



UNIVERSIDAD REGIONAL
AUTÓNOMA DE LOS ANDES -
EXTENSIÓN TULCÁN

Revista Institucional de
Investigación Metanoia:
Ciencia, Tecnología, Innovación

Revista de Divulgación
científica y cultural

Vol 3 N° 5

ISSN: 1390-9282

COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA, ¿LA GESTIÓN EN LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS, PORQUE SIEMPRE SE FALLA?

Administrative communication, management in communication in building companies, because it always fails?

Fuentes C. Xavier,

xfuentes@uce.edu.ec

*Universidad Central del Ecuador, Facultad de Arquitectura y Urbanismo

Entregado: 15 de febrero del 2018

Aprobado: 29 de mayo del 2018

Resumen

En las empresas cuando se habla de comunicación las personas la relacionan con la propaganda publicitaria ya sea en radio, televisión o prensa escrita, pero la verdad no es esa, hablar de comunicación y sobre todo de comunicación administrativa es un tema totalmente diferente y que depende de varios aspectos del entorno la empresa. Estos aspectos pueden ser identificados a primera vista y tal vez por eso son difíciles de asimilar pues se cree que algo que está siempre presente o bajo control sea lo que está fallando como por ejemplo, los interesados (stakeholders) o los procesos que se realizan para el desarrollo de las actividades en los niveles tácticos y operativos. En el presente artículo se expondrá y analizará la gestión y los procesos propios de esta actividad en sus diferentes ámbitos y de esta manera tratar de comprender e identificar los errores cometidos en las organizaciones.

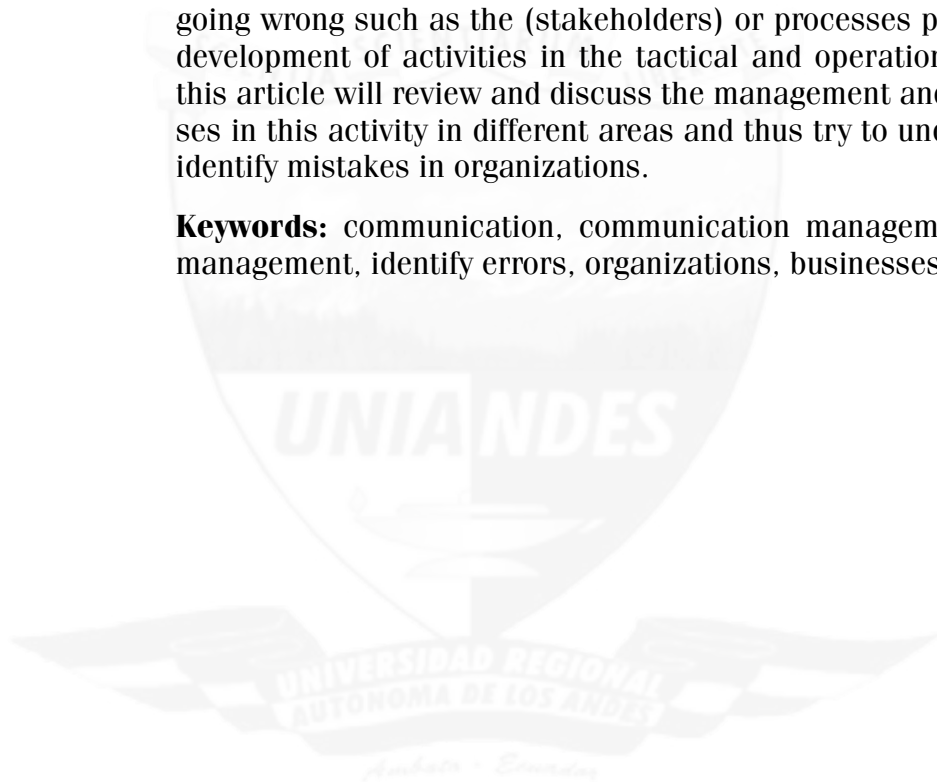


Palabras clave: comunicación, comunicación administrativa, proceso, gestión, identificar los errores, organizaciones, empresas

