

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

UNIDAD DE POSGRADO

FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL



TESIS

**“MODELO DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES PARA
MEJORAR EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN MEDIANAS
EMPRESAS CONSTRUCTORAS”**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN**

ELABORADO POR:

Ing. JOSEPH KEVIN COELLO JUAREZ

ID: 0009-0004-4550-6870

ASESOR:

Dr. CARLOS ADOLFO NORIEGA NIÑO DE GUZMÁN

ID: 0000-0001-5747-8038

LIMA, PERÚ

2025

“MODELO DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES PARA
MEJORAR EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN MEDIANAS
EMPRESAS CONSTRUCTORAS”

JOSEPH KEVIN COELLO JUAREZ

Presentado a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Civil en
cumplimiento parcial de los requerimientos para el grado académico de:

MAESTRO EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

DE LA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

2025

Autor	: Ing. Joseph Kevin Coello Juarez
Recomendado	: Dr. Carlos Adolfo Noriega Niño de Guzmán Asesor de la Tesis
Aceptado por	: Dr. Jorge Luis Mendoza Dueñas Director de la Unidad de Posgrado

@ 2025; Universidad Nacional de Ingeniería, todos los derechos reservados ó
el autor autoriza a la UNI-FIC a reproducir la tesis en su totalidad o en partes

DEDICATORIA

Queridos maestros, colegas y compañeros, con gran emoción y gratitud, dedico el fruto de este esfuerzo a quienes me han brindado apoyo incondicional en cada etapa de mi camino académico.

En primer lugar, agradezco a mi querido Asesor por su guía experta, paciencia y valiosas orientaciones, que resultaron fundamentales para completar este proyecto. Su compromiso y dedicación han sido una fuente inagotable de inspiración.

A mi familia, por ser mi principal motor y sostén en cada paso que he dado. Su amor, comprensión y aliento constante han sido la fuerza impulsora detrás de mis logros. Cada uno de ustedes ha sido mi faro en momentos de duda y mi mayor motivo de orgullo.

A mis amigos y compañeros de estudios, por compartir conmigo esta maravillosa travesía académica. Gracias por los momentos de estudio, las discusiones enriquecedoras y el apoyo mutuo. Juntos hemos enfrentado desafíos y celebrado triunfos, creando recuerdos que atesoraré para siempre.

Agradezco también a los directivos y colaboradores de las medianas empresas constructoras que participaron, aportando su tiempo, conocimiento y experiencia. Confío en que el modelo de gestión de comunicaciones desarrollado les sea útil para mejorar el flujo de información en sus organizaciones.

Finalmente, agradezco a la Universidad Nacional de Ingeniería por proporcionarme los conocimientos y el expertise necesario para mi desarrollo académico y profesional. Su compromiso con la excelencia académica y el desarrollo profesional ha sido fundamental en mi formación.

Dedicado a todos ustedes, quienes han dejado una huella imborrable en mi vida y han contribuido de manera invaluable a mi crecimiento personal y profesional. Sin su apoyo y aliento, este logro no sería posible.

AGRADECIMIENTO

Quiero aprovechar la oportunidad para expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la culminación de la investigación.

En primer lugar, quiero agradecer a la Universidad Nacional de Ingeniería por brindarme la oportunidad de cursar este programa de Maestría en Dirección y Administración en la Construcción. Su excelencia académica y compromiso con la formación de profesionales ha sido fundamental en mi desarrollo académico.

Agradezco a mi asesor académico, cuya sabiduría, orientación y dedicación fueron invaluable para la realización de este trabajo. Su experiencia y apoyo constante fueron pilares fundamentales en mi proceso de investigación.

Deseo expresar mi gratitud a las medianas empresas constructoras que participaron en este estudio, por su disposición a colaborar y compartir información crucial. Sin su generosidad y participación activa, este proyecto no habría sido posible.

A mi familia y amigos, les agradezco por su constante apoyo y comprensión a lo largo de esta travesía académica. Sus palabras de aliento y motivación fueron un motor fundamental para superar los desafíos que se presentaron en el camino.

No puedo dejar de mencionar a todas las fuentes bibliográficas y recursos académicos que consulté durante la elaboración de este trabajo. Su invaluable contenido y aportes han sido fundamentales para fundamentar mis argumentos y enriquecer mi investigación.

Por último, quiero agradecer a todas las personas que, de una u otra manera, me brindaron su apoyo, aliento y palabras de motivación durante este proceso. Su confianza en mis habilidades y su ánimo constante fueron un factor clave para llegar hasta el final.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento. Este logro no habría sido posible sin su contribución y respaldo.



ÍNDICE

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE	V
LISTA DE TABLAS	VIII
LISTA DE FIGURAS	X
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO	2
1.1.1. <i>Formulación del Problema General</i>	3
1.1.2. <i>Formulación de los Problemas Específicos</i>	3
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1. <i>Formulación del Objetivo General</i>	4
1.2.2. <i>Formulación de los Objetivos Específicos</i>	4
1.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES	4
1.3.1. <i>Formulación de la Hipótesis General</i>	4
1.3.2. <i>Formulación de las Hipótesis Específicas</i>	4
1.3.3. <i>Variables</i>	5
1.4 JUSTIFICACIÓN	6
1.4.1. <i>Social</i>	6
1.4.2. <i>Metodológica</i>	6
1.4.3. <i>Económica</i>	7
1.4.4. <i>Teórica</i>	7
1.5 METODOLOGÍA	8
1.5.1. <i>Tipo de investigación</i>	8
1.5.1.1. Tipos de Investigación según su Objetivo.....	8
1.5.1.2. Tipos de Investigación según su Profundidad.....	8
1.5.1.3. Tipos de Investigación según el tipo de Datos	8
1.5.1.4. Tipos de investigación según la manipulación de Variables.....	9
1.5.1.5. Tipos de Investigación según el tipo de Inferencia.....	9
1.5.1.6. Tipos de investigación según su Temporalidad	9
1.5.2. <i>Nivel de investigación</i>	9
1.5.3. <i>Métodos de trabajo</i>	10
1.5.3.1. Tipos de Métodos	10
1.5.3.2. Diseño de investigación.....	10
1.5.4. <i>Población y muestra</i>	10
1.5.4.1. Población.....	10
1.5.4.2. Muestra	11
1.5.5. <i>Tipo de diseño</i>	11
1.5.6. <i>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</i>	11
1.5.6.1. Técnicas de Recolección de Datos	11
1.5.7. <i>Técnicas e Instrumentos de Análisis y Procesamiento de Datos</i>	12
1.6 ALCANCE DEL ESTUDIO	12



1.6.1. Temático.....	12
1.6.2. Espacial.....	13
1.6.3. Temporal.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
2.1.1. A nivel Internacional.....	14
2.1.2. A nivel Nacional.....	17
2.2 BASES TEÓRICAS.....	20
2.2.1. Gestión de comunicación.....	20
2.2.2. Gestión de los Stakeholders.....	20
2.2.3. PMBOK Séptima Edición.....	21
2.2.4. Tipos de redes en el sector empresarial.....	22
2.2.5. Administración por objetivos (APO) de Peter Druker.....	22
2.2.6. Funciones universales de Henry Fayol.....	23
2.2.7. BIM.....	24
2.2.8. Lean Construction.....	24
2.2.9. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.....	25
2.2.10. Metodología Ágil.....	25
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	26
2.3.1. Proyecto.....	26
2.3.2. Stakeholders.....	27
2.3.3. Comunicación.....	27
2.3.4. Construcción.....	27
2.3.5. Clima laboral.....	27
2.3.6. Clima organizacional.....	27
2.3.7. Mediana empresa.....	27
2.3.8. Gestión de Proyectos en la Construcción.....	28
2.3.9. Tecnologías de la Información en la Construcción.....	28
2.3.10. Mejora Continua en Empresas Constructoras.....	28
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS.....	29
3.1.1. Investigación cualitativa.....	29
3.1.2. Investigación cuantitativa.....	30
3.1.2.1. Diseño y validación de la encuesta.....	30
3.1.2.1.1. Validación del Instrumento - Primer Experto.....	30
3.1.2.1.2. Validación del Instrumento - Segundo Experto.....	32
3.1.2.1.3. Validación del Instrumento - Tercer Experto.....	33
3.1.2.1.4. Resumen de Validación del Instrumento por los Expertos.....	34
3.1.2.2. Procesamiento de datos de la encuesta.....	36
3.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	63
3.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	81
3.3.1. Introducción.....	81
3.3.2. Análisis de los resultados principales.....	81
3.3.3. Relación con el marco teórico.....	82
3.3.4. Implicancias prácticas.....	82
3.3.5. Limitaciones y reflexiones críticas.....	83
3.3.6. Propuestas futuras.....	83
3.3.7. Síntesis de la discusión.....	83



3.4 MODELO PROPUESTO	84
3.4.1. Factor: Planificar	88
3.4.2. Factor: Organizar	89
3.4.3. Factor: Gestionar	90
3.4.4. Factor: Monitorear	91
3.4.5. Matriz Resumen de Actividades de los Factores	92
3.4.6. Matriz de Organización, Medición y Control del Modelo de Gestión de las Comunicaciones	93
3.4.7. Estimación del Tiempo para la Implementación del Modelo de Gestión de Comunicaciones en Medianas Empresas Constructoras	95
3.4.8. Estimación de Personal Necesario para la Implementación del Modelo de Gestión de Comunicaciones	96
3.4.9. Estimación de Costos para la Implementación del Modelo de Gestión de Comunicaciones	98
3.4.10. Beneficios Estratégicos de Implementar un Modelo de Gestión de Comunicaciones	100
3.5 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS	101
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	103
4.1 CONCLUSIONES.....	103
4.2 RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
ANEXOS	110
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	110
ANEXO 2: LISTADO DE EXPERTOS PARA EFECTUAR LA ENTREVISTA	113
ANEXO 3: GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA.....	114
ANEXO 4: RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA.....	116
ANEXO 5: ENTREVISTAS CON EXPERTOS CON FOTOGRAFÍAS DE LA PLATAFORMA PARA CONECTARSE MEDIANTE ZOOM	134
ANEXO 6: MODELO DE ENCUESTA DE MICROSOFT FORMS	136
ANEXO 7: RESPUESTAS DE LA ENCUESTA.....	145

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Lista de expertos.....	29
Tabla 2 Resumen de la investigación cualitativa.....	29
Tabla 3 Validación del Instrumento - Primer Experto	31
Tabla 4 Validación del Instrumento - Segundo Experto.....	32
Tabla 5 Validación del Instrumento - Tercer Experto.....	33
Tabla 6 Resumen de la Validación del Instrumento por los Expertos.....	34
Tabla 7 Respuesta de la pregunta de profesión.....	36
Tabla 8 Respuesta de la pregunta de años de experiencia.....	37
Tabla 9 Respuesta de la pregunta N° 01	38
Tabla 10 Respuesta de la pregunta N° 02	39
Tabla 11 Respuesta de la pregunta N° 03	40
Tabla 12 Respuesta de la pregunta N° 04	41
Tabla 13 Respuesta de la pregunta N° 05	42
Tabla 14 Respuesta de la pregunta N° 06	43
Tabla 15 Respuesta de la pregunta N° 07	44
Tabla 16 Respuesta de la pregunta N° 08	45
Tabla 17 Respuesta de la pregunta N° 09	46
Tabla 18 Respuesta de la pregunta N° 10	47
Tabla 19 Respuesta de la pregunta N° 11	48
Tabla 20 Respuesta de la pregunta N° 12	49
Tabla 21 Respuesta de la pregunta N° 13	50
Tabla 22 Respuesta de la pregunta N° 14	51
Tabla 23 Respuesta de la pregunta N° 15	52
Tabla 24 Respuesta de la pregunta N° 16	53
Tabla 25 Respuesta de la pregunta N° 17	54
Tabla 26 Respuesta de la pregunta N° 18	55
Tabla 27 Respuesta de la pregunta N° 19	56
Tabla 28 Respuesta de la pregunta N° 20	57
Tabla 29 Respuesta de la pregunta N° 21	58
Tabla 30 Respuesta de la pregunta N° 22	59
Tabla 31 Respuesta de la pregunta N° 23	60
Tabla 32 Respuesta de la pregunta N° 24	61
Tabla 33 Respuesta de la pregunta N° 25	62
Tabla 34 Factores identificados para el modelo de la gestión de las comunicaciones de las medianas empresas constructoras.....	86
Tabla 35 Responsables sus funciones y perfil	86



