COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE OBRAS CIVILES CON MENOS DE 25 TRABAJADORES

IVONNE CRISTINA PUPO MORENO
AVELINO PINTO MANRIQUE

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE OBRAS
BOGOTÁ, D.C. 2015

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE OBRAS CIVILES CON MENOS DE 25 TRABAJADORES

IVONNE CRISTINA PUPO MORENO

AVELINO PINTO MANRIQUE

Trabajo de grado para obtener el título de especialista en Gerencia de Obras.

ASESOR: SIGIFREDO ARCE

INGENIERO CIVIL, MSC.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE OBRAS
BOGOTÁ D.C – 2015

creative commons

Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)
Para leer el texto completo de la licencia, visita:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/

Usted es libre de:

Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:

Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).

No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Agradecimientos y dedicatoria.

Los autores de este proyecto de grado agradecen el aporte de los docentes Dr. Ingeniero Saieth Chávez y el Ing. Sigifredo Arce. A todo el grupo de docentes de la Especialización que lo dieron todo por la formación integral de cada uno de los estudiantes.

Dedicatoria Ivonne Cristina Pupo

A mi hija Ivonne Alejandra por entender mis ausencias.

Dedicatoria Avelino Pinto Manrique

Con mucho cariño, a mi querida esposa Sandra, a mis adorados hijos Laura Paola y David Camilo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN **10**

1 GENERALIDADES DEL TRABAJO DE GRADO **111**

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 111
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 111
1.2.1 Problema a resolver 111
1.2.2 Antecedentes del problema a resolver 111
1.2.3 Pregunta de investigación 122
1.3 JUSTIFICACIÓN 122
1.4 OBJETIVOS 122
1.4.1 Objetivo general 122
1.4.2 Objetivos específicos 122

2 MARCOS DE REFERENCIA **144**

2.1 MARCO TEORICO……..……14

2.2 MARCO LEGAL……...14

2.3 MARCO CONCEPTUAL…….....14

3 METODOLOGÍA **166**

3.1 ETAPAS DEL PROYECTO……..…16

3.2 PLAN DE GESTION DE LAS COMUNICACIONES…….....18

3.3 JERARQUIA DE LAS COMUNICACIONES…….....18

3.4 JERARQUIA DE LA ORGANIZACIÓN…….....20

4 ANÁLISIS DE RESULTADOS **212**

4.1 GRADO DE SATISFACCION DE LOS PROYECTOS……..24

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **26**

BIBLIOGRAFÍA **278**

APÉNDICES **289**

ANEXOS **677**

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 ETAPAS DEL PROCESO DEL PROYECTO 16

FIGURA 2 GRÁFICO 10-1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES 17

FIGURA 3 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES 18

FIGURA 4 DIAGRAMA DE PROCESO DE LAS COMUNICACIONES 19

FIGURA 5 ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN 20

FIGURA 6 GRADO DE CONFORMISMO CON RESPECTO A LA COMUNICACIÓN DE LOS PROYECTOS 24

FIGURA 7 RESULTADO PREGUNTA 8 62

FIGURA 8 RESULTADOS PREGUNTA 10 63

FIGURA 9 RESULTADOS PREGUNTA 11 63

FIGURA 10 RESULTADOS PREGUNTA 12 64

FIGURA 11 RESULTADOS PREGUNTA 17 64

FIGURA 12 RESULTADOS PREGUNTA 19 65

FIGURA 13 RESULTADOS PREGUNTA 20 65

FIGURA 14 RESULTADOS PREGUNTA 21 66

FIGURA 15 RESULTADOS PREGUNTA 22 66

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 MATRIZ DE TAMAÑOS MUESTRALES 21

TABLA 2 MATRIZ DE LA ENCUESTA 22

TABLA 3 GRADO DE CONFORMISMO CON RESPECTO A LA COMUNICACIÓN DE LOS PROYECTOS 23

TABLA 4 TRAZABILIDAD DE CAMBIOS 26

RESUMEN

* Ingeniería Sólida Ltda Colombia, ubicada en la cra 19 No. 59-51 of. 501 – 502, en Bogotá, D.C. es una empresa constructora que desarrolla proyectos de alta calidad para el sector público y privado, orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, buscando:

- Satisfacción de los clientes, entregando productos de calidad por un precio equitativo.
- Generar ventajas competitivas por medio de la investigación y desarrollo de tecnología.
- Responsabilidad social a través de políticas explícitas.
- Bienestar de los socios y equipo de trabajo a través de la transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos.

*Datos tomados de la página de la empresa

En Ingeniería Sólida se presentan problemas de comunicación entre las áreas de diseño y construcción, especialmente cuando se hacen cambios de los diseños por parte del departamento que tiene a cargo esta responsabilidad y no se transmiten o no se socializan en forma inmediata o clara al área de construcción, situación que se refleja en las encuestas realizadas a diferentes miembros de la compañía; se observa la falta de coordinación entre las distintas áreas para unificar criterios, como son arquitectura, diseño eléctrico, hidrosanitario, gas y la estructura.

Palabras Claves

Comunicación Organizacional – Comunicación – Organización – Metodología en las Empresas – Soluciones.

ABSTRACT

* Engineering Solid Colombia Ltda, located in the cra 19 No. 59-51 of. 501-502, in Bogota, D.C. It is a construction company that develops high quality projects for the public and private sectors, aimed at satisfying the needs and expectations of its customers, seeking:

• Customer satisfaction by delivering quality products at a fair price.

• Build competitive advantage through research and technology development.

• Social responsibility through explicit policies.

• Welfare of team partners and through transparency and efficiency in the management of resources.

* Data taken from the website of the company

Communication problems between the areas of design and construction, especially when design changes are made by the department that is in charge of this responsibility and are not transmitted or are not socialized in immediate or clear the area of construction I have made reflected and confirmed in the surveys of different members of solid engineering.

There is a lack of coordination between the different areas of design to unify criteria, including architecture, electrical design, hydro-sanitary, gas and structure.

Keywords:

Organizational Communication - Communication - Organization - Methodology Companies – Solutions

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de este trabajo de grado, de acuerdo con la información recopilada se realizaron encuestas las cuales revelaron datos importantes para descifrar los inconvenientes en la comunicación interna de Ingeniería Sólida; Se analizaron y se graficaron los resultados. La información se compiló en un cuadro y los resultados se graficaron para poder concluir sobre cada una de las respuestas de los encuestados.
La motivación principal es evitar retrasos y malas prácticas constructivas y de diseño por una comunicación deficiente entre los integrantes de la Organización, buscando soluciones efectivas.

Como aspecto relevante es resaltar el incentivo permanente a los integrantes del equipo de diseño y construcción a tener una comunicación asertiva que aumente la productividad.

Con este estudio se busca analizar las causas por las cuales la comunicación es deficiente dentro de la Empresa para proponer mecanismos y/o acciones estratégicas con el fin de mejorar el clima organizacional.

Se realizaron 22 preguntas para una encuesta a 7 personas referentes de la Empresa con el fin de analizar si hay o no problemas de comunicación que interfieran con los proyectos. Con los resultados, se realizaron tablas y figuras representativas del parecer de cada integrante y de esta manera concluir y sugerir soluciones que mejoren los aspectos negativos.

Se realizó un análisis estadístico con tabulación de los resultados obtenidos.

Se encontró que en efecto hay fallas en la comunicación entre los departamentos de diseño y construcción que afectan o retrasan procesos por malas prácticas producto del corto circuito que se genera entre los mismos departamentos.

1 GENERALIDADES DEL TRABAJO DE GRADO

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Por el contexto problémico en el que se desarrolla este trabajo de investigación suscrito alrededor de la necesidad de conocer las causas que derivan los problemas de comunicación que se presentan en empresas de construcción de obras civiles de menos de 25 trabajadores en Colombia, esta temática se inscribe en la línea de "Gestión integral y dinámica de las organizaciones empresariales" avalada por la Universidad Católica de Colombia, toda vez que al realizar este estudio, se pueden identificar diferentes variables que desde el mismo, posibilitan tomar acciones preventivas y correctivas en el tema de la comunicación empresarial, para buscar en un proceso de mejora el funcionamiento integral de la organización, lo que conduce a un trabajo productivo en equipo con resultados favorables.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El grado de imprecisión técnica por falta de comunicación en la Empresa Ingeniería Sólida Ltda Colombia, se evidencia al momento de hacer un análisis detallado de los problemas que se presentan en los diferentes proyectos; las instrucciones no se dan claramente, y/o no se dan de jefes a subalternos o miembros de igual rango, entre otros, además no se lleva la trazabilidad de las órdenes.

De acuerdo con lo anterior, surgen preguntas tales como:

- Qué es lo que impide que se pueda mantener una buena comunicación Empresarial?.

- Por qué es evidente la falta de comunicación dentro de la Empresa?,

- Que estrategias se deben implementar dentro de la Empresa para mejorar la comunicación a nivel interno?

1.2.1 Problema a resolver

Deficiencia en la comunicación dentro de la Empresa INGENIERIA SOLIDA LTDA.

1.2.2 Antecedentes del problema a resolver

Durante varios años, a través de los proyectos se presentaron inconvenientes en la realización de contratos con entidades públicas, en donde se presentaron atrasos por cambios en los diseños provocados por las entidades contratantes.

Este no es sólo un problema arraigado en las entrañas de Ingeniería Sólida como tal, sino problemas que se ven a menudo con las entidades del Estado y que no sólo afectan los intereses de la empresa contratista, sino que al final involucra a una comunidad que se ve perjudicada por los atrasos en las entregas de los proyectos.

Y es que no sólo es en al ámbito de la construcción, sino a nivel de diseños y con todas las empresas constructoras que tienen como cliente al Estado.

Lo concerniente a las entidades públicas de una u otra manera se ve reflejado también en el ambiente privado, muchas veces provocado por decisiones unilaterales de los gerentes o muchas veces por condiciones particulares de los clientes, quienes finalmente son los que van a disfrutar de las obras ejecutadas por las empresas constructoras.

