iniciar la investigación es necesario conocer la empresa en sí.

En el capítulo uno, marco de referencia, se conocerá todo lo referente a la empresa Mentees Digitales, S.A, desde antecedentes, descripción, ubicación, organigrama, misión, visión, y justificación del porqué de la investigación.

En el capítulo dos, marco teórico de la investigación, incluye la investigación de apoyo que se realizó de cada variable de la investigación, haciendo uso de fuentes bibliográficas de expertos en la materia. Este material ayuda a conocer más a fondo y desde una perspectiva de investigación los puntos que afectan a la empresa Mentees Digitales, S.A.

En el capítulo tres, marco metodológico, se abarca el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, objetivo general y objetivos específicos. En esta parte saldrán a relucir los conflictos existentes en el desarrollo de los proyectos y las causas posibles de los mismos.

En el capítulo cuatro, presentación de resultados, se expondrá de forma estadística los problemas que se encontraron en la empresa Mentees Digitales, S.A., así como también se expondrá el análisis general de los resultados estadísticos, determinando así las causas del conflicto en la empresa y las posibles recomendaciones que ayuden a conseguir resultados positivos.

## **Introducción**

En la investigación se evaluará el sistema de comunicación y su impacto en el desarrollo de proyectos. en la empresa Mentem Digitales, S.A., las razones que llevan a desarrollar esta investigación fueron observaciones previas donde se evaluaron tres problemáticas importantes que afectan a la empresa, la primera problemática fue la comunicación y cultura organizacional, la segunda fue el manejo del tiempo en la ejecución de proyectos y la tercera fue la saturación de trabajo por falta de orden en la comunicación de acuerdo a la estructura organizacional y por falta de un sistema de comunicación y planificación adecuado. Al momento de tener estas problemáticas, se ve afectado el desarrollo de los proyectos presentes y futuros, por ende, también se ve afectada la empresa en cuanto a su producción y costos.

Es por ello por lo que se deben evaluar cada uno de estos factores y ver cómo se puede mejorar cada uno de estos. Teniendo en claro las problemáticas que afectan la empresa, y con el fin de lograr los objetivos propuestos, se evaluarán los canales de comunicación entre colaboradores y directores, evaluando también la importancia de la comunicación para la ejecución de proyectos y por último se evaluará la distribución equitativa de trabajo, de acuerdo con una programación. Evaluados estos puntos se podrá proceder al análisis, conclusiones y recomendaciones de las soluciones pertinentes al problema que presenta la empresa Mentem Digitales, S.A.

# **Capítulo 1**

## **Marco de Referencia**

### **1.1. Antecedentes**

Le empresa Mentos Digitales, S.A. fue constituida en el año 2013. Con casi 6 años en el mercado, es una empresa que se ha ido especializando en soluciones tecnológicas en aplicaciones de comunicación interactiva y de desarrollo, ofreciendo un soporte integral a sus clientes. Entre los clientes más destacados y que confían en la empresa están: Corporación Multi inversiones, Claro, Cementos Progreso, Bayer, Antillón, Audi, Abbott, UVG, Grupo Abarca, Grupo Los Tres, Capillas las Flores, Plaza Fontabella, Tecun Automotores, Merck, Mazda, Honda, El Periódico, Toyota, Porsche, Banco G&T y Condado Concepción.

### **1.2. Descripción**

Mentos Digitales, S.A. son una agencia de Publicidad y Marketing Digital especializada en soluciones tecnológicas, en aplicaciones de comunicación interactiva y desarrollo de soluciones tecnológicas, lo que permite identificar las oportunidades publicitarias adecuadas para las marcas y el desarrollo de campañas de marketing online efectivas. Entre los servicios que ofrecen están App Móviles, Websites, Social Media, Estrategias Digitales, Producción Audiovisual y Branding.

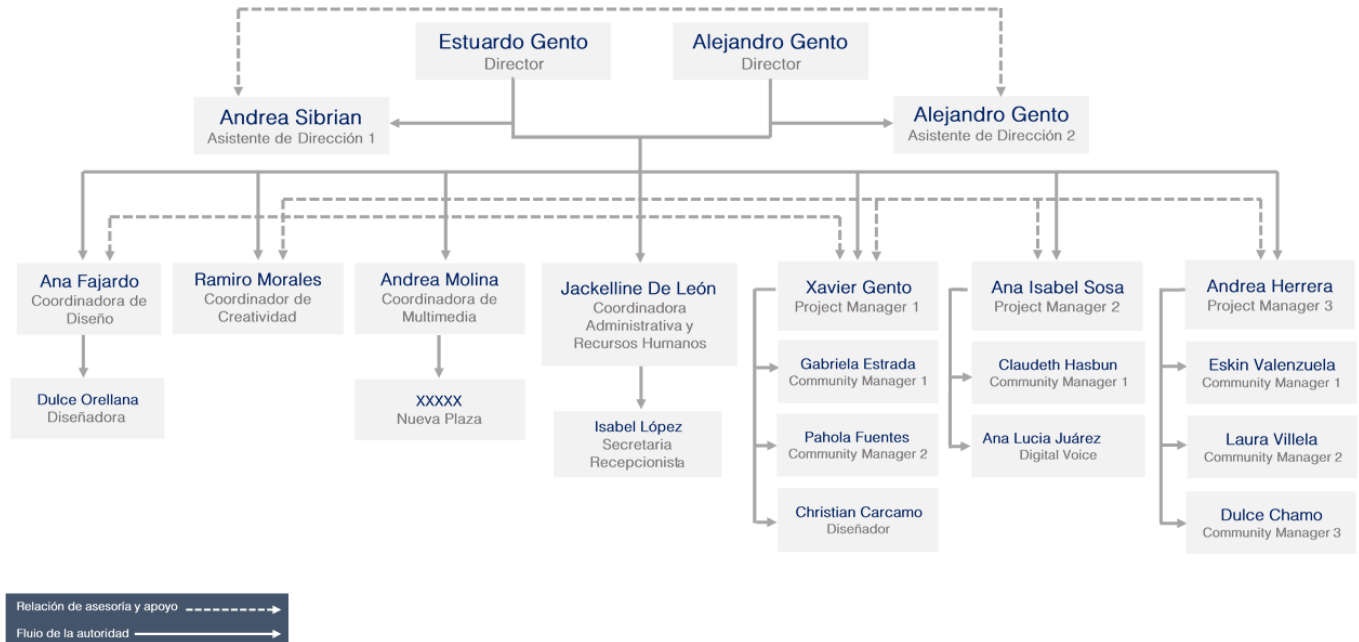
### **1.3. Ubicación**

La ubicación geográfica de la empresa Mentos Digitales, S.A. se encuentra ubicada en Avenida las Américas 8-42 Zona 13, Edificio Américas 10, Nivel 12 Oficina 1201.



Gráfica No. 1

Estructura organizacional de empresa Mentes Digitales, S.A.



Fuete: Elaboración propia (2018)

### 1.5. Misión

Ofrecer soporte integral a nuestros clientes en soluciones tecnológicas, aplicaciones de comunicación interactiva y desarrollo de soluciones mediante servicios que permiten desplegar nuestra experiencia en innovación tecnológica.

### 1.6. Visión

Ser reconocidos como líderes en las tecnologías más modernas y de vanguardia a nivel nacional, para mostrárselas a nuestros clientes y que las mismas sean de beneficio para liderar su empresa.

## 1.7. Justificación de la Investigación

Esta investigación surgió a raíz de una reunión con los directores de la empresa Mentes Digitales, S.A. al finalizar la Práctica Profesional Dirigida III. En esta reunión se estableció la necesidad de profundizar en las causas que generaban una mala comunicación entre los colaboradores y directores, creando así conflicto en la distribución de proyectos, tiempo, saturación de trabajo y orden. La importancia de esta investigación radica en la necesidad de afrontar los procesos de transmisión, divulgación y expansión del conocimiento de una manera sistemática y ordenada. En esta reunión también se habló de la importancia que tenía crear un departamento encargado de velar el cumplimiento correcto de estos procesos, los directores autorizaron la creación del departamento de recursos humanos.

Este departamento sería el encargado de velar por esos procesos que van ligados con los objetivos de la empresa, sin olvidar también que se debe velar por las necesidades de los colaboradores permitiéndoles formar parte del cambio. Dentro de los procesos administrativos creados como fundamento de las actividades de recursos humanos, se incluyen las funciones administrativas como: administración general de recursos humanos y gestión y desarrollo del talento humano. Es primordial que en una empresa se relacione, comunique y vele por las necesidades de los colaboradores, ya que los efectos negativos conllevan a un mal desempeño laboral y también a un mal ambiente laboral. Por esta razón se realizó una investigación en cuanto al sistema de comunicación que afecta el desarrollo de los proyectos en la empresa Mentes Digitales, S.A.



## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### 2.1. Evaluación del sistema de comunicación y su impacto en el desarrollo de proyectos.

El diseño de un sistema de comunicación efectivo es un proceso constructivo e interesante, el mismo requiere de creatividad, sentido común, conocimientos técnicos y administrativos, flexibilidad y lo más importante, cooperación de cada uno de los colaboradores que conforman la empresa. Para poder comprender el concepto o lo que se requiere para crear un el sistema adecuado de comunicación dentro de la empresa. Es necesario comprender otros conceptos involucrados, los cuales se explicarán más adelante.

Evaluar la funcionalidad o creación de un sistema de comunicación, permite a la empresa tomar parte activa, en lugar de tomar parte reactiva en la configuración de su futuro, podemos decir que, de esta forma, la empresa puede emprender actividades e influir en ellas, por consiguiente, puede controlar mejor el destino y mejorar la comunicación entre los colaboradores.

Es importante tener en cuenta que tomar buenas decisiones estratégicas recae muchas veces sobre los directores de la empresa, pero no hay que olvidar que tanto los colaboradores como los directores deben participar en la formulación, implementación y evaluación de las estrategias. De esta forma la participación de todos se vuelve clave para conseguir el compromiso para realizar los cambios que se requieran, haciéndolo todo más armónico ente todos.

##### 2.1.1. Sistemas de comunicación y planificación efectivos para una organización

Las empresas son entidades sociales que tienen como finalidad cumplir metas y objetivos plasmados a través del tiempo. Es por lo que crear un sistema de comunicación y planificación permitirá interrelacionar los procesos y así crear resultados exitosos. Toda empresa actúa en

determinado ambiente organizacional, por lo que su existencia y la convivencia que haya en ella depende de cómo se relacionen los colaboradores entre sí, con la empresa y con los directores.

Orozco (2008) afirma que: “Una estrategia es un amplio enfoque general que guía las acciones de una LDN (Línea de Negocios) e indica la manera como se logran los planes estratégicos de ella. El factor más importante en la implementación de la estrategia es la unidad de compromiso” (p.15)

Teniendo en cuenta esta afirmación, se puede decir que, para crear un sistema de comunicación y planificación, es necesario contar previamente con una estrategia que se ajuste al sistema de valores de la empresa. Al diseñar un sistema global de comunicación, se entra al terreno de organización y métodos. Entre estos métodos o técnicas que permiten plasmar un diseño en papel, no se debe olvidar ningún detalle, así como tampoco se debe olvidar especificar procedimientos concretos (cómo se deben hacer las cosas y quiénes son los que intervienen).