Abstract:

In companies when it comes to communication people relate it to the blurb either radio, television or print media, but the truth is that, talking about communication and especially administrative communication is a totally different issue and It depends on several aspects of the business environment. These aspects can be identified at first sight and perhaps for that are difficult to assimilate it is believed that something that is always present or under control is what is going wrong such as the (stakeholders) or processes performed for development of activities in the tactical and operational levels. In this article will review and discuss the management and the processes in this activity in different areas and thus try to understand and identify mistakes in organizations.

Keywords: communication, communication management, process management, identify errors, organizations, businesses.





Introducción

Cuando se desarrolla o se ejecuta un proyecto se presentan una serie de fallas esto en sus diferentes estadios, los ejecutivos o técnicos que se dedican a esto no se dan cuenta e inconscientemente nutren o reiteran los errores y cuando ya es insostenible se traspasa la responsabilidad a otros pero el problema ya está dado y se hace evidente que el prejuicio se revela en la parte económica, que es el punto más sensible de una empresa u organización.

El objetivo de este estudio es establecer una línea base de investigación para la identificación de los errores que se producen en la gestión y los procesos de comunicación de las empresas.

El desarrollo de la presente investigación es de carácter analítico – práctico, por medio del análisis de los conceptos se establece un criterio específico para poder comprender el problema y así se pueda adaptar a todos los procesos que intervengan en un proyecto, no importando el tamaño de este.

Así también establecer criterios lógicos y estructurados para la localización de los problemas y de esta forma poder interpretar de manera clara por qué estos surgen en la empresa.

Todos estos problemas aunque no lo parezcan están en la comunicación, pero ¿Qué es la comunicación? según el diccionario de la Real Academia en lo que se refiere a comunicación indica:

“Del lat. communicatio, -ōnis.

- *f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.*
- *f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.*
- *f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.”*

Estos elementos dan una pauta clara y presentan otro punto de vista de la comunicación, esto se refiere a que no es solo la difusión de la actividad que realiza la empresa a través de un medio, sino que, es la transmisión de información de un actor a otro, dicha información servirá para cumplir un objetivo o alcanzar una meta.

Las organizaciones han ido variando con el pasar del tiempo tanto en su conformación administrativa como en el número de integrantes, esto ha hecho más difícil y compleja las formas de transmisión de la información ya sea por el cambio de las esferas gerenciales en los planes directores o por el aumento de personal sin experiencia.

Haciendo referencia además a lo planteado por (Campero M. Alarcón) quien indica “Debemos recordar que una organización está constituida por un grupo de individuos que ejecutan ordenadamente ciertas acciones para conseguir un producto o alcanzar un objetivo. Estos objetivos deben ser dados a conocer (transmitidos) a todos los integrantes de la organización.”



Además plantea que la comunicación es la base de la eficiencia de la empresa; “la eficiencia de la organización dependerá, en gran medida, de la eficiencia de la red de comunicación que maneje la organización.”

Con el antecedente expuesto se puede concluir que la comunicación no es solo una cuestión de hablar sino que también involucra a otros elementos, estos factores son de una u otra forma los que dan como consecuencia las fallas o errores en la aplicación de los procesos, ya sea una empresa con muchos años de experiencia o una empresa joven y pequeña, las dos se encuentran con los mismos problemas y barreras, ya que no se aplican las variables que se listan a continuación:

Referencia que se toma para el desarrollo e identificación de las variables son los elementos que dispone el PMBOK

- Inadecuada identificación de los interesados (stakeholders).
- Selección de los medios de comunicación de la información.
- La acumulación y la actualización de la información.
- El manejo de un lenguaje común.
- La inexistencia de planes internos de procesos de comunicación y la inadecuada aplicación de los mismos.
- La retención de la información.
- Y uno que se presenta de forma tácita y no se presenta en los textos.
- El ruido.