1.2.3 Pregunta de investigación

Qué acciones se deben diseñar para mejorar la comunicación entre los Departamentos o áreas de la Empresa Ingeniería Sólida Ltda Colombia?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La elaboración de este documento servirá de soporte al área de Recursos Humanos no sólo de Ingeniería Sólida, sino de las empresas constructoras de obras civiles con menos de 25 empleados, dada la importancia que tiene generar una correcta comunicación dentro de las organizaciones que contribuya en la ejecución de procesos ágiles en el desarrollo de cada proyecto como una metodología efectiva de mejora continua y progreso empresarial.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Analizar las causas por las cuales la comunicación es deficiente dentro de la Empresa para proponer mecanismos y/o acciones estratégicas con el fin de mejorar el clima organizacional, las relaciones interpersonales y el ambiente laboral entre los diferentes departamentos, de tal manera que los procesos se realicen de acuerdo con el alcance de cada proyecto y se pueda establecer la comunicación como uno de los pilares para el mejoramiento continuo, en la Empresa Ingeniería Sólida Ltda. Colombia.

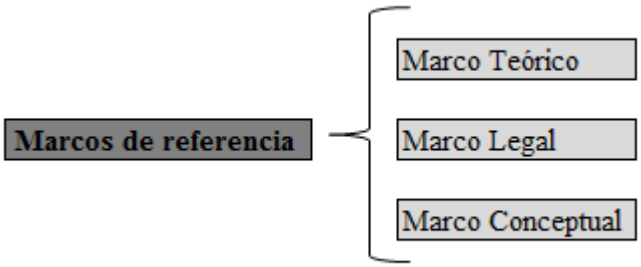
1.4.2 Objetivos específicos

a) Recopilar información de los problemas generados por deficiente comunicación en la Empresa con el fin de identificarlos y de esta forma poder abordarlos.

b) Analizar el punto donde se pierde la comunicación, esto nos permitirá conocer qué factores están influyendo negativamente en este proceso.

c) Proponer mecanismos y/o estrategias que mejoren la comunicación de tal manera que los procesos de la Empresa se desarrollen de forma adecuada.

2 MARCOS DE REFERENCIA



2.1 MARCO TEÓRICO

La comunicación interna o comunicación organizacional es la comunicación dirigida al trabajador de la empresa. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

2.2 MARCO LEGAL

Se establece de acuerdo al Código de Ética bajo el cual se rigen cada una de las Empresas constructoras de obras civiles con menos de 25 trabajadores.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- Carlos Fernández conceptualiza la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio”.

- (Quiroga Parra, Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento, 2007). Pymes metalmecánicas de Cali Darío Quiroga Parra* Recibido: julio de 2007. Aceptado: agosto de (Quiroga Parra). Existen acepciones, como la que señala la comunicación organizacional "como una disciplina", cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio. Una tercera conceptualización es aquella en la cual las técnicas y actividades están basadas en la investigación, y que define la comunicación organizacional como "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio".

- En la guía para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), encontramos que la Gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Las actividades de comunicación incluidas en los procesos (planificar, gestionar y controlar las comunicaciones) a menudo pueden presentar numerosas dimensiones potenciales que se han de tener en cuenta, incluyendo, entre otras:

- Interna (dentro del proyecto) y externa (cliente, proveedores, otros proyectos, organizaciones, el público;
- Formal (informes, actas, instrucciones) e informal (correos electrónicos, memorandos, discusiones ad hoc);
- Vertical (hacia arriba y hacia abajo dentro de la organización) y horizontal (entre pares);
- Oficial (boletines, informe anual) y no oficial (comunicaciones extraoficiales); y
- Escrita y oral y verbal (inflexiones de voz) y no verbal (leguaje corporal).

3 METODOLOGÍA

3.1 ETAPAS DEL PROCESO

La figura 1 muestra las etapas del proceso para identificar y desarrollar un plan de mejoramiento de las comunicaciones para evaluar y recomendar las acciones a tomar.

Figura 1 Etapas del proceso del proyecto

El problema de comunicación se identificó a partir de las reiteradas diferencias técnicas durante la ejecución de los proyectos, entre los departamentos de diseño y construcción.

Se recopiló información escuchando a los diferentes integrantes de la organización, con el fin de estructurar la encuesta para analizar el comportamiento de cada uno y así hacer un diagnóstico preciso de los problemas que entorpecen el buen funcionamiento de la organización.

Se realizan las encuestas, se plasma un diagnóstico de acuerdo con los resultados obtenidos y se redactan las recomendaciones.

*”Nos encontramos con una empresa constructora con una organización estructurada en departamentos, que no dependen jerárquicamente unos de otros, pero si todos ellos dependen de un director general. Los medios de comunicación más utilizados son el correo electrónico, el teléfono móvil, la página web corporativa, y la red Social Facebook. No existe departamento de comunicación interna como tal, su labor la están comenzando a desarrollar conjuntamente los responsables del departamento de diseño y de construcción. Por consiguiente, no existe una planificación formal ni estrategia definida de comunicación”.

*Tomado apartes de Navarro Iriarte Maite, Trabajo Fin de Máster “La Comunicación y su Importancia en la Gestión de Proyectos, Plan de Comunicación de una Empresa Constructora” Universidad Politécnica De Madrid Escuela Universitaria de Arquitectura Técnica, (2012).

Para el desarrollo del trabajo de grado se ha seguido básicamente la metodología del décimo capítulo de la Guía del PMBOK®, donde nos describe los procesos necesarios para realizar una correcta gestión de las comunicaciones del proyecto. De esto se tomó como guía el proceso10.1 “Planificar la Gestión de las Comunicaciones”, la cual se muestra en la figura 2.

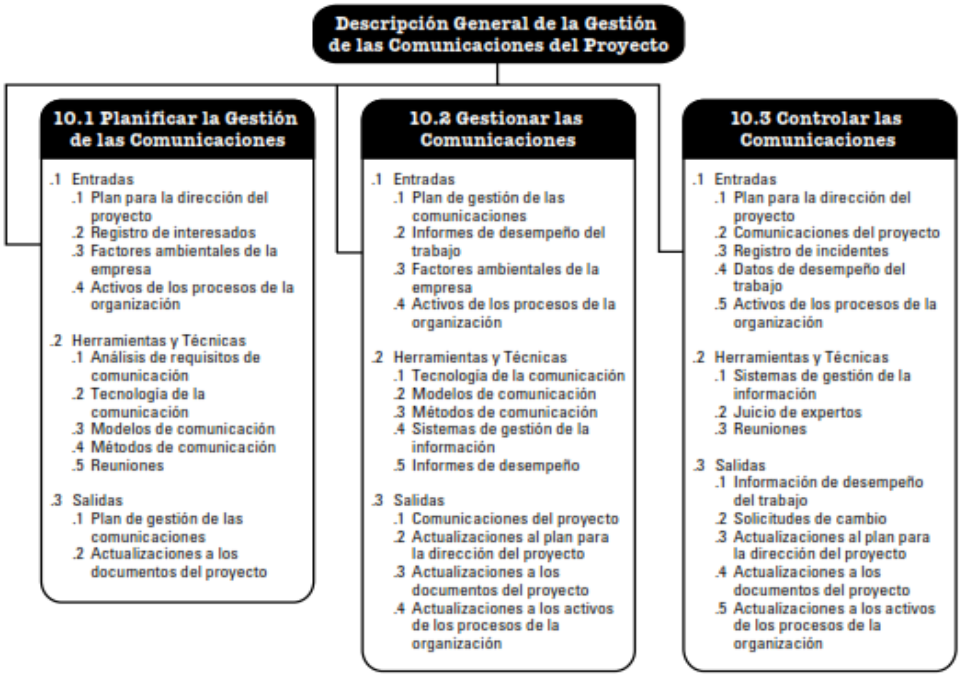


Figura 2 Gráfico 10-1 Descripción General de la Gestión de las Comunicaciones

3.2 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

En la figura 3, se presenta el plan de gestión de las comunicaciones propuesto para el desarrollo de los cambios provenientes de los errores por falta de planeación, el deseo del cliente, o simplemente por mejoramiento del diseño.

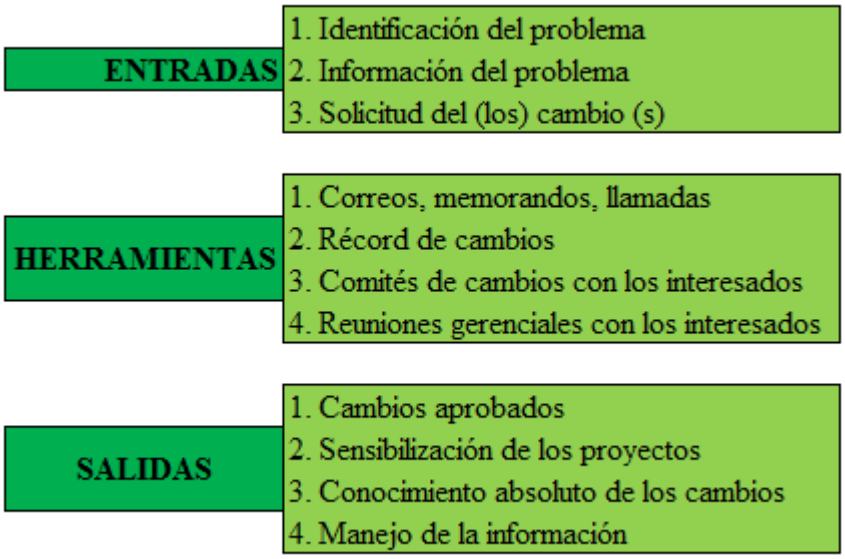


Figura 3 Plan de Gestión de las comunicaciones

3.3 JERARQUÍA DE LAS COMUNICACIONES

El diagrama se diseña con base en el proceso lógico de cualquier diseño con sus respectivos cambios y/o mejoras que se presentan en el transcurrir de los proyectos. En la figura 4 se plasma el diagrama de proceso de las comunicaciones.

