



Diagnóstico y recomendaciones para la mitigación de las barreras de comunicación presentes en la fase de construcción de los proyectos de infraestructura vial de cuarta generación (4G) en Colombia

Incluye:

- Contexto
- Justificación
- Modelo de Comunicación
- Conceptos claves
- Estructura del Diagnóstico
- Diagnóstico y recomendaciones para la mitigación de las barreras de Comunicación

Trabajo de grado

Gabriel Aponte – Alejandro Medrano – Maria Camila Arboleda
Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

CONTEXTO

El presente documento recopila los resultados de la investigación desarrollada por los autores, en el marco de la maestría en desarrollo y gerencia integral de proyectos, la cual lleva como título "**Diagnóstico y recomendaciones para la mitigación de las barreras de comunicación presentes en la fase de construcción de los proyectos de infraestructura vial de cuarta generación (4G) en Colombia.**" con la cual se dio respuesta a la pregunta de investigación, ¿Cómo mitigar las barreras de comunicación, que están presentes durante la fase de construcción de los proyectos de infraestructura vial de cuarta generación en Colombia? .



El Gobierno Nacional como parte de los compromisos del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, quiso impulsar la infraestructura de transporte mediante los Proyectos de Cuarta Generación (4G).

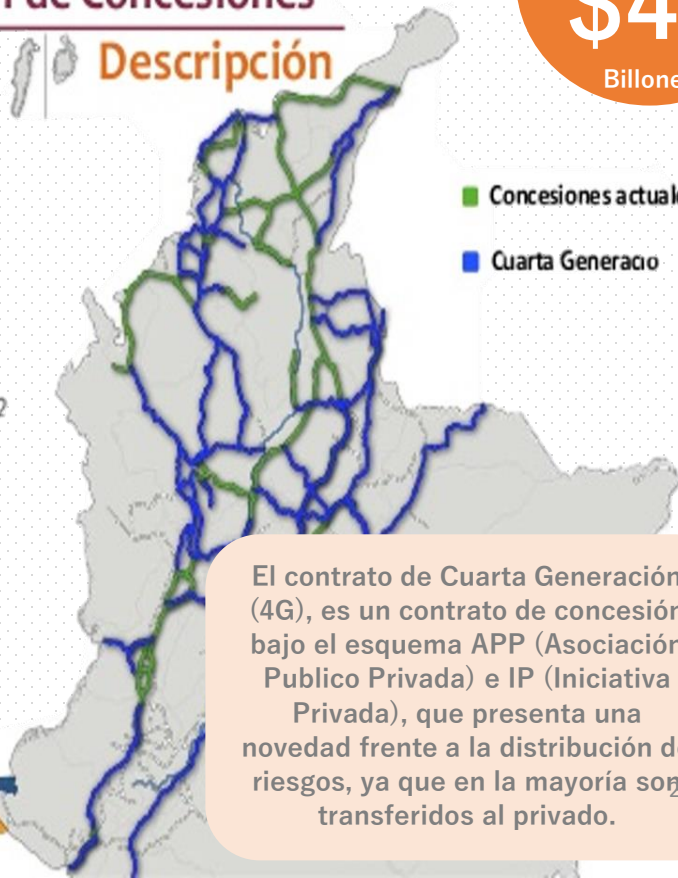


Cuarta Generación de Concesiones

Descripción

- Km origen – destino: Más de **8.000**
- Km dobles calzadas: Más de **1.370**
- Número de túneles: **141**
- Km totales de túneles: **125 km.**
De los cuales 96 km son de túneles largos (más de 2 km de largo)
- Número de viaductos: **1.300**
- Km viaductos: **146 Km.**

- Concesiones actuales
- Cuarta Generación



Inversión
estimada total

\$47

Billones

El contrato de Cuarta Generación (4G), es un contrato de concesión bajo el esquema APP (Asociación Público Privada) e IP (Iniciativa Privada), que presenta una novedad frente a la distribución de riesgos, ya que en la mayoría son transferidos al privado.

CARACTERÍSTICAS

Los proyectos de cuarta generación en Colombia están contribuyendo al desarrollo del sector de transporte terrestre, y son liderados por la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI).

Se tiene planeado la intervención de alrededor de 7.000 Km de corredores viales, que incluyen más de 1.300 Km en doble calzada.



141

**túneles de
125 km**



**Ejecución
de 29
proyectos
carreteros**



**1.300 viaductos
de 146 km**




Fuente:(ANI, 2014)

JUSTIFICACIÓN

Los proyectos viales de cuarta generación han tenido atrasos en su ejecución debido a controversias contractuales entre sus principales actores, que están ligados a problemas de estructuración, obtención de licencias ambientales, traslado de redes de servicios públicos, hallazgos arqueológicos, consultas previas, y adquisición de predios; estos entre los más relevantes.

(BID, 2017)



De acuerdo con las problemáticas identificadas que se enfrentan en el desarrollo de los proyectos viales de cuarta generación, se infiere que es necesario otorgarle a la entidad concedente herramientas específicas que contribuyan a la adecuada interacción entre los diversos actores, una de esas podría ser, apalancarse en el desarrollo de una comunicación eficaz. Una investigación del PMI sugiere que el 30% de los fracasos en los proyectos se debe a las fallas de comunicación (Griffiths,2020).

JUSTIFICACIÓN

La comunicación es quizás la parte mas importante en la vida misma, y que decir en el desarrollo de proyectos; cada vez más a menudo, vemos entornos de trabajo que necesitan principios de motivación, implicación, comunicación abierta, y trabajo en equipo.

Para llamar a la acción, a la información necesaria y de igual manera mantener la trazabilidad de cada una de las tareas requeridas en la fase de construcción del proyecto carreteros, se requiere adecuar, moldear y poner atención a los detalles de la comunicación en todo su espectro.

Las barreras en la comunicación son reales y han truncado las comunicaciones a lo largo de los años, es por esto que la gerencia de proyectos en sus diferentes marcos de referencia (PMI - IPMA) ha trabajado en los últimos años en las competencias personales de los lideres y miembros de los equipos. Siendo un gran impulsor de cambio en lo que infiere en las comunicaciones y las interacciones entre las personas.

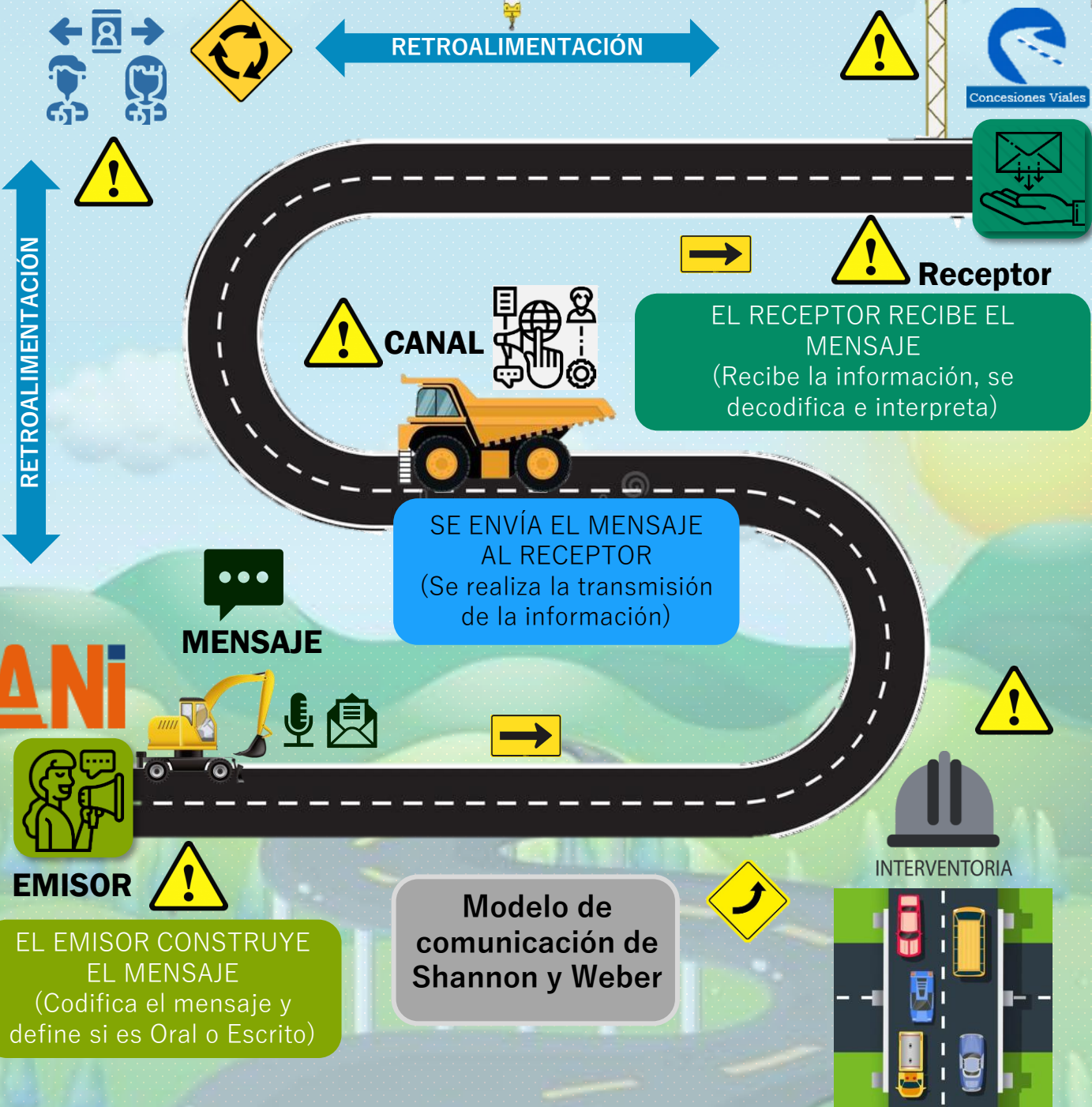


El enfoque descrito en el presente documento busca proveer de herramientas a los interesados en generar mejora continua en sus líneas de comunicación, las cuales servirán de gran valor para el desarrollo de sus actividades y el desenvolvimiento dentro de los proyectos.

Se abordan las barreras o ruidos en la comunicación, derivado de una exhaustiva revisión literaria, la cual mostro los potenciales riesgos derivados de una mala comunicación en la construcción de proyectos viales; para la obtención de la información clave y su posterior identificación de los casos analizados, se adelantaron encuestas y entrevistas, que sirvieron en la construcción del presente diagnóstico.