Orozco (2008) sostiene que no se debe olvidar que el sistema que contiene la información para la correcta comunicación dentro de la empresa debe diseñarse en función de la organización que lo requiere. Por esta razón el principal objetivo del diseño es asegurar el logro de los objetivos que la empresa ha definido para el sistema. Un sistema no tiene razón de ser si este no sirve a la empresa de la que forma parte.

Dicho lo anterior, podemos ver que los objetivos y metas de la empresa estarán siempre ligados a la creación de un sistema de comunicación y planificación. Lo más importante de todo esto es saber cómo se pueden transmitir las ideas y que estas sean escuchadas y entendidas por todos los colaboradores, ya que actualmente es la mayor dificultad que tienen para la implementación de correctos mecanismos de comunicación.

Orozco (2008) sostiene que las reuniones de trabajo son una poderosa herramienta a nuestra disposición ya que pueden utilizarse para la validación y construcción de los modelos del sistema adecuado de comunicación. También expresa que es necesario seleccionar a los participantes claves que formaran parte de la construcción de este sistema, y señalarles que su participación e

ideas son fundamentales para el éxito de este cambio. Se puede decir entonces que se debe motivar la participación de los colaboradores para que expresen sus ideas y opiniones que consideren ayudarán al proceso de planificación y comunicación de los proyectos. Cabe mencionar que los conflictos son naturales en los grupos de trabajo y estos siempre se darán, pero debe recordarse que de los conflictos suelen salir ideas enriquecedoras, si se maneja adecuadamente. Nos se debe permitir que un conflicto o mala interpretación cause roces que eviten el buen desempeño del equipo de trabajo. Siempre deben evaluarse todas las ideas y no emitir juicios de los valores sobre los miembros que colaboran con el equipo de trabajo.

## 2.2. Comunicación y cultura organizacional

La importancia de la comunicación y la cultura organizacional ha sido tema de mucho interés desde años atrás y aún más en la actualidad, dejando de ser un elemento periférico en las empresas para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de una buena comunicación y cultura organizacional permite a los integrantes de la empresa ciertas conductas e inhibir otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la empresa; sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se los permite.

Robbins (2009) afirma que: “La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados” (p.555)

La cultura organizacional incluye los principios, valores, creencias, comportamientos y normas que conectan a los miembros de la empresa. Es importante que en la empresa tengan clara la visión y misión, esto implicara un mayor compromiso para el colaborador. La comunicación y cultura de la

empresa no debe ser rígida, se debe estar abierto al dialogo y a la implementación de nuevos procesos que ayuden a la armonización con todos los colaboradores.

### 2.2.1. Tipos de comunicación

Robbins (2009) afirma que: “La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. La comunicación que tiene lugar dentro de un grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección” (p.351 y 352)

Teniendo en consideración estas cuatro funciones y conociendo más cómo funciona la comunicación, podemos decir que los seres humanos se relacionan unos con otros mediante el intercambio de mensajes, usando diversos procesos de comunicación en una variedad de contextos y escenarios. A continuación, se conocerán los tipos de comunicación aceptados que existen y como estos ayudan o afectan dentro de la empresa.

#### 2.2.1.1. Comunicación Interpersonal

Robbins (2009) sostiene que la comunicación interpersonal es aquella entre dos o más personas en la cual las partes son tratadas como individuos y no como objetos, también establece que, mediante la comunicación interpersonal se desarrolla y se mantienen las relaciones humanas, que son, a su vez, las unidades sociales básicas de cualquier organización.

#### 2.2.1.1.1. Comunicación Oral

Robbins (2009) sostiene que el medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral. Discursos, análisis persona a persona y grupales, rumores informales o chismes, son formas populares de comunicación oral. Este tipo de comunicación como cualquier otro, cuenta también con ventajas y desventajas en su ejecución.

La ventaja de la comunicación oral se da y se recibe con una cantidad de tiempo mínima, la retroalimentación es rápida, lo que permite al mismo tiempo que el emisor detecte pronto un mal mensaje y de una corrección inmediata. La principal desventaja de la comunicación oral es la fácil distorsión del mensaje.

#### 2.2.1.1.2. Comunicación escrita

Robbins (2009) sostiene que la comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos. Un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso en sí. Por lo general se es más cuidadoso con la palabra escrita que con la hablada. La persona se ve forzada a pensar con más detenimiento sobre lo que quiere decir en un mensaje escrito que en el lenguaje oral.

Por lo anterior, es común que las comunicaciones escritas estén bien pensadas, sean lógicas y claras. Por supuesto, los mensajes escritos También tienen desventajas. Consumen tiempo, pues, por ejemplo, podría enviarse mucha más información a un profesor de la universidad en una hora de examen oral que en una hora de examen escrito. De hecho, en 10 o 15 minutos se dice lo mismo que tomaría una hora escribir. Por tanto, aunque la escritura sea más precisa también consume una gran cantidad de tiempo. La otra desventaja principal es la retroalimentación, o la falta de ella. La comunicación oral permite que el receptor responda con rapidez a lo que piensa que escucha. Sin embargo, la comunicación escrita no tiene un mecanismo automático de retroalimentación.

### 2.2.1.1.3. Comunicación no verbal

Robbins (2009) sostiene que la comunicación no verbal incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor. Se puede afirmar que todo movimiento corporal tiene un significado y ninguno es accidental. El lenguaje corporal también se agrega a la comunicación verbal y con frecuencia la complica.

Una postura o movimiento del cuerpo no tiene un significado preciso y universal, pero cuando se relaciona con el lenguaje hablado da un significado más completo a lo que el emisor quiere transmitir. Es importante que el receptor esté alerta de estos aspectos no verbales de la comunicación. Se deben buscar las claves no verbales, así como escuchar el significado literal de las palabras del emisor.

### 2.2.1.2. Comunicación Organizacional

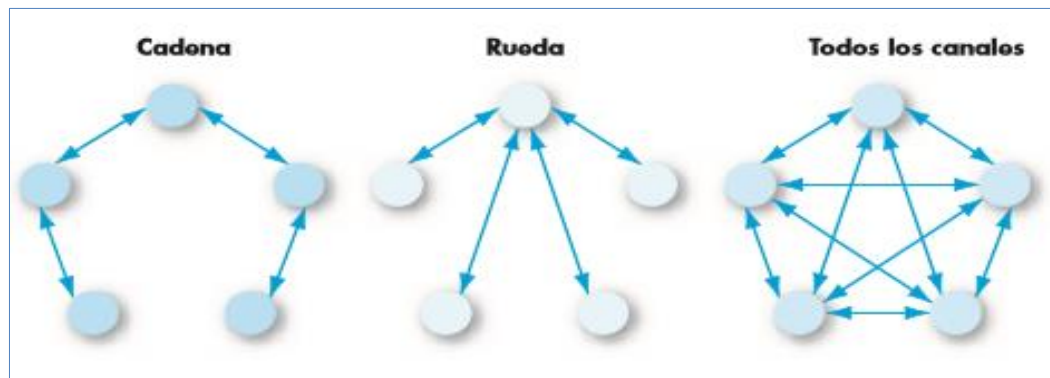
Robbins (2009) sostiene que el término comunicación organizacional se refiere al flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y de redes que existen en esta.

#### 2.2.1.2.1. Redes formales de grupos pequeños

Robbins (2009) afirma que: “Las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas. La cadena sigue en forma rígida la cadena de mando formal. Esta red aproxima los canales de comunicación que encontraría en una organización rígida de tres niveles. La rueda depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo. Estimula la red de comunicación que se encontraría en un equipo con un líder fuerte. La red de todos los canales permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente uno con otro. La red de todos los canales con frecuencia se caracteriza en la práctica por los equipos

autodirigidos, en los que todos los miembros del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder” (p.359)

**Gráfica No.2**  
**Redes formales de las organizaciones**



Fuente: Comunicación organizacional. Stephen P. Robbins (2009)

#### 2.2.1.2.2. Los rumores

Robbins (2009) afirma que: “El sistema formal no es la única red de comunicación en un grupo u organización, también existe otra que son los rumores. Y aunque los rumores son informales, no significa que no sean una fuente importante de información. Los rumores tienen tres características principales. En primer lugar, no están controlados por la administración. En segundo lugar, la mayoría de los empleados los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales que emite la alta dirección. Y, en tercer lugar, son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas” (p.359)

De la misma forma, Robbins (2009) sostiene que los rumores son parte importante de cualquier red de comunicación, ya que permiten evaluar la moral de las personas dentro de la organización, así como también aliviar las necesidades de los colaboradores, crear conversaciones informales que ayuden a una mejor convivencia, crear amistades y, sobre todo, ayuda a entender a la organización los temas que los colaboradores consideren importantes.

### 2.2.1.2.3. Comunicaciones electrónicas

Robbins (2009) afirma que: “La comunicación electrónica es un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales. El 71 por ciento de los casos, lo principal son las comunicaciones electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, Internet o Web logs (blogs) y las videoconferencias. (p.360)

Correo electrónico: Robbins (2009) sostiene que el correo electrónico utiliza internet para transmitir y recibir textos y documentos generados en computadoras. Su crecimiento ha sido espectacular y ahora es tan ubicuo que es difícil imaginar la vida sin él. Por supuesto, el correo electrónico no carece de inconvenientes.

Mensajería instantánea: Robbins (2009) sostiene que igual que el correo electrónico, la mensajería instantánea y la de textos, usan mensajes electrónicos. No obstante, a diferencia del correo electrónico la mensajería instantánea y la de textos ocurren en tiempo “real”. Esta mensajería representa medios rápidos y baratos para que los gerentes estén en contacto con los colaboradores y para que éstos, a su vez, se comuniquen entre sí. A pesar de sus ventajas, ni la mensajería instantánea ni la de textos van a sustituir al correo electrónico, pues éste es la mejor herramienta para enviar mensajes largos que necesitan guardarse. Por último, debido a que los mensajes instantáneos se violan con facilidad, muchas organizaciones se preocupan por la seguridad.

Redes: Robbins (2009) sostiene que en ningún lado se ha transformado más la comunicación que en el área de redes. Los principales canales de comunicación que existen en la actualidad son Facebook, Instagram, LinkedIn, entre otros. Es importante tener en cuenta del cuidado que debe tenerse al publicar información, ya que esta puede ser leída por otras personas que no son los contactos que se suponen, puede ser leída por cualquier persona.

Web Logs (Blogs): Robbins (2009) sostiene que son sitios web de una sola persona o compañía que por lo general se actualiza a diario. Si bien muchas organizaciones tienen políticas que gobiernan el contenido de los blogs, muchas otras no, y el 39 por ciento de quienes participan en



ellos afirman que han publicado comentarios que podrían considerarse dañinos para la reputación de su empresa. Algunos propietarios de blogs piensan que éstos son algo personal fuera de la autoridad de su empleador, pero si alguien externo a la empresa lee un comentario en el blog no hay nada que le impida compartir esa información con otras personas, como resultado el empleado podría ser despedido.