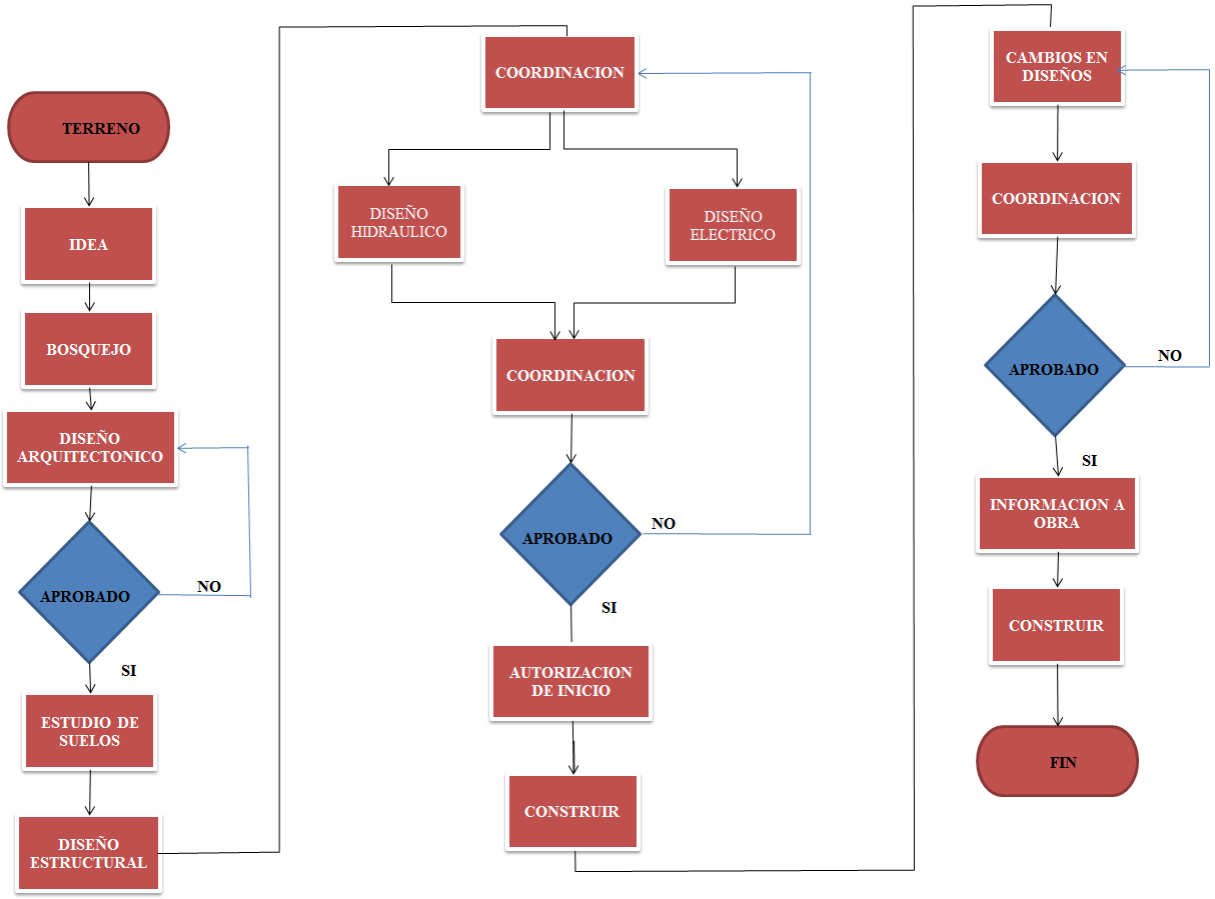


Figura 4 Diagrama de proceso de las comunicaciones

Se da inicio con la visualización y compra del o los terrenos, posteriormente viene la idea, un bosquejo y posterior diseño, el cual va a ser aprobado o rechazado. Si es el segundo, se repite el proceso, de lo contrario se sigue con el proyecto hasta el fin de los diseños. Ya en la vida constructiva, se producen los cambios, en donde se avalan o rechazan igual que en la etapa del diseño y con el mismo desenlace: si se rechaza, vuelve discutirse, de lo contrario, se aprueba, se informa y se realiza dicho cambio.

3.4 JERARQUÍA DE LA ORGANIZACIÓN

El nivel jerárquico de la Organización visualiza el orden de mando para la realización de los proyectos, incluyendo los cambios que surjan en atención a las necesidades del mismo. La figura 5 muestra el Organigrama de la Organización.

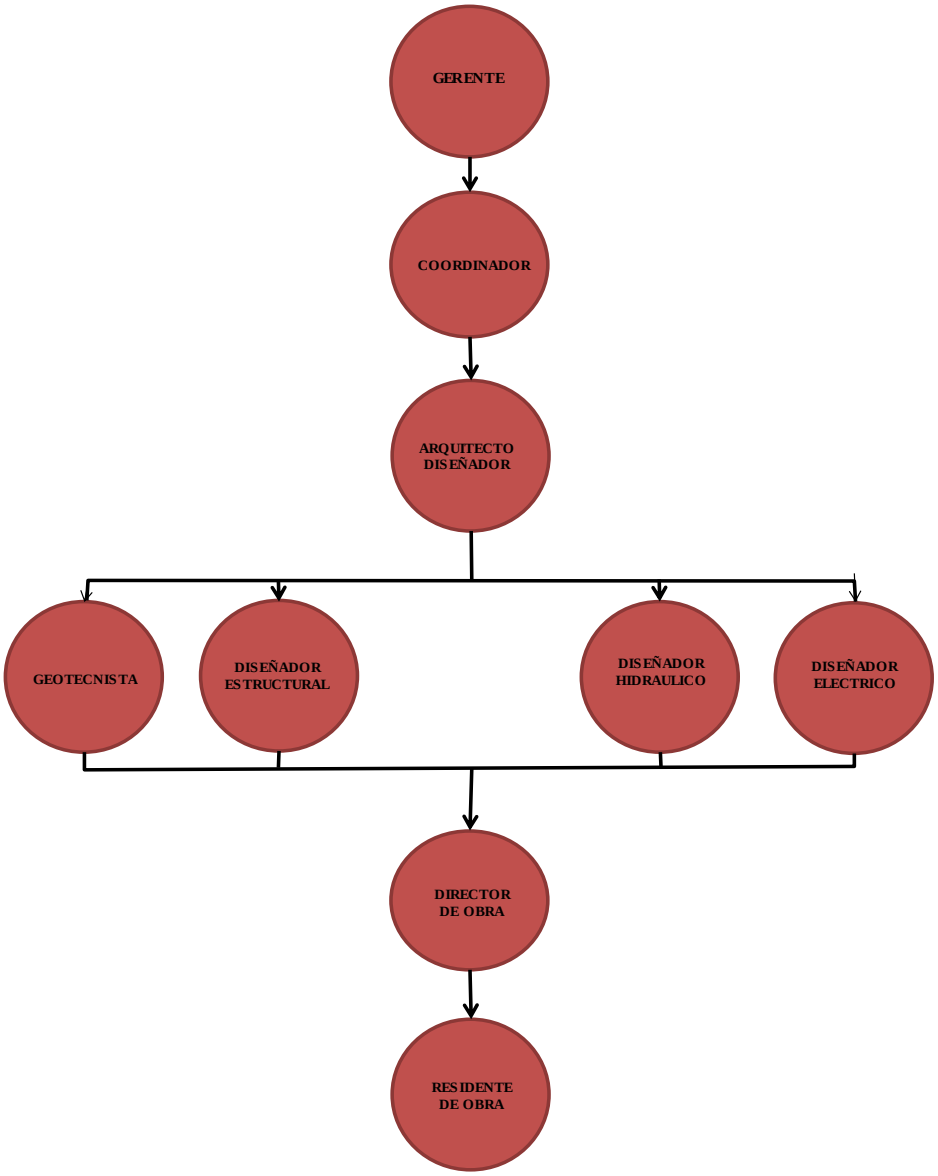


Figura 5 Organigrama de la Organización

El conjunto de especialistas ubicado en el organigrama de la organización tiende a variar con la inserción de los proveedores de elementos y equipos especiales, pero que pueden hacer parte de uno de los que se encuentran en dicho organigrama durante la ejecución.

4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se realizó la encuesta con 22 preguntas en un universo de 7 profesionales, de las cuales se tomaron para evaluación 15 preguntas. En promedio las respuestas presentan aproximadamente un 50% de acuerdo, un 43% parcialmente de acuerdo y un 7% en desacuerdo; si hacemos un análisis más detallado, observamos los extremos y vemos que las respuestas de las preguntas 9, 10 y 11, poseen el mayor porcentaje donde los encuestados están de acuerdo y las respuestas de las preguntas 16 y 22 el menor porcentaje; de igual forma se observa que las respuestas de la pregunta 22 tienden a mostrar por parte de los encuestados una inestabilidad mayor, ya que indican un 83% parcialmente de acuerdo, lo que nos señala que no están del todo de acuerdo con la afirmación "En mi equipo cada persona sabe exactamente qué se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos." El mayor porcentaje de las respuestas en desacuerdo fue el de la pregunta 12 "Conozco el conducto regular para expresar mis ideas en relación con los proyectos.", lo que indica deficiencia por parte de la oficina de Recursos Humanos en el momento de la inducción impartida a los trabajadores.

Se determinó un nivel de confiabilidad del 97% y un margen de error del 3%, según lo calculado en la Tabla 1.