Tabla 36 Matriz de Actividades para el Factor Planificar	88
Tabla 37 Matriz de Actividades para el Factor Organizar	89
Tabla 38 Matriz de Actividades para el Factor Gestionar	90
Tabla 39 Matriz de Actividades para el Factor Monitorear	91
Tabla 40 Matriz de Resumen de Actividades de los Factores	92
Tabla 41 Matriz de Organización, Medición y Control del Modelo de Gestión de las Comunicaciones	93
Tabla 42 Estimación del Tiempo para la Implementación del Modelo de Gestión de Comunicaciones en Medianas Empresas Constructoras.....	95
Tabla 43 Estimación de Personal Necesario para la Implementación del Modelo de Gestión de Comunicaciones.....	97
Tabla 44 Estimación de Costos para la Implementación del Modelo de Gestión de Comunicaciones	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Representación de gráfica de la profesión	36
Figura 2 Representación de gráfica años de experiencia.....	37
Figura 3 Representación de gráfica de pregunta N° 01.....	38
Figura 4 Representación de gráfica de pregunta N° 02.....	39
Figura 5 Representación de gráfica de pregunta N° 03.....	40
Figura 6 Representación de gráfica de pregunta N° 04.....	41
Figura 7 Representación de gráfica de pregunta N° 05.....	42
Figura 8 Representación de gráfica de pregunta N° 06.....	43
Figura 9 Representación de gráfica de pregunta N° 07.....	44
Figura 10 Representación de gráfica de pregunta N° 08.....	45
Figura 11 Representación de gráfica de pregunta N° 09.....	46
Figura 12 Representación de gráfica de pregunta N° 10.....	47
Figura 13 Representación de gráfica de pregunta N° 11.....	48
Figura 14 Representación de gráfica de pregunta N° 12.....	49
Figura 15 Representación de gráfica de pregunta N° 13.....	50
Figura 16 Representación de gráfica de pregunta N° 14.....	51
Figura 17 Representación de gráfica de pregunta N° 15.....	52
Figura 18 Representación de gráfica de pregunta N° 16.....	53
Figura 19 Representación de gráfica de pregunta N° 17.....	54
Figura 20 Representación de gráfica de pregunta N° 18.....	55
Figura 21 Representación de gráfica de pregunta N° 19.....	56
Figura 22 Representación de gráfica de pregunta N° 20.....	57
Figura 23 Representación de gráfica de pregunta N° 21.....	58
Figura 24 Representación de gráfica de pregunta N° 22.....	59
Figura 25 Representación de gráfica de pregunta N° 23.....	60
Figura 26 Representación de gráfica de pregunta N° 24.....	61
Figura 27 Representación de gráfica de pregunta N° 25.....	62
Figura 28 Porcentaje de profesiones	63
Figura 29 Años de experiencia tiene en su actividad profesional	63
Figura 30 La comunicación empresarial para los encuestados se define.....	64
Figura 31 La importancia adecuada para los encuestados en la comunicación empresarial	65
Figura 32 La mejor forma de fomentar la participación de los empleados en la comunicación empresarial.....	66
Figura 33 Las estrategias que se utilizan para fomentar la comunicación empresarial dentro de su organización.....	66
Figura 34 Los factores que debilitarían la comunicación empresarial	67



Figura 35 Herramientas o canales de comunicación para facilitar el flujo de información dentro de su empresa	67
Figura 36 Viene promoviendo la comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa	68
Figura 37 Medidas que se implementan para garantizar la confiabilidad, rapidez y oportunidad en la comunicación interna	69
Figura 38 El mecanismo que se utilizan para evaluar y mejorar continuamente la comunicación interna	69
Figura 39 El papel que tiene la comunicación interna en la toma de decisiones de su empresa	70
Figura 40 La alineación de la comunicación con los objetivos estratégicos de su empresa	71
Figura 41 Los desafíos o limitaciones que influyen en la eficacia de la comunicación oficial dentro de su empresa.....	71
Figura 42 Nivel de prioridad que se otorga a la comunicación dentro de la administración de proyectos en su compañía.....	72
Figura 43 Los niveles que abarca la gestión de la comunicación en su empresa.....	73
Figura 44 Describir cada fase o factor o elemento que conforma su modelo de gestión de las comunicaciones	73
Figura 45 La importancia de una planificación estructurada para la gestión de las comunicaciones en su empresa constructora.....	74
Figura 46 Los objetivos clave que espera alcanzar al planificar la gestión de las comunicaciones en su organización.....	75
Figura 47 La efectividad de las estrategias implementadas durante la fase de planificación para garantizar el flujo de información en la empresa.....	76
Figura 48 Las herramientas y canales de comunicación seleccionados sean efectivos en la gestión diaria de la información	76
Figura 49 La medida más efectiva que considera para fomentar la participación de los empleados en la comunicación interna.....	77
Figura 50 La coherencia en el mensaje transmitido a través de diferentes canales de comunicación en su empresa constructora	78
Figura 51 Indicadores clave para evaluar el desempeño de la comunicación interna en su organización	78
Figura 52 El enfoque principal para abordar los desafíos identificados durante el monitoreo de la comunicación interna.....	79
Figura 53 Se asegura de que la comunicación interna evolucione y se adapte a medida que la empresa crece y se enfrenta a nuevos desafíos	79
Figura 54 El éxito de una empresa depende en buena parte de la adecuada gestión de la comunicación	80
Figura 55 Modelo de la gestión de las comunicaciones de las medianas empresas constructoras	85

RESUMEN

La investigación se centra en la gestión de las comunicaciones en medianas empresas constructoras, proponiendo un modelo para mejorar el flujo de información en el sector. Se utilizaron técnicas mixtas de investigación, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos mediante la observación directa, análisis de documentos y revisión de contenido relevante.

El objetivo principal del estudio fue ampliar la comprensión cualitativa del tema, alcanzado a través de entrevistas a 10 expertos del sector, utilizando preguntas abiertas como guía. A partir de estas entrevistas cualitativas, se desarrolló una encuesta dirigida a 78 profesionales con experiencia en la elaboración de estudios de ingeniería, arquitectura y otras disciplinas afines. Estas encuestas cuantitativas se diseñaron en función de la información recopilada de los expertos, permitiendo identificar las características clave y las variables necesarias para evaluar de manera precisa los factores del modelo de gestión de comunicaciones en medianas empresas constructoras.

Los resultados evidencian que la falta de conocimiento sobre los requisitos de comunicación y la falta de optimización en el flujo de información son problemas comunes en las empresas constructoras. La propuesta del modelo busca abordar estas deficiencias, potenciando cada factor en función de las hipótesis y aportaciones de los expertos, con el objetivo de mejorar la gestión de las comunicaciones en medianas empresas constructoras.

ABSTRACT

The research focuses on communications management in medium-sized construction companies, proposing a model to improve the flow of information in the sector. Mixed research techniques were used, combining quantitative and qualitative approaches through direct observation, document analysis and review of relevant content.

The main objective of the study was to expand the qualitative understanding of the topic, achieved through interviews with 10 sector experts, using open questions as a guide. Based on these qualitative interviews, a survey was developed aimed at 78 professionals with experience in preparing studies in engineering, architecture and other related disciplines. These quantitative surveys are designed based on the information collected from experts, allowing the identification of the key characteristics and variables necessary to accurately evaluate the factors of the communications management model in medium-sized construction companies.

The results show that the lack of knowledge about communication requirements and the lack of optimization in the flow of information are common problems in construction companies. The model proposal seeks to address these deficiencies, enhancing each factor based on the hypotheses and contributions of experts, with the aim of improving communications management in medium-sized construction companies.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las medianas empresas constructoras se enfrentan a desafíos constantes relacionados con la gestión de las comunicaciones y el flujo de información. La falta de una comunicación efectiva puede generar demoras, errores y conflictos en los proyectos, afectando su rentabilidad y éxito. Por lo tanto, se vuelve crucial desarrollar un modelo de gestión de las comunicaciones que permita mejorar la fluidez y la calidad de la información en este sector.

El objetivo de la presente tesis es proponer un modelo de gestión de las comunicaciones adaptado a las necesidades de las medianas empresas constructoras, con el fin de optimizar el flujo de información y superar los obstáculos que afectan su eficiencia. Para ello, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la literatura existente, se estudiarán casos de éxito en la industria y se consultará a expertos en la materia.

En el primer capítulo, se aborda la identificación y descripción del problema, incluyendo las preguntas de investigación, los objetivos, las hipótesis, las variables, la justificación y la metodología empleada.

El segundo capítulo está dedicado al marco teórico, el cual se organiza en antecedentes, bases teóricas y marco conceptual.

En el tercer capítulo, se desarrolla el trabajo de investigación, presentando los resultados tanto cuantitativos como cualitativos obtenidos.

Finalmente, el cuarto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones, destacando los hallazgos más significativos de la investigación y ofreciendo las sugerencias más relevantes para su aplicación.

CAPÍTULO I: PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Identificación y descripción del problema de estudio

En los últimos tiempos la gestión de comunicaciones ha presentado deficiencias por la falta de conocimiento de los requisitos de comunicación, informes y entregables, así como, la falta de optimización del flujo de información, que sirve de base para una buena documentación del proyecto; además, representa una oportunidad desaprovechada para influir en la toma de decisiones, agilizar el flujo de información y mejorar las relaciones entre las partes interesadas (García y Sánchez, 2019).

Asimismo, el problema en la gestión de las comunicaciones es crítico en todas las empresas constructoras; por ello, es fundamental desarrollar un canal de comunicación con todo el personal del proyecto, a fin de evitar flujos de información errónea o no disponible que los trabajadores necesitan para poder así realizar su trabajo, lo cual puede perjudicar el negocio de la empresa. Esta transparencia facilitaría el proceso y minimizaría la cantidad de correos electrónicos, llamadas telefónicas que se envían cada vez que surge un problema (Carvajal, 2021).

En el sector peruano de la construcción, todavía existen proyectos que no han logrado cumplir sus objetivos satisfactoriamente debido a diversas cuestiones, como la falta de flujo de información y la coordinación entre los implicados en el proyecto. Estos problemas tienen un impacto negativo en el desarrollo de los proyectos en general, pero sobre todo en los de construcción, por lo que se requiere una comunicación eficaz para poder completarse con éxito (Leyva y Rojas, 2019).

Según Benancio et al. (2021), una buena comunicación puede impulsar el trabajo en equipo y fomentar una colaboración más eficaz en el proyecto. Por otro lado, una comunicación deficiente puede dar lugar a malentendidos, retrasos y problemas a largo plazo; además es muy probable que la mala comunicación sea la responsable si el proyecto parece caótico y desordenado. La falta de comunicación puede resultar

también en errores que van desde la reparación de unas pocas luces hasta la rotura y el remplazo de toda una losa de hormigón.

Lo complejo de los flujos de información es que provocan retrasos en la toma de decisiones y es evidente que cuando se desarrollan distintos proyectos, las instrucciones no se dan con claridad o no se comunican de manera efectiva desde los jefes hacia los subordinados o entre miembros de igual categoría. El éxito de una mediana empresa constructora depende de la eficacia del flujo de comunicación o de la información que se produce entre las partes interesadas internas y externas de la empresa (Carvajal, 2021).

Por lo antes expuesto, se puede afirmar que el problema del mal flujo de información genera frustraciones, crea un ambiente laboral no adecuado, daña la productividad e incluso afecta las relaciones exteriores; cuando hay falta de comunicación interna en una empresa se producen retrasos en la planificación, se repite innecesariamente el flujo de trabajo o tiene que ser replanteados.

1.1.1. Formulación del Problema General

¿Cuál es el modelo de gestión de las comunicaciones que optimiza el flujo de información en medianas empresas constructoras?

1.1.2. Formulación de los Problemas Específicos

- ¿Cuáles son los elementos clave que generan la deficiencia del flujo de información en las medianas empresas constructoras?
- ¿Cuál es la importancia del flujo de información en las medianas empresas constructoras?
- ¿Cuáles son los pasos para implementar el modelo de gestión de las comunicaciones en las medianas empresas constructoras?
- ¿Cuáles son los beneficios de implementar el modelo de gestión de las comunicaciones en las medianas empresas constructoras?

- ¿Cuál es el mayor costo generado por un mal flujo de información en las medianas empresas constructoras?

1.2 Objetivos

1.2.1. Formulación del Objetivo General

Determinar el modelo de gestión de las comunicaciones que optimice el flujo de información en medianas empresas constructoras.

1.2.2. Formulación de los Objetivos Específicos

- Identificar las causas de la deficiencia del flujo de información en las medianas empresas constructoras.
- Elaborar un diagnóstico de la importancia del flujo de información en las medianas empresas constructoras.
- Desarrollar los pasos para implementar el modelo de gestión de las comunicaciones en las medianas empresas constructoras.
- Determinar los beneficios de implementar el modelo de gestión de las comunicaciones en las medianas empresas constructoras.
- Estimar el mayor costo generado por un mal flujo de información en las medianas empresas constructoras.

1.3 Hipótesis y variables

1.3.1. Formulación de la Hipótesis General

Con la implementación de un modelo de gestión de las comunicaciones el flujo de información en medianas empresas constructoras se optimizará, lo que fortalecerá sus ventajas competitivas y mejorará su desempeño en el mercado.

1.3.2. Formulación de las Hipótesis Específicas

- La identificación de los factores críticos que generan la deficiencia del flujo de información permitirá desarrollar una metodología efectiva para optimizar la gestión de comunicaciones en medianas empresas constructoras.

- La evaluación detallada de la relevancia del flujo de información en las medianas empresas constructoras conducirá a una comprensión más profunda de las deficiencias y áreas de mejora en la gestión de comunicaciones.
- La articulación detallada de los pasos necesarios para implementar el modelo de gestión de comunicaciones en medianas empresas constructoras resultará en una mejora significativa en la alineación y eficacia de las comunicaciones dentro de la organización.
- La implementación del modelo de gestión de comunicaciones en medianas empresas constructoras conducirá a una serie de beneficios tangibles, incluida una mejora sustancial en la capacidad de satisfacer los requisitos específicos de comunicación de la organización.
- El análisis del mayor costo generado por un mal flujo de información en medianas empresas constructoras permitirá una evaluación exhaustiva de las repercusiones financieras de una gestión inadecuada de la información en proyectos de construcción.

1.3.3. Variables

Variable independiente (X)

Los parámetros que el investigador desea examinar para establecer una hipótesis se conocen como variables independientes. También son características, circunstancias, rasgos o hechos que tienen la capacidad de influir en otras variables dependientes; en otras palabras, es la que se cambia y altera sistemáticamente para determinar cómo influye en la variable dependiente (Hernandez et al., 2014).

La variable independiente para la investigación es: Modelo de gestión de las comunicaciones.

Variable dependiente (Y)

Es el factor que se ve afectado o modificado por una variable independiente. Puede tratarse de rasgos, cualidades, hechos, etc. En todos los casos, se trata de una variable inestable que el investigador trata de cuantificar (Hernandez et al., 2014).

La variable dependiente para la investigación es: Flujo de información en medianas empresas constructoras.