Método

El estudio se realizó a través de una encuesta a empresas que se dedican a la construcción de proyectos de obras civiles e inmobiliarias en diferentes regiones de país, con un universo de 40 empresas que se encuentran en plena vigencia, estas organizaciones son de diferentes niveles de inversión de acuerdo a su tamaño.

La encuesta consta de 10 preguntas puntuales que hacen referencia a las variables expuestas

El objetivo fue evaluar la incidencia de los procesos de comunicación cuando se ejecutan obras civiles e inmobiliarias.

Discusión

INADECUADA IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS (STAKEHOLDERS).

De acuerdo a (Freeman E. 1984) se entiende como la identificación con los interesados o los (stakeholders): “Es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto, y documentar información

relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo.”

Esta variable se presenta de forma continua en todas las organizaciones y si bien es cierto en principio causa preocupación al termino del tiempo es olvidada y es archivada volviendo a caer en el mismo error en un nuevo proyecto.

Así también, (Freeman E. 2009) complementa el criterio escribiendo: “Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación.”

Cabe recalcar que los interesados (stakeholders) incluyen a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la empresa, de esa manera se puede concluir que los Interesados (stakeholders) son todas aquellas personas que intervienen en un proyecto determinado e influyen directamente sobre él.

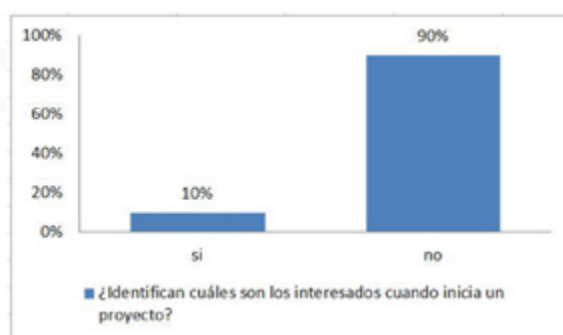


Grafico No.1

- * En principio no se tiene claro quiénes son los que interviene en el proyecto, que cargo tienen o que representan, cabe notar que un porcentaje muy alto de los encuestados no identifican a los interesados al inicio de las obras.

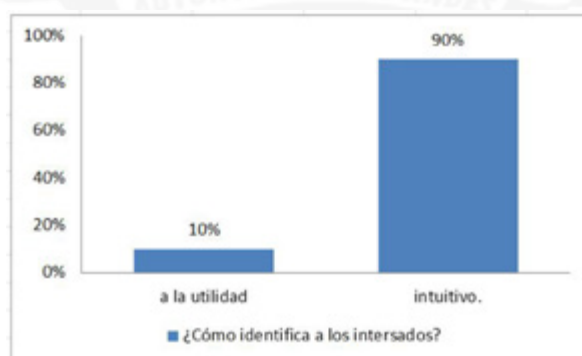


Grafico N.2

- * El identificar a los interesados de forma intuitiva se vuelve regular en el medio.



Grafico No.3

- * No se presenta un estudio y no se utilizan técnicas y herramientas para su discriminación.

Se debe señalar que como producto de la observación en diferentes etapas de la gestión y de los procesos, se nota que la dirección tiene una tendencia que apunta hacia fortalecer más las habilidades personales, así lo siguen los gráficos 1, 2 y 3, como el instinto, la relación de amistad, en donde se estudió, el nivel social e inclusive el azar juega un papel preponderante, en esta actividad los procesos técnicos quedan en un plano de olvido.

Como consecuencia la información sensible o importante y que requiere una respuesta rápida, no llega a la persona adecuada provocando lo que se denomina causalidad lineal, que genera efectos adversos en las actividades por falta de retroalimentación de la información.

Uno de los efectos de este sesgo en la información es la reprogramación de los cronogramas de ejecución de obra, los que se ven afectados de forma progresiva incrementando los tiempos de ejecución y los procedimientos en los trabajos a realizar, dando como resultado el aumento de los costos del proyecto.

SELECCIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

¿Qué es un medio de comunicación? El concepto expuesto por Oxford Dictionaries lo expone así, “Un medio de comunicación es un sistema técnico que sirve para informar a los miembros de una comunidad determinada.”

Cuando se consideran a los medios de comunicación no solo se hace referencia a la televisión, radio, prensa escrita o a la red global (internet) sino también a los aparatos tecnológicos como los teléfonos móviles, radios de onda corta, receptores y demás elementos que son capaces de recibir una señal.

Estos elementos forman parte del sistema de comunicación y no se les puede tratar de forma aislada, ya que, y de acuerdo con el diccionario de la Real Academia sistema es:

“Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.”

De esta manera se puede establecer que un sistema de comunicación es un conjunto de actividades y elementos relacionados entre sí para transmitir un mensaje a través del espacio desde un emisor a un receptor.

Sistema de comunicación

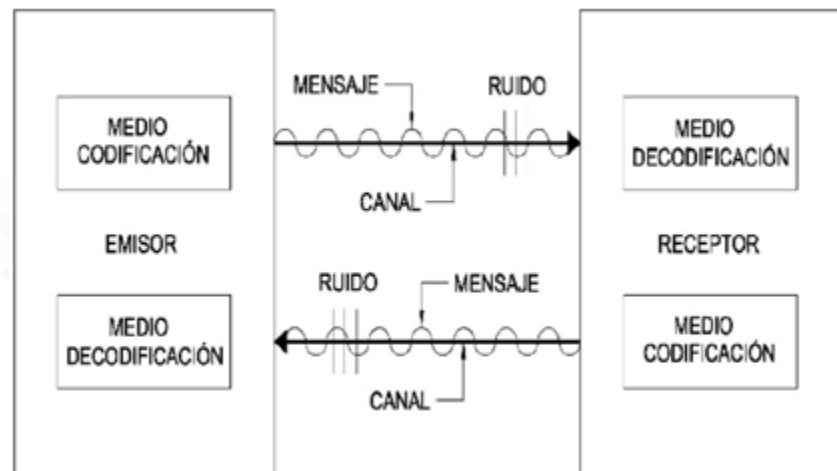


Gráfico No. 4

- * El proceso de transmisión de la información se cumple bajo el siguiente esquema:

Cuando se produce la información esta entra en un medio para ser codificada, una vez realizada esta actividad, el mensaje codificado, se convierte en señales eléctricas, electromagnéticas, lumínicas o de texto y es enviada por un canal a un receptor predeterminado y se repite nuevamente el proceso para obtener la información codificada, esto volvió al sistema global.

Esta información ya no es necesaria tenerla en un documento en forma física, ya que un documento digital posee las mismas características y responsabilidades que un documento físico pero para ello se tiene que cumplir con algunas condiciones que determina la Ley y esto puede diferir de país a país.

Los documentos enviados por medio de la red, entiéndase internet, tienen el mismo valor que un documento físico la responsabilidad es tanto de quien la emite como de quien la pasa a otro, es como una copia a diferente destinatario.

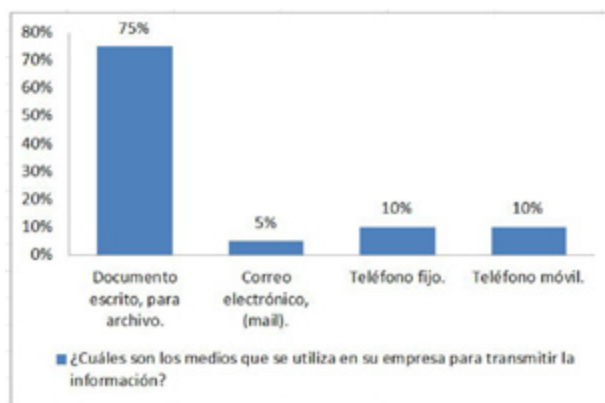


Gráfico No. 5

- * El 75 % lo realiza por un medio físico, es importante notar que solo el 5 % los hace por correo electrónico.