Tabla 1 Matriz de tamaños muestrales

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos margenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas

N [tamaño del universo]	7	Escriba aquí el tamaño del universo
p [probabilidad de ocurrencia]	0,5	Escriba aquí el valor de p

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
97%	0,015	2,17
99%	0,005	2,58

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)*\left(\frac{Z\,(1-\frac{\alpha}{2})}{d}\right)^2$$

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 7 con una p de 0,5

Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7
95%	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
97%	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
99%	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Tabla 2 Matriz de la encuesta

NO.	PREGUNTA	OPCIONES	1 RICARDO RUIZ	2 ROSARIO RIVERA	3 YAMILETH CONTRERAS	4 DIANA RUIZ	5 ANDREA FONSECA	6 DAVID GONZALEZ	7 SERGIO DONOSO	TOTAL	RANGO DE EVALUACION (DE ACUERDO:5, PARCIALMENTE DE ACUERDO:3, EN DESACUERDO:1)	CALIFICACION	RESULTADO MAX. DE ACUERDO AL RANGO DE SATISFACCION	% DE ACEPTACION
SECCION 1 - INFORMACION PERSONAL														
1	En la empresa que trabaja, ¿cuál es el rol que desempeña actualmente en el ámbito de proyectos de obra o infraestructura?	Director de proyectos												
		Coordinador de Proyectos												
		Líder de proyectos												
		Miembro del equipo		X										
		Gerente de proyecto	X											
		Residente de obra						X	X					
		Otro:			Director de ventas	Dirección administrativa	Asistente recursos humanos	Diseñador						
2	¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual? (meses)		312	12	84	34	19	34	6					
3	¿Cuánto tiempo lleva vinculado a su organización? *		312	252	84	55	72	34	6					
4	Indique si posee algún título académico o certificación oficial que acredite sus competencias		Ing. Civil	Arquitecta	Administración y finanzas	Administradora de empresas	Tecnóloga en Ingeniería industrial	Arquitecto	Ing. Industrial					
5	Posee estudios más avanzados?		No	No	No	Diplomado en gerencia de mercadeo	No	No	No					
6	En qué área tiene más experiencia y/o fortalezas?		Gerencia	Administrativa	Ventas	Financiero - tesorería	Seguridad industrial y social	Diseño y obra	Mantenimiento de equipos					
7	Hace lo que le gusta, o lo que le toca?		Lo que me gusta	Parcialmente	Lo que me gusta	Lo que me gusta	Lo que me gusta	Lo que me gusta	Lo que me gusta					
SECCION 2 - PERCEPCION ORGANIZACIONAL														
8	Puedo expresar mis ideas sobre el proyecto con tranquilidad, fluidez y convicción?	De acuerdo	1		1			1	1	4	5	20	35	82,86%
		Parcialmente de acuerdo		1		1	1			3	3	9	21	
		En desacuerdo								0	1	0	7	
9	Identifico y comprendo el organigrama de la empresa?	De acuerdo	1		1	1	1	1	1	6	5	30	35	94,29%
		Parcialmente de acuerdo		1						1	3	3	21	
		En desacuerdo								0	1	0	7	
10	Conozco el conducto regular para expresar mis ideas en relación con los proyectos?	De acuerdo	1	1	1		1	1	1	6	5	30	35	94,29%
		Parcialmente de acuerdo				1				1	3	3	21	
		En desacuerdo								0	1	0	7	
11	Tengo claro mi rol en la organización para ejecutar los proyectos?	De acuerdo	1		1	1	1	1	1	6	5	30	35	94,29%
		Parcialmente de acuerdo		1						1	3	3	21	
		En desacuerdo								0	1	0	7	
12	En el proyecto existe un mecanismo de coordinación para debatir los cambios o modificaciones que ocurren durante su ejecución?	De acuerdo	1	1	1				1	4	5	20	35	71,43%
		Parcialmente de acuerdo						1		1	3	3	21	
		En desacuerdo				1	1			2	1	2	7	
13	Existen mecanismos para manejar a tiempo la información por parte de la empresa?	De acuerdo	1			1				2	5	10	35	71,43%
		Parcialmente de acuerdo		1	1		1	1	1	5	3	15	21	
		En desacuerdo								0	1	0	7	
14	En mi equipo cada persona sabe exactamente qué se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos?	De acuerdo	1		1				1	3	5	15	35	71,43%
		Parcialmente de acuerdo				1	1	1		3	3	9	21	
		En desacuerdo		1						1	1	1	7	
15	La comunicación con la organización logra que me sienta miembro de la Empresa y me comprometa con los objetivos de ésta?	De acuerdo	1					1	1	3	5	15	35	77,14%
		Parcialmente de acuerdo		1	1	1	1			4	3	12	21	
		En desacuerdo								0	1	0	7	
16	Existe una comunicación asertiva entre los diferentes departamentos de la Empresa?	De acuerdo							1	1	5	5	35	54,29%
		Parcialmente de acuerdo	1	1	1			1		4	3	12	21	
		En desacuerdo				1	1			2	1	2	7	
17	Los diseños realizados en la Empresa son coherentes con las necesidades creadas para los clientes?	De acuerdo	1	1			1	1	1	5	5	25	35	88,57%
		Parcialmente de acuerdo			1	1				2	3	6	21	
		En desacuerdo								0	1	0	7	
18	Hay fluidez en la comunicación entre los diferentes departamentos?	De acuerdo						1	1	2	5	10	35	65,71%
		Parcialmente de acuerdo	1	1	1		1			4	3	12	21	
		En desacuerdo				1				1	1	1	7	
19	Los cambios generados por alguna de las dependencias son comentados correctamente con todos los interesados (stakeholders)?	De acuerdo			1				1	2	5	10	35	65,71%
		Parcialmente de acuerdo	1	1			1	1		4	3	12	21	
		En desacuerdo				1				1	1	1	7	
20	Se realizan reuniones periódicas con el fin de resolver dudas sobre los proyectos en ejecución?	De acuerdo	1		1	1			1	4	5	20	35	82,86%
		Parcialmente de acuerdo		1			1	1		3	3	9	21	
		En desacuerdo								0	1	0	7	
21	Existen mecanismos de comunicación asertivos y efectivos para resolver las dudas sobre los proyectos en ejecución?	De acuerdo	1		1				1	3	5	15	35	77,14%
		Parcialmente de acuerdo		1		1	1	1		4	3	12	21	
		En desacuerdo								0	1	0	7	
22	Con frecuencia existen diferencias entre los planos y la ejecución de la obra por órdenes informales?	De acuerdo						1		1	5	5	30	66,67%
		Parcialmente de acuerdo	1	1	1	N/A	1		1	5	3	15	18	
		En desacuerdo								0	1	0	7	

La Tabla 2 nos muestra el resumen de la encuesta realizada a los diferentes miembros de la organización y su percepción con respecto a la Organización y a los proyectos y la importancia que tiene cada uno frente a ellos y cómo se sienten al momento de comunicar sus inquietudes.

4.1 GRADO DE SATISFACCIÓN CON DE LOS PROYECTOS

La tabla 3 mide el grado de conformismo de la comunicación en los proyectos por parte de cada uno de los integrantes del equipo de la Organización y en la figura 6, la visualización gráfica de esta tabla.

Tabla 3 Grado de Conformismo con respecto a la comunicación de los proyectos

No.	PREGUNTA	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO
8	Puedo expresar mis ideas sobre el proyecto con tranquilidad, fluidez y convicción?	57%	43%	0%
10	Conozco el conducto regular para expresar mis ideas en relación con los proyectos?	86%	14%	0%
11	Tengo claro mi rol en la organización para ejecutar los proyectos?	86%	14%	0%
12	En el proyecto existe un mecanismo de coordinación para debatir los cambios o modificaciones que ocurren durante su ejecución?	57%	14%	29%
17	Los diseños realizados en la Empresa son coherentes con las necesidades creadas para los clientes?	71%	29%	0%
19	Los cambios generados por alguna de las dependencias son comentados correctamente con todos los interesados (stakeholders)?	29%	57%	14%
20	Se realizan reuniones periódicas con el fin de resolver dudas sobre los proyectos en ejecución?	57%	43%	0%
21	Existen mecanismos de comunicación asertivos y efectivos para resolver las dudas sobre los proyectos en ejecución?	43%	57%	0%
22	Con frecuencia existen diferencias entre los planos y la ejecución de la obra por órdenes informales?	17%	83%	0%
	PROMEDIO	**55,82%**	**39,42%**	**4,76%**

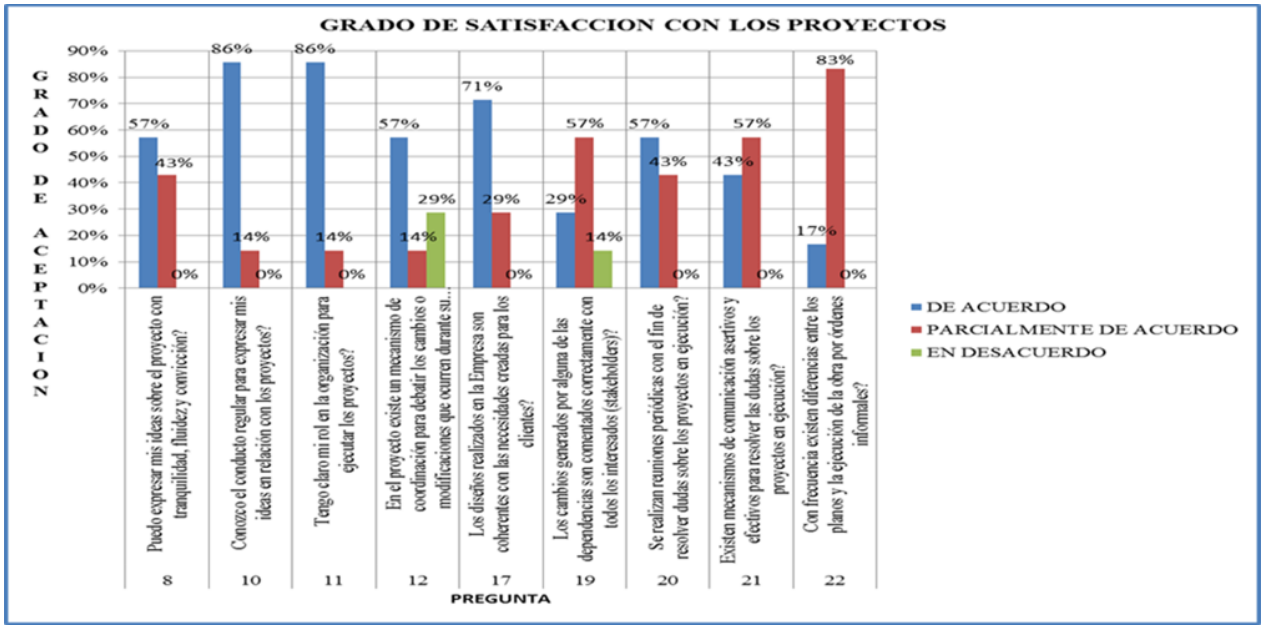


Figura 6 Grado de Conformismo con respecto a la comunicación de los proyectos

4.2 ANÁLISIS DETALLADO DE LAS PREGUNTAS

Tomando como base la tabla 3, se graficó los resultados para visualizar el nivel de conformismo de los integrantes del equipo. Su percepción de las comunicaciones sobre los proyectos entre cada uno y la Organización. Se explica en cada figura el resultado para con ello sacar las conclusiones.

Los resultados aparecen en el Apéndice.

.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Luego de recopilar la información que nos compete y de procesar los resultados, se detectó que la comunicación entre los diferentes departamentos de la Organización es deficiente y eso hace que los proyectos tengan tropiezos durante su ejecución.