MODELO DE COMUNICACIÓN

Se realiza la retroalimentación de la información transmitida
(Se confirma, o no, que el mensaje se entendió)



ANI



EMISOR

EL EMISOR CONSTRUYE EL MENSAJE
(Codifica el mensaje y define si es Oral o Escrito)

SE ENVÍA EL MENSAJE AL RECEPTOR
(Se realiza la transmisión de la información)

EL RECEPTOR RECIBE EL MENSAJE
(Recibe la información, se decodifica e interpreta)

Modelo de comunicación de Shannon y Weber



*Indica una señal de alerta en el elemento, debido a potenciales barreras presentes en la comunicación

CONCEPTOS CLAVES



Emisor

Quien inicia la comunicación, codifica el mensaje y define si es oral o escrito.



Mensaje

Es la información total que el emisor ha codificado para transmitir por medio de ideas o información, oral y/o escrito.



Canal

El medio escogido por el emisor a través del cual se emite el mensaje.



Receptor

Es el que recibe y decodifica el mensaje, a quien va destinado el mensaje.



Retroalimentación

Supone la información de forma iterativa, entre el receptor y el emisor, con la validación de aceptación o rechazo del mensaje transmitido.



Entorno

Es una situación extralingüística que rodea e influye a la acción comunicativa, por ejemplo, un contexto laboral, político o cultural.



CONCEPTOS CLAVES

Maleabilidad

Se refiere a quien utiliza la comunicación de manera fácil para convencer o persuadir.

Sintaxis

Modo en que se combinan las palabras y los grupos que estas forman para expresar significados, así como las relaciones que se establecen entre todas esas agrupaciones.

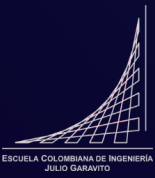
Mensaje Oral

Comunicación que tiene la capacidad de utilizar la voz, los gestos y todos los recursos de expresividad de movimiento del hablante, a través de canales como las reuniones presenciales, virtuales y las llamadas telefónicas.

Mensaje escrito

Comunicación que tiene la capacidad de transmitir información a través de canales como correo electrónico, mensajería instantánea y correo certificado.

CONCEPTOS CLAVES



ANI (Agencia Nacional de Infraestructura)

Es una entidad adscrita al Ministerio de Transporte, que tiene por objeto planear, coordinar, estructurar, contratar, ejecutar, administrar y evaluar proyectos de concesiones y otras formas de Asociación Público Privada – APP.



INTERVENTORIA

Interventoría de infraestructura Vial

la actividad de control y vigilancia de un contrato estatal cuyo objetivo es verificar el cumplimiento integral de su objeto y de las obligaciones pactadas, contribuyendo a que las partes terminen exitosamente el contrato.



Concesiones Viales

Concesiones viales

Acto administrativo que otorga la administración a empresas, el derecho para explotar los bienes o servicios del estado, durante un tiempo pactado.

PMI (Project Management Institute)

Es una asociación líder en el mundo para una comunidad en crecimiento de profesionales de proyectos y creadores de cambio en todo el mundo.



IPMA (International Project Management Association)

La Asociación Internacional para la dirección de Proyectos o IPMA, es una organización con base en Suiza dedicada al desarrollo y promoción de la dirección de proyectos.



CONCEPTOS DE BARRERAS



Barrera de Comunicación Semántica

Se presenta cuando no se precisa su sentido en el mensaje y distorsiona la comunicación dando lugar a diferentes interpretaciones.



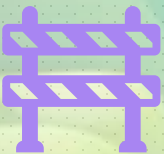
Barrera de Comunicación Psicológica

Son interferencias que surgen de las emociones, valores, malos hábitos de escucha e inadecuadas interpretaciones de cada individuo (emisor - receptor).



Barrera de Comunicación Administrativa

Es aquella causada por la estructura organizacional, con mala planeación y deficiente operación de los medios de comunicación con los que se trabaja diariamente.



Barrera de Comunicación Física

Son interferencias dadas por el entorno, como lo son la distancia y el exceso de ruido donde ocurre el proceso de comunicación.



Barrera de Comunicación Fisiológica

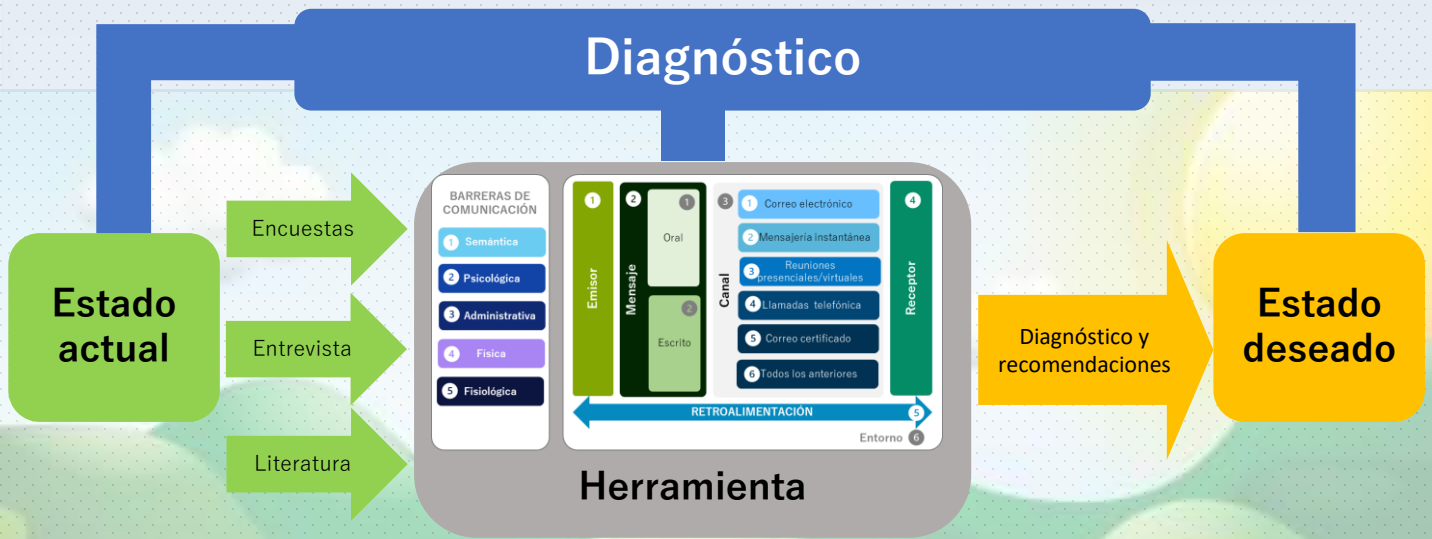
Son las que impiden recibir o emitir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

El diagnóstico es una herramienta de dirección y corresponde a un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y los miembros del equipo para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones (Cummings & Worley, 2001).

La herramienta se desarrolló a través de la recopilación de información mediante el diseño y análisis de instrumentos investigativos (encuestas y entrevistas), que brindaron una visión de las barreras de comunicación en los proyectos objeto de estudio, así como las diferentes variables identificadas en los elementos de comunicación.

Modelo de diagnóstico



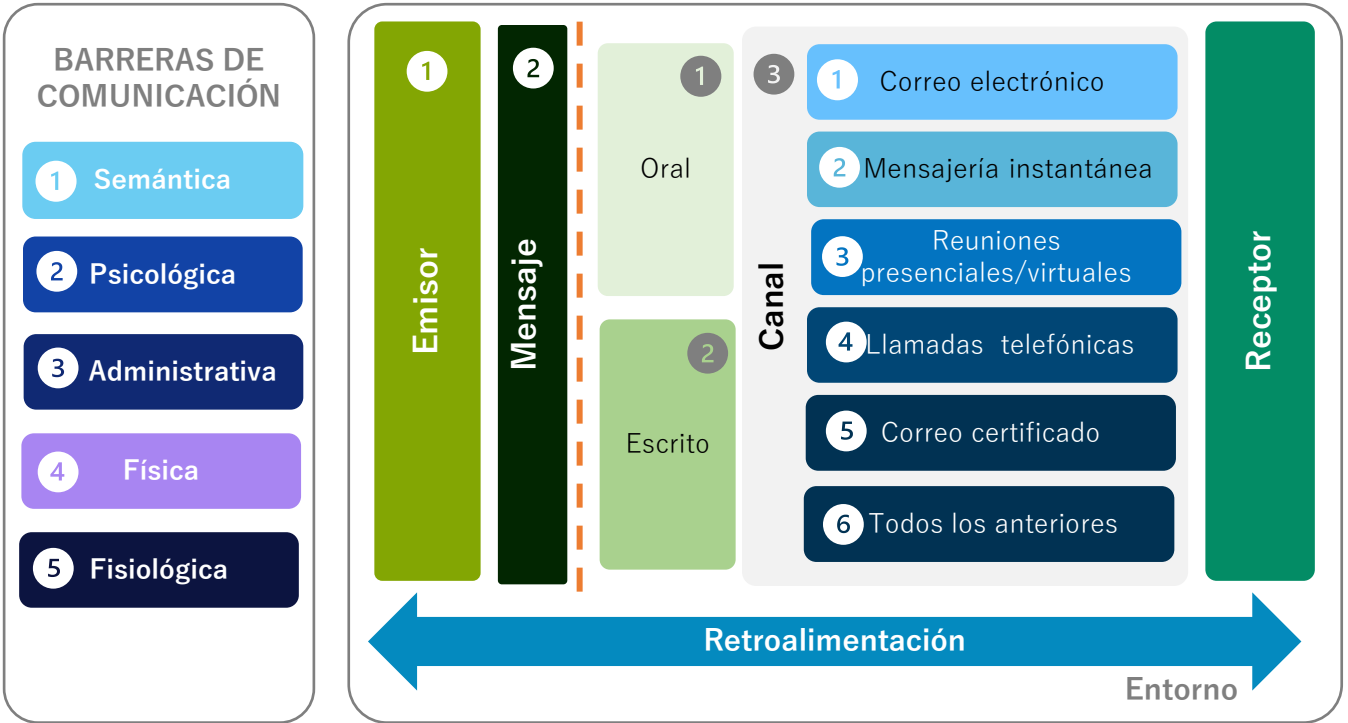
- Identificación de las comunicaciones
- Evaluación de los canales y flujos de comunicación.
- Determinación de parámetro y características
- Identificación de variables

- Discretización de elementos del modelo de comunicación
- Mapeo de barreras en el entorno
- Identificación puntual de las barreras y su interacción con los elementos de comunicación

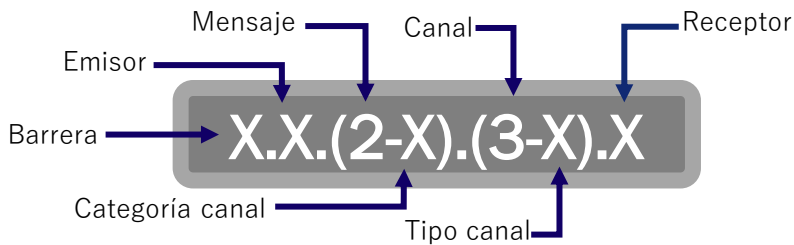
- Clasificación clara y específica de casos presentes.
- Recomendaciones para mitigación de barreras.