1.4 Justificación

1.4.1. Social

El aporte de la investigación desde el punto de vista social es contribuir a mejorar la competitividad a través de una comunicación de manera más eficiente, es decir, el componente social implica la creación de mecanismos de comunicación y compromiso con todas las partes interesadas de la empresa; esto requiere una comunicación responsable a todos los niveles de la corporación para inspirar la colaboración. En consecuencia, esta investigación ayudará a la empresa a alcanzar su objetivo de sostenibilidad a través de los resultados y entregables del proyecto, que serán evaluados, autorizados y documentados de acuerdo con la política de responsabilidad social corporativa. Además, contribuirá a que mejore la comunicación a través de una información más efectiva entre los diferentes niveles y los participantes de la empresa, lo cual mejorará el clima laboral, la cultura organizacional y la comunicación entre los entes reguladores.

1.4.2. Metodológica

La investigación tiene suma importancia desde el punto de vista metodológico debido a que adopta un enfoque integral, incluyendo técnicas cualitativas y cuantitativas. Esta metodología sistemática y validada facilita la identificación de problemas y la formulación de soluciones concretas. Además, permite estimar tanto los beneficios como los costos asociados con la implementación del modelo de gestión de comunicaciones. Permitirá que las empresas medianas de construcción tengan una

serie de etapas y factores que se podrá tomar en cuenta al poder ejercer un flujo de información en la empresa con sus stakeholders internos y externos.

1.4.3. Económica

El aporte de la investigación es importante desde punto de vista económico porque se debe estructurar la organización para que no pierda competitividad cuando sus funciones no están claramente definidas. Con esta investigación se espera cambiar la estructura organizativa y lograr que las funciones directivas y operativas estén claramente definidas, y además fomentar el crecimiento e impulsar a cada empresa constructora para que sea productiva y competitiva. Cada vez es más evidente que la información y conocimiento son generadoras de mejor desempeño, y por lo tanto ese desempeño se traduce en alcanzar los objetivos económicos que la empresa se ha trazado, una falla de información en la comunicación puede generar sobrecostos, actividades no previstas, y con ello perjudicar el rendimiento económico de la empresa.

1.4.4. Teórica

El proyecto se fundamenta teóricamente porque ofrece datos exclusivos sobre modelos de gestión de las comunicaciones con un enfoque estratégico basado en las nuevas tendencias del mercado, proponiendo soluciones innovadoras para mejorar el flujo de información. Desarrolla teorías y conceptos básicos sobre modelos relacionados con la gestión de las comunicaciones para garantizar la sostenibilidad de las medianas empresas. Es importante señalar que cualquier modelo creado de este modo se decide de forma genérica. La investigación va a permitir reunir una serie de fundamentos teóricos que son la base para el desarrollo de la investigación, y al mismo al tiempo permite que las empresas medianas de construcción que utilicen este modelo puedan tener a su alcance cuales han sido estas teorías que han servido para desarrollar la presente investigación.

1.5 Metodología

1.5.1. Tipo de investigación

1.5.1.1. Tipos de Investigación según su Objetivo

La investigación aplicada, también conocida como investigación práctica o empírica, se basa firmemente en los resultados de la investigación fundamental. De este modo es posible conectar la teoría con su uso en la práctica; al mismo tiempo, trata de explicar las razones del hecho investigado, por lo que se asemeja a la investigación explicativa (Bernal, 2010). Por lo tanto, la investigación es de tipo aplicada.

1.5.1.2. Tipos de Investigación según su Profundidad

La investigación exploratoria no pretende dar respuestas sobre el objeto de estudio, sino recopilar datos, identificar detalles básicos de fondo y descubrir características interesantes, como patrones y posibles correlaciones entre variables que se investigarán más a fondo en futuras investigaciones; asimismo la investigación es descriptiva porque pretende ofrecer una descripción detallada de una característica relacionada con el estudio, como las características de una población o un fenómeno. Por consiguiente, podemos afirmar que este tipo de estudio se centra en dar respuesta a las preguntas sobre el qué, el dónde, el cuándo y el cómo de una investigación, pero no sobre el por qué. Esto nos ayuda a aprender más sobre cada uno de los factores particulares de la investigación (Bernal, 2010). La presente investigación es exploratoria y descriptiva.

1.5.1.3. Tipos de Investigación según el tipo de Datos

La investigación es de tipo mixto porque combina enfoques cuantitativos y cualitativos en un solo proceso. Se puede llevar a cabo una investigación cualitativa en ese grupo de población para comprender mejor los fenómenos cuando un estudio cuantitativo arroja resultados impresionantes en algunas de sus variables y repercute en ese grupo de población concreto (Pereira, 2011). Por lo que la investigación es de tipo de mixto.

1.5.1.4. Tipos de investigación según la manipulación de Variables

El estudio es tipo no experimental porque no hay manipulación ni control sobre las variables. Lo único que puede hacer el investigador es observar los hechos tal y como suceden en su hábitat natural (Pereira, 2011). Por lo cual, la investigación es de tipo no experimental.

1.5.1.5. Tipos de Investigación según el tipo de Inferencia

La investigación hipotética-deductiva se define como la que parte de una hipótesis respaldada por los avances teóricos de un campo específico y, utilizando los principios lógicos de la deducción, conduce a nuevas conclusiones y predicciones empíricas, que luego se someten a verificación. Tiene un alto valor heurístico, ya que permite prever y validar nuevas hipótesis sobre la realidad, así como inferir otras y hacer predicciones a partir de la base de conocimientos existente. Este método se utiliza para analizar y construir teorías científicas, lo que permite sistematizar el conocimiento científico al deducirlo a partir de un número limitado y preciso de principios e hipótesis, así como unificar el conocimiento científico en un sistema integral con una estructura jerárquica de principios y leyes (Hernández, 2019). De tal modo que la investigación es de tipo hipotética-deductiva.

1.5.1.6. Tipos de investigación según su Temporalidad

La investigación transversal es una investigación observacional en la que se recogen datos para estudiar una población en un momento concreto del tiempo e investigar la interacción entre variables de interés (Hernández, 2019). Por lo tanto, la investigación es de tipo transversal.

1.5.2. Nivel de investigación

La investigación se desarrolla en tres niveles: exploratorio, descriptivo y explicativo. Inicialmente, el estudio es exploratorio, ya que recopila información relevante sobre la viabilidad y condiciones favorables del modelo de gestión de las comunicaciones en medianas empresas constructoras. Luego, adopta un enfoque descriptivo, identificando características del flujo de información en estas

organizaciones sin analizar sus causas. Finalmente, el estudio alcanza un nivel explicativo, pues permite validar hipótesis sobre el impacto del modelo en la mejora del flujo de información, estableciendo relaciones entre las variables mediante el análisis de datos obtenidos en encuestas y entrevistas (Hernández, 2019).

1.5.3. Métodos de trabajo

1.5.3.1. Tipos de Métodos

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon los métodos hipotético-deductivo, analítico, inductivo y deductivo. El método hipotético-deductivo permitió formular y validar hipótesis sobre la mejora del flujo de información en las medianas empresas constructoras. El método analítico facilitó el desglose de los factores críticos que afectan la gestión de la comunicación. El método inductivo se utilizó para extraer conclusiones generales a partir de los datos obtenidos en encuestas y entrevistas. Finalmente, el método deductivo permitió aplicar principios de la gestión de la comunicación a contextos específicos del sector de la construcción.

1.5.3.2. Diseño de investigación

La presente investigación adopta un enfoque no experimental, ya que no se manipulan variables ni se realizan pruebas en condiciones controladas. En su lugar, se analizan los datos tal como se presentan en el entorno natural de las medianas empresas constructoras, permitiendo evaluar el impacto del modelo de gestión de las comunicaciones a partir de la recopilación de información mediante encuestas y entrevistas.

1.5.4. Población y muestra

1.5.4.1. Población

La población en la presente investigación, también conocida como universo, es el conjunto de componentes o materiales que comparten rasgos y son potencialmente interesantes para la investigación (Hernández, 2019). La población está conformada por los profesionales que laboran en medianas empresas constructoras, entre los cuales se encuentran los ingenieros, arquitectos, entre otros.

1.5.4.2. Muestra

La muestra es un subconjunto de la población objetivo de una investigación, que incluye elementos muy típicos del comportamiento real del conjunto de datos objeto de examen (Hernández, 2019).

- **Cálculo de muestra**

En el caso de una población finita, si el número total de unidades de observación de la población es incierto o la comunidad supera los 10.000, según Cabezas et al. (2018), se puede utilizar la formula de poblacion infinita.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

- n= Tamaño de la muestra
- z= Nivel de confianza =90%=1.64
- p = Tasa de prevalencia del objeto de estudio en este caso 50% =0.5
- q = (1-p) = 0.5
- e = Error de precisión = 0.1
- N = Tamaño de la población

El valor del tamaño de muestra(n) es de 68 profesionales

1.5.5. Tipo de diseño

Al combinar datos cuantitativos y cualitativos, el investigador obtiene una visión y una confirmación más amplias y profundas, al tiempo que corrige los defectos inherentes a cada técnica por separado (Hernández, 2019), por esa razón, el informe final es mixta.

1.5.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

1.5.6.1. Técnicas de Recolección de Datos

En la fase inicial cualitativa de la investigación, se utilizó la técnica de entrevistas a expertos, mediante preguntas abiertas, con el fin de obtener información detallada sobre su experiencia. En la segunda fase, de carácter cuantitativo, se empleó una

encuesta como herramienta de recolección de datos, a través de Google Forms® para simplificar el proceso.

La lista de expertos entrevistados se muestra en el anexo 3 y las preguntas abiertas se muestra en el anexo 4. El promedio de tiempo de las entrevistas fue de 30 minutos. Se realizaron encuestas a profesionales de ingeniería civil y otros, mediante preguntas cerradas que se muestran en el anexo 6. La elaboración de la encuesta se basó en los resultados de la investigación cualitativa, teniendo en cuenta toda la información proporcionada por los expertos en el desarrollo de gestión de las comunicaciones. Para ello, se creó una encuesta online, utilizando como herramienta virtual el gestor de encuestas Google Forms®, y se distribuyó a través de grupos sociales (WhatsApp) especializados. El valor del tamaño de muestra fue de 68, pero se pudo recolectar 78 profesionales.

1.5.7. Técnicas e Instrumentos de Análisis y Procesamiento de Datos

En la primera parte cualitativa, se realizaron entrevistas mediante Zoom y se emplearon cuestionarios de preguntas abiertas respondidos por especialistas. Posteriormente, se procedió al análisis y procesamiento de los datos, que incluyó la transcripción detallada de las entrevistas. Los instrumentos utilizados fueron Microsoft Word y la plataforma Zoom.

Para la segunda parte cuantitativa, las respuestas fueron recolectadas mediante Google Forms®, luego se inició la etapa de análisis y procesamiento, la cual incluyó la visualización de los datos mediante gráficas para un manejo más efectivo de la información recopilada. Los instrumentos utilizados fueron Microsoft Excel y Google Forms®.

1.6 Alcance del estudio

1.6.1. Temático

El estudio se enfoca en la gestión de las comunicaciones en medianas empresas constructoras, analizando cómo la implementación de un modelo estructurado puede

optimizar el flujo de información. Se abordan factores clave como la planificación, organización, gestión y monitoreo de la comunicación dentro del sector, considerando las mejores prácticas y metodologías aplicadas en la industria de la construcción.

1.6.2. Espacial

La investigación se desarrolla en el contexto de medianas empresas constructoras en Perú, con énfasis en aquellas que ejecutan proyectos de infraestructura y edificación. Se consideran organizaciones con estructuras operativas que requieren mejorar la eficiencia en la transmisión de información entre sus diferentes niveles jerárquicos y equipos de trabajo.

1.6.3. Temporal

El estudio considera información recopilada desde el año 2019 hasta 2024, abarcando antecedentes nacionales e internacionales que sustentan el modelo de gestión propuesto. La recopilación de datos, aplicación de encuestas y validación del modelo se llevaron a cabo principalmente en los años 2023 y 2024, asegurando su aplicabilidad en la mejora del flujo de información en medianas empresas constructoras.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.

2.1.1. A nivel Internacional

Según García y Sánchez (2019) en su investigación "Los flujos de comunicación en la Constructora 1A", se propuso que la Constructora 1A incremente sus canales de comunicación después de completar la implementación de su plan estratégico, con el objetivo de lograr mayor cohesión y eficiencia entre su personal. Se ha demostrado que el personal de la Constructora 1A es eficiente. Para lograr lo mencionado anteriormente, se han diseñado estrategias dentro de la intervención con el fin de concientizar a todos los miembros del equipo sobre la importancia de la comunicación en la organización y la necesidad de seguir los flujos formales de comunicación. Esto tiene como objetivo facilitar los procesos y la interacción entre las diferentes áreas. Aprovechando el sólido flujo de comunicación ascendente en la Constructora, se implementaron las técnicas recomendadas en el plan de intervención, involucrando a todos los colaboradores y convirtiéndolos en actores principales de la implementación de los nuevos procedimientos de comunicación.

Según Akpilaanya (2019), en su investigación "Una evaluación de la gestión de comunicaciones del proyecto en la fase II del proyecto de administración de tierras de Ghana (LAPII)", cuyo objetivo fue evaluar cómo se mantenían los canales de comunicación en el LAP II, para lo cual el enfoque del estudio es cuantitativo y emplea el uso de estadísticas en el análisis, al tiempo que garantiza la participación subjetiva del investigador y obtuvo como resultados del cuestionario de sesenta y cinco (65) importantes partes interesadas que participaron plenamente en la creación y ejecución del proyecto; el examen de los resultados muestra claramente que los debates, los seminarios/talleres, las discusiones diarias en equipo, los informes y los correos electrónicos fueron los métodos de comunicación más utilizados durante el LAP II. En tal sentido, la investigación concluyó que una gestión eficaz de las relaciones es

fundamental para el éxito del proyecto. Además, un buen diseño y aplicación de los canales de comunicación puede contribuir directamente al éxito del proyecto. En consecuencia, puede afirmarse que el desarrollo de una estrategia de comunicación es insuficiente en la gestión de la comunicación de un proyecto, es decir la selección del canal de comunicación adecuado y de las herramientas de comunicación son componentes críticos para garantizar una comunicación eficaz.