- No existe planeación, es indispensable que al momento de concebir un proyecto se dedique el tiempo necesario para realizar una buena planificación, el resultado al final de las actividades se verá reflejado de manera positiva en aspectos técnicos y económicos; el tiempo invertido en el anteproyecto es inversamente proporcional a los errores y malas prácticas dentro del mismo.

- Se evidencia que no existe una estrategia de comunicación masiva entre los diferentes actores de cada uno de los proyectos, lo que ocasiona que se trabaje de forma independiente sin engranar los procesos constructivos, generando pérdidas económicas para la Organización.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se deben realizar reuniones gerenciales, entendiéndose por la frase como la reunión puntual con el fin de llevar una trazabilidad a los cambios en los proyectos, producto de la voluntad de los clientes, errores en el proceso constructivo y/o simplemente por el deseo de mejorar el diseño.

- Concebir comités de diseño y trazar una ruta de seguimiento que se debe plasmar en Acta para determinar cuál es la última versión, debe estar firmada por todos los implicados.

- Implementar el uso de comunicaciones masivas, fortalecer el uso de los correos electrónicos, con el fin de enviar a todos los interesados el reporte de cambios para su conocimiento y reforzar con una llamada de aviso para que estén plenamente informados.

- Cualquier cambio que se haga debe estar debidamente registrado en un formato de record de cambios, el cual se anexa a manera de recomendación en la Tabla 4. Cuando se realice un cambio en los diseños por cualquier motivo, el responsable del área del cambio, lo debe informar

al coordinador, el cual a su vez convocara a un comité con los interesados de ese cambio para que se enteren y firmen; si por algún motivo en el cuadro, alguno de los interesados no aplica para el cambio, simplemente se anota en la casilla con un N/A.

Tabla 4 Trazabilidad de Cambios

EMPRESA	TRAZABILIDAD DE CAMBIOS	COGIDO	XXXXX
		VERSION	XXXXX
		FECHA	XXXXX

PROYECTO:

LOCALIZACIÓN:

DETALLES					APROBADO POR	COMUNICADO POR	MODIFICADO POR	ENTERADO						
No. DE CAMBIO	FECHA	AREA DE DISEÑO	DESCRIPCION DE CAMBIO	SECTOR DEL CAMBIO	GERENTE	COORDINADOR	QUIEN PROMUEVE EL	DISEÑO ARQ.	GEOTECNISTA	DISEÑO ESTRUCTURAL	DISEÑO HIDRAULICO	DISEÑO ELECTRICO	DIRECTOR DE OBRA	RESIDENTE DE OBRA
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														

OBSERVACIONES POR CAMBIO	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	

BIBLIOGRAFÍA

- **Fuentes De Textos**

- Quiroga Parra, Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento, 2007). Pymes metalmecánicas de Cali Darío Quiroga Parra* Recibido: julio de 2007. Aceptado: agosto de (Quiroga Parra).

- Mejía Lopera, Carolina y Rodríguez Monsalve, John Mario, La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional, 2005. Recuperado el 15 de junio de 2015.

- Rodriguez M. Dario, Diagnostico Organizacional, 2005.

- Capítulo 10 de los fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Quinta edición.

- **Fuentes De Internet**

- http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/261/1/ComunicacionElementoFortalecimientoOrganizacional.pdf

- http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional

- http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/2447/1720

- http://nomienredes.com/blog/como-solucionar-los-problemas-de-comunicacion-con-tu-equipo-de-trabajo/

- http://www.sebascelis.com/la-comunicacion-asertiva/

APÉNDICES

Apéndice 1. Aplicación de las encuestas

Objetivo:

Esta encuesta tiene como fin evaluar la percepción que tienen los trabajadores sobre el sistema comunicacional dentro de esta organización. A partir de los datos suministrados y sistematizados se busca conocer los principales problemas que están relacionados con la comunicación dentro de la organización.

Recomendaciones:

Recuerde que esta encuesta NO tiene respuestas correctas o incorrectas, las personas viven y experimentan situaciones de formas distintas. Conteste con sinceridad, de esta forma se podrá conocer mejor su percepción.

NOMBRE: SERGIO DONOSO ROJAS

Sección 1: Datos Generales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información del encuestado: rol en proyectos, experiencia, certificación en dirección o gestión de proyectos.

1. En la empresa que trabaja, ¿cuál es el rol que desempeña actualmente en el ámbito de proyectos de obra o infraestructura?

- [ ] Director de proyectos
- [ ] Coordinador de Proyectos
- [ ] Líder de proyectos
- [ ] Miembro del equipo
- [ ] Gerente de proyecto
- [x] Residente de obra
- [ ] Otro: _____

2. ¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual?

   6 meses

3. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a su organización?

   6 meses

4. Indique si posee algún título académico o certificación oficial que acredite sus competencias

   Cuál? **Ingeniero Industrial**

5. Posee estudios más avanzados

   No

6. En qué área tiene más experiencia y/o fortalezas

   Mantenimiento de equipos

7. Hace lo que le gusta, o lo que le toca? Lo que me gusta

   SI ■ NO □

Sección 2: Datos Organizacionales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre la organización para la que trabaja el encuestado.

8. Puedo expresar mis ideas sobre el proyecto con tranquilidad, fluidez y convicción

   ■ De acuerdo

   □ Parcialmente de acuerdo

   □ En desacuerdo

9. Identifico y comprendo el organigrama de la empresa.

   ■ De acuerdo

   □

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

10. Conozco el conducto regular para expresar mis ideas en relación con los proyectos

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

11. Tengo claro mi rol en la organización para ejecutar los proyectos

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

12. En el proyecto existe un mecanismo de coordinación para debatir los cambios o modificaciones que ocurren durante su ejecución

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

13. Existen mecanismos para manejar a tiempo la información por parte de la empresa

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

14. En mi equipo cada persona sabe exactamente qué se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

15. La comunicación con la organización logra que me sienta miembro de la Empresa y me comprometa con los objetivos de ésta

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

16. Existe una comunicación asertiva entre los diferentes departamentos de la Empresa

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

17. Los diseños realizados en la Empresa son coherentes con las necesidades creadas para los clientes

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

18. Hay fluidez en la comunicación entre los diferentes departamentos

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

19. Los cambios generados por alguna de las dependencias son comentadas correctamente con todos los interesados (stakeholders)

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

20. Se realizan reuniones periódicas con el fin de resolver dudas sobre los proyectos en ejecución

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

21. Existen mecanismos de comunicación asertivo y efectivo para resolver las dudas sobre los proyectos en ejecución

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] Parcialmente en desacuerdo

22. Con frecuencia existen diferencias entre los planos y la ejecución de la obra por órdenes informales
No muy frecuente

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

NOMBRE: <u>JAIME RICARDO RUIZ GUZMAN</u>

Sección 1: Datos Generales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información del encuestado: rol en proyectos, experiencia, certificación en dirección o gestión de proyectos.

1. En la empresa que trabaja, ¿cuál es el rol que desempeña actualmente en el ámbito de proyectos de obra o infraestructura?

- [ ] Director de proyectos
- [ ] Coordinador de Proyectos
- [ ] Líder de proyectos
- [ ] Miembro del equipo
- [x] Gerente de proyecto
- [ ] Residente de obra
- [ ] Otro: _____

2. ¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual?

   312 meses

3. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a su organización?

   312 meses

4. Indique si posee algún título académico o certificación oficial que acredite sus competencias

   Ingeniero civil

5. Posee estudios más avanzados

   NO

6. En qué área tiene más experiencia y/o fortalezas

Gerencia

7. Hace lo que le gusta, o lo que le toca?

SI ■ NO □

Sección 2: Datos Organizacionales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre la organización para la que trabaja el encuestado.

8. Puedo expresar mis ideas sobre el proyecto con tranquilidad, fluidez y convicción

■ De acuerdo

□ Parcialmente de acuerdo

□ En desacuerdo

9. Identifico y comprendo el organigrama de la empresa.

■ De acuerdo

□ Parcialmente de acuerdo

□ En desacuerdo

10. Conozco el conducto regular para expresar mis ideas en relación con los proyectos

■ De acuerdo

□ Parcialmente de acuerdo

□ En desacuerdo

11. Tengo claro mi rol en la organización para ejecutar los proyectos

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

12. En el proyecto existe un mecanismo de coordinación para debatir los cambios o modificaciones que ocurren durante su ejecución

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

13. Existen mecanismos para manejar a tiempo la información por parte de la empresa

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

14. En mi equipo cada persona sabe exactamente qué se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

15. La comunicación con la organización logra que me sienta miembro de la Empresa y me comprometa con los objetivos de ésta

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

16. Existe una comunicación asertiva entre los diferentes departamentos de la Empresa

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

17. Los diseños realizados en la Empresa son coherentes con las necesidades creadas para los clientes

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

18. Hay fluidez en la comunicación entre los diferentes departamentos

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

19. Los cambios generados por alguna de las dependencias son comentadas correctamente con todos los interesados (stakeholders)

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

20. Se realizan reuniones periódicas con el fin de resolver dudas sobre los proyectos en ejecución

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

21. Existen mecanismos de comunicación asertivo y efectivo para resolver las dudas sobre los proyectos en ejecución

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] Parcialmente en desacuerdo

22. Con frecuencia existen diferencias entre los planos y la ejecución de la obra por órdenes informales

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

NOMBRE: MARIA DEL ROSARIO RIVERA ARDILA

Sección 1: Datos Generales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información del encuestado: rol en proyectos, experiencia, certificación en dirección o gestión de proyectos.

1. En la empresa que trabaja, ¿cuál es el rol que desempeña actualmente en el ámbito de proyectos de obra o infraestructura?

- [ ] Director de proyectos
- [ ] Coordinador de Proyectos
- [ ] Líder de proyectos
- [x] Miembro del equipo
- [ ] Gerente de proyecto
- [ ] Residente de obra
- [ ] Otro: _____

2. ¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual?

   Doce (12) meses

3. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a su organización?

   Doscientos cincuenta y dos (252) meses

4. Indique si posee algún título académico o certificación oficial que acredite sus competencias

   Arquitecta

5. Posee estudios más avanzados

   No

6. En qué área tiene más experiencia y/o fortalezas

Área administrativa

7. Hace lo que le gusta, o lo que le toca?

SI ■ NO ☐ Parcialmente lo que me gusta.

Sección 2: Datos Organizacionales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre la organización para la que trabaja el encuestado.