ESTRUCTURA DEL DIAGNÓSTICO

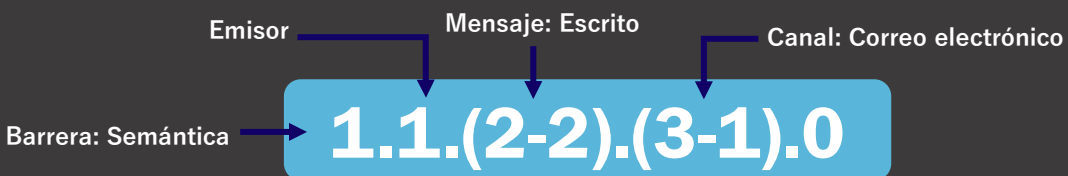
El diagnóstico está configurado mediante una codificación generada a partir del modelo de comunicación de Shannon y Weber, el cual representa los elementos de comunicación presentes en las diferentes interacciones que se pueden dar entre los actores, con el propósito de exponer los diversos casos que se originan en las barreras de comunicación y que divergen particularmente en algún elemento o en todos.



Codificación:



Ejemplo: Barrera Semántica, generada por el emisor, con una comunicación escrita, realizada mediante un correo electrónico, por la cual su retroalimentación y el entorno se ven afectadas.



Cuando **NO** se presenta el elemento dentro de la barrera, se codifica con cero (0).

1

Caso 1.1.(2-2).(3-1).0

Barrera semántica en el mensaje escrito, generada por el emisor, mediante la selección del correo electrónico; debido a la maleabilidad del lenguaje entre el emisor y el Receptor.

2

Caso 1.1.(2-2).(3-5).0

Barrera semántica en el mensaje escrito, generada por el emisor, mediante la selección del correo certificado, toda vez que, la sintaxis del mensaje no es la más apropiada o su redacción carece de estructura.

3

Caso 1.0.(2-1).(3-3).4

Barrera semántica en el mensaje oral, generada por el Receptor, mediante reuniones; por las deficiencias en la decodificación de la información recibida y/o pobreza en el vocabulario.

4

Caso 1.0.(2-2).(3-5).4

Barrera semántica en el mensaje escrito, generada por el Receptor, mediante la selección de correo certificado, debido a inconsistencias en los que se ve inmerso en documentos formales, a causa de no comprender lo que está leyendo o al no tener una interpretación inequívoca del mensaje.

5

Caso 2.1.(2-1).(3-3).0

Barrera psicológica en el mensaje oral, generada por el emisor, mediante reuniones; debido a opiniones no tomadas en cuenta por parte de los jefes de los equipos de trabajo.

6

Caso 2.0.(2-2).(3.1/2/5).4

Barrera psicológica en el mensaje escrito, generada por el Receptor, mediante la selección de correo electrónico, mensajería instantánea y correo certificado, ocasionada por la decodificación del mensaje que surge de las emociones, valores y malos hábitos de escucha de cada individuo.

7

Caso 2.0.(2-1).(3-3/4).4

Barrera psicológica en el mensaje oral, generada por el Receptor, mediante reuniones o llamadas telefónica, debido al poco entendimiento que surgen de las emociones, valores y malos hábitos.

8

Caso 2.1.(2-1/2).(3.6).0

Barrera psicológica en el mensaje oral, generada por el emisor y la retroalimentación, mediante comunicaciones orales y escritas, debido a la identificación limitada del canal y la formalidad o informalidad de la comunicación.

9

Caso 3.1.(2-2).(3-5).0

Barrera administrativa en el mensaje escrito, generada por el emisor, mediante la selección de correo certificado, debido a las inconsistencias o deficiencias de la gestión interna de la organización

10

Caso 3.0.(2-1/2).(3-2).4

Barreras administrativa en el mensaje, oral y escrito, generada por el receptor, mediante la selección de mensajería instantánea, debido a la deficiente operación de los medios de comunicación al usar mensajería instantánea, convirtiendo las comunicaciones en informales.

11

Caso 4.1.(2-2).(3-5).0

Barrera física en el mensaje escrito, generada por el emisor, mediante la selección del correo certificado, debido a las distancias que ocasionan una demora que impacta la recepción oportuna de los documentos.

ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones para mitigar las barreras de comunicación asociadas a competencias en comunicación personal según los estándares internacionales del Project management competency development framework – Tercera Edición del Project Management Institute PMI y el individual Competecec Baseline – Cuarta Versión del International Project Management Assosation IPMA.



BARRERA SEMÁNTICA

Caso 1.1.(2-2).(3-1).0

1 Barrera semántica en el mensaje escrito, generada por el emisor, mediante la selección del correo electrónico; debido a la maleabilidad del lenguaje entre el emisor y el Receptor.

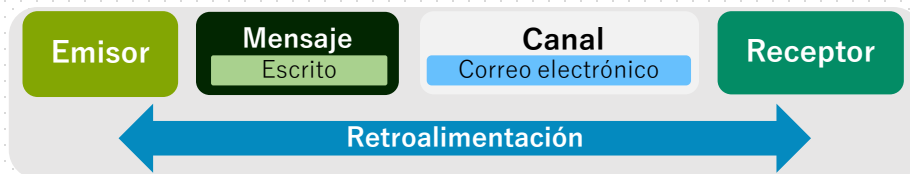


Origen de la barrera

Durante la ejecución del proyecto, se requieren realizar comunicaciones escritas (formales e informales) por correo electrónico entre las diferentes áreas involucradas, es decir, el lenguaje con el que se escribe es muy técnico, lo que presenta una escritura inconexa o que carece de sentido, lo que puede dificultar la comprensión del mensaje y por tanto perder el objetivo de la comunicación como lo son evocar acciones puntuales, mantener informado y salvaguardar la trazabilidad de la información.

✓ RECOMENDACIONES DE LOS AUTORES – CASO 1

Modelo sugerido



Se sugiere que el emisor mejore sus comunicaciones escritas primero a través de una serie de habilidades comunicativas que le permitan codificar los mensajes de tal manera que pueda hacerse entender con facilidad.

Dentro del proceso de comunicación el emisor imprime un sello propio a su mensaje, considerado que posee su propia personalidad, en la que inciden diversos factores, como su cultura, posición laboral, entre otros, por tanto, se sugiere reflexionar sobre el grado de conocimientos del receptor, antes de emitir un mensaje, y así, permitirse expresar de forma asertiva, esto posibilita utilizar un lenguaje acertado en el momento oportuno.

Como buena práctica se surge al emisor que, una vez enviado el correo electrónico, valide con el receptor a través de una llamada telefónica para dar mayor detalle, **si es que se requiere**, este contexto facilitará la respuesta u acción en la comunicación.

Caso 1.1.(2-2).(3-5).0

2 Barrera semántica en el mensaje escrito, generada por el emisor, mediante la selección del correo certificado, toda vez que, la sintaxis del mensaje no es la más apropiada o su redacción carece de estructura.

BARRERA DE COMUNICACIÓN

Semántica

Emisor



Mensaje

Escrito

Canal

Correo certificado

Origen de la barrera

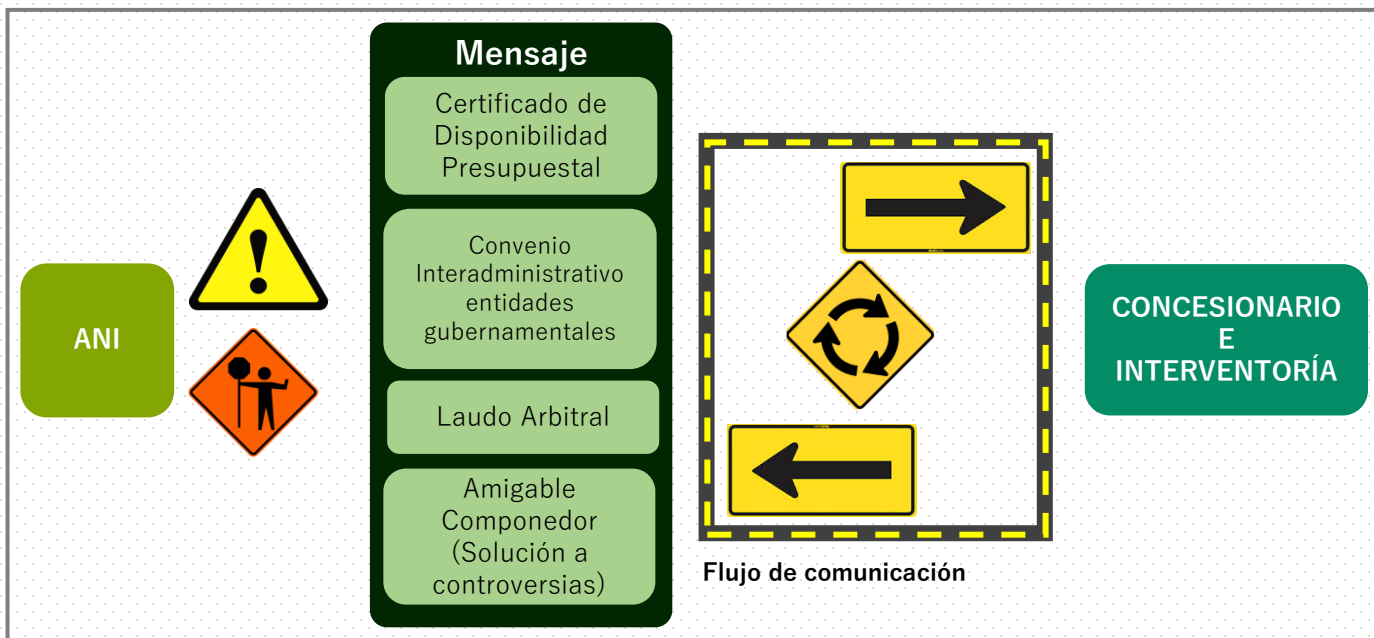
Durante la ejecución de los proyectos, son innumerables las comunicaciones formales que se deben remitir entre las partes involucradas a través de correo certificado, siendo estas comunicaciones las que tienen la particularidad de carecer de una sintaxis en el mensaje por medio de la escritura y que será captada por el receptor; al carecer de una estructura lógica, conlleva a la distorsión de la información, cambiando el contenido y significado pretendido por el emisor.