Según Zita (2020), en su investigación "La comunicación como herramienta para la ejecución eficaz de proyectos en obras de construcción seleccionadas en Ciudad del Cabo, Sudáfrica ", cuyo objetivo fue comprobar si una comunicación excelente puede conducir al éxito de los proyectos de construcción en Ciudad del Cabo. El estudio utilizó técnicas de investigación descriptiva y asociativa, para ello utilizó el método de muestreo aleatorio básico, con una muestra de 80 empleados y 10 supervisores. En la recogida de datos para el estudio se emplearon cuestionarios. Para evaluar los datos cuantitativos se utilizó una herramienta de análisis de datos de Excel, y los datos se presentaron utilizando enfoques geométricos como tablas, gráficos de barras y gráficos circulares. Se obtuvo como resultado que el PMBOK clasifica la comunicación como una de las diez categorías de conocimiento, por lo que la considera vital en la ejecución de proyectos. Se parte de la base de que la comunicación interdepartamental, entre equipos e intraequipos es sumamente vital. Dado que las tareas de los directivos requieren comunicación durante el 80% del tiempo y que la retroalimentación oportuna motiva a los subordinados. Concluyo que, sin una buena comunicación, la ejecución del proyecto siempre tendrá fallos y fracasos, lo que provocará sobrecostos y otros riesgos no deseados del proyecto.

Según Carvajal (2021), en su investigación Modelo de gestión para empresas constructoras e inmobiliarias del Distrito Metropolitano de Quito con un enfoque en el Project Management Institute (PMI) analizar los fundamentos teóricos de la Gestión de Proyectos en relación con el PMI y el PMBOK Sexta Edición. El estudio se centró en el

conocimiento detallado del estándar PMBOK Sexta Edición y otras guías con el enfoque del PMI, las cuales deben adaptarse al entorno específico en el que se desarrollará el proyecto. La aplicación de estas guías depende de la empresa y/o el director, quienes, basándose en su experiencia y conocimientos, desempeñan un papel fundamental en la planificación. Además, se estableció un plan de comunicación que permitió alcanzar a todas las partes involucradas en el proyecto, desde los altos ejecutivos hasta los mandos intermedios e inferiores.

Según Moreno (2021) en su investigación "Propuesta para la gestión de las comunicaciones internas, en la dirección de proyectos de interventoría de obra vial, en función de las habilidades interpersonales del director de proyectos más común, y bajo los planteamientos de la metodología PMBOK, sexta edición, capítulo 10", propuso un sistema de comunicación interna para gestionar los proyectos de supervisión de las obras viales. El análisis de las comunicaciones no puede realizarse de forma aislada, ya que existe una interacción directa con otras áreas, como la gestión de participantes y la gestión de documentos. Es difícil controlar las comunicaciones que se producirán entre los participantes a menos que éstos estén identificados. Además, las comunicaciones, en la mayoría de las circunstancias, se basó en el soporte documental para la transferencia de información.

Suárez (2023), en su investigación "Evaluar el impacto de las tecnologías de la información y comunicación en la productividad de las pymes constructoras", cuyo objetivo fue identificar y evaluar el impacto de las TIC en las pequeñas empresas relacionadas con la construcción en Puebla, con el fin de hacer una contribución al crecimiento creativo que impregna a la sociedad. Para lo cual se utilizó la metodología de enfoque mixto, tanto cuantitativo como cualitativo, para crear una perspectiva mucho más completa y contrastada de la actualidad del fenómeno y como resultados obtuvo que la variable dependiente en el ANOVA de un factor es el efecto de las TIC como consecuencia del estudio, y la variable independiente es el indicador PDRI en STATA.

Los resultados de la prueba de hipótesis parecen concluyentes. La comparación también se realizó mediante el enfoque de Sidak para determinar las diferencias entre las medias de los distintos indicadores. Esta herramienta tiene la capacidad de mejorar la productividad de una empresa mediante la colaboración con las TIC y los indicadores de efecto más importantes. El estudio concluyó que la muestra elegida aporta pruebas adecuadas para refutar la premisa de que las TIC influyen satisfactoriamente en la productividad de las PYME del sector de la construcción.

2.1.2. A nivel Nacional

Según Ortiz (2019), en su investigación "Aplicación de los fundamentos de la guía del PMBOK, áreas de conocimientos de gestión de recursos humanos y comunicaciones en proyectos de edificaciones en la ciudad del Cusco, caso práctico Residencial Hispania, 2017", tuvo como objetivo establecer los procedimientos adecuados de la Guía PMBOK para la Gestión de Recursos Humanos, Comunicaciones y Adquisición y Partes Interesadas para diseñar una estrategia de gestión de proyectos eficiente pero ordenada para gestionar la entrega de elementos estructurales en proyectos de Edificación Multifamiliar, Caso de Estudio Residencial Ibiza 2018. La presente investigación fue realizada bajo la metodología del diseño no experimental - longitudinal, tipo descriptivo y con el método es inductivo. Se obtuvo como resultados que el diagrama de flujo para la actualización de la estrategia de gestión de la comunicación se creó con la ayuda de los compañeros de equipo, con el propósito de que todos contribuyéramos en la ejecución del plan de administración de la comunicación. Los beneficios de esta implementación incluyeron la clarificación de las acciones a tener en cuenta al introducir nueva información en el plan de gestión de la comunicación, además de ser extremadamente beneficiosa para los nuevos miembros del equipo que se incorporan al mismo. miembros del equipo. Concluyo que los procesos de interacción del proyecto están siendo aplicados por primera vez por los miembros del equipo del proyecto, a quienes les resulta tedioso registrar o utilizar los

instrumentos de gestión de la comunicación sugeridos y, en algunos casos, no lo consideran esencial, ya que sigue existiendo una falta de confianza en cuanto a la aplicación de los métodos de gestión de la comunicación.

Para Leyva y Rojas (2019), en su tesis "Propuesta de metodología para la gestión de los interesados mediante la mejora continua en empresas constructoras medianas enfocadas a proyectos multifamiliares en el distrito de Santiago de Surco", la mejora en una empresa constructora mediana se logró mediante la integración y reformulación de los grupos de interés utilizando herramientas de mejora continua. Esto implicó desarrollar habilidades de liderazgo interpersonal para la gestión de proyectos, donde fue fundamental comprender la importancia de la participación de las partes interesadas, y como esto facilita la comunicación entre todos, es decir, el Triángulo de Talento del PMI permitió incorporar las directrices establecidas al inicio del proyecto. Es crucial reconocer el valor añadido de una buena planificación de la gestión de comunicación y la participación de las partes interesadas, ya que contribuye a mejorar la gestión de proyectos con la ayuda de dos áreas de conocimiento del Project Management Institute.

Según Cabanillas (2019), en su proyecto " Propuesta de un Plan de Gestión en la Construcción de Edificaciones para la Empresa Constructora San Juan SRL ", cuyo objetivo fue proponer un Plan Organizacional en la industria de la construcción para la empresa Constructora San Juan SRL en el departamento de Lambayeque, para lo cual utilizó la metodología no experimental y diseño descriptivo con propuesta, de corte transversal prospectivo. Como resultados obtuvieron que la necesidad de aplicar un enfoque de gestión de proyectos en nuestro contexto nacional para aumentar la calidad de los bienes producidos y reducir sustancialmente el número de proyectos fallidos. Del mismo modo, el establecimiento de un sistema de gestión de proyectos puede garantizar la entrega de productos excelentes a tiempo y a un coste razonable. a tiempo razonable. Además, se descubrió que el presupuesto original en el área de Recursos Humanos era

un 3% superior a lo previsto (como inversión inicial) para la ejecución de este Plan de Gestión de la Construcción, concluyéndose que, al término del proyecto, esta inversión se convirtió en beneficio y ganancia por un margen del 10%. En consecuencia, si bien la inversión inicial es superior a la prevista, se prevé que se compense durante la duración del proyecto y se traduzca en beneficios al final.

Según Ricalde (2019), en su investigación "Gestión de las comunicaciones del proyecto bajo enfoque PMI-PMBOK: estudio de casos de ingenieros y arquitectos en la elaboración de expedientes técnicos en el ministerio público del Perú, 2019", su objetivo fue describir e interpretar cómo se presenta la Gestión de Comunicaciones de Proyectos en el Enfoque del PMBOK, a través de un estudio de caso de ingenieros y arquitectos en la elaboración de expedientes técnicos del Ministerio Público del Perú en el año 2019. Actualmente, existen manuales y directrices indicados por los profesionales, pero no satisfacen las necesidades directas de los interesados, debido a la falta de comunicación en este proceso inicial, lo que retrasó la preparación de los documentos. Es importante señalar que los entrevistados mencionaron una falta de actualización de los programas, lo que dificultó la fluidez en el intercambio de información para el cumplimiento de los requisitos técnicos y administrativa de los expedientes. Es evidente que la comunicación es un problema en este contexto.

Según Benancio et al. (2021) en su investigación "Diseño, gestión y construcción de un hotel 5 estrellas en el distrito de Miraflores para la cadena hotelera Ibérico Star" el objetivo fue crear el plan de gestión del proyecto diseño, gestión y construcción de un hotel de 5 estrellas en el distrito de Miraflores para la cadena hotelera Ibérico Star. Se tuvieron en cuenta los conocimientos impartidos por la Universidad ESAN y la Universidad La Salle - Ramón Llull, así como las mejores prácticas y herramientas de la guía PMBOK sexta edición. La identificación y el análisis de las partes interesadas más significativas permitió aplicar medidas preventivas y correctivas para reducir los eventos desfavorables causados por la falta de información o comunicación con ellas. Debido al

escenario generado por la pandemia de COVID-19, se utilizaron numerosas técnicas digitales en la producción de esta tesis para mantener el compromiso y la comunicación entre las partes interesadas.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1. Gestión de comunicación

La gestión de la comunicación y la gestión de los interesados, conlleva una serie de pasos que juntos forman un plan de comunicación para avanzar en el trabajo. Los objetivos principales de estas iniciativas son: Integrar al equipo de trabajo para evitar cualquier problema de conflicto interno, fomentar la comunicación entre los miembros del equipo, habilitar espacios de opinión y compromiso dentro de la empresa, crear una identidad de empresa y comunicar siempre de forma eficaz. Además, si no se incluye a un participante o parte interesada, pueden surgir dificultades importantes, como retrasos, gastos adicionales. Omitir la identificación de una parte interesada puede llevar a cambios drásticos en la entrega de información a dicha parte (Carvajal, 2021).

2.2.2. Gestión de los Stakeholders

Las personas u organizaciones que pueden verse impactadas, afectadas o que se consideran afectadas por una decisión, acción o resultado de un proyecto se denominan partes interesadas del proyecto. Estas partes interesadas incluyen personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, la organización encargada de la ejecución o el público en general, que participan activamente en el proyecto o cuyos intereses pueden verse influenciados positiva o negativamente por su ejecución o finalización. Además, estas partes interesadas también pueden tener la capacidad de influir en el proyecto y sus resultados. Es importante destacar que las partes interesadas pueden encontrarse en diferentes niveles de poder dentro de la empresa o pueden ser externas a la organización que ejecuta el proyecto (Leyva y Rojas, 2019).

2.2.3. PMBOK Séptima Edición

El PMBOK, o Project Management Body of Knowledge, es una guía publicada por el PMI para proporcionar a los gestores de proyectos las normas básicas de gestión de proyectos, las mejores prácticas y las ideas esenciales. El PMBOK se basa en la experiencia de miles de expertos en gestión de proyectos de todo el mundo y se actualiza periódicamente para reflejar la evolución del sector (Ricalde, 2019).

Por su parte, Quelopana (2023) la importancia de los dominios de desempeño, los cuales son cruciales para una ejecución efectiva de los proyectos en cualquier organización. Estos dominios, que incluyen la gestión de los interesados, del equipo, de la planificación y del trabajo del proyecto, juegan un papel fundamental en la reducción de la insatisfacción de los interesados y en la optimización del tiempo de ejecución. La implementación adecuada de estos aspectos puede mejorar significativamente la eficiencia y efectividad en la ejecución de proyectos, promoviendo una comunicación clara y efectiva a lo largo de todas las fases del ciclo de vida del proyecto; dichos dominios vinculados a la gestión de las comunicaciones se describen a continuación:

- Dominio de Desempeño de los Interesados: Este dominio se enfoca en identificar y gestionar las expectativas de los interesados mediante una comunicación continua y efectiva. La gestión adecuada de las comunicaciones asegura que los interesados estén informados y comprometidos con los objetivos del proyecto.
- Dominio de Desempeño del Equipo: Aquí se trata de formar y gestionar el equipo del proyecto, garantizando una comunicación fluida dentro del equipo y con otras partes interesadas. La comunicación efectiva es clave para la colaboración y resolución de conflictos, impactando directamente en el rendimiento del equipo.
- Dominio de Desempeño de la Planificación: Este dominio se centra en planificar cómo se gestionará la información del proyecto, definiendo métodos y frecuencias de comunicación. Una planificación clara de las

comunicaciones facilita el alineamiento y la coordinación entre todos los involucrados en el proyecto.

- Dominio de Desempeño del Trabajo del Proyecto: Se enfoca en la ejecución del trabajo planificado, donde las comunicaciones son esenciales para coordinar actividades y resolver problemas. Una gestión eficaz de las comunicaciones asegura que el proyecto avance según lo planificado y se mantenga en curso.