8. Puedo expresar mis ideas sobre el proyecto con tranquilidad, fluidez y convicción

☐ De acuerdo

■ Parcialmente de acuerdo

☐ En desacuerdo

9. Identifico y comprendo el organigrama de la empresa.

☐ De acuerdo

■ Parcialmente de acuerdo

☐ En desacuerdo

10. Conozco el conducto regular para expresar mis ideas en relación con los proyectos

■ De acuerdo

☐ Parcialmente de acuerdo

☐ En desacuerdo

11. Tengo claro mi rol en la organización para ejecutar los proyectos

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

12. En el proyecto existe un mecanismo de coordinación para debatir los cambios o modificaciones que ocurren durante su ejecución

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

13. Existen mecanismos para manejar a tiempo la información por parte de la empresa

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

14. En mi equipo cada persona sabe exactamente qué se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos

- [ ] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [x] En desacuerdo

15. La comunicación con la organización logra que me sienta miembro de la Empresa y me comprometa con los objetivos de ésta

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

16. Existe una comunicación asertiva entre los diferentes departamentos de la Empresa

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

17. Los diseños realizados en la Empresa son coherentes con las necesidades creadas para los clientes

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

18. Hay fluidez en la comunicación entre los diferentes departamentos

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

19. Los cambios generados por alguna de las dependencias son comentadas correctamente con todos los interesados (stakeholders)

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

20. Se realizan reuniones periódicas con el fin de resolver dudas sobre los proyectos en ejecución

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

21. Existen mecanismos de comunicación asertivo y efectivo para resolver las dudas sobre los proyectos en ejecución

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] Parcialmente en desacuerdo

22. Con frecuencia existen diferencias entre los planos y la ejecución de la obra por órdenes informales

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

NOMBRE: <u>YAMILETH CONTRERAS ALVAREZ</u>

Sección 1: Datos Generales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información del encuestado: rol en proyectos, experiencia, certificación en dirección o gestión de proyectos.

1. En la empresa que trabaja, ¿cuál es el rol que desempeña actualmente en el ámbito de proyectos de obra o infraestructura?

- [ ] Director de proyectos
- [ ] Coordinador de Proyectos
- [ ] Líder de proyectos
- [ ] Miembro del equipo
- [ ] Gerente de proyecto
- [ ] Residente de obra
- [x] Otro: Director de ventas

2. ¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual?

   84 meses

3. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a su organización?

   84 meses

4. Indique si posee algún título académico o certificación oficial que acredite sus competencias

   Profesiones de Administración y finanzas

5. Posee estudios más avanzados

   No

6. En qué área tiene más experiencia y/o fortalezas

Ventas

7. Hace lo que le gusta, o lo que le toca? Lo que me gusta

SI ■ NO ☐

Sección 2: Datos Organizacionales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre la organización para la que trabaja el encuestado.

8. Puedo expresar mis ideas sobre el proyecto con tranquilidad, fluidez y convicción

■ De acuerdo
☐ Parcialmente de acuerdo
☐ En desacuerdo

9. Identifico y comprendo el organigrama de la empresa.

■ De acuerdo
☐ Parcialmente de acuerdo
☐ En desacuerdo

10. Conozco el conducto regular para expresar mis ideas en relación con los proyectos

■ De acuerdo
☐ Parcialmente de acuerdo
☐ En desacuerdo

11. Tengo claro mi rol en la organización para ejecutar los proyectos

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

12. En el proyecto existe un mecanismo de coordinación para debatir los cambios o modificaciones que ocurren durante su ejecución

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

13. Existen mecanismos para manejar a tiempo la información por parte de la empresa

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

14. En mi equipo cada persona sabe exactamente qué se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

15. La comunicación con la organización logra que me sienta miembro de la Empresa y me comprometa con los objetivos de ésta

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

16. Existe una comunicación asertiva entre los diferentes departamentos de la Empresa

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

17. Los diseños realizados en la Empresa son coherentes con las necesidades creadas para los clientes

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo – por que en el camino se van cambiando alguno detalles
- [ ] En desacuerdo

18. Hay fluidez en la comunicación entre los diferentes departamentos

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

19. Los cambios generados por alguna de las dependencias son comentadas correctamente con todos los interesados (stakeholders)

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

20. Se realizan reuniones periódicas con el fin de resolver dudas sobre los proyectos en ejecución

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

21. Existen mecanismos de comunicación asertivo y efectivo para resolver las dudas sobre los proyectos en ejecución

- [x] De acuerdo – SI, existen los mecanismo pero a veces no son utilizados
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] Parcialmente en desacuerdo

22. Con frecuencia existen diferencias entre los planos y la ejecución de la obra por órdenes informales

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo - aveces no se toma nota de los cambios
- [ ] En desacuerdo

NOMBRE: YULY ANDREA FONSECA BLANCO

Sección 1: Datos Generales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información del encuestado: rol en proyectos, experiencia, certificación en dirección o gestión de proyectos.

1. En la empresa que trabaja, ¿cuál es el rol que desempeña actualmente en el ámbito de proyectos de obra o infraestructura?

- [ ] Director de proyectos
- [ ] Coordinador de Proyectos
- [ ] Líder de proyectos
- [ ] Miembro del equipo
- [ ] Gerente de proyecto
- [ ] Residente de obra
- [x] Otro: Asistente de Recursos Humanos

2. ¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual?

   19 meses

3. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a su organización?

   72 meses

4. Indique si posee algún título académico o certificación oficial que acredite sus competencias

   Tecnóloga en Ingeniería Industrial

5. Posee estudios más avanzados

   NO

6. En qué área tiene más experiencia y/o fortalezas

Seguridad Industrial y Seguridad Social

7. Hace lo que le gusta, o lo que le toca?

SI ■ NO ☐ **Lo que me gusta.**

Sección 2: Datos Organizacionales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre la organización para la que trabaja el encuestado.

8. Puedo expresar mis ideas sobre el proyecto con tranquilidad, fluidez y convicción

☐ De acuerdo

■ Parcialmente de acuerdo

☐ En desacuerdo

9. Identifico y comprendo el organigrama de la empresa.

■ De acuerdo

☐ Parcialmente de acuerdo

☐ En desacuerdo

10. Conozco el conducto regular para expresar mis ideas en relación con los proyectos

■ De acuerdo

☐ Parcialmente de acuerdo

☐ En desacuerdo

11. Tengo claro mi rol en la organización para ejecutar los proyectos

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

12. En el proyecto existe un mecanismo de coordinación para debatir los cambios o modificaciones que ocurren durante su ejecución

- [ ] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [x] En desacuerdo

13. Existen mecanismos para manejar a tiempo la información por parte de la empresa

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

14. En mi equipo cada persona sabe exactamente qué se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

15. La comunicación con la organización logra que me sienta miembro de la Empresa y me comprometa con los objetivos de ésta

- [ ] De acuerdo
- [x]

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

16. Existe una comunicación asertiva entre los diferentes departamentos de la Empresa

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

17. Los diseños realizados en la Empresa son coherentes con las necesidades creadas para los clientes

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

18. Hay fluidez en la comunicación entre los diferentes departamentos

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

19. Los cambios generados por alguna de las dependencias son comentadas correctamente con todos los interesados (stakeholders)

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

20. Se realizan reuniones periódicas con el fin de resolver dudas sobre los proyectos en ejecución

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

21. Existen mecanismos de comunicación asertivo y efectivo para resolver las dudas sobre los proyectos en ejecución

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] Parcialmente en desacuerdo

22. Con frecuencia existen diferencias entre los planos y la ejecución de la obra por órdenes informales

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

NOMBRE: <u>DIANA RUIZ GUZMAN</u>

Sección 1: Datos Generales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información del encuestado: rol en proyectos, experiencia, certificación en dirección o gestión de proyectos.

1. En la empresa que trabaja, ¿cuál es el rol que desempeña actualmente en el ámbito de proyectos de obra o infraestructura?

- [ ] Director de proyectos
- [ ] Coordinador de Proyectos
- [ ] Líder de proyectos
- [ ] Miembro del equipo
- [ ] Gerente de proyecto
- [ ] Residente de obra
- [x] Otro: Dirección Administrativa

2. ¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual?

   34 meses

3. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a su organización?

   55 meses

4. Indique si posee algún título académico o certificación oficial que acredite sus competencias

   Administradora de Empresas

5. Posee estudios más avanzados

   Diplomado en Gerencia de Mercadeo

6. En qué área tiene más experiencia y/o fortalezas

Financiero / Tesoreria

7. Hace lo que le gusta, o lo que le toca? Lo que me gusta

SI ■ NO □

Sección 2: Datos Organizacionales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre la organización para la que trabaja el encuestado.

8. Puedo expresar mis ideas sobre el proyecto con tranquilidad, fluidez y convicción

□ De acuerdo

■ Parcialmente de acuerdo

□ En desacuerdo

9. Identifico y comprendo el organigrama de la empresa.

■ De acuerdo

□ Parcialmente de acuerdo

□ En desacuerdo

10. Conozco el conducto regular para expresar mis ideas en relación con los proyectos

□ De acuerdo

■ Parcialmente de acuerdo

□ En desacuerdo

11. Tengo claro mi rol en la organización para ejecutar los proyectos

- [ ] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [x] En desacuerdo

12. En el proyecto existe un mecanismo de coordinación para debatir los cambios o modificaciones que ocurren durante su ejecución

- [ ] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [x] En desacuerdo

13. Existen mecanismos para manejar a tiempo la información por parte de la empresa

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

14. En mi equipo cada persona sabe exactamente qué se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

15. La comunicación con la organización logra que me sienta miembro de la Empresa y me comprometa con los objetivos de ésta

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

16. Existe una comunicación asertiva entre los diferentes departamentos de la Empresa

- [ ] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [x] En desacuerdo

17. Los diseños realizados en la Empresa son coherentes con las necesidades creadas para los clientes

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

18. Hay fluidez en la comunicación entre los diferentes departamentos

- [ ] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [x] En desacuerdo

19. Los cambios generados por alguna de las dependencias son comentadas correctamente con todos los interesados (stakeholders)

- [ ] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [x] En desacuerdo

20. Se realizan reuniones periódicas con el fin de resolver dudas sobre los proyectos en ejecución

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

21. Existen mecanismos de comunicación asertivo y efectivo para resolver las dudas sobre los proyectos en ejecución

- [ ] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [x] Parcialmente en desacuerdo

22. Con frecuencia existen diferencias entre los planos y la ejecución de la obra por órdenes informales

- [ ] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

NOMBRE: DAVID ALFONSO GONZALEZ SEPÚLVEDA

Sección 1: Datos Generales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información del encuestado: rol en proyectos, experiencia, certificación en dirección o gestión de proyectos.