Suele ocurrir con frecuencia cuando no se tiene claro lo que se pretende expresar, se dice una cosa por otra; en consecuencia, se altera el sentido de la comunicación.

Descripción específica para documentos claves

Debido a las dificultades que se presentan en la ejecución de los proyectos de infraestructura vial, se debe generar documentos complementarios que brinden información clave del proyecto, para superar discrepancias y buscar un mecanismo de solución de conflictos contractuales, no obstante, en algunas ocasiones la redacción de los lineamientos planteados en este tipo de documentación, no son claros y llegan a ser ambiguos, lo cual genera una interpretación para cada actor involucrado, el cual se representa en siguiente esquema:

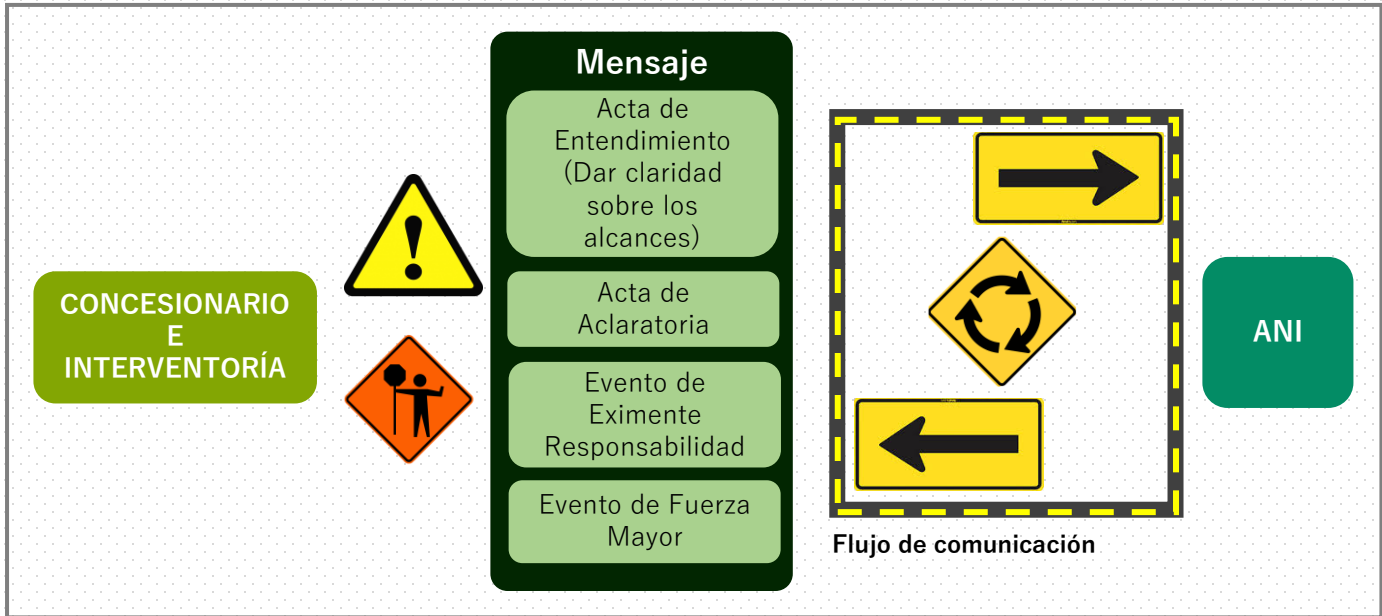
Barrera en documentos claves asociados al caso 2



Descripción específica para documentos claves

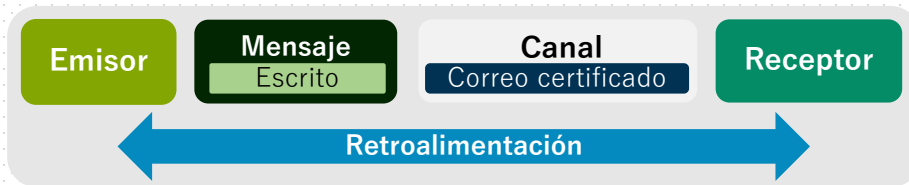
Los proyectos cuentan con mecanismos escritos que bien pueden ser bilaterales o multilaterales que propenden por describir un acuerdo o entendimiento entre las partes, de modo que, debido a los diferentes intereses entre los actores involucrados, se fomenta el no poder converger en un mismo entendimiento o direccionar la intención de una línea en común, a causa de la deficiente claridad en los objetivos que se quieren transmitir y que el receptor comprenda con claridad la información construida.

Barrera en documentos claves asociados al caso 2



✓ RECOMENDACIONES DE LOS AUTORES – CASO 2

Modelo sugerido



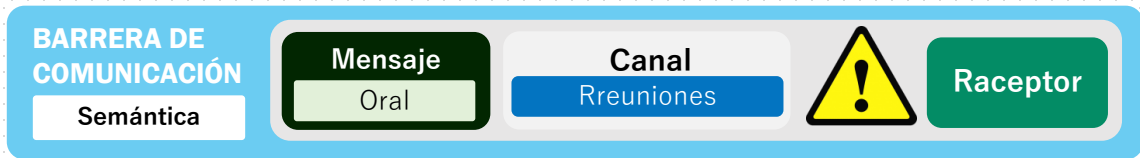
Para afinar y concretar la capacidad de expresión escrita, el vocabulario brinda un apoyo invaluable, pues cuanto más vocabulario se conozca, se podrán incorporar en el mensaje un mayor número de ideas.

Para establecer una mejor construcción del mensaje, es preciso conocer dos factores: código y contenido, estos factores implican varios criterios y decisiones por los que puede optar el emisor en relación con el código y el contenido del mensaje. Así, se amplían las posibilidades de elección personal relativas a: datos, evidencias, afirmaciones, expresiones, secuencia, amplitud, profundidad, etc. Esto permite que el mismo mensaje se pueda decir de diferentes maneras. No obstante, incluso cuando se disponga de un contenido interesante y se utilice el código más adecuado, si el contenido no es el pertinente, esto propicia la ineficacia de la comunicación, para ello también se puede considerar lo siguiente:

- Utilizar signos y un código común al emisor y al receptor para transmitir el significado.
- Identificar necesidades de la personalidad del receptor y sugerir alguna manera de satisfacerlas
- Establecer una actitud proactiva a través de la escucha activa con la meta de desarrollar empatía con el emisor, esto da apertura al proceso de recapitulación para resumir, concretar y, por lo tanto, poner en claro los puntos principales comunicados.

Caso 1.0.(2-1).(3-3).4

3 Barrera semántica en el mensaje oral, generada por el Receptor, mediante reuniones; por las deficiencias en la decodificación de la información recibida y/o pobreza en el vocabulario.

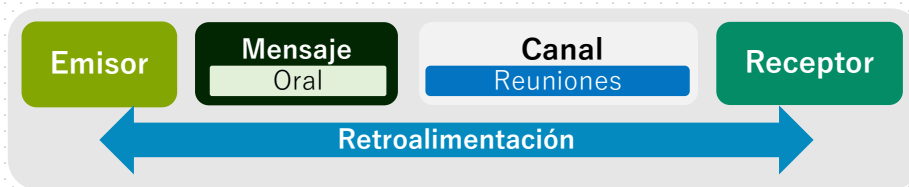


Origen de la barrera

Teniendo en cuenta que, para el seguimiento y control de los proyectos, se realizan reuniones periódicas con la participación de diferentes áreas que van exponiendo sus consideraciones y puntos de vista, a veces estas ideas no son entendidas por los participantes debido al tecnicismo con el que se expresan o por no contextualizar a sus exponentes.

✓ RECOMENDACIONES DE LOS AUTORES – CASO 3

Modelo sugerido



Para una comunicación eficaz el receptor debe mantener una actitud positiva y usar habilidades de escucha activa con el objetivo de desarrollar empatía con el emisor, lo cual permite retroalimentar al exponer con otras palabras y resumir de forma concisa lo que la otra persona está diciendo. También mediante un adecuado manejo del lenguaje corporal se puede indicar que se está escuchando de manera satisfecha.

Se puede disponer de una percepción selectiva al proyectar sus intereses comunes y expectativas; Reflexione al decodificar el mensaje, ya que puede omitir, cancelar o cortar por alguna razón ciertos aspectos y partes de la comunicación, lo cual provoca desviación en el contenido y en el significado original de la información. Cuanto más conscientes seamos de la expresión oral, se podrá hacer más clara, útil y, desde luego, comprensible para los demás; Solo así se logrará el objetivo que se persigue al emitir mensajes y recibirlos.

El pensamiento de cada individuo se expresa por medio del lenguaje, pues este lo traduce, simplifica y precisa. Así se logra la expresión cabal y exacta de nuestras ideas y reflexiones. Además, el lenguaje le da al pensamiento una expresividad fija, hasta cierto punto estereotipado, lo que permite organizar cada vez mejor esa actividad intrínseca y muy importante de la vida humana.

Caso 1.0.(2-2).(3-5).4

4

Barrera semántica en el mensaje escrito, generada por el Receptor, mediante la selección de correo certificado, debido a inconsistencias en los que se ve inmerso en documentos formales, a causa de no comprender lo que está leyendo o al no tener una interpretación inequívoca del mensaje.