La presunción que los documentos enviados por la red no tienen validez “legal” en caso de un proceso legal hace que las organizaciones confíen de forma total en los documentos físicos.

La selección del medio de comunicación no es un aspecto relevante en las organizaciones, el envío de la información relevante a los interesados (stakeholders) siempre se lo hace en documento escrito en papel, mismo que tiene que tener el recibido correspondiente para ser oficial.

Esto no solo ocurre en el sector privado sino también en las empresas públicas donde tiene más trascendencia esta actividad.

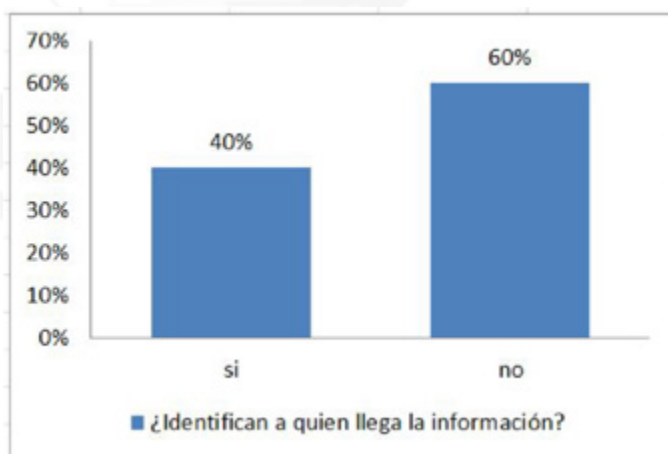


Gráfico No.6

- ° El 60 % de quien envía la documentación desconoce quien recibe la información, se asumen que llegara a su destino.

Cuando se inicia un nuevo proyecto lo primero que se hace es procurar conocer a los interesados (stakeholders) y se solicita información como correo electrónico, el número del teléfono celular y el número del teléfono de la



oficina con el único objetivo de mantener informado a la persona interesada.

La entrega de esta información por parte de los interesados (stakeholders) es muy variada y de gran cantidad, el común de las personas estima que mientras más números de teléfono o correos se proporcionen mayor es la probabilidad de que la información llegue, nada más lejos de la verdad.

Entonces ¿a qué correo se envía la información?, ¿a qué teléfono se tiene que comunicar?, es un problema al que se han acostumbrado por desconocimiento.

La acumulación y la actualización de la información

Cuando se trató el tema de la SELECCIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN se observa que un alto porcentaje prefiere tener la documentación en un medio físico, provocando un incremento en el archivo por acumulación de documentos.

Esta acumulación de documentos provoca, tareas no previstas como, almacenamiento, mobiliario extra, herramientas nuevas sin contar con el personal encargado que manejarán este archivo.

La actualización de la información provoca, documentos perdidos, búsquedas interminables, órdenes incompletas, observaciones que no son tomadas en cuenta, procesos detenidos, pérdidas de tiempo irre recuperables y huecos en el presupuesto que no se pueden cubrir.

¿Por qué se acumulan los documentos? Uno de los factores que conllevan a esta actividad es, la obligación de conservar la documentación, esto se produce por requerimiento legal y como se lo menciona en el punto anterior depende de la legislación de cada país.

Así pues los documentos fiscales, los documentos laborales, los documentos de compra y venta, permisos municipales, planos de aprobación, contratos originales, documentos oficiales, son elementos que no se pueden desechar y otros se descartarían en un periodo de tiempo determinado dependiendo del proceso establecido en la normativa vigente.

Esto está bien, la documentación sensible debe tener un trato especial para que esta no se deteriore y pueda seguir siendo utilizada cuando sea requerida, pero también se guarda otra documentación que no es sensible y son los causantes de un perjuicio bastante alto en lo económico y en los procedimientos.