Las videoconferencias: Robbins (2009) sostiene que permiten que los empleados en una organización que se encuentran en diferentes ubicaciones tengan reuniones. Imágenes con sonido en vivo de los miembros les permiten verse, oírse y hablar entre sí. En efecto, la tecnología de videoconferencias permite que los empleados realicen reuniones interactivas sin necesidad de que estén todos físicamente en el mismo sitio.

#### 2.2.1.2.4. Administración del conocimiento

Robbins (2009) afirma que: “Como tema final en cuanto a la comunicación organizacional es la administración del conocimiento (AC), que es el proceso de organizar y distribuir la sabiduría colectiva de la organización de modo que la información correcta llegue a las personas correctas en el momento preciso. Cuando se hace bien, la AC proporciona a una organización tanto competitividad como un mejor desempeño organizacional debido a que hace a sus empleados más inteligentes. También ayuda a controlar fugas de información vital de la empresa, de modo que preserve su ventaja competitiva tanto como sea posible” (p. 364)

La administración de conocimiento comienza con la identificación de cuál es el conocimiento importante para la empresa, la empresa necesita revisar los procesos para identificar aquellos que provean el máximo valor, después tiene que desarrollar redes y bases de datos en computadora para que la información esté disponible fácilmente para las personas que más la necesiten. Permite seguimiento a proyectos, la descentralización o manipulación de proceso, datos, etc.

### 2.2.2. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta que tiene como propósito ayudar a los directores a tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias de puestos o despidos. También ayuda a identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, permitiendo que los colaboradores tengan así una retroalimentación acerca de cómo ve la empresa su desempeño y como este podría mejorar.

Cada empresa le puede dar una importancia o enfoque diferente, acá el principal interés está en la comunicación organizacional, por lo que se debe hacer énfasis en que la evaluación del desempeño servirá como un mecanismo de retroalimentación a los colaboradores para mejorar su desempeño laboral.

Orozco (2008) afirma que: “La evaluación del desempeño es el proceso orientado a analizar, comparar y evaluar los resultados esperados del desempeño de los empleados frente a los logros obtenidos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Es necesario planear, registrar, controlar, corregir, evaluar y reconocer el desempeño” (p.75)

Entonces de acuerdo con Orozco (2008), la evaluación del desempeño facilita el logro de objetivos y metas organizacionales a través de la identificación sistemática y periódica de la calidad, oportunidad y productividad en los resultados de los procesos. Por ello que esta evaluación propiciará de información para la elaboración de planes de mejoramiento individual como grupal, que generen a su vez, el desarrollo de las personas en la gestión administrativa, mejoren las relaciones directores-colaboradores e incrementen la productividad.

Orozco (2008) afirma que: “La evaluación del desempeño es uno de los mecanismos para dar seguimiento al trabajo de las personas dentro de una organización. Se define como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Incluye la retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. En general, el interés no está centrado en el desempeño general sino en el desempeño

del cargo o puesto. Frecuentemente le corresponde al departamento de Recursos Humanos desarrollar el proceso de evaluación del desempeño para los demás departamentos utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico del colaborador” (p.76)

De acuerdo con el puesto que ocupe una persona, puede ser evaluada en cuanto al desempeño que obtuvo con relación a los objetivos y programas de trabajo, pero también en cuanto a metas de productividad, la precisión en la que realiza sus actividades, el acierto de sus decisiones, el rendimiento que se traduce a aportaciones, o en cuanto al cumplimiento de normas o estándares aplicables al método con el que desempeñan su trabajo. La evaluación del desempeño tiene como propósito identificar fortalezas y debilidades que los colaboradores tienen dentro de su trabajo. Esta evaluación no tiene la función de evaluar a las personas a nivel psicológico o social, esperando que esta de un resultado del tipo de personalidad que tienen los colaboradores.

### 2.3. Manejo del tiempo en ejecución de proyectos

¿Por qué logran algunas personas más en el mismo tiempo que otras?, o ¿Por qué necesitan algunas personas siempre más de ocho horas para terminas rus trabajo, mientras que otras pueden hacer todo en el tiempo asignado?

Teorías sobre el manejo del tiempo enseñan que la diferencia en eficacia y eficiencia entre personas existe por la manera en que se usa el tiempo dado. Mejor dicho, el manejo del tiempo no se trata exactamente del manejo de los tiempos, sino del manejo que tiene la persona de sí misma; es la organización personal que determina cuanto podemos hacer en cierto periodo de tiempo. Al final, son nuestras propias decisiones que causan un déficit o un superávit de tiempo. El manejo del tiempo se trata en dos dimensiones: manejo del propio tiempo (planificación y organización personal) y el manejo del tiempo en interacción con otras personas.

Ahora podemos preguntar, ¿cómo se relaciona el manejo del tiempo con la ejecución de un proyecto? Pero antes que nada vamos a definir que es un proyecto en sí. Orozco (2008) afirma que: “El termino proyecto es usado en la actualidad en las diversas organizaciones. Con este se denota

a un conjunto de acciones o actividades que se ejecutan en serie y/o en paralelo, cuyo fin es producir un producto, servicio o resultado único en un periodo limitado. Debe tener un inicio y un punto de finalización” (p.8)

Dicho lo anterior, un proyecto varía de acuerdo con su magnitud y aplicación, dependiendo de estos factores la complejidad de un proyecto también puede variar. Así como también habrá elementos importantes que deben considerarse en un proyecto, como:

Interesados en el proyecto: administrador del proyecto, cliente, empresa que ejecuta, miembros del equipo, patrocinadores, PMO (Project Manager Office).

Requerimientos del proyecto: calidad, costo y tiempo.

Según el requerimiento que se tenga para la elaboración del proyecto, es necesario reunir a los interesados para así poder estudiar, discutir y analizar lo que se quiere lograr con el proyecto y darle el entendimiento o forma deseada. Todo proyecto debe ser contemplado en cuanto a la calidad, costo y tiempo que se quiere invertir, ya teniendo estos puntos claros se podrá pasar a la planificación que ayudará a manejar de mejor forma el tiempo y los recursos proporcionados.

Orozco (2008) sostiene que se debe tenerse una planificación detallada, ya que uno de los errores que se da frecuentemente es arrancar un proyecto apresuradamente, sin antes haber prestado la atención debida en tareas previas de preparación, organización y planificación que garanticen la calidad de la gestión de este. En la planificación se deben considerar los tres aspectos antes mencionados:

- Calidad: ya que debe garantizar que el proyecto funcionara de acuerdo con las especificaciones iniciales, también debe tener en consideración algún medio para verificar si se logró el estándar de calidad requerida.
- Costo: cuantificar el costo requerido para la elaboración del proyecto.

- Tiempo: determinar el tiempo estimado que se llevara para cada actividad detallada en la planificación. De este punto también dependen los costos, a más tiempo mayor costo, menor tiempo menor costo.

La planificación no es algo sencillo, mucho menos lo será, sino se cuenta con el tiempo o bien las herramientas adecuadas. Tener una planificación hace que se minimicen las demoras y pérdidas en un proyecto, así como también es fundamental dejar establecidas las bases de control, pues es una pérdida de tiempo planificar un proyecto sin controlarlo.

### 2.3.1. Administración o gestión de proyectos

La administración o gestión de proyectos es una tarea integrada que tiene como propósito administrar aquellas actividades y tareas ejecutadas por cada uno de los colaboradores, con el propósito de planificar y controlar las actividades que permitan el alcance de los objetivos planteados. Contar con una buena administración o gestión de proyectos también sirve de guía para llevar a cabo un proceso consistente, ayudando a los administradores a resolver problemas comunes que ocurren durante el desarrollo de los proyectos, esto dará una visión más realista del proyecto y los recursos requeridos para el mismo.

Orozco (2006) afirma que: “La administración de proyectos lleva a una culminación exitosa del mismo. Esto se debe a que muchos de los problemas que se encuentran cuando se establece un programa de administración de proyectos se puede prevenir si se usan las herramientas y técnicas conocidas. La administración de proyectos provee la estructura y metodología que permite un comienzo y una culminación exitosa” (p.64).

La siguiente tabla extraída del libro de Nidia Ramazzini de Orozco, Control y Evaluación de Proyectos 1 (2006), muestra claramente un proceso de administración del proyecto con base en la respuesta a interrogantes que permiten la organización lógica de esfuerzos:

**Tabla No. 1**  
**Proceso de Administración del Proyecto**

<b>PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>PREGUNTAS A RESPONDER</b>
<b>Surge idea del proyecto</b>	<b>¿Por qué? y ¿para qué?</b>
<b>Evaluación</b>	<b>¿es factible y rentable?</b>
<b>Iniciación:</b> se establecen los objetivos. Se seleccionan metas.	<b>¿Qué?</b>
<b>Planificación (planeación y programación):</b> responder a las preguntas: que trabajo necesita hacerse, cuándo y cómo se hará, que recursos serán necesarios para llevarlo a cabo. Significa que se deben distribuir las actividades, asignar responsabilidades y señalar claramente la participación de cada una de las personas del grupo. También se deben establecer y mantener relaciones: quien decide qué y cuándo.	<b>¿Cómo, cuando, donde, con qué?</b>
<b>Ejecución:</b> tomar medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que las personas involucradas ejecuten las actividades. Esto implica girar instrucciones y comunicar los planes a quienes los van a ejecutar. Además, implica la toma de decisiones. Ejecutar significa literalmente “poner en acción”.	<b>¡a trabajar!</b>
<b>Control y monitoreo:</b> el control nos permite garantizar que se está caminando en la dirección correcta y que se logran los objetivos propuestos. Si existe alguna desviación es necesario averiguar que lo causa y restablecerse. Para ello es necesario que se haya evaluado para determinar si lo ejecutado está de acuerdo con lo planeado. Las preguntas en esta función son: ¿Qué tan bien se debe hacer el trabajo? ¿Qué tan bien se está haciendo?	<b>¿Cómo vamos?</b>

Fuente: Control y Evaluación de Proyectos 1. Nidia Ramazzini de Orozco (2006)

Teniendo claro cómo debe realizarse el proceso de administración, pasaremos a confirmar como este ayuda a la dirección de la empresa a organizar mejor sus necesidades y funciones:

- Con los pasos a seguir del proceso de administración, se asegurarán de que los recursos sean utilizados de una forma más eficaz y eficiente.
- Proveerá a la administración y dirección una vista más profunda del estatus de cada proyecto, reduciendo así el número de tareas y pasos olvidados.
- Permite el monitoreo consiente y el control de las actividades entregables, así como también el control de las metas propuestas.
- Mejorará la comunicación dentro del equipo de trabajo, permitiendo que el desempeño de cada uno sea mejor y medible.
- Permitirá también identificar posibles problemas dentro del proyecto, así como también una cuantificación de riesgos.
- Por último, permite terminar el proyecto en un tiempo estipulado dentro del costo que se había estimado.

#### 2.3.1.1. Capacitación a las personas, individualmente y como equipo

Orozco (2006) afirma que: “La mala comunicación es a menudo el resultado de un choque de perspectivas. Es necesario aprender como perciben los demás sus metas y acciones y precisar una perspectiva común para el equipo. Es posible que cada miembro del equipo tenga una motivación diferente. Una importante tarea del líder del equipo es reconocer los motivos de cada uno de los miembros y convertirlos en recompensas para ellos” (p.76)

Se puede decir entonces que para llegar a motivar a las personas que tendrán un proyecto a cargo, es importante que pasen por una etapa de orientación y capacitación para que el proyecto tenga un mejor desarrollo y una conclusión satisfactoria.