2.2.4. Tipos de redes en el sector empresarial

Ricalde (2019) señala que existen varios tipos de redes en el sector empresarial, y se pueden distinguir cuatro categorías en función de la disposición final de los flujos de comunicación que se producen en la empresa:

- Redes en cadena: son las más recomendadas, ya que la comunicación fluye de forma regular por la estructura organizativa de la empresa a través de los distintos niveles jerárquicos.
- Redes en círculo: la comunicación se dispersa sin rigor ni orden, sin tener en cuenta niveles jerárquicos, rangos, etc.
- Redes en estrella: la comunicación se centra en el líder, que transmite información al resto de los miembros de una red estrella.
- Redes multidireccionales: aunque existe rigidez jerárquica en la comunicación, esta puede producirse en varias direcciones, lo que produce un clima de integración entre todos los miembros.

2.2.5. Administración por objetivos (APO) de Peter Druker

Según Chacón (2021), indica que la fijación participativa de objetivos, la selección de acciones y la toma de decisiones constituyen el núcleo de la APO. Además, es fundamental medir y comparar el rendimiento real de los empleados con estándares predeterminados, lo que constituye un componente crucial de la gestión por objetivos. En teoría, los empleados se sienten más inclinados a cumplir con sus obligaciones

cuando tienen voz en la fijación de objetivos y la determinación del mejor curso de acción, aunque no siempre todo sale como está previsto. En resumen, el APO se refiere a un método aplicado en la ejecución real del proceso de planificación, organización, dirección y control.

2.2.6. Funciones universales de Henry Fayol

Bernal (2019), señala que toda empresa debe cumplir seis deberes fundamentales, los cuales son:

- Capacidades técnicas: Relacionadas con las funciones primarias de la empresa, esenciales para su existencia, como la producción, fabricación, adaptación y explotación de bienes y servicios.
- Usos en el comercio: Asociadas a la actividad de compra, recompra e intercambio de la empresa, es decir, la capacidad de fabricar eficazmente y de comprar y vender adecuadamente para llegar al consumidor.
- Operaciones monetarias: Implican la gestión de los recursos financieros disponibles para evitar aplicaciones insensatas del dinero.
- Capacidades de seguridad: Velar por la seguridad de los empleados, equipos e instalaciones, incluyendo la higiene industrial, privada y personal.
- Procedimientos contables: La contabilidad se encarga del control de los recursos y de la divulgación de las operaciones empresariales a través de estados financieros.
- Actividades relacionadas con el trabajo: Coordinan y regulan las cinco funciones anteriores para garantizar una gestión eficaz y eficiente.

Por su parte, Ortiz (2022) indica que las tecnologías de la comunicación y la información (Tics) se refieren a un conjunto de herramientas y recursos que facilitan la comunicación entre personas y la recopilación, compilación y análisis de información, incluyendo hardware, software, aplicaciones, redes y canales de comunicación.

2.2.7. BIM

Suárez (2023) destaca que la integración de sistemas BIM en la industria de la construcción ofrece beneficios sustanciales para la gestión de proyectos, especialmente en términos de optimización de la cadena de suministro durante todo su ciclo de vida. No obstante, la implementación de BIM conlleva desafíos significativos, incluyendo altos costos y riesgos asociados. Las pequeñas y medianas empresas constructoras, que están habituadas a técnicas tradicionales, deben superar el reto de adaptarse a estas nuevas tecnologías, lo cual requiere el respaldo estratégico de expertos en tecnología de la información. Los sistemas BIM facilitan una gestión más eficiente de proyectos complejos, promoviendo una colaboración interdisciplinaria más efectiva y mejorando el ciclo de vida de los activos. Además, el uso de plataformas en la nube para la implementación de BIM permite un control remoto más efectivo, lo que ayuda a reducir tanto el tiempo como los costos operativos. La creciente importancia de BIM se refleja en su futura obligatoriedad en el sector público, lo que incentivará a las empresas del sector privado a adoptar estos sistemas con mayor rapidez.

2.2.8. Lean Construction

De acuerdo con Quiroz (2023), la filosofía Lean Construction se enfoca en optimizar el comportamiento humano y su influencia en los procesos de construcción, con el objetivo de no solo cumplir, sino superar las expectativas del cliente y fomentar un entorno de seguridad psicológica en los proyectos. Este enfoque también revisa la gestión de la producción mediante el análisis y descomposición de actividades en etapas secuenciales, buscando una mayor eficiencia en el uso del tiempo y los recursos. Lean Construction busca incrementar la productividad al eliminar o minimizar tareas que no generan valor, poniendo énfasis en la reducción de desperdicios y en la mejora continua. Entre los tipos de desperdicios identificados se incluyen la sobreproducción, los tiempos de espera, el transporte innecesario, el sobre procesamiento, el exceso de inventario, los movimientos innecesarios, los defectos de calidad y la falta de capacitación del

personal. La filosofía Lean enfatiza la necesidad de una gestión efectiva para abordar estos problemas y mejorar los resultados en la construcción.

2.2.9. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

El impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la gestión de comunicaciones dentro de las empresas constructoras, especialmente en medianas empresas, es cada vez más relevante. Las TIC mejoran la eficiencia en el intercambio de información, optimizando la coordinación y el flujo de comunicación entre los equipos de trabajo y los stakeholders. Según Suárez Zamora (2023), las tecnologías desempeñan un papel crucial en la productividad de las pymes constructoras, facilitando el manejo de proyectos complejos mediante herramientas que permiten una mayor visibilidad y seguimiento de los procesos. Estas tecnologías, como plataformas de gestión de proyectos y sistemas de comunicación digital, no solo incrementan la velocidad de las interacciones, sino que también mejoran la toma de decisiones al proporcionar datos más claros y accesibles en tiempo real.

Por otro lado, Cruces Torres (2022) resalta cómo la integración de plataformas tecnológicas basadas en la metodología PMBOK optimiza la comunicación en proyectos, permitiendo una gestión más efectiva de los stakeholders. El uso de estas herramientas digitales proporciona a los equipos de trabajo un medio ágil para interactuar, compartir actualizaciones y asegurar que todas las partes involucradas tengan acceso a la misma información. En consecuencia, el uso de las TIC en la gestión de comunicaciones se convierte en un factor clave para asegurar el éxito de los proyectos, reduciendo riesgos y mejorando la eficiencia operativa.

2.2.10. Metodología Ágil

Las metodologías ágiles, como Scrum y Kanban, se han consolidado como enfoques flexibles y adaptativos en la gestión de proyectos, también aplicables en el ámbito de la construcción. Estas metodologías promueven la mejora continua, el trabajo colaborativo y la entrega incremental de resultados, lo cual es esencial en entornos

donde los proyectos enfrentan constantes cambios y la comunicación es fundamental. En particular, en las medianas empresas constructoras, la adopción de prácticas ágiles puede optimizar la gestión de las comunicaciones, permitiendo una mejor coordinación entre equipos, clientes y stakeholders (Suárez Zamora, 2023; Quiroz Flores, 2023).

Cabe resaltar que, la agilidad en los proyectos no solo se limita a las fases de planificación y ejecución, sino que también abarca la capacidad de adaptación y respuesta ante imprevistos, lo cual es crucial en la construcción. La mejora en la comunicación es uno de los principales beneficios de la implementación de metodologías ágiles, ya que permite a los equipos responder de manera rápida y efectiva a los cambios, mejorando la visibilidad y el flujo de información entre los involucrados en el proyecto (Benancio Jaramillo et al., 2021; Rojas Araujo & Leyva Angeles, 2019).

La metodología Scrum, se adapta bien al entorno de la construcción al estructurar el trabajo en ciclos o sprints, donde se fomenta la revisión constante de los avances y la toma de decisiones colaborativas. Esta metodología, al enfocarse en la entrega continua de valor, optimiza el tiempo de comunicación, asegurando que los equipos trabajen con objetivos claros y actualizados constantemente. Por otro lado, Kanban se centra en la visualización del flujo de trabajo y la gestión de tareas, lo que facilita la coordinación de equipos y la resolución eficiente de problemas en tiempo real (Carvajal Camacho, 2021; Quiroz Flores, 2023).

2.3 Marco Conceptual

Seguidamente, se desarrollan los conceptos que nos ayudarán a trabajar el modelo de gestión de las comunicaciones para medianas empresas constructoras.

2.3.1. Proyecto

Un proyecto, según las normas del PMBOK Séptima Edición, es un esfuerzo temporal realizado para desarrollar un producto, servicio o resultado único (Quelopana, 2023).

2.3.2. Stakeholders

Todas las personas que participan en el proyecto, desde los equipos hasta los proveedores y los clientes, se consideran partes interesadas. Es fundamental gestionar todas estas partes interesadas para que la ejecución del proyecto sea de la máxima calidad con el menor número de riesgos (Moreno, 2021).

2.3.3. Comunicación

Dado que se cree que el trabajo de un gestor de proyectos consiste en un 80% en comunicación, éste debe diseñar una estrategia de comunicación del proyecto clara y completa que permita a todos los participantes comprender de qué trata el proyecto (Carvajal, 2021).

2.3.4. Construcción

En otras palabras, la planificación del proyecto de construcción es el conjunto de operaciones que preparan la obra para su ejecución, disponiéndola de la forma más rentable posible para evitar riesgos o errores durante la ejecución (Moreno, 2021).

2.3.5. Clima laboral

También conocido como clima organizacional, es el conjunto de prácticas, políticas y circunstancias que existen en una empresa y están estrechamente asociadas con la satisfacción de los empleados con su lugar de trabajo (Carvajal, 2021).

2.3.6. Clima organizacional

Es crear un ambiente de trabajo feliz para los empleados, prestando especial atención al área donde desarrollan su trabajo diario y a las experiencias que se crean para ellos (Carvajal, 2021).

2.3.7. Mediana empresa

Una empresa mediana suele emplear entre 50 y 250 trabajadores. Sin embargo, esta categorización puede cambiar según la legislación de cada nación (Rojas y Leyva, 2019).

2.3.8. Gestión de Proyectos en la Construcción

Este tema abarca las prácticas y enfoques clave para la planificación, ejecución y control de proyectos de construcción, con énfasis en la gestión de recursos y plazos. La gestión eficiente de un proyecto de construcción requiere integrar estrategias de comunicación efectiva y una correcta gestión de los interesados (Rojas y Leyva, 2019).

2.3.9. Tecnologías de la Información en la Construcción

La digitalización en la construcción, a través de herramientas como BIM (Building Information Modeling), facilita la gestión de proyectos y mejora la comunicación entre los distintos actores. El uso de estas tecnologías permite gestionar mejor el flujo de información, incrementando la eficiencia en los procesos de construcción (Suárez Zamora, 2023; Quiroz Flores, 2023).

2.3.10. Mejora Continua en Empresas Constructoras

La implementación de estrategias de mejora continua, en línea con los enfoques de Lean Construction, permite a las medianas empresas constructoras optimizar sus procesos, reducir desperdicios y mejorar la calidad del producto final. Esto es clave para el crecimiento y competitividad de estas empresas en un mercado tan dinámico (Carvajal Camacho, 2021; Rojas Araujo & Leyva Angeles, 2019).

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Análisis de los datos y resultados

A continuación, se presentan los resultados de la investigación cuantitativa y cualitativa, obtenidos a partir de las entrevistas, los cuales han sido analizados mediante tablas y gráficos.

3.1.1. Investigación cualitativa

La lista de expertos entrevistados se muestra en la Tabla 1 y las preguntas abiertas se muestran en el Anexo 4.

Tabla 1

Lista de expertos

Nº	Empresa	RUC	Nombres y apellidos	Profesión	Años de experiencia	Cargo
1	CAVAFA S.R.L.	20494713609	Jose Fernando Cespedes Moron	Ingeniero Electricista (CIP 43406)	30	Gerente General
2	CVC INGENIEROS SAC	20510340079	Victor Raul Cervantes Llauca	Ingeniero Mecanico Electricista (CIP 45271)	29	Gerente General
3	JAC INGENIEROS CONTRATISTAS S.A.C.	20494293634	Julio Cesar Pomez Calle	Ingeniero Civil (CIP 53746)	26	Gerente General
4	HYDREX INGENIERIA Y CONSTRUCCION SAC	20504138292	Mario Fuentes Whittembury	Ingeniero Civil (CIP 79578)	19	Gerente de Proyectos
5	CONSTRUCTORA EDIFICARIS SAC	20608739859	Alexander Bautista Flores	Ingeniero Civil (CIP 122131)	13	Residente de Obras
6	CORPORACION R & O INGENIEROS Y ARQUITECTOS E.I.R.L.	20534636220	Jorge Alberto Ramos Hernandez	Ingeniero Civil (CIP 141889)	11	Gerente General
7	V & V BRAVO S.A.C.	20478154284	Romell Rodrigo Chayña Yupanqui	Ingeniero Civil (CIP 163974)	9	Jefe de Proyectos
8	PROSIVIAL S.A.C.	20602309127	Wilson Fernando Sivrero Bustamante	Ingeniero Civil (CIP 208599)	5	Gerente General
9	GETELPRO EIMC INGENIERIA S.A.C	20607516813	Jorge Orlando Cabrera Coronel	Ingeniero Civil (CIP 272055)	2	Gerente General
10	CARVISOL SUR S.A.C.	20607595977	Pedro Smith Muñoz Chuquitaype	Persona Natural	2	Gerente General

Fuente: Elaboración propia (2024).

En el Anexo 5 se presenta las respuestas de los 10 expertos, a partir de la información cualitativa recabada, se identificaron los factores que podrían integrar el modelo de gestión propuesto, según las respuestas obtenidas. A continuación, se presenta la Tabla 2 que incluye estos factores preliminares, junto con un resumen de las respuestas más relevantes y su importancia relativa en el contexto del estudio.