BARRERA DE COMUNICACIÓN

Semántica

Mensaje

Escrito

Canal

Correo certificado



Receptor

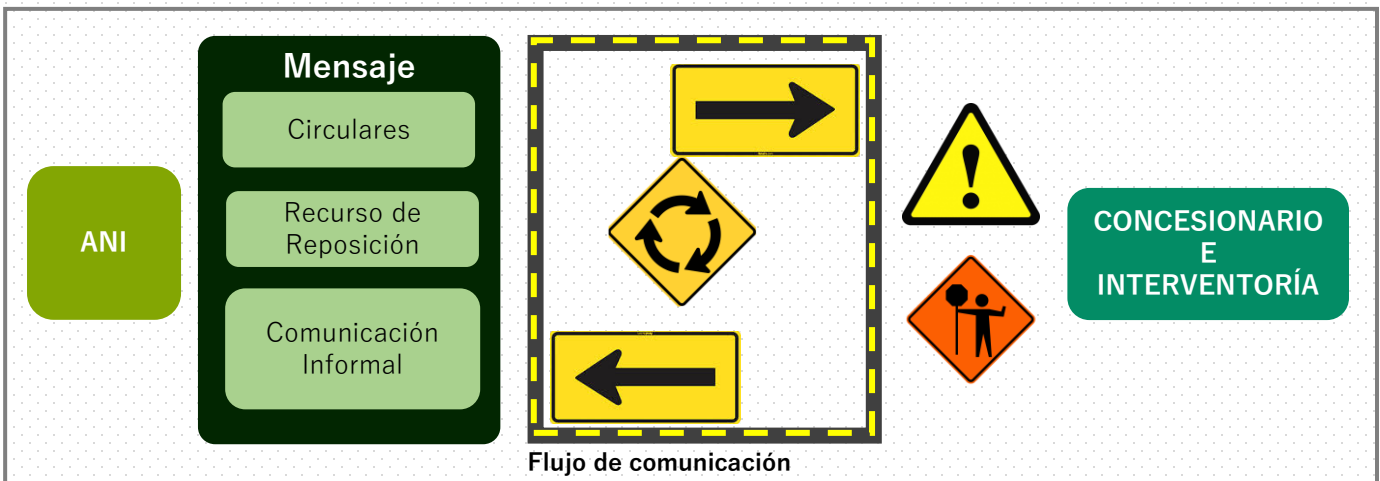
Origen de la barrera

En la ejecución de un proyecto, se realizan comunicaciones escritas, las cuales se deben tramitar por correo certificado. Debido al gran volumen de comunicaciones que se generan, algunas de estas no contienen una calidad en su redacción, por el hecho de emitir una respuesta lo más pronto posible, y así cumplir con tiempos determinados contractualmente. Este fenómeno ocasiona una mala interpretación por parte del receptor.

Descripción específica para documentos claves

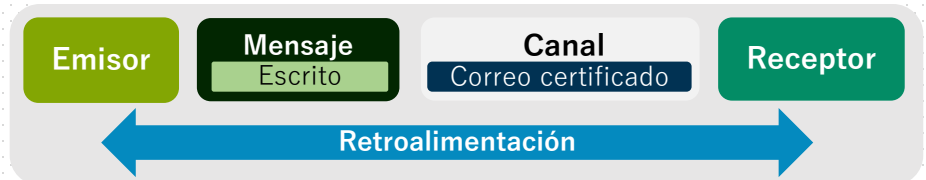
En las redacciones establecidas por la emisión de circulares y recursos de reposición, en ocasiones si su contenido es ambiguo y no muy claro lo que ocasiona interpretaciones erróneas.

Barrera en documentos claves asociados al caso 4



✓ RECOMENDACIONES DE LOS AUTORES – CASO 4

Modelo sugerido



Para una comunicación eficaz se sugiere a la organización implementar un sistema de seguimiento del estado de las comunicaciones, de modo que, cuando se decodifique el mensaje se genere un concepto de aceptación o rechazo; de ser aceptado se usa la información, y luego se retroalimenta al emisor para confirmar que la información fue recibida según su objetivo. La condición de rechazo del mensaje genera un flujo bidireccional que debe efectuarse hasta que se cuente con una aceptación entre las partes interesadas.



RECOMENDACIONES GENERALES BARRERA SEMÁNTICA

IPMA[®]

- Adquirir conocimientos en comunicación personal para emplear adecuadamente reglas de retroalimentación, técnicas de presentación, el uso de tecnologías de comunicación y caracterización del lenguaje corporal.
- Desarrollar habilidades para comunicarse eficiente y eficazmente por medio del uso de diferentes maneras, estilos de comunicación y lenguaje corporal y, manejo de técnicas de moderación, y presentación.

Indicadores claves de competencia:

- Proveer información clara y estructurada a otros para validar el entendimiento. Se sugiere manejar una estructura lógica de la información, preguntar y recibir una respuesta de validación cuando sea necesario, es decir, centrarse en el Receptor, no en la información en sí misma.
- Escoger un estilo y canal de comunicación apropiado para conocer la situación, el nivel de manejo y las necesidades de la audiencia, para el cual debe ser capaz de comunicarse en diferentes niveles y a través de diferentes canales. Todas las comunicaciones formales o informales, neutrales o emocionales se deben considerar.



Desarrollar los elementos de competencia de comunicación personal para el intercambio efectivo de información precisa y apropiada y relevante con las partes interesadas para:

- Garantizar la calidad de la información a través de los criterios de desempeño: Proporcionar información objetiva y precisa, y revisar la validación de la información. Se sugiere alcanzar las expectativas al relacionarse con los niveles estratégicos y otras partes interesadas para chequeos saludables, auditorías, revisiones y reportes de métricas, y asegurar que la toma de decisiones claves estén soportadas con documentación y análisis apropiados.
- Adaptar la comunicación a la audiencia a través de los criterios de desempeño: Utilizar métodos de comunicación adecuados de acuerdo con la audiencia y alinear la comunicación el entorno o ambiente. Se sugiere conducir y regular los análisis de las revisiones o actualizaciones con las partes interesadas, solicitar constante retroalimentación de las comunicaciones, responder a preocupaciones y problemas, y utilizar plantillas de guías para comunicaciones formales e informales, sean comunicaciones internas o externas.



BARRERA PSICOLÓGICA

5

Caso 2.1.(2-1).(3-3).0

Barrera psicológica en el mensaje oral, generada por el emisor, mediante reuniones; debido a opiniones no tomadas en cuenta por parte de los jefes de los equipos de trabajo.

BARRERA DE COMUNICACIÓN

Psicológica

Emisor



Mensaje

Oral

Canal

Reuniones

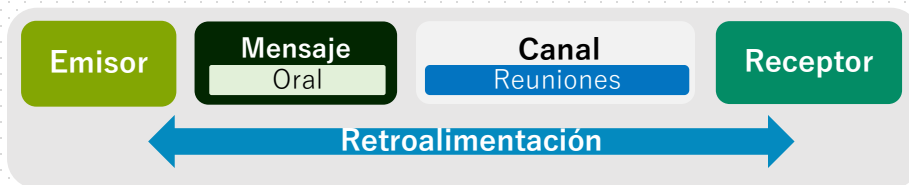
ENTORNO

Origen de la barrera

Dentro de la ejecución del proyecto, se requieren realizar interacciones con los miembros del equipo y partes interesadas (constructores e interventores), que generalmente se realizan mediante reuniones presenciales o virtuales; estas comunicaciones pueden tener como objetivo, evocar acciones puntuales de seguimiento y control, de igual manera, para mantener informado a los actores durante el proyecto. En estos espacios de reunión se toman decisiones por parte de los niveles estratégicos y directivos, las cuales no consideran las opiniones del equipo de trabajo, ocasionando malestares e inconvenientes en el entorno y personal del proyecto.

✓ RECOMENDACIONES DE LOS AUTORES – CASO 5

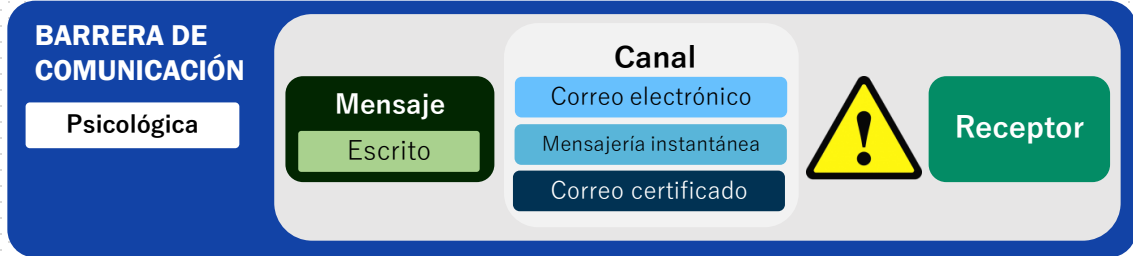
Modelo sugerido



Para una comunicación eficaz, se recomienda crear oportunidades para la toma de decisiones al aprovechar el conocimiento y la experiencia de una mayor de número de personas durante las reuniones. Se sugiere el desarrollo de habilidades como la empatía y la escucha activa para ponerse en el lugar de otra persona y adoptar sus puntos de vista y sus emociones; la comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca entre administradores y subordinados, ya que mejora las relaciones interpersonales porque la gente que fue escuchada se siente comprendida y respetada.

Las líneas al final de proceso de comunicación, es la retroalimentación asegurarse que el destinatario recibido el mensaje como se lo propuso y como parte del proceso de resumir, concentrar, condensar la información. También promueva el uso de herramientas de trabajo colaborativo, las personas aceptan mejor los cambios si aportan ideas y participan en las decisiones para mejorar. Cuando ayudan a diagnosticar una situación se sienten más parte de la solución que del problema.

Barrera psicológica en el mensaje escrito, generada por el Receptor, mediante la selección de correo electrónico, mensajería instantánea y correo certificado, ocasionada por la decodificación del mensaje que surge de las emociones, valores y malos hábitos de escucha de cada individuo.



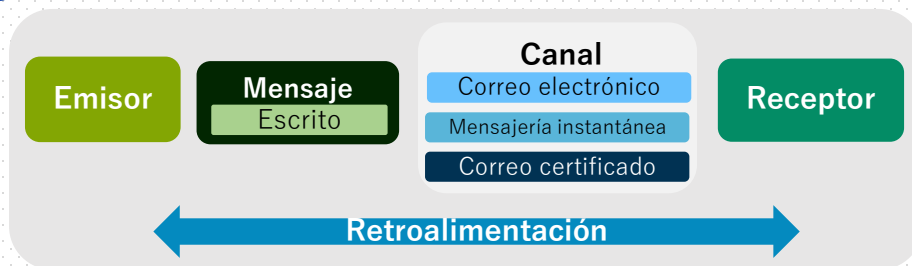
Origen de la barrera

El proyecto requiere de múltiples canales asociados a la comunicación escrita, al igual que personas que requieren estar comunicadas, de ahí que, una de las consecuencias e inconvenientes de mayor impacto se presenta en el receptor a nivel personal, producto de una predisposición que se tenga al momento de decodificar el mensaje escrito, ocasionando que el contenido de la información remitida sea interpretada a su consideración y juicio emocional; tergiversando la lectura respecto al mensaje que el emisor está transmitiendo, causando una postura intransigente hacia la comunicación por parte del receptor.