### 2.3.1.2. Rol del administrador de proyectos

Dentro de un proyecto, existen personas a cargo de ciertas funciones o actividades que son importantes para el desarrollo de este. Sin embargo, estas personas siempre tendrán a una persona en específico que se encargará de coordinar los esfuerzos y trabajo de cada una de las personas que conforman el equipo. Sobre esta persona recae el cumplimiento exitoso del proyecto, entregando en tiempo, con calidad y, sobre todo, cumpliendo con el presupuesto establecido.

No se puede definir claramente los roles de cada uno de los participantes ya que cada proyecto desarrollado es diferente. No se pueden definir claramente los roles de cada uno de los participantes de cada proyecto, ya que cada uno se desarrolla según las necesidades que los clientes tengan. Es necesario que siempre en cada proyecto haya un coordinador que hará posible el cumplimiento de cada tarea. De acuerdo con Orozco (2006), el responsable de la coordinación de los proyectos debe cumplir con ciertas características deseables como:

- Liderar a través del ejemplo
- Crear técnicas competentes
- Ser decidido y seguro de sí mismo
- Ser buen comunicador y motivador
- Prestar apoyo para los miembros del equipo
- Ser promotor de ideas nuevas
- Estar orientado a los objetivos
- Tener la habilidad para resolver conflictos
- Estar acostumbrado a trabajar bajo presión y metas



### 2.3.1.3. Habilidades principales de un administrador de proyectos

Como anteriormente se mencionó, es difícil definir claramente los roles de cada uno de los participantes que desarrollaran un proyecto. De acuerdo con Nidia de Orozco (2006), existen habilidades claves que los colaboradores debieran poseer y que pueden intervenir en el desarrollo exitoso de los proyectos, tales como:

- Habilidades técnicas y de administración
- Habilidades humanas
- Habilidades conceptuales
- Habilidades de diseño
- Habilidades de comunicación
- Habilidades de negociación
- Habilidades de resolución de problemas

### 2.3.2. Desarrollo de competencias

Cuando se habla del desarrollo de competencias, se refiere a como las personas que conformar un equipo de trabajo pueden aplicar de mejor forma sus habilidades y conocimientos, o bien, para desarrollar habilidades específicas que les ayude en su trabajo y desarrollo de proyectos.

Gallego (2000) sostiene que las competencias presentes en una persona son las que permiten un desempeño diferente o exitoso, y no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, ya que es necesario tener cierta cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto a que cada persona tiene sus propias competencias, estas no son copiables e imitables.

En la actualidad ya son varias las empresas que han implementado el desarrollo de las competencias de los colaboradores, esto hace que los colaboradores tengan una mejor contribución para el logro de los objetivos o metas organizacionales. Si bien las competencias permiten agregar valor a los

procesos de la empresa y los objetivos, se debe tener en claro que no todas las competencias son desarrollables, estas se deberán detectar fundamentalmente en el proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que es la esencia en cada persona; por ejemplo, la personalidad, el autoconcepto, los valores y los principios. Estas competencias no se pueden cambiar mediante programas de capacitación. Pero si, por el contrario, existen otras competencias que si se pueden desarrollar o pulir con capacitación; por ejemplo, los conocimientos, la experiencia, las destrezas y las habilidades.

#### 2.3.2.1. Tipos de competencias

Gallego (2000) afirma que: “Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo, la clasificación más corriente en la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

Competencias relacionadas con SABER: son los conocimientos técnicos y de gestión.

Competencias relacionadas con HACER: son las habilidades innatas o las desarrolladas en base a la experiencia y aprendizaje.

Competencias relacionadas con SER: son las aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores de cada persona” (p.66)

#### 2.3.3. Implementación de una gestión por competencias para desarrollo de proyectos

Gallego (2000) afirma que: “Es importante distinguir ente evaluación del desempeño la cual está asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial, la gestión del desempeño como acción está orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño” (p. 67)

Esto significa que una competencia es la formación académica o profesional que una persona posee, así como también el grado de conocimientos, banalidades, destrezas y motivaciones que pueden ser útiles en los planes de acción para desarrollar potencialmente los proyectos de la empresa. De acuerdo con Gallego (2000), la implementación de una gestión por competencias debe obedecer un proceso que incluya las siguientes fases:

- Conformación del equipo: la implementación de la gestión por competencias es un proceso que involucra a todas las áreas que conforman la empresa. Por lo que se sugiere formar un equipo que este conformado por una persona representante de cada área o departamento, cuya función a cargo será la de evaluar los procesos organizacionales y contribuir con su perspectiva de conocimiento.

Otro miembro importante de este equipo será una persona del departamento de recursos humanos encargado(a) de la gestión humana. Esta persona será la responsable de liderar el proyecto a nivel de empresa, su rol es asesorar y acompañar a cada representante de las áreas involucradas en el proyecto.

Por último, pero no menos importante, se tendrá la participación de una tercera persona que será el jefe de cada área o departamento involucrado. Esta persona se encargará de analizar a profundidad el proceso de gestión por competencias, ya que es la persona que conoce a fondo las funciones y características de su área que pueden ser requeridas por la persona a cargo del proyecto. Esto garantizará un desempeño exitoso dentro de la empresa.

- Identificar el plan estratégico del negocio: este es un plan que direcciona el destino de la empresa, por lo que es importante tener clara la misión y visión de la empresa, ya que esto ayudara a identificar los factores críticos acorde a los objetivos organizacionales. Este punto también ayuda a crear un parámetro de como deberá ser el personal que labora para la empresa y el aporte que puedan brindar para el cumplimiento de dicho plan.

- Identificar la misión del área o grupo: cada área involucrada establece una relación de interdependencia que logra el cumplimiento de la misión y visión general de la empresa. Pero cada área debe establecer una misión organizacional donde se establezca de forma específica su contribución y participación en el crecimiento general de la empresa de la que forman parte.
- Identificar las competencias requeridas en el grupo: acá se deben identificar las competencias que deberían tener los colaboradores para lograr resultados sobresalientes que ayuden al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es importante mencionar que cada competencia debe ser medible y definida a través de indicadores (lo que debe ser y lo que no debe ser)
- Verificación de desempeño exitoso: en este punto se pretende identificar las competencias presentes en cada persona que trabaja actualmente en la empresa, distinguiendo los resultados altamente satisfactorios y desempeño sobresaliente de cada una de las personas que conforman las diferentes área o departamentos. Esto ayudara a observar y analizar como las competencias de las personas han ayudado al crecimiento y éxito de la empresa.
- Estandarización de las competencias: en esta etapa se aprueban y estandarizan las competencias para cada uno de los puestos, es decir, que se definirán las competencias que a futuro se requieran de las personas que ingresen a laborar a la empresa.

#### 2.4. Saturación de trabajo por falta de orden en la comunicación de acuerdo a la estructura organizacional y por falta de un sistema de comunicación y planificación adecuado

Las personas muchas veces por temor a un regaño o al mismo despido, suelen decir si a todas las actividades que se les asignan sin dar a conocer las actividades que en si ya los consume. Si a las personas se les involucra en muchos proyectos simultáneos, o se les acumula más y más tareas, seguro quedarán saturados de trabajo, sin tiempo para nada y posiblemente tendrán

un mal desempeño de sus actividades. Por esta razón, se debe averiguar que lo que ha llevado a la persona a saturarse tanto de trabajo, que en muchas ocasiones puede ser:

- No saber decir no o poner límites a una persona o proyecto
- Subestimar el tiempo que se llevara para cada proyecto o actividad
- Estar haciendo demasiadas cosas o tarea a la vez
- Querer hacer las cosas solo(a)

Se debe establecer cuáles son las prioridades o las tareas más importantes que le corresponde a la persona y que no, y a quien debe dirigirse la comunicación. Se debe aprender a poner límites para tener una organización y planificación más ordenada, lo que hará que el desarrollo de los proyectos sea más relajado. Planificar las cosas con tiempo hará que el trabajo sea menos agobiante y desgastante para los colaboradores. Determinar el número de actividades que se pueden hacer, analizar lo que se hace y entrega en el tiempo planificado, hará que el trabajo sea más productivo y eficaz. Todas las personas son diferentes y cada una tiene diferentes competencias que aportan al buen o mal desarrollo de los proyectos; es por ello por lo que es importante no sobrecargar a los colaboradores con tareas que no pueden cumplir o llevar adelante en los procesos de desarrollo.

Todo lo antes mencionado también involucra otro factor importante que es la comunicación, si la comunicación no es clara y concisa, puede llegarse a dar muchos malentendidos dentro del grupo de trabajo. Así como también puede darse la mala interpretación o acciones si se juega al teléfono descompuesto, para que esto no suceda, es importante que las personas tengan clara la estructura organizacional de la empresa, esto dará claridad para saber con quienes pueden abocarse al momento de tener alguna duda o conflictos con algún proyecto asignado o en curso.

De acuerdo con Orozco (2006), la comunicación es el intercambio de la información entre una o varias personas. El que envía o da el mensaje es el responsable para dar la información clara y completa, haciendo que la persona que lo reciba pueda hacerlo de manera correcta. El que recibe la información es el responsable de asegurarse que la información recibida se entienda en su totalidad y que la misma no sea tergiversada por no tener claro el mensaje dado.

Entonces tener una comunicación eficiente permite minimizar el tiempo y la saturación de trabajo, puede evitarse si se tiene una buena planificación del tiempo. Más que nada, si se tiene una buena comunicación con todos los involucrados en los proyectos asignados, o bien, con el solo hecho de saber quién recibe qué información permite organizar de una mejor manera el desarrollo de cada proyecto.

#### 2.4.1. Automatización de procesos administrativos

La automatización de procesos administrativos involucra a la empresa en sí, y a la administración y estructura organizacional que se haya definido para mantener el orden dentro de ella. El objetivo de la automatización es hacer más productiva a la empresa sin tener que separar la automatización de procesos administrativos del sistema de comunicación para el desarrollo de proyectos. De acuerdo con Orozco (2011), la automatización está formada de tres factores claves:

- La organización: es en si la empresa o entidad que tiene como propósito, cumplir con sus objetivos y metas propuestas al momento de su creación. En ella se pueden encontrar diferentes personas reunidas que ayudan al cumplimiento de estos objetivos.
- La administración: Orozco (2011) sostiene que es un proceso donde se trabaja con personas que ayudan a alcanzar el cumplimiento de los objetivos de forma eficiente, permitiendo a la administración prever, organizar, mandar, coordinar y controlar cada proceso de cada área de trabajo.

Dentro de la administración se tocan términos importantes que se usan constantemente para definir procesos administrativos, como la visión, misión, propósitos, objetivos, metas, estrategias, liderazgo, procesos, procedimientos, políticas, presupuesto y gestión. También dentro de la administración hay actividades claves para cada proceso, como lo son: la planeación, organización, ejecución y control de los proyectos.