Tabla 2

Resumen de la investigación cualitativa

Nro	Factores	Consolidado de las respuestas	Importancia
1	Planificar	La planificación en la comunicación empresarial se centra en la estructuración de líneas de	Alta

		comunicación claras, definición de medios y formatos, y establecimiento de protocolos para asegurar la correcta transmisión de información.	
2	Organizar	La organización de la comunicación implica el uso de herramientas tecnológicas (como correos, plataformas colaborativas, etc.), y la promoción de un entorno colaborativo donde se valore la participación de todos los niveles jerárquicos.	Alta
3	Gestionar	La gestión de la comunicación se refiere a la implementación de estrategias que incluyan reuniones regulares, uso de canales formales e informales, y la delegación de responsabilidades claras para la supervisión de la comunicación.	Alta
4	Monitorear	El monitoreo se centra en la evaluación continua del flujo de comunicación a través de indicadores de desempeño (KPIs), auditorías internas y retroalimentación. Es fundamental para ajustar y mejorar la eficacia de la comunicación interna y externa.	Alta

Fuente: Elaboración propia (2024).

3.1.2. Investigación cuantitativa

3.1.2.1. Diseño y validación de la encuesta

A continuación, se validan las fases de la encuesta que se han propuesto para el modelo.

3.1.2.1.1. Validación del Instrumento - Primer Experto

➤ Datos Generales:

- **Apellidos y Nombre del Experto:** Jorge Orlando Cabrera Coronel

- **Institución o cargo donde labora:** Gerente General de GETELPRO EIMC INGENIERIA S.A.C
- **Nº de registro CIP:** 272055
- **Especialidad:** Ingeniería Civil
- **Aspectos de Validación:**
- **Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Me es indiferente (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)**

Tabla 3

Validación del Instrumento - Primer Experto

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable y todas sus dimensiones e indicadores			X		
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico innovador y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan lógica entre la definición conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función al problema. Objetivos e hipótesis de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.			X		
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.			X		
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad del motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responde al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.			X		
PUNTAJE TOTAL	37					

Fuente: Elaboración propia (2024).

➤ **Opinión o sugerencia de la aplicabilidad:**

Es procedente la validación del presente instrumento, ya que cuenta con un puntaje de 37 representando una aplicabilidad equivalente al 74%.

3.1.2.1.2. Validación del Instrumento - Segundo Experto

➤ **Datos Generales:**

- **Apellidos y Nombre del Experto:** Wilson Fernando Sivrero Bustamante
- **Institución o cargo donde labora:** Gerente General de PROSIVIAL S.A.C.
- **Nº de registro CIP:** 208599
- **Especialidad:** Ingeniería Civil

➤ **Aspectos de Validación:**

- **Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Me es indiferente (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)**

Tabla 4

Validación del Instrumento - Segundo Experto

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable y todas sus dimensiones e indicadores					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico innovador y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan lógica entre la definición conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función al problema. Objetivos e hipótesis de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad del motivo de la investigación.			X		
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.				X	

METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responde al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL	41					

Fuente: Elaboración propia (2024).

➤ **Opinión o sugerencia de la aplicabilidad:**

Es procedente la validación del presente instrumento, ya que cuenta con un puntaje de 41 representando una aplicabilidad equivalente al 82%.

3.1.2.1.3. Validación del Instrumento - Tercer Experto

➤ **Datos Generales:**

- **Apellidos y Nombre del Experto:** Jorge Alberto Ramos Hernández
- **Institución o cargo donde labora:** Gerente General de CORPORACION R & O INGENIEROS Y ARQUITECTOS E.I.R.L.
- **Nº de registro CIP:** 141889
- **Especialidad:** Ingeniería Civil

➤ **Aspectos de Validación:**

- **Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Me es indiferente (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)**

Tabla 5

Validación del Instrumento - Tercer Experto

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable y todas sus dimensiones e indicadores				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico innovador y legal inherente a la variable.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan lógica entre la definición conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función al problema. Objetivos e hipótesis de la investigación.				X	

SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad del motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responde al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL	43					

Fuente: Elaboración propia (2024).

➤ **Opinión o sugerencia de la aplicabilidad:**

Es procedente la validación del presente instrumento, ya que cuenta con un puntaje de 43 representando una aplicabilidad equivalente al 86%.

3.1.2.1.4. Resumen de Validación del Instrumento por los Expertos

Tabla 6

Resumen de la Validación del Instrumento por los Expertos

NRO	CRITERIOS	INDICADORES	PRIMER EXPERTO (%)	SEGUNDO EXPERTO (%)	TERCER EXPERTO (%)
1	CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.	80.00%	80.00%	80.00%
2	OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable y todas sus dimensiones e indicadores	60.00%	100.00%	80.00%
3	ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico innovador y legal inherente a la variable.	100.00%	100.00%	80.00%

4	ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan lógica entre la definición conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función al problema. Objetivos e hipótesis de la investigación.	80.00%	80.00%	80.00%
5	SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.	60.00%	80.00%	80.00%
6	INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes en el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.	60.00%	80.00%	80.00%
7	CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad del motivo de la investigación.	80.00%	60.00%	80.00%
8	COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.	80.00%	80.00%	100.00%
9	METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responde al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.	80.00%	80.00%	100.00%
10	PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.	60.00%	80.00%	100.00%
PUNTAJE TOTAL (PROMEDIO)			74.00%	82.00%	86.00%

Fuente: Elaboración propia (2024).

➤ **Opinión o sugerencia de la aplicabilidad:**

Es procedente la validación del presente instrumento, ya que los promedios de evaluación por parte de los tres expertos fueron 74%, 82% y 86% respectivamente. Los criterios más relevantes para el instrumento realizado incluyen Claridad, que asegura que los ítems estén redactados de manera precisa y sin ambigüedades; Actualidad, que garantiza que el instrumento esté alineado con el conocimiento científico y legal vigente; y Coherencia, que asegura que los ítems están relacionados adecuadamente con los

indicadores de cada dimensión. Estos aspectos son cruciales para la eficacia del instrumento en la recolección y análisis de datos.

3.1.2.2. Procesamiento de datos de la encuesta

La investigación cuantitativa se realizó mediante encuestas a 78 profesionales que conocen y elaboran estudios de ingeniería, arquitectura, entre otros. La encuesta se elaboró mediante investigación cualitativa a través de preguntas abiertas, teniendo en cuenta toda la información ofrecida por los expertos.

- ¿Cuál es su profesión?

Tabla 7

Respuesta de la pregunta de profesión

¿Cuál es su profesión?	
Ingeniero Civil	52
Arquitecto	7
Otros	19
Total	78

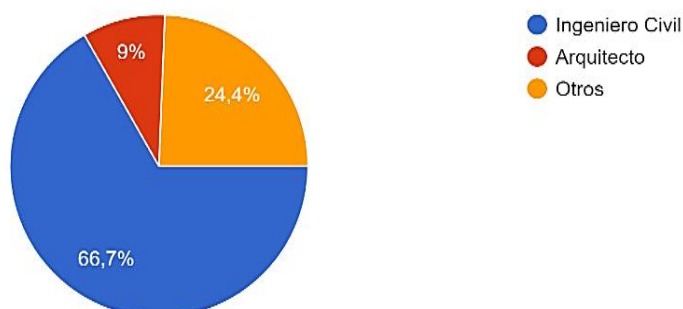
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 1

Representación de gráfica de la profesión

¿Cuál es su profesión?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **¿Cuántos años de experiencia tiene en su actividad profesional?**

Tabla 8

Respuesta de la pregunta de años de experiencia

¿Cuántos años de experiencia tiene en su actividad profesional?	
0-5 años	21
05-10 años	16
10-15 años	15
15 años a mas	25
Total	78

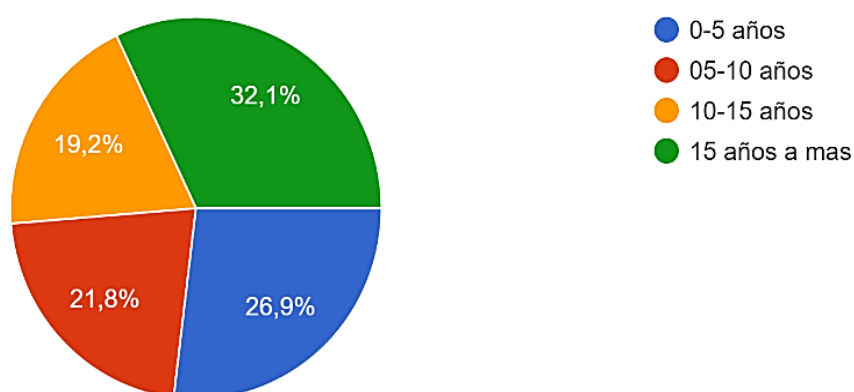
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 2

Representación de gráfica años de experiencia

¿ Cuantos años de experiencia tiene en su actividad profesional ?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 01 ¿Cómo definiría usted la comunicación empresarial?**

Tabla 9

Respuesta de la pregunta N° 01

¿Cómo definiría usted la comunicación empresarial?	
a) Forma mediante la cual una empresa gestiona las comunicaciones en sus distintas áreas.	20
b) Es el dialogo base de la organización, para cumplir los objetivos de su misión y visión.	28
c) Lineamientos establecidos por una empresa para una correcta comunicación entre sus grupos de interés.	27
d) Es aquella que atiende las deficiencias que se pueden presentar dentro de la gestión de la misma.	3
Total	78

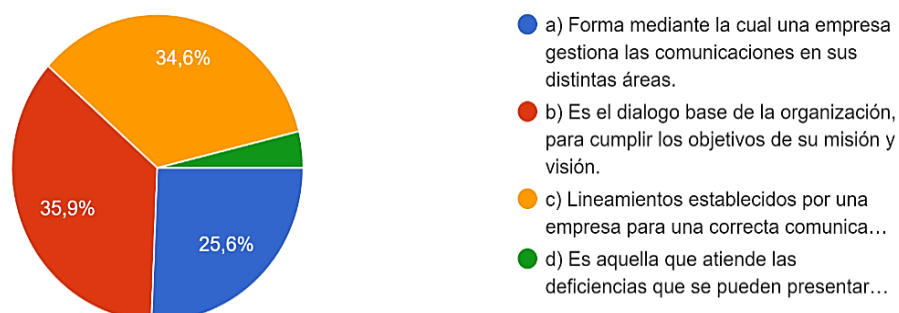
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 3

Representación de gráfica de pregunta N° 01

1. ¿Cómo definiría usted la comunicación empresarial?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 02 ¿Cuán importante es para usted una adecuada comunicación empresarial?**

Tabla 10

Respuesta de la pregunta N° 02

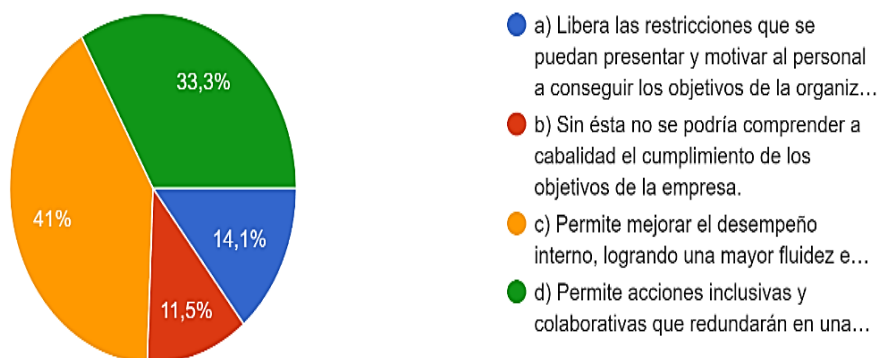
¿Cuán importante es para usted una adecuada comunicación empresarial?	
a) Libera las restricciones que se puedan presentar y motivar al personal a conseguir los objetivos de la organización.	11
b) Sin ésta no se podría comprender a cabalidad el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	9
c) Permite mejorar el desempeño interno, logrando una mayor fluidez en la atención a las necesidades de los clientes.	32
d) Permite acciones inclusivas y colaborativas que redundarán en una mayor producción y cumplimiento de los objetivos planteados.	26
Total	78

Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 4

Representación de gráfica de pregunta N° 02

2. ¿Cuán importante es para usted una adecuada comunicación empresarial?
78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 03 ¿Dentro de las alternativas propuestas, ¿cuál o cuáles considera usted, son la mejor forma de fomentar la participación de los empleados en la comunicación empresarial?**

Tabla 11

Respuesta de la pregunta N° 03

¿Dentro de las alternativas propuestas, cuál o cuáles considera usted, son la mejor forma de fomentar la participación de los empleados en la comunicación empresarial?	
a) Comunicación estructurada adecuada, uso de formatos virtuales o electrónicos, grupos de WhatsApp, correo electrónico.	16
b) Establecimiento del modelo del negocio, propuesta de valor, relación con los clientes, revisión de la misión y visión.	6
c) Dinámicas de grupo, reuniones de trabajo, actividades deportivas, capacitaciones constantes, actividades integradoras.	47
d) Reuniones de planificación, estructuración de políticas empresariales.	9
Total	78

Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 5

Representación de gráfica de pregunta N° 03

3. ¿Dentro de las alternativas propuestas, cuál o cuáles considera usted, son la mejor forma de fomentar la participación de los empleados en la comunicación empresarial?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 04. Tomando en cuenta lo que usted ha podido percibir, ¿Cuáles son las estrategias que se utilizan para fomentar la comunicación empresarial dentro de su organización?**

Tabla 12

Respuesta de la pregunta N° 04

Tomando en cuenta lo que usted ha podido percibir, ¿Cuáles son las estrategias que se utilizan para fomentar la comunicación empresarial dentro de su organización?	
a) Incorporando actividades integradoras al plan de gestión de las comunicaciones de la empresa.	36
b) Se utiliza la conversación cara a cara (presencial), híbrido (zoom, correo, WhatsApp)	30
c) Planificando reuniones diarias.	9
d) A través de talleres culturales y formativos.	3
Total	78