RECOMENDACIONES DE LOS AUTORES – CASO 6

Modelo sugerido



Se recomienda al emisor adaptar la comunicación a la audiencia, mejorar la recepción de mensajes es parte del desarrollo de habilidades blandas de comunicación y cuanto más sepa de su receptor, mejor preparado estará para transmitir el mensaje, para el cual tres aspectos son claves: desarrollar empatía, reconocer el estado de motivación y comprender el marco de referencia de modo que es clave manejar un lenguaje que pueda ser maleable y preciso para evocar una comunicación eficaz, la cual sea muy fácil de interpretar.

De igual manera, se sugiere que la decodificación reciba el influjo de las experiencias pasadas del receptor, como lo podrían ser, evaluaciones personales del lenguaje y gestos utilizados, la ambigüedad del significado, y demás información cruzada con el emisor, así como las expectativas que se puedan tener, entre mayor sea la correspondencia entre la decodificación y el mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz será la comunicación.

Caso 2.0.(2-1).(3-3/4).4

7 Barrera psicológica en el mensaje oral, generada por el Receptor, mediante reuniones o llamadas telefónica, debido al poco entendimiento que surgen de las emociones, valores y malos hábitos.

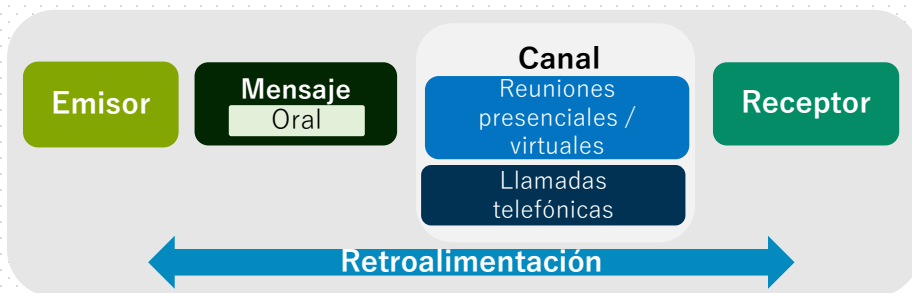


Origen de la barrera

Debido a las múltiples reuniones que se realizan durante la ejecución de un proyecto, estas llegan a veces a ser agobiantes por la cantidad que se pueden programar no solo en la semana, sino también en un solo día, lo cual conlleva a estar interactuando constantemente con otras personas para transmitir sus ideas y argumentos. Ahora bien, en estas interacciones el receptor tiende a malinterpretar un planteamiento expuesto o ser muy obstinado con sus posturas frente a los temas tratados, por tanto, no se genera una comunicación más fluida y eficiente.

✓ RECOMENDACIONES DE LOS AUTORES – CASO 7

Modelo sugerido

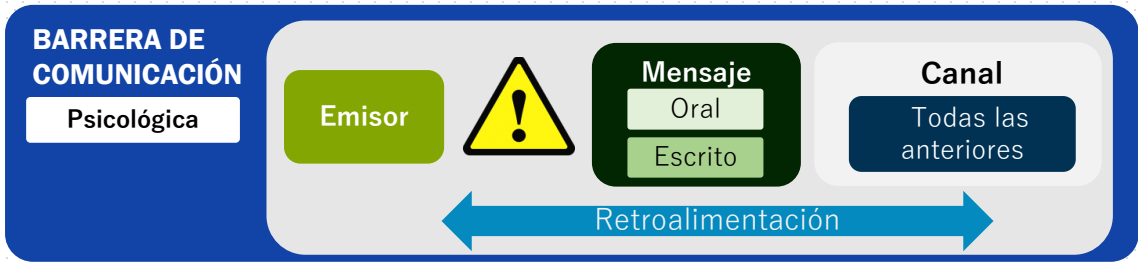


El emisor debe seleccionar el lenguaje y símbolos adecuados que transmitirán una serie de información a la audiencia. La codificación es importante y necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de un lenguaje en común. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor debe estar en la capacidad de establecer una correspondencia idónea de significado de la información con el o los receptores al seleccionar el lenguaje o símbolos necesarios para transmitir el mensaje requerido.

Es importante adecuar las comunicaciones a la audiencia y utilizar un vocabulario, tono de voz, expresión y demás habilidades histriónicas que garanticen que el receptor entienda y decodifique el mensaje que se quiere transmitir en estos espacios de reunión.

Se debe entender que, en la comunicación oral, es muy importante la escucha activa, procesar la información de la audiencia y así mismo validar el entendimiento del mensaje a transmitir con la solicitud de retroalimentación.

Barrera psicológica en el mensaje oral, generada por el emisor y la retroalimentación, mediante comunicaciones orales y escritas, debido a la identificación limitada del canal y la formalidad o informalidad de la comunicación.



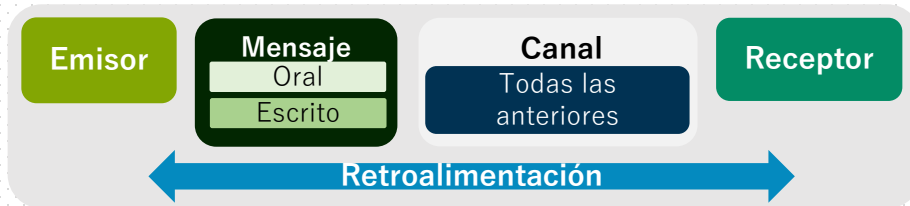
Origen de la barrera

Para el desarrollo del proyecto se cuenta con múltiples canales de comunicación, ya sean mediante mensajes orales o escritos, los cuales pueden tener una gran ventaja por su amplio espectro de canales (celular, email, llamada y conversación), ahora bien, la selección de un adecuado canal no siempre se realiza de la mejor manera, ya sea por la inmediatez con la que se requiera transmitir el mensaje o por su poca importancia, ocasionando la informalidad en las comunicaciones del proyecto.

Por consiguiente, al contar con muchos canales, la información carece de calidad, contexto y trazabilidad, aun más para documentos claves del proyecto.

✓ RECOMENDACIONES DE LOS AUTORES – CASO 8

Modelo sugerido



Se recomienda antes de generar cualquier comunicación, que el emisor elija el canal o medio adecuado para transmitir efectivamente su mensaje al Receptor, por lo tanto, deberá decidir cuáles y cuántos serán los canales necesarios para tener el efecto deseado en el receptor,

Se recomienda contar con una cantidad de canales mayor que 1, los cuales garanticen la entrega del mensaje según su prioridad, importancia y urgencia que se requiera en la comunicación; de igual forma es ideal que se alineen con los planes de comunicación del proyecto, así como los medios disponibles.

Es determinante validar la recepción del mensaje, al igual que siempre se debe solicitar la retroalimentación con su respectiva validación de aceptación y/o rechazo, esto dará un mejor entendimiento al emisor para futuras comunicaciones.



RECOMENDACIONES GENERALES BARRERA PSICOLÓGICA

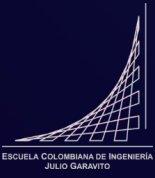
IPMA[®]

- Adquirir conocimientos en comunicación personal para emplear adecuadamente diferentes métodos de comunicación, reglas de retroalimentación, uso apropiado de estilos y canales de comunicación, distinguir la información y el mensaje a transmitir, manejo de diferentes técnicas de cuestionamientos y caracterización del lenguaje corporal.
- Desarrollo de habilidades para comunicarse eficiente y eficazmente por medio de escucha activa, empatía, uso de diferentes maneras y estilos de comunicación.

Indicadores claves de competencia:

- Proveer información clara y estructurada a otros para validar el entendimiento. Se sugiere manejar una estructura lógica de la información, preguntar y recibir una respuesta de validación cuando sea necesario, es decir, centrarse en el receptor, no en la información en sí misma.
- Facilitar y promover una comunicación abierta a través de una invitación continua a los otros para que den sus opiniones, Se sugiere un manejo de un entorno de confianza para que el Receptor pueda expresar sus opiniones sin sentirse rechazado. Además, hacer uso de la retroalimentación al receptor para aprovechar oportunidades.
- Escoger un estilo y canal de comunicación apropiado para conocer la situación, el nivel de manejo y las necesidades de la audiencia, para el cual debe ser capaz de comunicarse en diferentes niveles y a través de diferentes canales. Todas las comunicaciones formales o informales, neutrales o emocionales se deben considerar.
- Emplear el humor y el sentido de perspectiva cuando sea adecuado. El humor es una fuerte herramienta para disminuir situaciones de tensión y estrés, emplear su uso en el momento adecuado facilita la comunicación.

RECOMENDACIONES GENERALES BARRERA PSICOLÓGICA



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO



Project
Management
Institute.

Desarrollar los elementos de competencia de comunicación personal para el intercambio efectivo de información precisa y apropiada y relevante con las partes interesadas para:

- Garantizar la calidad de la información a través de los criterios de desempeño: Proporcionar información objetiva y precisa, y revisar la validación de la información. Se sugiere alcanzar las expectativas al relacionarse con los niveles estratégicos y otras partes interesadas para chequeos saludables, auditorías, revisiones y reportes de métricas, y asegurar que la toma de decisiones claves estén soportadas con documentación y análisis apropiados.
- Adaptar la comunicación a la audiencia a través de los criterios de desempeño: Utilizar métodos de comunicación adecuados de acuerdo con la audiencia y alinear la comunicación con el entorno o ambiente. Se sugiere conducir y regular los análisis de las revisiones o actualizaciones con las partes interesadas, solicitar constante retroalimentación de las comunicaciones, responder a preocupaciones y problemas, y utilizar plantillas de guías para comunicaciones formales e informales, sean comunicaciones internas o externas.
- La escucha activa, entendimiento y respuesta a las partes interesadas a través de los criterios de desempeño: Escucha activa, entendimiento claro e indirecto en el contenido de la comunicación, y responder y actuar a las expectativas, preocupaciones y problemas de las partes interesadas. Se sugiere alcanzar las expectativas de desarrollar y adaptar estrategias de comunicación, adaptar la comunicación a la audiencia y emprender análisis y evaluación de opciones (apropiadas), tomar o recomendar acciones apropiadas, coincide con el nivel y la formalidad de la comunicación, conducir y regular revisiones y actualizaciones de los análisis de las partes interesadas y hacer rutinas de retroalimentaciones de las comunicaciones.



BARRERA ADMINISTRATIVA

Caso 3.1.(2-2).(3-5).0.

9

Barrera administrativa en el mensaje escrito, generada por el emisor, mediante la selección de correo certificado, debido a las inconsistencias o deficiencias de la gestión interna de la organización.