Grafico No.7

- * Un 53% de los encuestados estiman que la acumulación y actualización de la información conlleva consecuencias menores dentro de la empresa.

Cuando se preguntó fuera de encuesta si las consecuencias eran menores porque estas se reflejaban en lo económico y quien era el responsable de esto, no hubo una respuesta directa y se plantearon evasivas de todas las clases.



Grafico No.8

- * El 53% asegura que los perjuicios económicos son pro consecuencia errores de los trabajadores.

Aquí cabe tomar en cuenta el dicho todos los demás son responsables yo (gerente) soy inocente.

El manejo de un lenguaje común

De acuerdo con (Pezo E. 2007) “el lenguaje es la facultad humana que permite expresar y comunicar el mundo interior de las personas. Implica manejar códigos y sistemas de símbolos organizados de acuerdo con leyes internas, con el fin de manifestar lo que se vive, se piensa, se desea, se siente”.

Este elemento no tiene nada que ver con el idioma que manejen los diferentes actores del proyecto, se está hablando de igualar términos, simbologías, palabras, nomenclaturas, medidas y todos los elementos que se manejan en un proyecto.

Dentro de cada país existen diferentes formas de manejo del lenguaje aunque se hable el mismo idioma, la jerga de ese medio en algunos casos obliga a los individuos a modificar los términos y esto se vuelve común para ellos por una cuestión de costumbre, pero para los individuos que viene de otro sector se vuelve incompresible hasta de otro idioma.

Esto causa muchos problemas puesto que, lo que no es comprendido o se ejecuta mal o simplemente no se lo hace, imaginemos la división que existe entre el personal administrativo y el personal operativo de la obra, no se entienden nunca.



Grafico No.9

- * El 66% de los encuestados mencionaron que no existe un lenguaje común entre estos dos grupos, ¡y son de las mismas empresas!

El objetivo es que todos los actores se expresen bajo el mismo lenguaje para que no hay diferencias o malos entendidos por esta causa, no importa en el país o el idioma donde se encuentren el criterio siempre será el mismo.

La inexistencia de planes internos de procesos de comunicación y la inadecuada aplicación de los mismos.

¿Tienen un plan interno sobre los procesos de comunicación? Esta fue la pregunta que se les planteó a los encuestados y pasó algo muy interesante en todos los casos realizaron una contra pregunta: ¿esto se refiere a la propaganda de a las actividades que realiza la empresa?

Se les comento que si en sus empresas se manejaba algún proceso que regule el intercambio de información de los administrativos a los operativos en obra, esto no fue lo más adecuado, ya que se estaba direccionando la pregunta dando pie a que se distorsione la información, pero tuvo que realizarse esta explicación por el desconocimiento del tema.

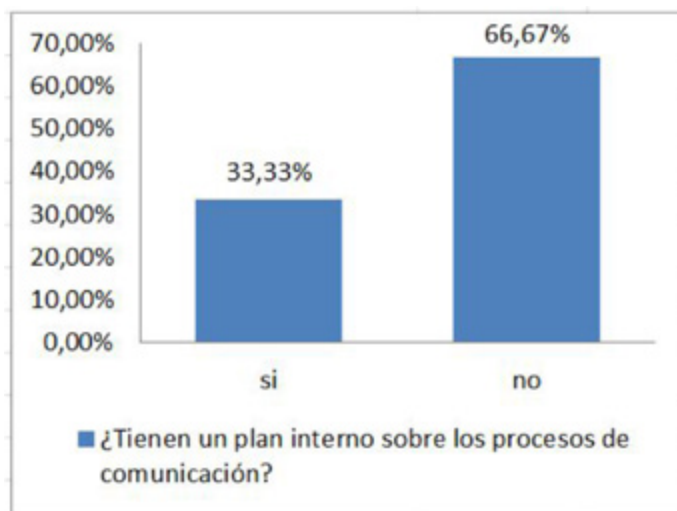


Grafico No.10

- * Un 66% no presentan un plan sobre este tipo de procesos de comunicación.