1. En la empresa que trabaja, ¿cuál es el rol que desempeña actualmente en el ámbito de proyectos de obra o infraestructura?

- [ ] Director de proyectos
- [ ] Coordinador de Proyectos
- [ ] Líder de proyectos
- [ ] Miembro del equipo
- [ ] Gerente de proyecto
- [x] Residente de obra
- [x] Otro: Arquitecto Diseñador

¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual?

34 Meses

2. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a su organización? *

34 Meses

3. Indique si posee algún título académico o certificación oficial que acredite sus competencias

Arquitecto

4. Posee estudios más avanzados

N/A

5. En qué área tiene más experiencia y/o fortalezas

Diseño y Obra

6. Hace lo que le gusta, o lo que le toca?

SI ■ NO □

Sección 2: Datos Organizacionales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre la organización para la que trabaja el encuestado.

7. Puedo expresar mis ideas sobre el proyecto con tranquilidad, fluidez y convicción

■ De acuerdo
□ Parcialmente de acuerdo
□ En desacuerdo

8. Identifico y comprendo el organigrama de la empresa.

■ De acuerdo
□ Parcialmente de acuerdo
□ En desacuerdo

9. Conozco el conducto regular para expresar mis ideas en relación con los proyectos

■ De acuerdo
□ Parcialmente de acuerdo
□ En desacuerdo

10. Tengo claro mi rol en la organización para ejecutar los proyectos

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

11. En el proyecto existe un mecanismo de coordinación para debatir los cambios o modificaciones que ocurren durante su ejecución

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

12. Existen mecanismos para manejar a tiempo la información por parte de la empresa

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

13. En mi equipo cada persona sabe exactamente qué se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

14. La comunicación con la organización logra que me sienta miembro de la Empresa y me comprometa con los objetivos de ésta

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

15. Existe una comunicación asertiva entre los diferentes departamentos de la Empresa

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

16. Los diseños realizados en la Empresa son coherentes con las necesidades creadas para los clientes

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

17. Hay fluidez en la comunicación entre los diferentes departamentos

- [x] De acuerdo
- [ ] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

18. Los cambios generados por alguna de las dependencias son comentadas correctamente con todos los interesados (stakeholders)

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

19. Se realizan reuniones periódicas con el fin de resolver dudas sobre los proyectos en ejecución

- [ ] De acuerdo
- [x] Parcialmente de acuerdo
- [ ] En desacuerdo

20. Existen mecanismos de comunicación asertivo y efectivo para resolver las dudas sobre los proyectos en ejecución

- ☐ De acuerdo
- ■ Parcialmente de acuerdo
- ☐ En desacuerdo

21. Con frecuencia existen diferencias entre los planos y la ejecución de la obra por órdenes informales

- ■ De acuerdo
- ☐ Parcialmente de acuerdo
- ☐ En desacuerdo

22. Con frecuencia existen diferencias entre los planos y la ejecución de la obra por órdenes informales

- ■ De acuerdo
- ☐ Parcialmente de acuerdo
- ☐ En desacuerdo

Apéndice 2 – Análisis de las preguntas

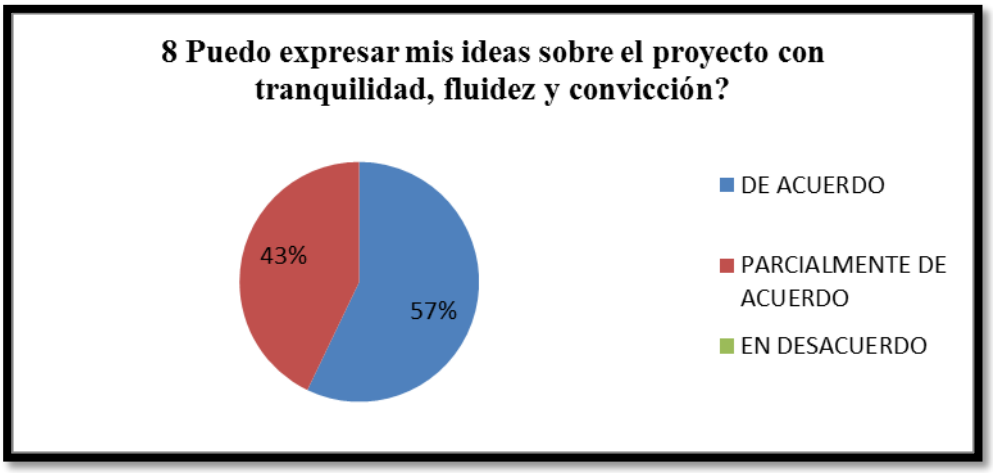


Figura 7 Resultado pregunta 8

La figura 8 muestra en términos generales que la Organización permite a los integrantes del equipo su participación.

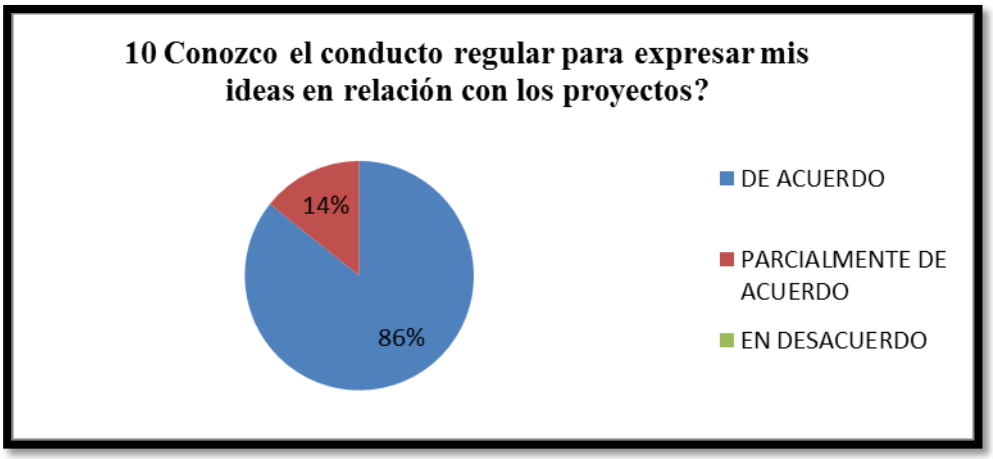


Figura 8 Resultados pregunta 10

De acuerdo con lo expresado en el resultado anterior, los miembros de la Organización conocen la forma de expresar las ideas sobre los proyectos (Figura 8)

Figura 9 Resultados pregunta 11

Los integrantes de la Organización tienen clara su función para ejecutar los proyectos. (Figura 9)

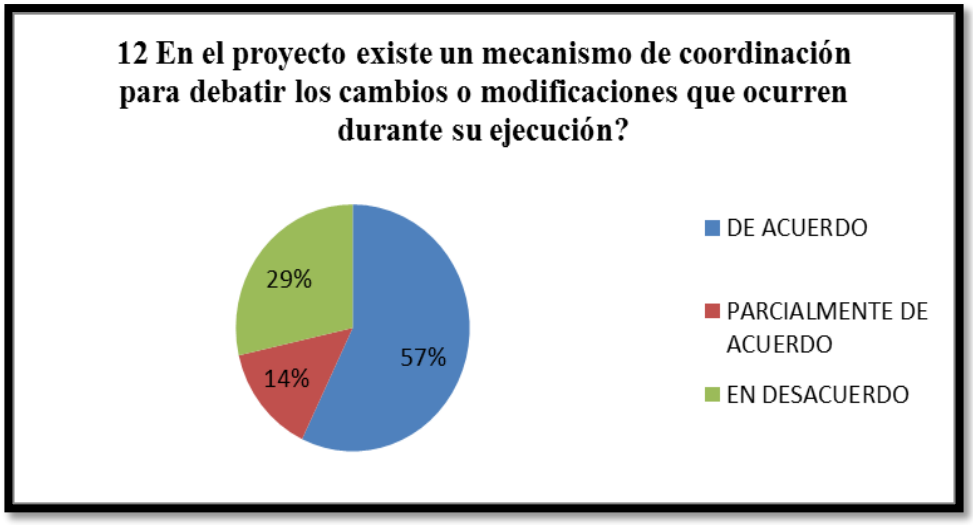


Figura 10 Resultados pregunta 12

A pesar de tener la oportunidad de expresar las ideas cada uno de los integrantes y de conocer el conducto regular para lo mismo, no hay un mecanismo, lo que hace que muchas ideas que se tengan muy seguramente no van a ser tenidas en cuenta por falta de comunicación con los otros miembros, siendo ésta una falencia a la hora de tomar decisiones porque se pueden perder buenas ideas. (figura 10).

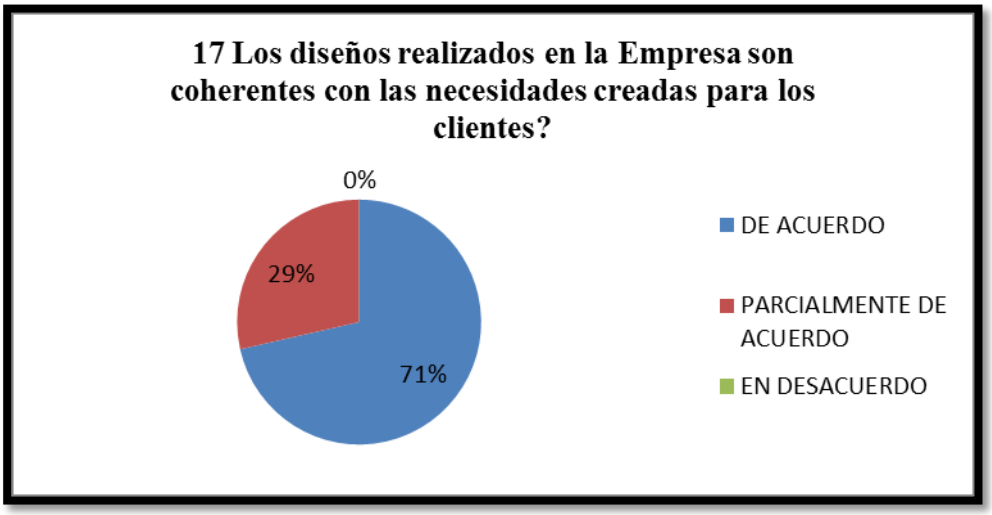


Figura 11 Resultados pregunta 17

Según la Figura 11, se tiene que realmente, los diseños son coherentes con la necesidad de los clientes.