BARRERA DE COMUNICACIÓN
Administrativa

Emisor



Mensaje
Escrito

Canal
Correo certificado

ENTORNO

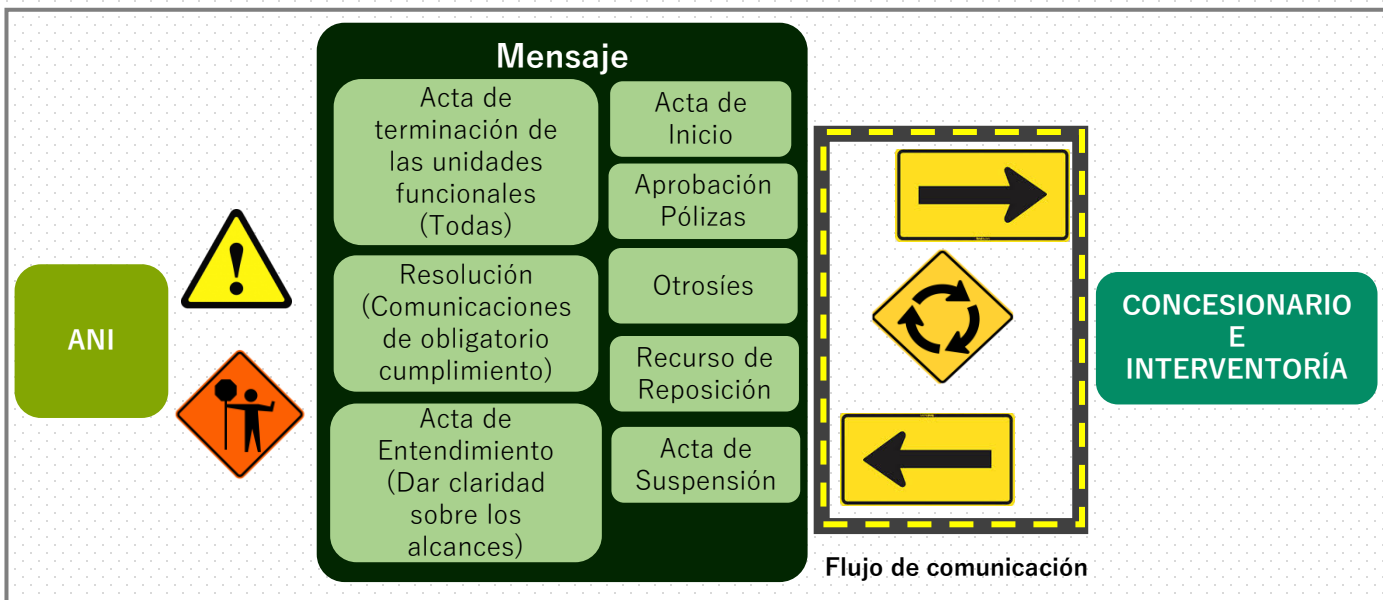
Origen de la barrera

La documentación formal que se debe adelantar dentro del proyecto es crucial y determinante para su correcta fluidez y desarrollo administrativo, ahora bien, es aún más importante el como se están gestionando estas comunicaciones al interior de la organización, toda vez que, no se cuenta con unas condiciones tecnológicas y logísticas adecuadas, con los canales idóneos, y procedimientos bien establecidos, se van a generar retrasos en la revisión y aprobación de los documentos claves, acarreando un acumulamiento en la gestión documental, malos tiempos de respuesta y demora en la gestión, ocasionando inconvenientes en términos contractuales de índole administrativo, económico y jurídico dentro del desarrollo del proyecto.

Descripción específica para documentos claves

Todas las organizaciones cuentan con una gran cantidad de documentos, ya que son el pilar fundamental para el correcto funcionamiento de la misma, pero hay ciertos documentos que en la ejecución de estos tipos de proyectos viales que son indispensables, como es el caso de los otrosíes, y que debido a una mala gestión administrativa pueden llegar a ser muy demorados.

Barrera en documentos claves asociados al caso 9



✓ RECOMENDACIONES DE LOS AUTORES – CASO 9

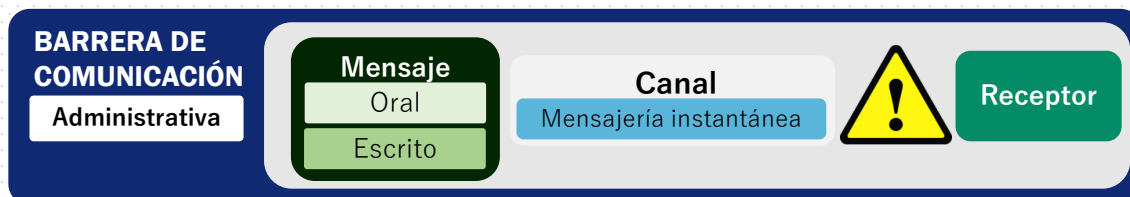
Se sugiere fortalecer la estructura organizacional, a través de la implementación y configuración de flujos de comunicación direccionados a la acción, es decir que mejoren los tiempos internos de respuesta por cada documento y/o comunicación formal; Es importante realizar revisiones de protocolos y aprobaciones con las diferentes áreas involucradas, en pro de optimizar los tiempos de respuesta, y así, evitar generar atrasos y demoras en la logística y evacuación de las comunicaciones importantes y claves del proyecto, que pueden convertirse en cuellos de botella contractualmente.

De igual manera, crear oportunidades de mejora y cambio, dentro de la organización, para intercambiar ideas que proporcionen espacios de confianza mutua, buscando un ambiente y un clima de confianza, con un mejor acompañamiento y comprensión entre los miembros del equipo.

Caso 3.0.(2-1/2).(3-2).4

10

Barreras administrativa en el mensaje, oral y escrito, generada por el receptor, mediante la selección de mensajería instantánea, debido a la deficiente operación de los medios de comunicación al usar mensajería instantánea, convirtiendo las comunicaciones en informales.

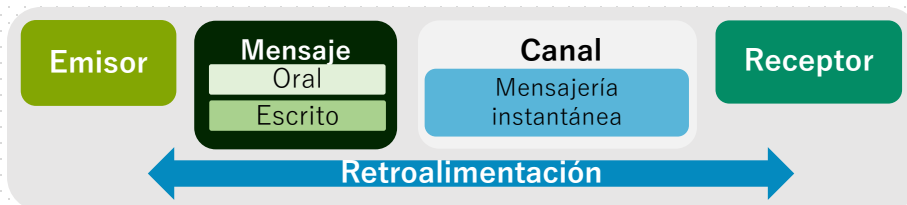


Origen de la barrera

Las herramientas tecnológicas son necesarias y claves en la comunicación, es por ello que al no contar con los equipos apropiados y necesarios, las comunicaciones no son entregadas en el momento adecuado o la información solicitada no es enviada por el canal más idóneo. El receptor utiliza otros medios como la comunicación instantánea para formalizar sus comunicaciones, generando una barrera administrativa debido a una inadecuada gestión en la consecución de estas herramientas.

✓ RECOMENDACIONES DE LOS AUTORES – CASO 10

Modelo sugerido



Como recomendación se debe pactar entre las partes acuerdos de validez de las comunicaciones, la cuales especifiquen cuales son los canales autorizados y el nivel de formalismo apropiado; esto podría ser socializado a los diferentes actores, para encaminar a la transmisión de información por los medios requeridos y se dejarían únicamente como canal informativo no formal, las comunicaciones gestadas mediante la mensajería instantánea. Así mismo, se debe fomentar un diálogo más dinámico haciendo uso de la empatía y manteniendo un estado de motivación para incluir cualquier necesidad e interés activo que estén haciendo en ese momento; toda la información está sujeta a distorsión, las posibilidades de que un mensaje sea recibido como se pretendió se incrementan cuando se recurre a este tipo de canales.

Por último, se debe verificar que el significado del mensaje haya sido entendido y el mejor mecanismo es a través de una retroalimentación mediante una llamada telefónica o mensaje de voz.



RECOMENDACIONES GENERALES BARRERA ADMINISTRATIVA

IPMA[®]

- Adquirir conocimientos en comunicación personal para emplear adecuadamente, reglas de retroalimentación, técnicas de presentación, estilo y canales de comunicación, características del lenguaje y uso tecnologías de comunicación.
- Desarrollar habilidades para comunicarse eficiente y eficazmente por medio de uso de diferentes maneras y estilos de comunicación.

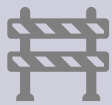
Indicadores claves de competencia:

- Proveer información clara y estructurada a otros para validar el entendimiento. Se sugiere manejar una estructura lógica de la información, preguntar y recibir una respuesta de validación cuando sea necesario, es decir, centrarse en el Receptor, no en la información en sí misma.
- Escoger un estilo y canal de comunicación apropiado para conocer la situación, el nivel de manejo y las necesidades de la audiencia, para el cual debe ser capaz de comunicarse en diferentes niveles y a través de diferentes canales. Todas las comunicaciones formales o informales, neutrales o emocionales se deben considerar.
- Comunicarse efectivamente con grupos virtuales.



Desarrollar los elementos de competencia de comunicación personal para el intercambio efectivo de información precisa y apropiada y relevante con las partes interesadas para:

- Mantener líneas de comunicación a través de los criterios de desempeño: Mantener las líneas de comunicación proactivamente, difundir información efectivamente y mantener la comunicación formal e informal. se sugiere establecer foros regulares para la interacción con las partes interesadas e incluir comunicaciones formales e informales para facilitar la comunicación, direccionar las situaciones y documentos en una lista de acción corta, usar métodos de comunicación apropiadas para direccionar la información, enlazar la distribución de la comunicación con la correcta parte interesada, responder a los tiempos y métodos de comunicaciones según el plan de comunicaciones y encontrar el nivel adecuado de formalidad en una sesión según la audiencia.
- Garantizar la calidad de la información a través de los criterios de desempeño: Proporcionar información objetiva y precisa, y revisar la validación de la información. Se sugiere alcanzar las expectativas al relacionarse con los niveles estratégicos y otras partes interesadas para chequeos saludables, auditorias, revisiones y reportes de métricas, y asegurar que la toma de decisiones claves estén soportadas con documentación y análisis apropiados.