Un punto importante ¿A qué considera el administrativo de una empresa que es un plan de comunicación interna? Aquí dos visiones diferentes de un solo procesos.

Unos consideran que es una parte fundamental para elevar el sentimiento de pertenencia de un empleado con respecto a la empresa y su imagen hacia el exterior y están los que lo ven como un proceso técnico de solución de problemas administrativos y operativos los que se retroalimentan entre sí.

Esta confusión en el planteamiento del proceso hace que no se lo aplique o se lo mal interprete, esto cambia todo el planteamiento estratégico de la organización de la empresa ya que desvirtúa los criterios de misión y visión.

El plan interno de comunicación es de carácter estratégico, así se refiere (Hernández A.) en el block SLIDESHARE del 12-06-2012) cuando describe el plan de comunicación como

“Es el proceso mediante el cual la organización convierte la estrategia en tarea de todos.”

La retención de la información

“la información es poder” frase que se le atribuya a Sir. Francis Bacon (1561-1626) y desde aquel tiempo se mantiene el mismo paradigma, no importa que la información de hoy este globalizada el punto es como, cuando y donde se utiliza esa información.

Colaboradores imprescindibles, ese elemento no existe, se vuelven imprescindibles porque son los únicos que manejan la información sensible de un proyecto lo que provoca una dependencia de este personal en los intereses de la empresa.

En el libro Administración LEAN de Proyectos, varios autores, menciona que “Si alguien dentro de la organización tiene la posibilidad de tener una información y retenerla – al menos durante un tiempo – frente al resto de la organización, esto le otorga una situación ventajosa, que puede aprovechar a su favor.”

Esto pone en evidencia que el interés individual está por encima del proyecto y de la organización, así también el mismo texto plantea que “retardar o retener información es un mecanismo natural para retener poder... esta conducta le permite tener ese lugar de privilegio que le otorga no solamente poder sino también, en alguna circunstancias invulnerabilidad.”

En la encuesta realizada cuando se topó el tema de la retención de la información hubo unanimidad con respecto a este punto.



Grafico No.11

- * El 66% de los encuestados declaran que si la retención de información trae consecuencias graves al proyecto, y por ende los que manejan la información son personajes de los cuales no se puede prescindir.

Es evidente que el manejo de la información sensible por parte de una sola persona es nociva para la organización, el hecho de que se dependa de una sola persona, el que tiene la información, para la realización de diferentes actividades complejas conlleva a un aumento en los tiempos de ejecución y como resultado un gasto mayor en obra.

El ruido

¿Qué es el ruido?, según (Bermúdez. E). en su artículo Descomunicación, nos indica que “El ruido se comprende como cualquier interferencia que pueda afectar la comunicación, perturbación o ausencia de señales y alguna forma de pérdida de información.”

Esto quiere decir que el ruido son factores internos o externos que no permiten que el mensaje llegue de manera clara, oportuna o completa al interlocutor que lo recibe.



Este fenómeno puede presentarse en cualquiera de los niveles de gestión de un proyecto y también con cualquiera de los interesados ya sean internos o externos, el ruido puede interferir con la comprensión y no se debe permitir bajo ninguna circunstancia.

Según lo plantean los estudios en comunicación el ruido se divide en cuatro tipos:

El ruido físico

Es el que se presenta de forma exógena por condiciones naturales o creadas, por ejemplo: se puede considerar a los sonidos que impiden que el mensaje llegue al oído o la lluvia que moja el papel o al rayo o sobrecarga eléctrica que cortó la transmisión.

El ruido psicológico

Es el que se presenta de forma interna en el individuo y esto puede ser tanto en el emisor como en el receptor de la información, tiene que ver con las variables que se refieren a: cultura, política, religión, social, aspectos de orden personal, manejo de lenguaje común.

Esto interfiere en la percepción que el individuo tiene de la información recibida de forma que el mensaje se tergiversa creando escenarios que no fueron los que se plantearon al inicio.