- Estructura organizacional: la estructura organizacional está definida por la departamentalización, la relación entre cada unidad, el grado de autoridad y los niveles de coordinación que hay entre cada persona que conforman la empresa. Básicamente la estructura está representada de forma gráfica, en ella se establecen las líneas jerárquicas o de mando dentro de la empresa. Para tener mejor control y eficiencia en los procesos, estos puntos claves se plasman en manuales administrativos que se comparten con los colaboradores.

#### 2.4.2. Manuales administrativos

Orozco (2006) sostiene que los manuales administrativos son herramientas que ayudan a la sistematización de los procesos, estos ayudan a que los colaboradores tengan claro los procesos y procedimientos que deben realizarse en la empresa, o bien, en cada área de trabajo. Existen diferentes tipos de manuales, siendo los siguientes más utilizados:

- Manual de inducción
- Manual de perfil de puestos
- Manual de políticas de empresa
- Manual de proceso de reclutamiento y selección
- Manual de contratación y administración
- Manual de dirección de recursos humanos
- Manual de gestión de talento humano

Todo manual debe contar con la revisión y actualización constante cada vez que hay un cambio en los procesos administrativos, especificando la vigencia o bien, la fecha de actualización al final de cada manual. Los manuales deben ser comprensibles para todas las personas de la empresa, interesantes, precisos, concisos y coherentes con la información. Esto hará que su cumplimiento se haga más eficiente.

### 2.4.3. Información y comunicación

De acuerdo con Orozco (2011), la información es un recurso muy valioso para el ser humano y puede representarse de varias formas. Un administrador sin información es como un explorador sin brújula, ya que esto sirve para tomar decisiones que van más allá de la simple observación. Sino se dispone de información completa se está arriesgando a que la empresa caiga en errores que tarden mucho tiempo en corregirse, o que la competencia aproveche para sacar ventaja del error en la comunicación.

Orozco (2011) afirma que: “Desde el momento en que toma una decisión, el administrador requiere de información que de alguna forma le fue comunicada. Si la comunicación es ineficaz dentro de una organización, es muy probable que se origine una serie de problemas para el administrador y por ende para la organización. La comunicación ayuda a la planeación, organización y ejecución administrativa a que se realice con efectividad” (p. 73)

Los equipos de trabajo son más productivos cuando se tiene una red de comunicación adecuada, done incluso exista la participación de todos los miembros de la empresa. Esto mejorará no solo el rendimiento del equipo de trabajo, sino también la satisfacción que se le crea a cada uno de los colaboradores al hacerlos partícipes para intervenir en las discusiones donde se proveen los medios para las concesiones mutuas entre coordinadores y directores.



## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1. Planteamiento del problema**

Hoy en día las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, es importante analizar los diferentes factores que se manifiestan alrededor de ellas. Es interesante conocer estos cambios debido a que las empresas deben estar conscientes de que sus competidores están constantemente buscando estrategias para generar ventajas competitivas. La relevancia es que la empresa debe estar alerta y hacer un análisis estratégico de su entorno.

La empresa Mentos Digitales, S.A. atravesó una problemática tanto interna como externa, que provocó que bajara su productividad y que careciera de estabilidad con su personal. La mala comunicación y cultura organizacional, el mal manejo de tiempo en la ejecución de proyectos y la saturación de trabajo por falta de orden en la comunicación de acuerdo con la estructura organizacional por falta de un sistema de comunicación y planificación adecuado, son factores que afectaron la resolución productiva en el desarrollo de los proyectos. Crear una ventaja competitiva no es cosa fácil de lograr y tomar en cuenta estos aspectos es vital para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

#### **3.2. Pregunta de investigación**

¿Cómo mejorar la comunicación y su impacto en el desarrollo de proyectos en la empresa Mentos Digitales, S.A.?

#### **3.3. Objetivo general**

Evaluar el proceso de comunicación para eficientar el desarrollo de proyectos en la empresa Mentos Digitales, S.A., con el fin de lograr una ventaja competitiva a largo plazo.

### 3.4. Objetivo específico

- Evaluar la forma de comunicación entre colaboradores y directores.
- Evaluar la importancia de la comunicación para la ejecución de los proyectos.
- Establecer una distribución equitativa de trabajo, de acuerdo a una programación.

### 3.5. Alcances y límites

Alcances: dentro de los alcances obtenidos en la investigación, se pudo obtener la aceptación de los colaboradores y directores a tomar las medidas necesarias para lograr un mejor sistema de comunicación que lograra armonizar el desarrollo de los proyectos, también se logró la escucha y participación de los colaboradores al momento de solicitarles información que ayudara a respaldar la investigación.

Límites: los límites de la investigación se dieron al momento de corroborar con los directores la información obtenida de sus colaboradores, ya que ellos se mantenían fuera de la oficina o en reuniones, así mismo también fue limitante el poco tiempo que se tenía con las personas dentro de la empresa ya que siempre estaban muy saturados de trabajo, o bien también se mantenían fuera de la oficina. Por último, la limitante más grande fue la rotación excesiva del personal, ya que la investigación empezó con un número de personas y a mitad de esta hubo bajas y contrataciones nuevas, haciendo que la investigación fuera un poco más difícil de llevar a cabo debido a la objetividad de las personas de nuevo ingreso.

### 3.6. Metodología

El abordaje del problema inicio con una plática con los directores de la empresa, donde ellos expusieron los puntos problemáticos que se venía observando en la empresa desde hacía un tiempo.

Se acordó que se utilizarían tres métodos en la investigación, donde uno fue el método de observación, realizado desde la distancia con el fin de no interferir con el tiempo valioso de las personas involucradas en la investigación. La guía de observación utilizada se encuentra en el Anexo 4.

El segundo método acordado fue la elaboración de una encuesta electrónica de clima laboral, que permitiera que cada persona dentro de la empresa pudiera dar su opinión referente a como se sentían e identificaban con la misma. Se involucraron únicamente a las personas que se mantenían laboralmente estables dentro de la empresa. Obtenido los resultados de esta encuesta, se procedería a establecer y ejecutar un plan de acción que permitiera corregir las fallas encontradas en la encuesta de clima laboral. La encuesta de clima laboral se encuentra en el Anexo 1.

Como tercer y último método, se acordó se realizarían entrevistas personales para conocer más a profundidad las opiniones de los colaboradores acerca de la gestión del talento humano que manejaban los directores, así como también conocer la opinión general que tenían de la empresa y la metodología de comunicación que se manejaba al momento de desarrollar proyectos asignados. El formato utilizado en las entrevistas con los colaboradores se encuentra en el Anexo 5

## **Capítulo 4**

### **Presentación de Resultados**

#### **4.1. Sistematización del estudio de caso**

Se realizó la evaluación del sistema de comunicación y su impacto en el desarrollo de proyectos en la empresa Mentos Digitales, S.A., mediante una encuesta electrónica de clima laboral (Anexo 1) y entrevistas personales (Anexo 5) con ciertos colaboradores de la empresa, así mismo también se realizó una observación de los procesos con los que contaban en el área administrativa (Anexo 4). Lamentablemente no contaban con una estructura organizacional eficiente, así como tampoco contaban con una persona o un canal de comunicación que hiciera clara y eficaz la transmisión de la información.

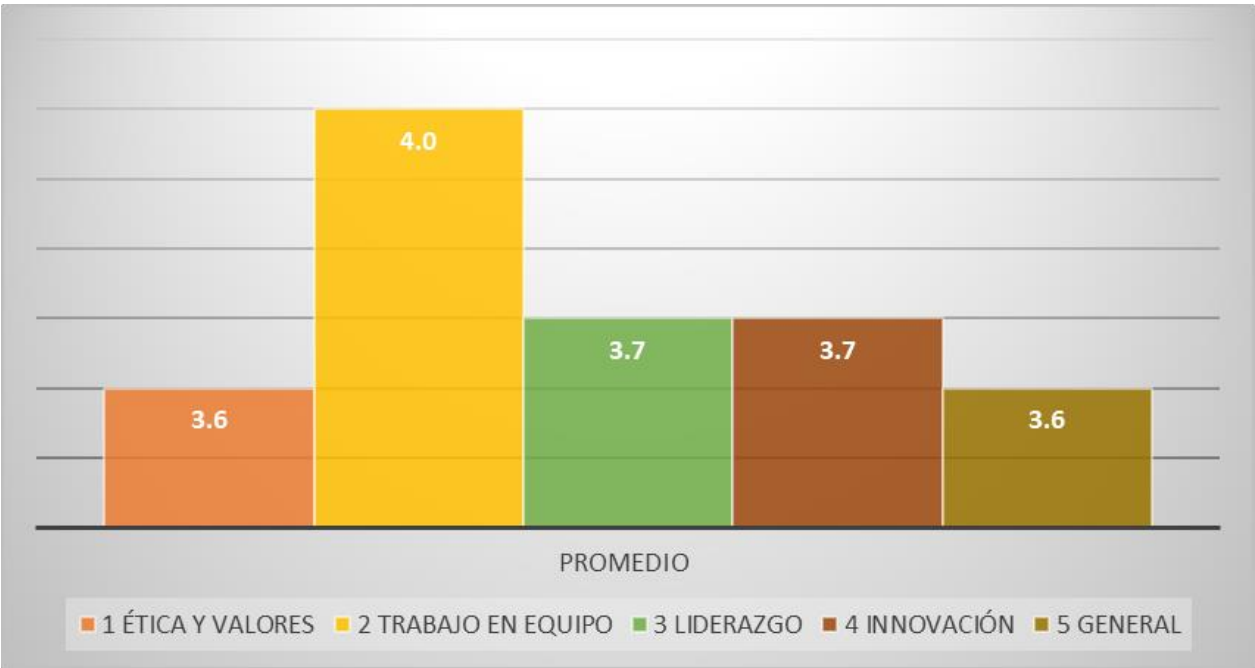
Teniendo toda esta información, se trasladó a los directores de la empresa un plan de acción tomando en consideración todos los puntos observados, se analizó y planificó una forma para trabajar en la correcta gestión del talento humano, según las necesidades que ellos mismo expresaron (ver Anexo 6). Se llegó a la conclusión que era necesario contar con una persona específica que llevara el control administrativo y de personal, evitándose así malentendidos al momento de crear un sistema eficiente de comunicación entre los colaboradores y directores. También se ayudó a mejorar y actualizar la estructura organizacional, esto ayudaría a mejorar los canales de comunicación para la correcta transmisión de la información, así como también ayudaría a los colaboradores a saber su posición en la estructura organizacional de la empresa (ver Gráfica No.1)

#### **4.2. Análisis de resultados del estudio de caso**

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta electrónica de clima laboral. La misma se promedió para sacar un resultado general de las diferentes áreas evaluadas: ética y valores, trabajo en equipo, liderazgo, innovación, área general y comentarios adicionales. Se dejó claro que la importancia de la comunicación para la ejecución de proyectos es clave para el buen desarrollo

del trabajo, esto permite que las personas que integran grupos de trabajo específicos puedan proponer, analizar y escuchar nuevas ideas que les ayuden a entregar o realizar trabajos de calidad para los clientes más exigentes de la empresa. También se enfatizando que la comunicación no es solo para dar instrucciones u ordenes de tareas, sino que esta debe ser para proponer, solucionar y gestionar mejores y nuevas ideas.