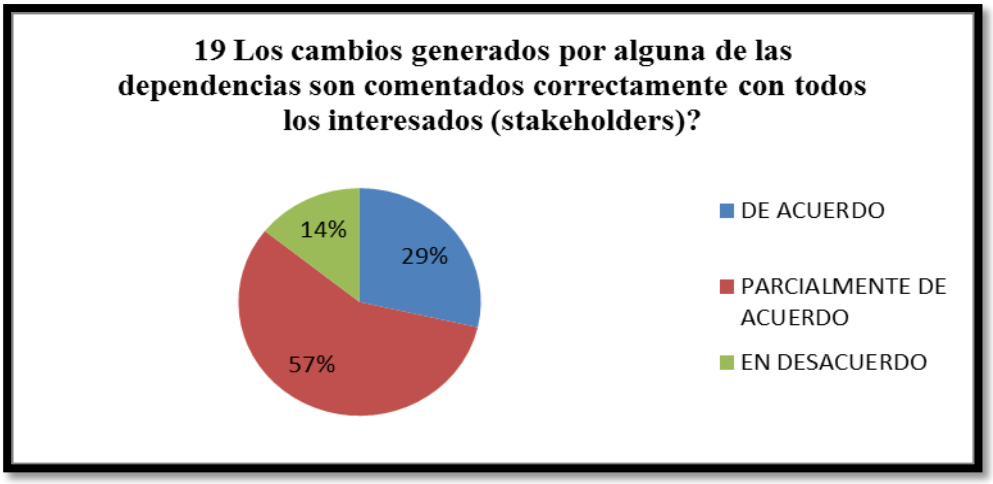


Figura 12 Resultados pregunta 19

En concordancia con la pregunta 12, en donde se advierte que no hay un mecanismo de coordinación para debatir los cambios en los proyectos, se advierte una falta de comunicación alta en cuanto que no todos los interesados se enteran de los cambios, situación que genera además de incongruencias en la ejecución de los proyectos, atrasos en los mismos, lógico resultado (Figura 12)

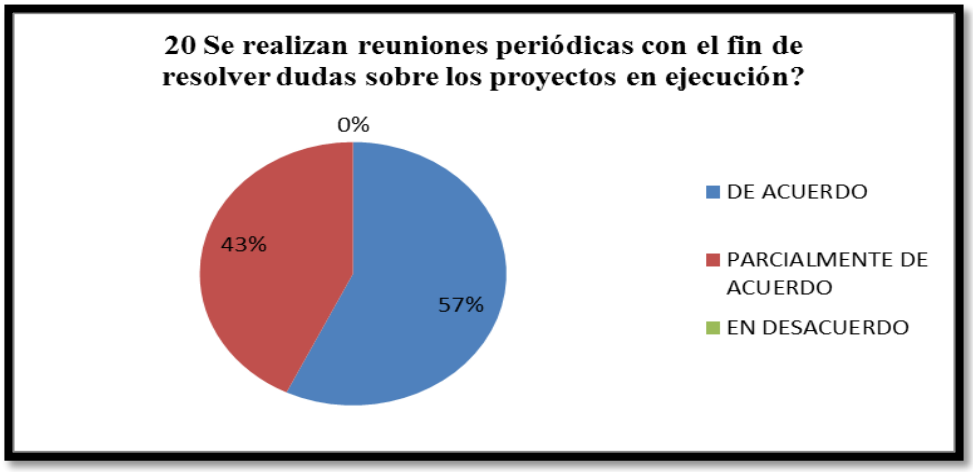


Figura 13 Resultados pregunta 20

La Figura 13 indica que hay reuniones, pero no necesariamente en el momento que se requiere una solución oportuna donde se puedan definir y aclarar las dudas sobre los proyectos.

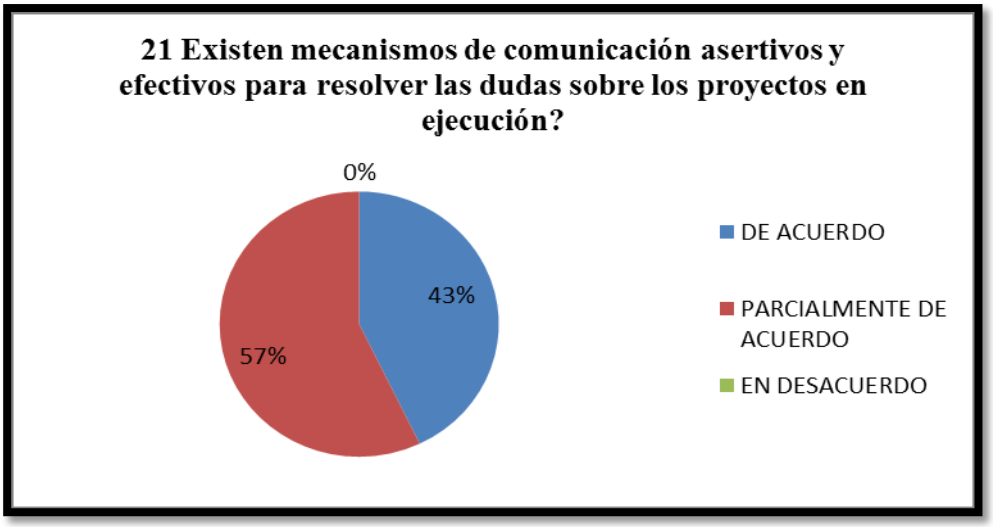


Figura 14 Resultados pregunta 21

Dentro de los mecanismos de comunicación están las reuniones periódicas que no se realizan en los momentos oportunos para resolver los problemas (Figura 14).

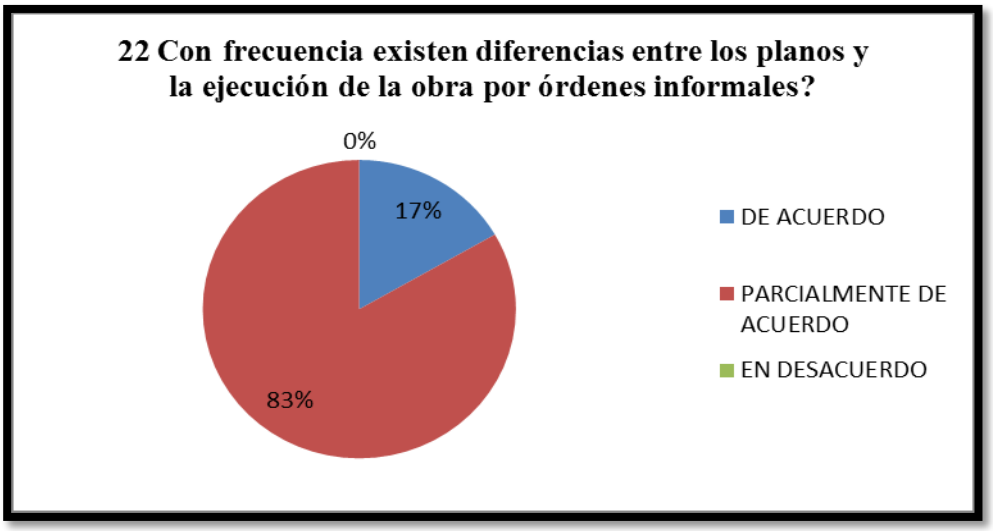


Figura 15 Resultados pregunta 22

Este es un problema que afrontan la gran mayoría de las empresas constructoras. La gran mayoría opinan con una respuesta ambígua que indica el positivo de la afirmación. Y es por las anteriores preguntas que se va confirmando una falta de comunicación asertiva y la falta de la implementación para mejorar este aspecto (Figura 15).

ANEXOS

*Hoy en día todo lo que nos rodea comunica, vivimos en la sociedad de la información, con cada vez más medios y más sofisticados. La importancia de una buena comunicación se ha convertido en algo indispensable para lograr el éxito en los proyectos y en la organización de las empresas, es por ello necesario reflexionar sobre cómo es la mejor manera de comunicar.

*Navarro Iriarte Maite, Trabajo Fin de Máster "La Comunicación y su Importancia en la Gestión de Proyectos, Plan de Comunicación de una Empresa Constructora" Universidad Politécnica De Madrid Escuela Universitaria de Arquitectura Técnica, (2012).

La mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. No resolver a tiempo estos problemas provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos de negocio y beneficios de la organización, así como a su comunicación, reputación e imagen.

La comunicación interna como valor estratégico. Comunicar significa compartir, poner en común ideas, sensaciones, opiniones y pensamientos.

http://www.sebascelis.com/la-comunicacion-asertiva/

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información entre los miembros de la empresa; unas de las características de la comunicación organizacional es que ocurre en un sistema complejo abierto en el cual influye el ambiente laboral, implica mensajes o información que se quiere dar en la organización e implica pensamientos, actitudes y relaciones interpersonales. Un tipo de comunicación adecuada aumenta tanto el nivel de conocimiento de los empleados como también la motivación y la productividad en sus tareas a realizar.

Lo básico en una organización para el manejo de la información es definir una comunicación interna, un organigrama, unos canales de comunicación y una comunicación externa,. Es responsabilidad de la Gerencia establecer y mantener los mecanismos de comunicación, participación y consulta de acuerdo con el tipo de emisor, receptor y tipo de información a transmitir.

Comunicación interna: La información se realizará utilizando algunos de los medios relacionados a continuación: a través de carteleras, volantes o folletos, reuniones de integración, reuniones gerenciales, Correos Electrónicos, etc.

Organigrama: Líneas de mando, toma de decisiones, autoridad y flujo de información vertical y horizontal.

Canales de comunicación: Son los medios que las organizaciones establecen para que fluya la información.

Comunicación Externa: La organización define que cargos y que niveles tienen contacto con las partes interesadas y como se establece el flujo de información.