El ruido fisiológico

Es el que se presenta cuando existe una disfunción de orden biológico, puede ser el mal funcionamiento de un órgano o alguna enfermedad, esto da como resultado que la información recibida sea sesgada o mal interpretada.

El ruido semántico

Es el que se presenta por efecto del desconocimiento o distorsión en el lenguaje hablado o del escrito, puede ir desde la ronquera en la voz, la letra poco legible, determinado tipo de jerga, sonidos parásitos en el canal, este efecto tiene una relación directa con el manejo común del lenguaje, esta no es exclusividad de un área del conocimiento.

Los diferentes factores que provocan el ruido no son desconocidos por los directivos de las organizaciones pero sin embargo se producen e inclusive en algunos casos particulares se juntan unos con otros.



Conclusiones

Los resultados nos demuestran que un gran porcentaje de las personas no conocen o no tienen claro que es la comunicación, tampoco saben cómo se maneja la misma, así también se observó la confusión que existe en la interpretación de un determinado mensaje y las diferentes causas que lo pueden provocar.

Las consecuencias de este mal manejo se ven reflejadas en la parte económica, los proyectos en ejecución presenta un margen de pérdida que por cierto es considerable y que en muchos de los casos no se sabe porque ocurrió.

De acuerdo con el Arquitecto.” Padilla J., MBA, Docente de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central del Ecuador “La Comunicación ha sido una actividad fundamental dentro de las sociedades a través de su historia, actualmente, debido a la creciente globalización, se ha convertido en algo crítico dentro de la vida humana, es evidente que en este contexto, la comunicación eficiente es una necesidad para todas las actividades productivas y reproductivas.

Así también el Arquitecto Sánchez J., Master en Gerencia de la Construcción, Docente de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central del Ecuador expone lo siguiente “Se resalta los problemas y sus características más comunes al interior de una empresa constructora lo que a su vez produce pérdidas de diversa índole, existe muy poca literatura respecto de este tema y sobre todo especializado en el campo de la comunicación para las empresas y el sector de la construcción.”.

El criterio emitido por los profesionales citados dan una clara muestra de la importancia de este proceso, la comunicación administrativa son de las actividades que no se ha investigado a profundidad, se la percibe de manera emocional y se la desarrollada de forma intuitiva y ahí el porqué de los errores.

Los procesos de comunicación en las empresas son los elementos obvios y por eso son difíciles de encarrilar, siempre van a estar presentes pues son inherentes al desarrollo de una actividad, cuando el proceso de comunicación está mal planteado la incertidumbre y el riesgo subirán exponencialmente y se estará condenado a apagar incendios en todo el desarrollo del proyecto.



Bibliografía

Diccionario de la Real Academia

Campero M. y Alarcón L. 1999, Administración de Proyectos civiles, primera edición, Universidad Católica de Chile

Freeman E. - Strategic Management: A Stakeholder Approach - publicado 1984, primera edición

Freeman E. - La evolución del concepto stakeholder, IESE Busines School - Publicado 2009,

Oxford Dictionaries. <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/medio>

Pezo E. - Didáctica de Lenguaje y Comunicación - publicado 2008, primer edición,

Hernández A. - Plan de comunicación estratégica -slideshare.com - publicado 12-06-2012 <http://es.slideshare.net/videoconferencias/plan-de-comunicacin-estratgica>

Lledó P – Rivarola G – Mercau R – Cucchi D – Esquenbre J, - Administración LEAN de Proyectos (eficiencia en la gestión de múltiples proyectos) - publicado 2006, Primera edición

Bermúdez E. - Refecciones del lenguaje, monografias.com - publicado 25 de febrero de 2010 <http://www.monografias.com/trabajos79/reflexiones-lenguaje/reflexiones-lenguaje2.shtml>

García H - Ruidos en la comunicación - slideshare.com - publicado 29-03- 2009 <http://www.slideshare.net/wmelisa/ruidos-en-la-comunicacion-1218134>