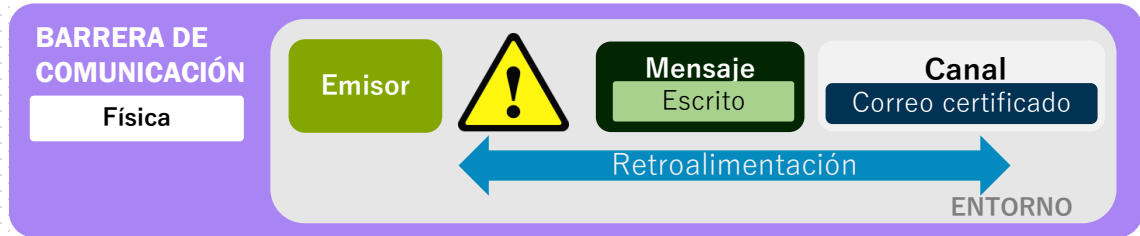


BARRERA FÍSICA

11

Caso 4.1.(2-2).(3-5).0

Barrera física en el mensaje escrito, generada por el emisor, mediante la selección del correo certificado, debido a las distancias que ocasionan una demora que impacta la recepción oportuna de los documentos.



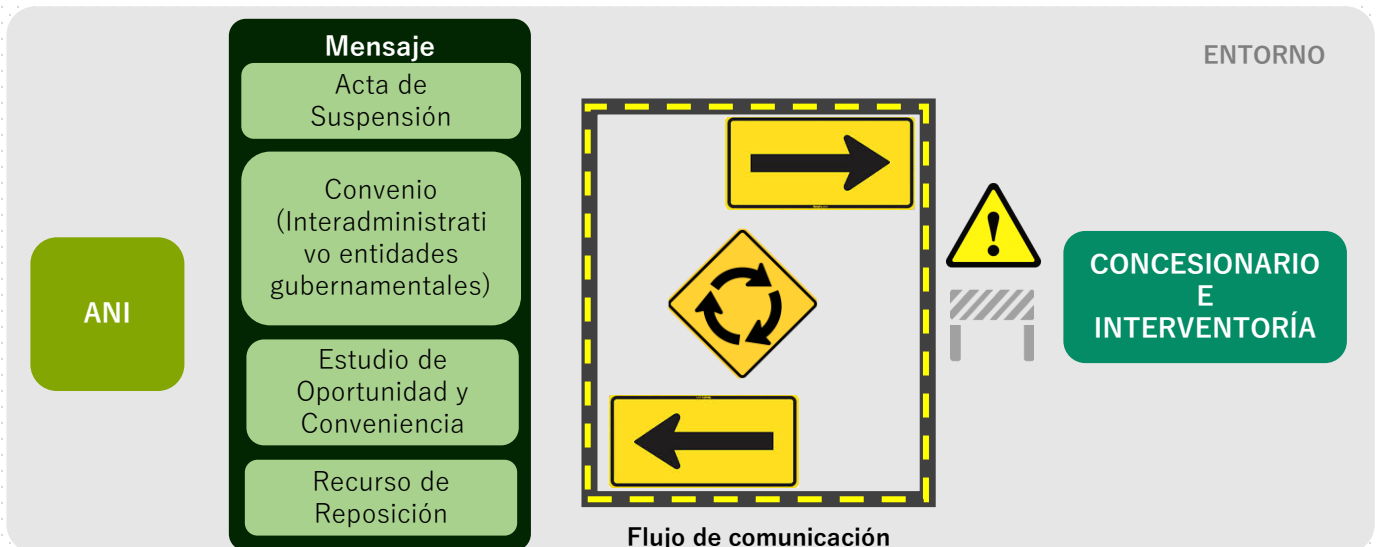
Origen de la barrera

Al contar con proyectos que se ejecutan en diferentes regiones de todo el país, las comunicaciones requieren ser remitidas entre los principales actores por correos certificados, o logísticas de comunicaciones escritas y formales, lo que motiva a que sean mas difíciles de remitir debido a las distancias físicas presentes entre las oficinas principales de los involucrados, ocasionando demoras en poder obtener una respuesta urgente o quizás la tardía gestión en trámites.

Descripción específica para documentos claves

Durante la fase de construcción, y las dinámicas que se generan en los proyectos, se debe contar con mecanismos contractuales que apalanquen según sea la naturaleza y necesidad durante la ejecución; estos documentos se gestan y tramitan mediante comunicaciones escritas entre los actores y pretenden dar facilidad a la ejecución de los contratos, en los cuales se consignan diferentes acuerdos e información complementaria para el adecuado funcionamiento del proyecto; ahora bien, dada la importancia de esta documentación, y la carga contractual, se evidencia que la gestión, logística y demás trámites asociados son demorados, producto de los protocolos de aprobación, y envío a los diferentes actores.

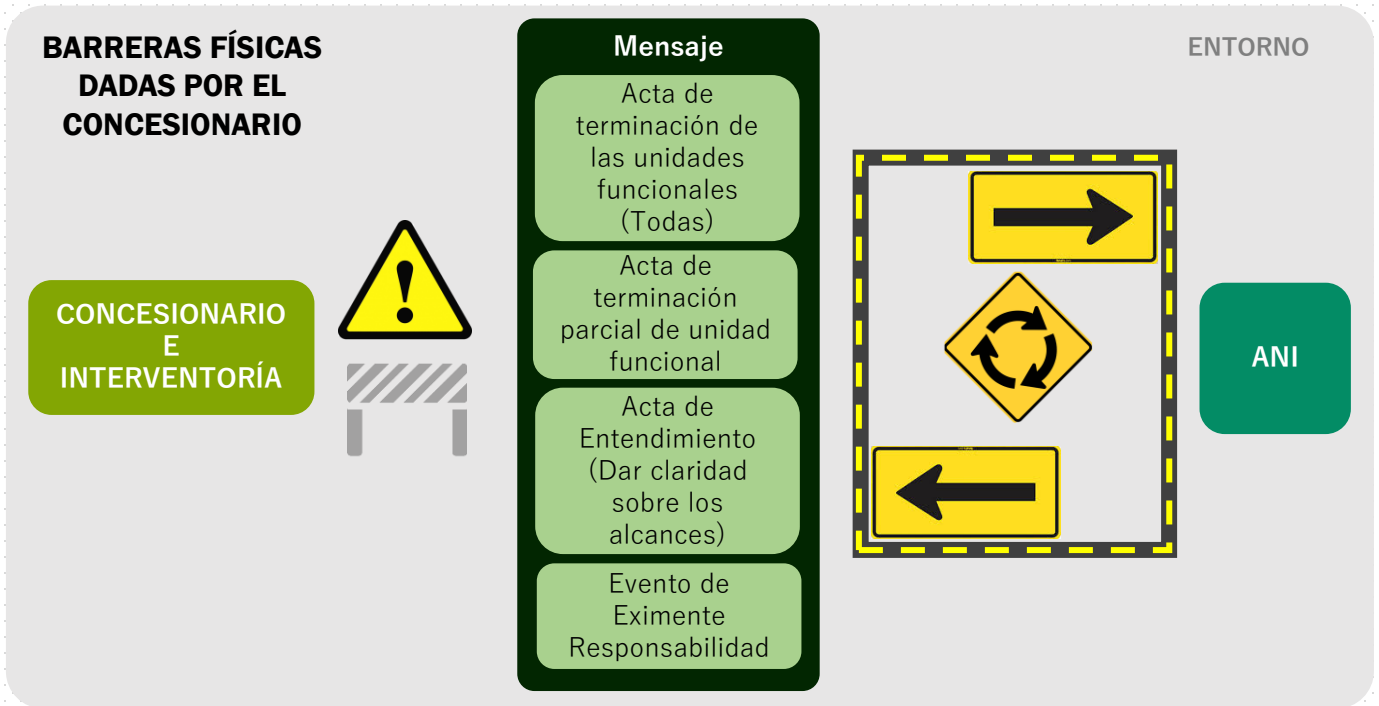
Barrera en documentos claves asociados al caso 11



Descripción específica para documentos claves

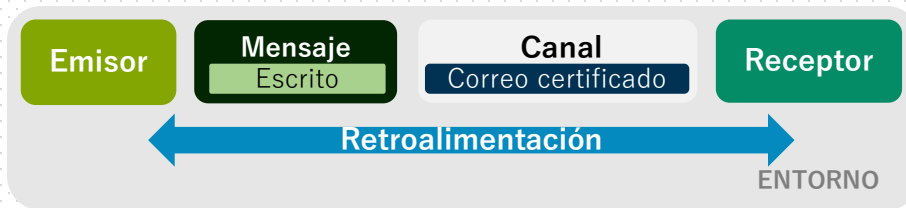
Quizás los documentos que puedan contar con mayor duración en sus gestiones son los relacionados en el esquema; motivados de la importancia en su redacción y compromisos, ya que la mayoría de estos documentos son para la fase de operación, es allí que la importancia en su gestión y logística es determinante, ahora bien, la demora se presenta en los procesos de aprobación y trámite en su envío a las partes interesadas.

Barrera en documentos claves asociados al caso 11



✓ RECOMENDACIONES DE LOS AUTORES – CASO 11

Modelo sugerido:



Es conveniente destacar que debido a las distancias físicas se debe tener previsto con mayor rigor la duración en que una comunicación pueda llegar al receptor, y que con ocasión a las múltiples dificultades que se presenten considerar emitir una comunicación a través de firma digital. De igual forma, se sugiere el uso de múltiples canales para poder acordar si a través de correo electrónico es factible el envío de documentos cruciales mientras estos llegan de manera física. Por este motivo, la repetición refuerza la comunicación, en particular cuando se emplean diferentes canales para transmitir el mismo mensaje, manteniendo la misma línea de comunicación.

RECOMENDACIONES GENERALES BARRERA FÍSICA

IPMA®

- Adquirir conocimientos en comunicación personal para emplear adecuadamente canales de comunicación.
- Desarrollar habilidades para comunicarse eficiente y eficazmente por medio del uso de diferentes maneras y estilos de comunicación.

Indicadores claves de competencia

- Escoger un estilo y canal de comunicación apropiado para conocer la situación, el nivel de manejo y las necesidades de la audiencia, para el cual debe ser capaz de comunicarse en diferentes niveles y a través de diferentes canales. Todas las comunicaciones formales o informales, neutrales o emocionales se deben considerar.



Desarrollar los elementos de competencia de comunicación personal para el intercambio efectivo de información precisa y apropiada y relevante con las partes interesadas para:

- Mantener líneas de comunicación a través de los criterios de desempeño: Mantener las líneas de comunicación proactivamente, difundir información efectivamente y mantener la comunicación formal e informal. se sugiere responder a los tiempos y métodos de comunicaciones según el plan de comunicaciones y enlazar la distribución de la comunicación con la correcta parte interesada.