**Gráfica No. 3**  
**Resultados Promediados de Encuesta Clima Laboral**



Fuente: elaboración propia (2018)

Entre las áreas de mejora que resaltaron de las sugerencias en el área de comentarios adicionales en la encuesta de clima laboral, se encontraron las más relevantes como: mejorar los canales de comunicación dentro de la empresa, mejorar el sistema de reclutamiento y selección, definir las atribuciones de cada puesto, capacitar más a los colaboradores y directores, mejorar las condiciones salariales, crear métodos efectivos de motivación y unión de grupo y mejorar las instalaciones.

Evaluando y analizando la forma de comunicación entre colaboradores y directores se pudo analizar que la falta de un canal adecuado de comunicación y una estructura organizacional eficiente hacía que se creara información errónea o tergiversada ya que nadie tenía claro quién era el encargado de que proyectos o bien, quienes eran los involucrados directos en cada trabajo. Es por ello por lo que se realizó un formato de entrevista personalizada con cinco personas que más tiempo tenían de estar dentro de la empresa.

En este formato de entrevista (ver Anexo 5), se abarcaron temas como número de proyectos que se desarrollan en cada puesto de trabajo, la complejidad de cada proyecto, aspectos que pudieran repercutir en el desarrollo de sus funciones, planificación y distribución de proyectos, comunicación con compañeros y directores, capacitación y actualización de temas actuales y canales de comunicación entre compañeros y directores.

Por último, se analizó que la distribución equitativa de trabajo de acuerdo con una programación debía ponerse en práctica cuando se tuviera una estructura organizacional más ordenada y una descripción de puesto para cada colaborador (ver Anexo 7), ya que, al no contar con esto, hacía que varias personas realizaran las mismas tareas o actividades al mismo tiempo o con la misma frecuencia, esto ocasionaba que el tiempo no pudiera aprovecharse de una forma más productiva y ordenada.

## **Conclusiones**

En la investigación realizada se concluye que el proceso del sistema de comunicación para eficientar el desarrollo de los proyectos, no se está llevando a cabo de forma entendible según las necesidades de los colaboradores y directores de la empresa.

Existe un mal manejo de la comunicación y cultura organizacional, algunos factores que se encontraron pudiendo ser estos los que causan la mala comunicación están: mala planificación, mala coordinación, mala organización e inexistencia de conocimiento de la estructura organizacional. Esto como bien sabemos no es únicamente problema de los colaboradores, sino involucra también a los directores de la empresa.

Deben darle mucha importancia a la comunicación para la ejecución de proyectos, poniendo en práctica planificaciones y controles que hagan de la ejecución de los proyectos sea más eficiente para su cartera de clientes, ya que sino los colaboradores pueden perder de vista el objetivo o importancia del trabajo que están realizando.

El establecimiento de un método de distribución equitativa de trabajo de acuerdo con una programación es un punto que se debe trabajar a la brevedad posible, porque se está recargando más a unas personas que a otras, esto puede llegar a ser perjudicial tanto para los colaboradores como para la misma empresa. Si se llega a sobrecargar a los colaboradores, estos pueden llegar a un punto de quiebre y pueden dejar de desempeñar su trabajo con la calidad y eficiencia necesaria en cada proyecto.

## **Recomendaciones**

Para que haya una mejor comunicación y cultura organizacional, mejorar los canales de información, pudiendo ser reuniones semanales con los coordinadores de cada área o departamento en conjunto con los directores, para lograr analizar estrategias o ideas que los colaboradores propongan.

Para el manejo de la mala comunicación en el desarrollo de los proyectos, se propone implementar métodos de planificación, coordinación y organización funcionales para todo el personal que ejecute proyectos, así mismo, darles a conocer la estructuración de la organización (Grafica No.1), esto creara que cada persona tenga noción de las actividades que le compete a cada uno, ayudando también a crear un compromiso mejor definido del desarrollo del trabajo de cada persona.

Tener una planificación y organización funcional de cada puesto y cada área de la empresa, hará que la comunicación entre colaboradores sea más clara, permitiendo que cada uno de ellos pueda desarrollar sus proyectos de una manera creativa y sin distractores a causa de la mal transmisión de la información, idealmente se debe revisar la calendarización o planificación que tengan para el día y así empezar su trabajo de una formar más ordenada.

Establecer una distribución equitativa de trabajo que sea funcional para todos, podría ser el capacitar correctamente a las personas en su área de trabajo, así como también seria funcional proporcionarles una descripción del puesto (Anexo 7) donde se detalle cada tarea y actividad que tiene que realizar en su puesto de trabajo. Al tener detallado los puestos y capacitado al personal, la productividad en las áreas de trabajo aumentará, por lo que la empresa se verá favorecida al momento de desarrollar nuevos proyectos.



## Referencia

### Bibliografía

Ing. Nidia Giorgis Ramazzini De Orozco (2008). *Sistematización de Oficinas*. (3era. Ed.). Guatemala: Italprosa.

Stephen P. Robbins (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13.<sup>a</sup> Ed.) México: Pearson Educación.

Ing. Nidia Giorgis Ramazzini De Orozco (2006). *Control y Evaluación de Proyectos 1*. (1era. Ed.). Guatemala: Italprosa.

Ing. Nidia Giorgis Ramazzini De Orozco (2008). *Control y Evaluación de Proyectos 2*. (2da. Ed.). Guatemala: Italprosa.

Mery Gallego (2000). *Gestión Humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Medellín: Universidad EAFIT.

Ing. Nidia Giorgis Ramazzini De Orozco (2011). *Automatización de Procesos Administrativos*. (3era. Ed.). Guatemala: Italprosa.

## **Anexos**

# Anexo 1

## Encuesta de Clima Laboral

1 Muy malo	2 Malo	3 Necesita mejorar	4 Bueno	5 Excelente
---------------	-----------	-----------------------	------------	----------------

No.	CLIMA LABORAL	VALORES	PROMEDIO
<b>1. ÉTICA Y VALORES</b>			
1	¿Los valores de la empresa son comprendidos y compartidos?	3.2	
2	¿Usted como talento humano, confía en sus colegas?	3.8	
3	¿Dentro del equipo de trabajo se tratan todos con respeto?	4.6	<b>3.6</b>
4	¿Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas por el talento humano?	4.0	
5	¿La empresa valora al talento humano?	3.5	
6	¿Existen prácticas discriminatorias en la empresa?	2.3	
<b>2. TRABAJO EN EQUIPO</b>			
7	¿Tiene la cooperación y el apoyo de sus colegas del departamento?	3.9	
8	¿Tiene la cooperación y el apoyo de personas de otros departamentos?	3.9	<b>4.0</b>
9	¿Los recursos y equipos de la empresa son compartidos por todo el talento humano?	4.4	
10	¿La Dirección alienta a que el talento humano trabaje en equipo?	3.6	
<b>3. LIDERAZGO</b>			
11	¿La administración se hace responsable de sus acciones?	3.5	
12	¿La Dirección escucha las sugerencias, consejos y dudas del talento humano?	3.6	<b>3.7</b>
13	¿La Dirección tiene expectativas realistas con respecto a los resultados del trabajo?	3.6	
14	¿La Dirección es accesible para preguntas y sugerencias de cualquier persona del equipo?	4.2	
<b>4. INNOVACIÓN</b>			
15	¿Se alienta al talento humano a buscar nuevas formas de resolver problemas?	3.7	
16	¿La Dirección es abierta a las sugerencias del talento humano?	4.1	<b>3.7</b>
17	¿La empresa aprecia y valora las ideas?	4.0	
18	¿La empresa le teme al cambio?	3.1	
19	¿Cree que la empresa busca hacer cambios para mantener su competitividad?	3.8	
<b>5. GENERAL</b>			
20	En general, ¿cómo califica el clima laboral en esta empresa?	3.4	<b>3.6</b>
21	¿Cree que la empresa va en la dirección correcta?	3.9	
<b>22</b>	<b>¿Tiene usted alguna propuesta de mejora para que el trabajo se desarrolle de una mejor manera?</b>		
1	Recreación/motivación		
2	No		
3	Tener metas realistas y suficiente personal para no recargar ninguna plaza más de la cuenta.		
4	Mejorar el flujo de trabajo y ofreciendo mejor calidad de servicio		
5	Organización de toda la empresa, la dirección debe involucrarse en todo.		
6	No hacer grupitos en la oficina, apoyarnos todos en todo, que no exista la envidia ni la competencia de "quien es mejor".		
7	Más organización y orden en cuánto a lo que piden los clientes.		
8	Tener reuniones informativas que nos ayuden a poder organizar mejor el trabajo de manera que todo el equipo pueda dar su 100% como profesionales. Crear planificaciones que ayuden a organizar a la agencia y sus clientes.		
9	Desarrollar actividades, para unir al equipo y así entender que unidos podemos lograr aun mas.		
10	Mejorar formas de inducción al personal		
11	Ser más dinámicos entre el equipo de trabajo		

**23 ¿Cree usted que habría algo que mejorar en cuanto al ambiente laboral?**

- 1 Cumplimiento de lo que dicen
- 2 Considero que existe un buen ambiente laboral, todos nos tratamos con respeto y nos ayudamos mutuamente.
- 3 Actividades como poner música y dinámicas para romper el hielo entre tanta gente nueva
- 4 Si, la confianza ayuda mucho a que el ambiente sea agradable
- 5 TODO. El ambiente laboral es muy malo, de primero debe cambiar la dirección para que pueda cambiar de verdad todo.
- 6 No hacer grupitos en la oficina, apoyarnos todos en todo, que no exista la envidia ni la competencia de "quien es mejor".
- 7 No he estado tanto tiempo como para poder definir una respuesta válida en cuanto a mi criterio ya que me mantengo fuera.
- 8 Creo que la mayoría de nosotros mantenemos una actitud positiva y colaboradora.
- 9 Tener por lo menos 1 vez al mes una pequeña reunión con todos y compartir sin mencionar cosas de trabajo.
- 10 Quizá hacer actividades de integración, crear metas simples para ganar premios dentro de el ambiente para mejorar integración y crear una competencia sana dentro de la empresa.
- 11 hacer actividades en conjunto

**24 ¿Cree usted que habría algo que mejorar en cuanto al equipo o mobiliario de la oficina?**

- 1 Si
- 2 No, cada quien cuenta con un espacio y equipo apropiado para estar cómodo y poder laborar adecuadamente.
- 3 no, solo estar siempre pendiente del mantenimiento.
- 4 No
- 5 No
- 6 No
- 7 Depende el departamento
- 8 Actualizar los programas de las computadoras para tener un menor tiempo en cuanto a desarrollo y rendimiento de las tareas.
- 9 Creo que tenemos todo lo necesario.
- 10 no.
- 11 no

**COMENTARIOS ADICIONALES**

- Comparar otros ambientes de otras agencias para tomar lo bueno de...
- Mejorar el departamento de marketing tanto en communities y en diseño
- Los directores deben prestar atención a todos los empleados, capacitarlos desde el primer día que llegan a su puesto de trabajo.
- Definir las atribuciones por cada puesto y así no tener la carga de cumplir más de un puesto por persona.
- Deben aprender a felicitar por las buenas acciones, no fijarse solo en los errores. Motivar a todos los empleados con capacitaciones, reconocimientos por el buen trabajo o mínimo una felicitación.
- Están enfocados solamente en cubrir puesto por la excesiva rotación de personal, no debe de ser así deben reclutar al mejor talento, esto debe incluir que las personas que contratan sea realmente capaces de cumplir con las tareas, deben prestar atención a los valores, educación y relaciones interpersonales.
- La remuneración es bastante baja, aun sabiendo que muchos empleados hacen el trabajo de más de una persona.
- Deben crear confianza entre directivos y empleados.
- Los directivos deben de dejar de lado los chismes, le prestan demasiada atención.
- Los directivos deben capacitarse tanto en el área que desempeñan como en la gestión de talento, es importante.
- Deben ser líderes no jefes, ellos deben ser el ejemplo para todos los empleados, tanto en el ámbito personal como en el laboral.
- El clima laboral afecta a todos, no solo internamente. Si tratan bien a los empleados ellos tratarán bien a los clientes.
- No hay oportunidad de crecimiento.
- Agradezco que la empresa se tome el tiempo de escuchar a los colaboradores de manera que todos podamos crear algo mejor como equipo profesional.