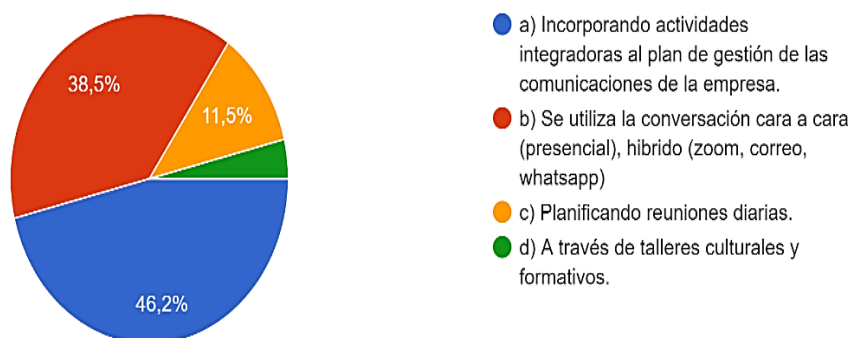
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 6

Representación de gráfica de pregunta N° 04

4. Tomando en cuenta lo que usted ha podido percibir, ¿Cuáles son las estrategias que se utilizan para fomentar la comunicación empresarial dentro de su organización?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 05. ¿Cuáles considera usted, son los factores que debilitarían la comunicación empresarial?**

Tabla 13

Respuesta de la pregunta N° 05

¿Cuáles considera usted, son los factores que debilitarían la comunicación empresarial?	
a) Políticas de comunicación poco claras o nulas, personal no comprometidos en los objetivos de la organización	29
b) Falta de conocimiento de canales de comunicación ya establecidos, desconocimiento del personal que ingresa.	18
c) Áreas aisladas y poco comprometidas con los objetivos de la empresa.	18
d) Rencillas entre colaboradores, aversión por el trabajo grupal.	13
Total	78

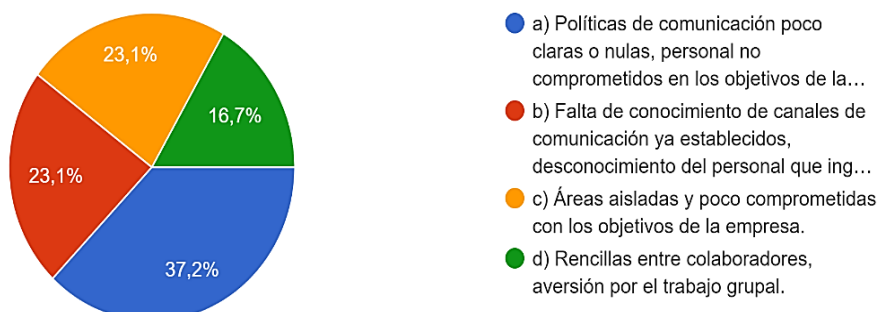
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 7

Representación de gráfica de pregunta N° 05

5. ¿Cuáles considera usted, son los factores que debilitarían la comunicación empresarial?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 06. ¿Qué herramientas o canales de comunicación se utilizan para facilitar el flujo de información dentro de su empresa?**

Tabla 14

Respuesta de la pregunta N° 06

¿Qué herramientas o canales de comunicación se utilizan para facilitar el flujo de información dentro de su empresa?	
a) Equipos eléctricos y electrónicos.	11
b) Herramienta virtual Monday.	3
c) Base de datos, Google drive, WhatsApp	35
d) Microsoft teams, Microsoft SharePoint, Outlook, Plataforma Miro, Plataforma Trello.	29
Total	78

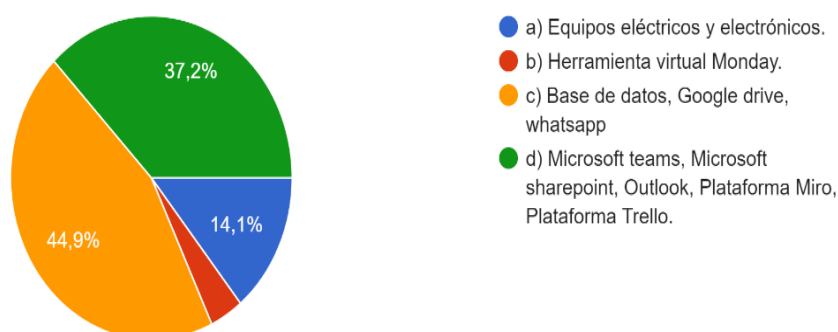
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 8

Representación de gráfica de pregunta N° 06

6. ¿Qué herramientas o canales de comunicación se utilizan para facilitar el flujo de información dentro de su empresa?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 07. Durante el tiempo que viene laborando en su empresa ¿Cómo se viene promoviendo la comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos de la misma?**

Tabla 15

Respuesta de la pregunta N° 07

Durante el tiempo que viene laborando en su empresa ¿Cómo se viene promoviendo la comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos de la misma?	
a) A través de un master plan.	9
b) Se promueve de forma horizontal.	20
c) Dándole valor al tema social.	8
d) Mediante reuniones semanales con los líderes.	41
Total	78

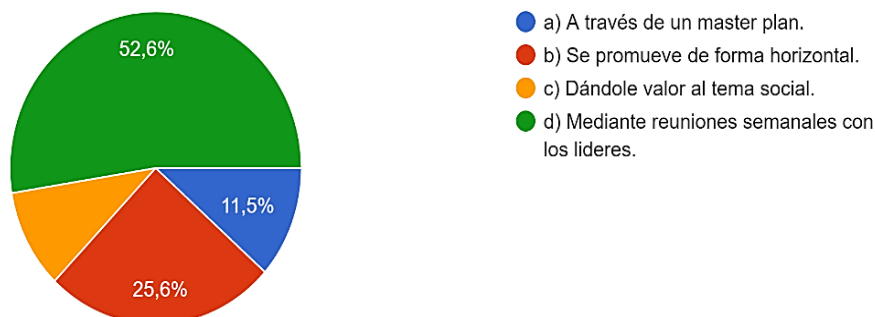
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 9

Representación de gráfica de pregunta N° 07

7. Durante el tiempo que viene laborando en su empresa ¿Cómo se viene promoviendo la comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos de la misma?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 08. Dentro de las diferentes acciones al interior de la empresa ¿Qué medidas se implementan para garantizar la confiabilidad, rapidez y oportunidad en la comunicación interna?**

Tabla 16

Respuesta de la pregunta N° 08

Dentro de las diferentes acciones al interior de la empresa ¿Qué medidas se implementan para garantizar la confiabilidad, rapidez y oportunidad en la comunicación interna?	
a) Monitoreo constante, gestión de la información, verificación de la información, existencia de una data real.	45
b) Personas confiables y transparentes.	21
c) Validación de la data.	8
d) Evaluaciones y planes de superación.	4
Total	78

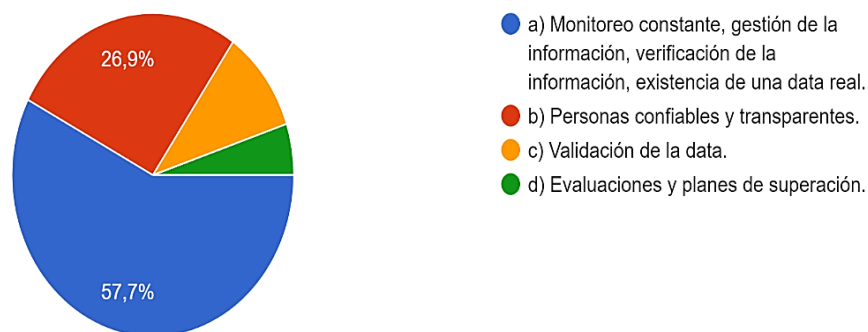
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 10

Representación de gráfica de pregunta N° 08

8. Dentro de las diferentes acciones al interior de la empresa ¿Qué medidas se implementan para garantizar la confiabilidad, rapidez y oportunidad en la comunicación interna?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 09. ¿Qué mecanismos se utilizan para evaluar y mejorar continuamente la comunicación interna?**

Tabla 17

Respuesta de la pregunta N° 09

¿Qué mecanismos se utilizan para evaluar y mejorar continuamente la comunicación interna?	
a) Supervisión de los procesos.	23
b) Pausas activas, participación de los empleados, un programa de sábado familiar, listas de chequeos,	15
c) Auditorías internas, mantenimiento de las herramientas de las comunicaciones.	20
d) Capacitación en habilidades blandas.	20
Total	78

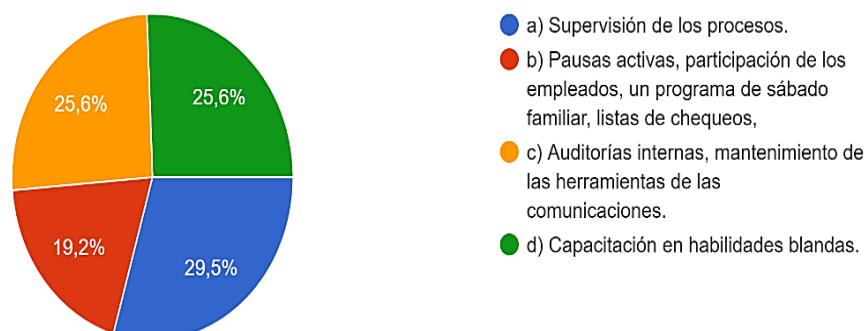
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 11

Representación de gráfica de pregunta N° 09

9. ¿Qué mecanismos se utilizan para evaluar y mejorar continuamente la comunicación interna?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 10.** Elija usted las alternativas que considere responden a la siguiente pregunta ¿Cuál es el papel que tiene la comunicación interna en la toma de decisiones de su empresa?

Tabla 18

Respuesta de la pregunta N° 10

Elija usted las alternativas que considere responden a la siguiente pregunta ¿Cuál es el papel que tiene la comunicación interna en la toma de decisiones de su empresa?	
a) Es protagonista, ya que con ello se definen las metas a lograr.	15
b) Es clave, con la finalidad de tener una constante mejora continua.	45
c) Es critica, porque a través de ella se generarán planes de acción.	11
d) Es vulnerable, rápidamente se interrumpe.	7
Total	78

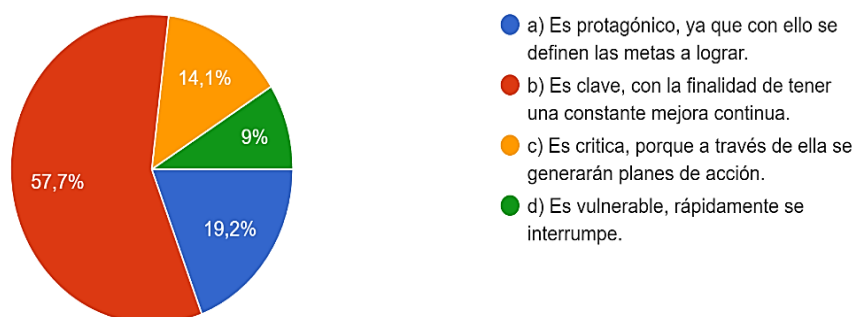
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 12

Representación de gráfica de pregunta N° 10

10. Elija usted las alternativas que considere responden a la siguiente pregunta ¿Cuál es el papel que tiene la comunicación interna en la toma de decisiones de su empresa?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 11. Elija usted las alternativas que considere responden a la siguiente pregunta ¿Cuál es el papel que tiene la comunicación interna en la toma de decisiones de su empresa?**

Tabla 19

Respuesta de la pregunta N° 11

¿Cómo se asegura la alineación de la comunicación con los objetivos estratégicos de su empresa?	
a) Cumpliendo y evaluando los indicadores de desempeño.	33
b) Implementación de aplicativos y visitas de campo.	6
c) Relacionándolos con la misión y visión de la empresa.	25
d) A través de los medios de comunicación que posee la empresa.	14
Total	78

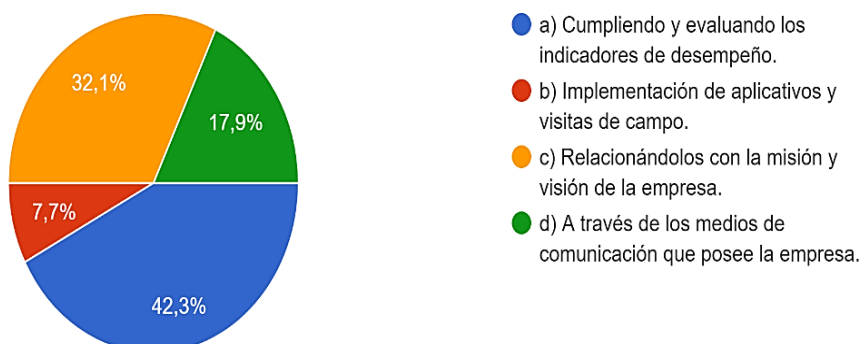
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 13

Representación de gráfica de pregunta N° 11

11. ¿Cómo se asegura la alineación de la comunicación con los objetivos estratégicos de su empresa?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 12. De acuerdo a lo que usted ha podido percibir, ¿Cuáles son los desafíos o limitaciones que influyen en la eficacia de la comunicación oficial dentro de su empresa?**

Tabla 20

Respuesta de la pregunta N° 12

De acuerdo a lo que usted ha podido percibir, ¿Cuáles son los desafíos o limitaciones que influyen en la eficacia de la comunicación oficial dentro de su empresa?	
a) La distante ubicación geográfica de cada uno de los proyectos de la empresa.	8
b) La inexistencia de un flujograma de procesos para la comunicación estructurada.	36
c) La escasez de valores como el respeto y la responsabilidad.	7
d) Personal que desconoce las herramientas de comunicación.	27
Total	78