Fuente: elaboración propia (2018)

## Anexo 2

<p align="center"><b>Tabla de Variables</b>  <b>SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA</b></p>					
<p><b>Nombre de la Tesis:</b> Evaluación del sistema de comunicación y su impacto en el desarrollo de proyectos.  <b>Nombre del estudiante:</b> Ericka Alejandra Meza Pineda  <b>Carrera:</b> Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión de Talento Humano</p>					
PROBLEMÁTICA	VARIABLE DE ESTUDIO	SUB-TEMAS DE LA VARIABLE DE ESTUDIO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Deficiencia en la comunicación que se transmite entre colaboradores y Directores, causando así conflicto en la distribución de proyectos, manejo de tiempo, saturación de trabajos y orden.	Evaluación del sistema de comunicación y su impacto en el desarrollo de proyectos.	1. Comunicación y Cultura Organizacional	¿Cómo mejorar la comunicación y su impacto en el desarrollo de proyectos en la empresa Mentés Digitales, S.A?	Evaluar el proceso de comunicación para eficientar el desarrollo de proyectos	1. Evaluar la forma de comunicación entre colaboradores y Directores
		2. Manejo del Tiempo en ejecución de proyectos			2. Evaluar la importancia de la comunicación para la ejecución de los proyectos
		3. Saturación de trabajo por falta de orden en la comunicación de acuerdo a la estructura organizacional y por falta de un sistema de comunicación y planificación adecuado			3. Establecer una distribución equitativa de trabajo, de acuerdo a una programación

Fuente: elaboración propia (2018)

## Anexo 3

### Tabla de Marco Teórico

**Nombre del estudiante:** Ericka Alejandra Meza Pineda

**Título de la Sistematización:** Evaluación del sistema de comunicación y su impacto en el desarrollo de proyectos.

**Carrera:** Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión de Talento Humano

VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
2.1 Evaluación del sistema de comunicación y su impacto en el desarrollo de proyectos.	2.1.1 Sistemas de comunicación y planificación efectivos para una organización.	- Sistematización de Oficinas. Ing. Nidia Giorgis Ramazzini De Orozco. Tercera Edición. ITALPROSA
SUB-TEMAS DE LA VARIABLE DE ESTUDIO	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
2.2 Comunicación y cultura organizacional	2.2.1 Tipo de comunicación en las organizaciones	- Comportamiento Organizacional. Stephen P. Robbins. Decimotercera edición. PEARSON
	2.2.2 Evaluación del desempeño	- Control y Evaluación de Proyectos 2. Ing. Nidia Giorgis Ramazzini De Orozco. Segunda Edición. ITALPROSA.
2.3 Manejo del tiempo en ejecución de proyectos	2.3.1 Administración o gestión de proyectos	- Control y Evaluación de Proyectos 1. Ing. Nidia Giorgis Ramazzini De Orozco. Primera Edición. ITALPROSA.
	2.3.2 Desarrollo de competencias	- Contribución Efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Mery Gallego. Revista Universidad EAFIT.
	2.3.3 Implementación de una gestión por competencias para desarrollo de proyectos	- Contribución Efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Mery Gallego. Revista Universidad EAFIT.
2.4 Saturación de trabajo por falta de orden en la comunicación de acuerdo a la estructura organizacional y por falta de un sistema de comunicación y planificación adecuado	2.4.1 Automatización de procesos administrativos	- Automatización de Procesos Administrativos. Ing. Nidia Giorgis Ramazzini De Orozco. Tercera Edición. ITALPROSA.
	2.4.2 Manuales Administrativos	- Automatización de Procesos Administrativos. Ing. Nidia Giorgis Ramazzini De Orozco. Tercera Edición. ITALPROSA.
	2.4.3 Información y comunicación	- Automatización de Procesos Administrativos. Ing. Nidia Giorgis Ramazzini De Orozco. Tercera Edición. ITALPROSA.

Fuente: elaboración propia (2018)

## Anexo 4

### GUIA DE OBSERVACIÓN

La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de las labores diarias de los colaboradores.

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa el Observado: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha de Observación: \_\_\_\_\_

No.	ASPECTO POR OBSERVAR	SI	NO
1	¿Verifica que su equipo de trabajo se encuentre en buen estado y listo para utilizarse?		
2	¿Sigue de manera puntual los procedimientos establecidos en el manual?		
3	¿Se muestra proactivo para atender con rapidez las dudas de sus compañeros de trabajo y su trato es cortés?		
4	¿Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades de los demás?		
5	¿Se anticipa a ellas aportando soluciones a sus consultas?		
6	¿Demuestra interés en atender a los miembros de la organización con rapidez?		
7	¿Comparte opiniones con otros para mejorar sus trabajos?		
8	¿Observa su entorno continuamente para mejorar su trabajo?		
9	¿Elabora documentos de comunicación interna con claridad e información precisa?		

Fuente: elaboración propia (2018)

## Anexo 5

### ENTREVISTA A COLABORADORES

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa el entrevistado: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántos proyectos desarrolla usualmente en el mes en su puesto de trabajo?

Uno  uno a dos  tres a cuatro  cuatro o más

2. ¿Cuáles son los proyectos que desarrolla en su puesto de trabajo?

3. ¿Qué tan alto es el nivel de complejidad que maneja en su puesto de trabajo?

Muy alto  Alto  Medio  Bajo

4. ¿Cuáles son las funciones complejas que realiza en su puesto de trabajo?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



5. ¿Considera que alguno de los siguientes aspectos repercute en el desarrollo de sus funciones?

Falta de planeación  Falta de implementos  Comunicación con directores

6. ¿Cómo califica la comunicación con su jefe inmediato?

Excelente  Buena  Regular  Mala

7. ¿Se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?

Siempre  Usualmente  Ocasionalmente   
Rara vez  Nunca

¿En qué le gustaría capacitarse? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los que comúnmente recibe información sobre temas laborales?

Reuniones  Comunicación escrita  Capacitaciones   
Correo electrónico  Carteleras  Rumores

9. ¿Cómo evalúa los medios de comunicación que se utilizan en la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Cómo evalúa la repartición de tareas al momento del desarrollo de un proyecto?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Cree usted que el trabajo se sobrecarga más en unas personas que en otras?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**12. ¿Tiene supervisión constante en el desarrollo de las funciones que están a su cargo?**

---

---

---

**13. ¿Se establecen prioridades en el desarrollo de sus funciones?**

---

---

---

**14. ¿Qué le gustaría se implementara en la empresa para su comodidad?**

---

---

---

**15. ¿Qué propuestas daría para mejorar la motivación personal y dentro del equipo?**

---

---

---

---

**16. ¿Qué sugerencias daría para mejorar el desarrollo de la empresa y proyectos?**

---

---

---

**¡Gracias por su cooperación!**

Fuete: elaboración propia (2018)

## Anexo 6

### PLAN DE ACCION PARA MEJORA

Problema Actual	¿Qué acciones se llevarán a cabo?	¿Quién llevará a cabo esas acciones?	¿Cuál es el objetivo de la acción?	¿Qué recursos se necesitan para las acciones?	Fecha Inicio	Fecha Fin
Recreación/motivación.	En base a metas mensuales, se puede escoger el empleado (s) del mes para reconocer el esfuerzo. Así también cada mes se hará una reunión para celebrarlos y celebrar cumpleaños.	Encargado(a) RRHH. Coordinador de Área.	Hacer sentir al Talento Humano reconocido y valorado por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tablero de Noticias</li> <li>▪ Marcos de acrílico</li> <li>▪ Impresora</li> <li>▪ Papel Bond</li> <li>▪ Fotos de TH</li> <li>▪ Materiales varios</li> </ul>	01-may-2018	No tiene
Tener metas realistas.	Reunirse con cada colaborador para hacer un plan de proyectos que pueda realizar, el mismo debe ser medible y cuantificable.	Directores. Coordinador de Área.	Servirá para que el colaborador se sienta organizado en su puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tabla de medición de proyectos por colaborador (proyecto, tiempo invertido, tiempo de entrega y complejidad)</li> </ul>	No tiene	No tiene
Suficiente personal para no recargar ninguna plaza.	Reclutar al personal que se necesite para aligerar la carga de trabajo al equipo para que puedan desempeñar los proyectos con eficiencia y calidad.	Directores. Coordinador de Área Encargado(a) RRHH.	El talento humano debe sentir apoyo al no estar recargado con más tareas de las que puede llevar. Esto también evitara que se realicen trabajos a medias y de baja calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bolsas de empleo</li> <li>▪ Solicitud de empleo</li> <li>▪ Anuncios en redes</li> </ul>	01-may-2018	No tiene
Mejorar el flujo de trabajo.	Mejorar o evaluar cómo se distribuyen los proyectos, analizando si las personas encargadas son las correctas para el desempeño de los mismos.	Directores. Coordinador de Área.	Mejorará la eficiencia y eficacia en la elaboración de los proyectos asignados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de trabajo mensual, semanal o diario.</li> </ul>	01-may-2018	No tiene
Ofrecer mejor calidad de servicio.	Evaluar los ofrecimientos a los clientes en cuanto a si es posible lo que piden o no, esto hará que los proyectos sean objetivos y realizables a todo nivel.	Directores. Coordinador de Área.	Mejorará la calidad de los servicios al no ofrecer proyectos poco alcanzables, evitara que el cliente quede insatisfecho por los tiempos de entrega.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propuesta trabajo</li> <li>▪ Contrato servicio</li> <li>▪ Compromisos establecidos cliente-empresa.</li> </ul>	01-may-2018	No tiene

Organización y orden en cuánto a la información que piden los clientes.	Realizar una planificación (mensual, semanal o diaria) de las tareas que se deben realizar con las diferentes cuentas que se llevan en la empresa y compartirlas con el colaborador encargado de la cuenta y/o cliente.	Directores. Coordinador de Área.	Hará que la información sea clara y llevada con un orden específico y así también evitara que el colaborador se sature con mucha información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de trabajo mensual, semanal o diario.</li> </ul>	01-may-2018	No tiene
Reuniones Informativas que ayude a organizar mejor el trabajo y al equipo.	Realizar una reunión semanal con los Coordinadores de Área o bien, con todo el equipo de trabajo para evaluar cómo están llevando a cabo sus tareas y el manejo de sus cuentas. Sirve también para que den opiniones o sugerencias de como desempeñar una tarea.	Directores. Coordinador de Área. Encargado(a) RRHH.	Servirá para que el equipo se sienta participe en los proyectos de la empresa, no tanto como empleados sino como un recurso clave para el desarrollo de los mismos. Se sentirán motivados ya que serán tomados en cuenta para las planificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percoladora de café o aguas gaseosas</li> <li>Tazas o vasos</li> <li>Servilletas</li> <li>Bloc de notas</li> <li>Lapiceros</li> <li>Agenda de temas a tratar</li> <li>Reloj para medir tiempo de reunión</li> </ul>	01-may-2018	No tiene
Desarrollar actividades de integración para unir al equipo.	Realizar actividades que motiven la creatividad de cada persona, se pueden realizar concursos en base a sus talentos y como premio pueden obtener pases al cine, vales para pizza, etc. Algo que sea significativo pero no en sentido monetario.	Directores. Coordinador de Área. Encargado(a) RRHH.	Motivara al talento humano a esforzarse, a sentirse valorado y consentido por la empresa. Esto les recordara que ellos son importantes en cada meta que la empresa se proponga.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talonarios de vales</li> <li>Computadora</li> </ul>	01-may-2018	No tiene
Mejorar formas de inducción al personal.	Al momento de la contratación de nuevo personal, es vital darle la inducción a la empresa y a su puesto de trabajo.	Coordinador de Área. Encargado(a) RRHH.	Esto ayuda a que las personas de nuevo ingreso se sientan ubicadas en la empresa a la que van a pertenecer como también al puesto de trabajo que van a desempeñar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ inducción</li> <li>✓ políticas</li> </ul> </li> <li>Bloc de notas</li> <li>Lapicero</li> <li>Computadora</li> <li>Escritorio</li> <li>Silla</li> </ul>	01-may-2018	No tiene
Actualizar los programas de las computadoras	Mantener actualizados los programas de las computadoras para que el desarrollo de las tareas sea eficiente y eficaz, tanto para el cliente como para la empresa.	Directores. Coordinador de Área.	Ayudará al mejor desempeño de las tareas del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licencia de programas actuales.</li> <li>Computadoras</li> </ul>	01-may-2018	No tiene

Definir las atribuciones por cada puesto	Crear perfiles y descriptores de puesto para que cada persona sepa sus funciones, actividades y tareas dentro de la empresa.	Directores. Coordinador de Área. Encargado(a) RRHH.	Permitirá que el talento humano sepa en que consiste su puesto de trabajo y las responsabilidades que está adquiriendo para con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impresora</li> <li>▪ Folders nuevos par expedientes</li> <li>▪ Hojas para imprimir los descriptores</li> </ul>	01-may-2018	No tiene
Motivar a todos los colaboradores con capacitaciones y/o reconocimientos.	Realizar programas de capacitación para el talento humano que este teniendo bajas en su Evaluación del Desempeño.	Directores. Coordinador de Área. Encargado(a) RRHH.	Permite que las personas se sientan apoyadas para el desempeño de sus funciones en su área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de capacitación.</li> <li>▪ Evaluación del Desempeño</li> </ul>	01-may-2018	No tiene
Mejorar forma de reclutamiento, velando porque las personas que contratan sea capaces de cumplir con las tareas.	Explicar claramente en la publicación de la plaza todas las características del perfil del puesto, filtrar en base a los requisitos y confirmar todas aquellas que cumplan con lo requerido.	Coordinador de Área. Encargado(a) RRHH.	Permite tener una idea clara y precisa de la persona que se necesita para cubrir la plaza vacante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitud empleo</li> <li>▪ Pruebas <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ psicométricas</li> <li>✓ técnicas</li> </ul> </li> <li>▪ Polígrafo</li> </ul>	01-may-2018	No tiene
La remuneración es bastante baja, aun cuando muchos hacen el trabajo de más de una persona.	Realizar una escala salarial y evaluar un ajuste dependiendo las funciones y mercado laboral.	Directores. Encargado(a) RRHH.	Se tendrá un análisis justo en cuanto a funciones y salario del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis salarios</li> <li>▪ Análisis funciones</li> <li>▪ Análisis mercado</li> </ul>	01-may-2018	No tiene
Los directivos deben capacitarse tanto en su área como también en la gestión del talento.	Realizar un plan de capacitaciones para mandos altos medios y bajos.	Directores. Coordinador de Área. Encargado(a) RRHH.	Ayudará a la retroalimentación de información para los diferentes procesos dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de capacitación.</li> <li>▪ Evaluación del Desempeño</li> </ul>	01-may-2018	No tiene

Fuente: elaboración propia (2018)

## Anexo 7

### PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTO

Nombre de Empleado:

#### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Project Manager
Área del puesto:	Operativa
Jefe Inmediato:	Director Creativo
Horario de trabajo:	De Lunes – Viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Fines de semana eventuales.
Salario mensual:	<u>Q6,000.00</u>

#### 2. Requerimiento del puesto

Edad preferida:	De 20 a 30 años
Genero:	Indiferente
Escolaridad:	Estudios Universitarios
Experiencia laboral:	2 años en puestos iguales o similares

#### 3. Objetivo General

Dirigir y gestionar los proyectos de marketing digital. Creando la planeación estratégica, motivación y control de los recursos con el cliente y con el equipo de Community Managers, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y así lograr el éxito en uno o varios proyectos dentro de las limitaciones establecidas. Estas limitaciones suelen ser el alcance, el tiempo, la calidad y el presupuesto.

#### 4. Funciones Generales

- Definición y presentación del proyecto, debe definir los procesos a implementar en las diferentes cuentas, así como presentar las etapas y plazos a los clientes. Es el intermediario entre el cliente y el equipo de trabajo que ejecuta las tareas (Community Manager)
- Planificar con precisión las fechas, plazos, responsables, cargos, recursos y costes de la campaña digital. Al hacerlo, debe tener claro que ese plan será su guía durante todo el proceso de ejecución.
- Establecer los objetivos en función de la petición de un cliente o Directores. Debe ser el encargado de darle sentido al proyecto.
- Supervisar las tareas que delegue a terceros, manteniendo la visión estratégica.
- Debe permanecer al tanto de cada tarea y medir la evolución de la misma y el desempeño de su grupo de trabajo. En el grado de supervisión reside gran parte del éxito o el fracaso de los proyectos, sobre todo cuando se componen de muchas tareas.

- Implementar soluciones o cambios. Esto exige una capacidad de discernimiento constante, pues es quien debe decidir cuándo intervenir el proceso y cómo hacerlo. De igual forma, tendrá que decidir qué puntos del plan inicial se pueden modificar.
- Debe mantenerse una comunicación constante y efectiva entre las partes interesadas del proyecto.

5. Habilidades	
Competencia	Descripción
Planificación / Organización:	Definir prioridades; distribuir los recursos y establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.
Solución de Problemas:	Analizar los problemas estudiando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir una solución de calidad.
Trabajo en Equipo:	Informar de forma clara y concisa para obtener información de personas de diferentes niveles. Trabajar armónicamente con otras personas, facilitando el trabajo en equipo.
Escucha activa:	Saber escuchar y monitorizar que dicen de la marca o empresa.
Liderazgo:	Orientar la acción del equipo de personas teniendo en cuenta los valores y objetivos de la organización, convirtiéndolos en objetivos del servicio/ área/ unidad y logrando la adhesión de los miembros del equipo e integrado sus opiniones.
Habilidad Analítica:	Realizar análisis lógicos, identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.
Orientación al Cliente:	Implica el esfuerzo de ayudar a los demás demostrando interés, sensibilidad, agilidad y eficacia ante la resolución de las necesidades y demandas planteadas.

## 6. Relaciones Internas

El Project Manager se relaciona con los Directores y clientes, con quienes en conjunto crean la Planificación Estratégica para el cliente o la marca. Así mismo también se relacionará con personas con el mismo cargo para apoyarse por proyectos en conjunto o conocimientos específicos.

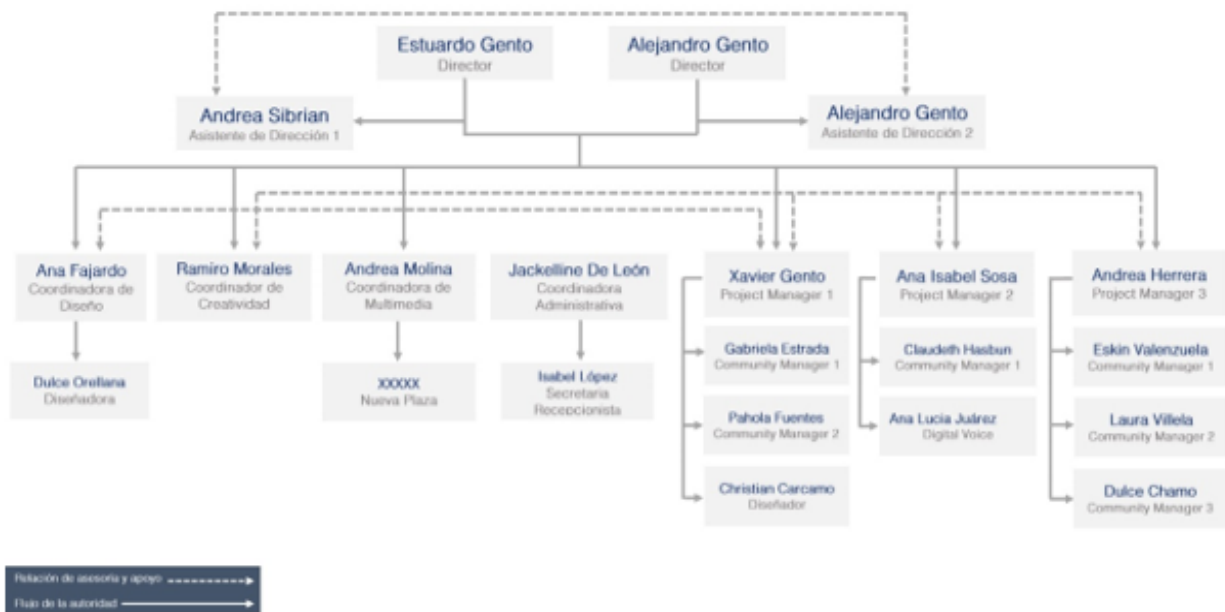
## 7. Relaciones Externas

Establecer una relación duradera y estable con los clientes y/o la marca, que ayuden o contribuyan a la consecución final de los objetivos de marketing digital de la marca. Así como también mantener una relación eficaz y cordial con los usuarios de las diferentes redes sociales.

## 8. Entorno

Se trabajara en oficina de concepto abierto, donde cada colaborador tendrá su escritorio ubicado en una isla correspondiente a su área de trabajo. Dicha área cuenta con iluminación natural, aire acondicionado y parqueos cercanos a la empresa.

## 9. Organigrama



Fuente: elaboración propia (2018)