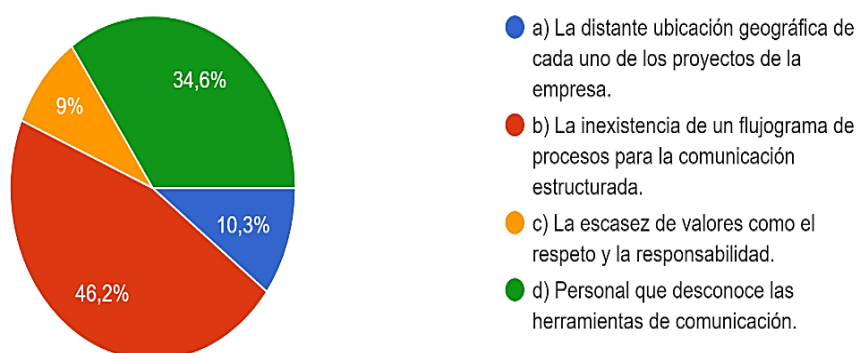
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 14

Representación de gráfica de pregunta N° 12

12. De acuerdo a lo que usted ha podido percibir, ¿Cuáles son los desafíos o limitaciones que influyen en la eficacia de la comunicación oficial dentro de su empresa?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 13. ¿Cuál es el nivel de prioridad que se otorga a la comunicación dentro de la administración de proyectos en su compañía?**

Tabla 21

Respuesta de la pregunta N° 13

¿Cuál es el nivel de prioridad que se otorga a la comunicación dentro de la administración de proyectos en su compañía?	
a) Es alto, para una adecuada toma de decisiones.	26
b) Es prioritario, para la integración del talento humano.	16
c) Es importante para el cumplimiento de objetivos.	34
d) Es necesario, para promover valores.	2
Total	78

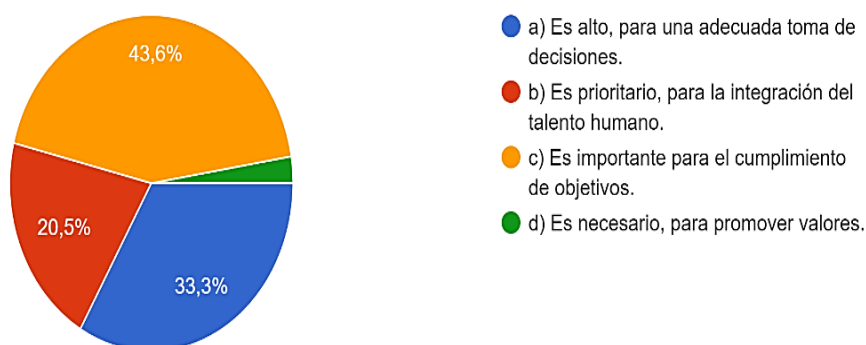
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 15

Representación de gráfica de pregunta N° 13

13. ¿Cuál es el nivel de prioridad que se otorga a la comunicación dentro de la administración de proyectos en su compañía?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 14. Lea detenidamente las alternativas y responda a la siguiente pregunta ¿Cuáles son los niveles que abarca la gestión de la comunicación en su empresa?**

Tabla 22

Respuesta de la pregunta N° 14

Lea detenidamente las alternativas y responda a la siguiente pregunta ¿Cuáles son los niveles que abarca la gestión de la comunicación en su empresa?	
a) Son horizontales, desde el nivel más bajo (asistentes) hasta el más alto (dueño de la empresa).	28
b) Es vertical, atendiendo igualdad de responsabilidades.	18
c) Es transparente, para que todos se sientan involucrados.	20
d) No se percibe, ya que no es fluida.	12
Total	78

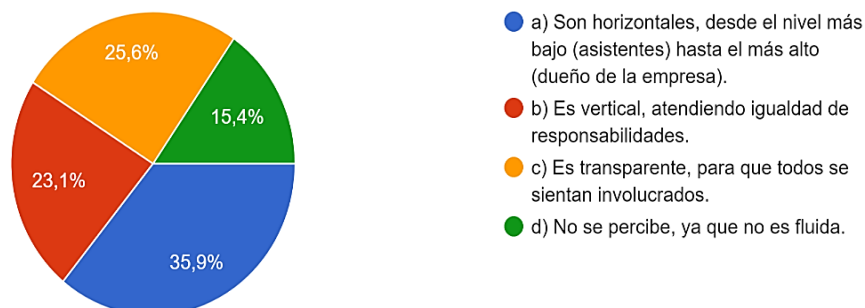
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 16

Representación de gráfica de pregunta N° 14

14. Lea detenidamente las alternativas y responda a la siguiente pregunta ¿Cuáles son los niveles que abarca la gestión de la comunicación en su empresa?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 15. Siendo usted un miembro activo de la organización, ¿Cómo describiría cada fase o factor o elemento que conforma su modelo de gestión de las comunicaciones?**

Tabla 23

Respuesta de la pregunta N° 15

Siendo usted un miembro activo de la organización, ¿Cómo describiría cada fase o factor o elemento que conforma su modelo de gestión de las comunicaciones?	
a) El modelo de la organización integra un plan de gestión de comunicaciones, se lleva a cabo una gestión activa durante la ejecución, y se realiza un monitoreo constante y control de las comunicaciones.	15
b) Aunque se tiene un plan de gestión de comunicaciones, en la ejecución no se implementa una gestión efectiva, y no hay monitoreo ni control de las comunicaciones, lo que afecta la efectividad del modelo.	19
c) El plan de gestión de comunicaciones se desarrolla de manera flexible, adaptándose a las necesidades cambiantes, y la gestión se realiza de manera proactiva durante la ejecución, con un monitoreo constante y ajustes según sea necesario.	38
d) Existe un plan de gestión de comunicaciones, pero la ejecución se realiza de manera aislada, sin una gestión activa, y el monitoreo y control de las comunicaciones no se llevan a cabo de manera efectiva, lo que limita la eficacia del modelo.	6
Total	78

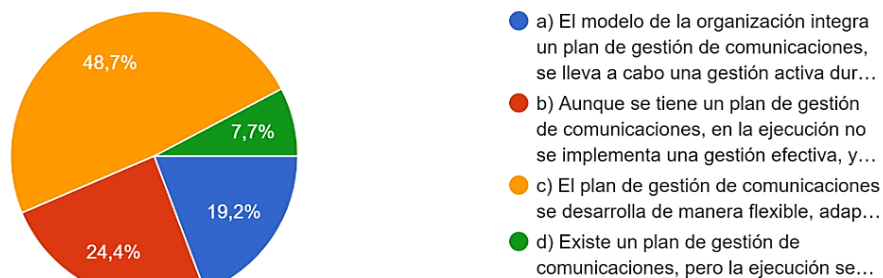
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 17

Representación de gráfica de pregunta N° 15

15. Siendo usted un miembro activo de la organización, ¿Cómo describiría cada fase o factor o elemento que conforma su modelo de gestión de las comunicaciones?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 16. ¿Cómo definiría usted la importancia de una planificación estructurada para la gestión de las comunicaciones en su empresa constructora?**

Tabla 24

Respuesta de la pregunta N° 16

¿Cómo definiría usted la importancia de una planificación estructurada para la gestión de las comunicaciones en su empresa constructora?	
a) Fundamental para anticipar posibles obstáculos y garantizar una comunicación efectiva.	59
b) Relevante, pero no crítica para el éxito de la comunicación interna.	9
c) Dependiente del contexto y la naturaleza de cada proyecto.	9
d) No considera la planificación como un factor determinante.	1
Total	78

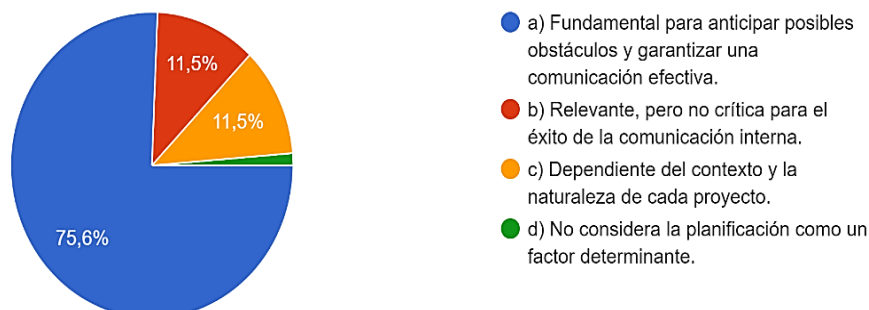
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 18

Representación de gráfica de pregunta N° 16

16. ¿Cómo definiría usted la importancia de una planificación estructurada para la gestión de las comunicaciones en su empresa constructora?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 17. ¿Cuáles son los objetivos clave que espera alcanzar al planificar la gestión de las comunicaciones en su organización?**

Tabla 25

Respuesta de la pregunta N° 17

¿Cuáles son los objetivos clave que espera alcanzar al planificar la gestión de las comunicaciones en su organización?	
a) Establecer canales efectivos para la transmisión de información clave.	12
b) Mejorar la coordinación entre los diferentes equipos de trabajo.	24
c) Lograr una mayor participación e involucramiento de los empleados.	13
d) Todas las anteriores.	29
Total	78

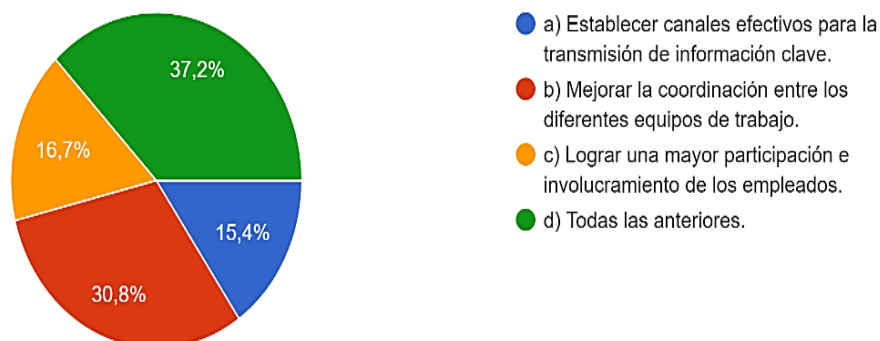
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 19

Representación de gráfica de pregunta N° 17

17. ¿Cuáles son los objetivos clave que espera alcanzar al planificar la gestión de las comunicaciones en su organización?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 18. ¿Cuáles son los objetivos clave que espera alcanzar al planificar la gestión de las comunicaciones en su organización?**

Tabla 26

Respuesta de la pregunta N° 18

¿Cómo evalúa la efectividad de las estrategias implementadas durante la fase de planificación para garantizar el flujo de información en la empresa?	
a) Realizando revisiones periódicas y ajustando según sea necesario.	23
b) Utilizando métricas cuantitativas, como la frecuencia de reuniones planificadas.	23
c) Basándose en la retroalimentación y la percepción de los empleados.	24
d) No se realiza una evaluación formal.	8
Total	78

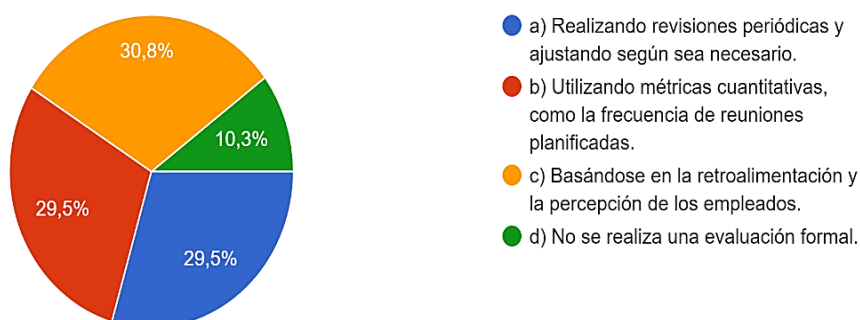
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 20

Representación de gráfica de pregunta N° 18

18. ¿Cómo evalúa la efectividad de las estrategias implementadas durante la fase de planificación para garantizar el flujo de información en la empresa?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 19. ¿Cómo se asegura de que las herramientas y canales de comunicación seleccionados sean efectivos en la gestión diaria de la información?**

Tabla 27

Respuesta de la pregunta N° 19

¿Cómo se asegura de que las herramientas y canales de comunicación seleccionados sean efectivos en la gestión diaria de la información?	
a) Monitoreando constantemente el uso y la retroalimentación de los empleados.	51
b) Seleccionando las herramientas más populares en la industria de la construcción.	11
c) Utilizando las mismas herramientas que otras empresas exitosas.	8
d) No hay un proceso específico para evaluar la efectividad de las herramientas.	8
Total	78

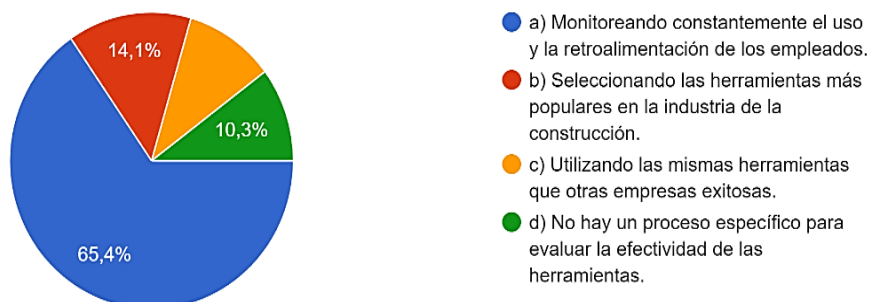
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 21

Representación de gráfica de pregunta N° 19

19. ¿Cómo se asegura de que las herramientas y canales de comunicación seleccionados sean efectivos en la gestión diaria de la información?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 20. ¿Cuál es la medida más efectiva que considera para fomentar la participación de los empleados en la comunicación interna?**

Tabla 28

Respuesta de la pregunta N° 20

¿Cuál es la medida más efectiva que considera para fomentar la participación de los empleados en la comunicación interna?	
a) Implementar sistemas de recompensas por participación activa.	15
b) Organizar eventos y actividades que fomenten el trabajo en equipo.	43
c) Realizar encuestas de satisfacción y tomar medidas basadas en los resultados.	16
d) Establecer comunicados obligatorios para todos los empleados.	4
Total	78

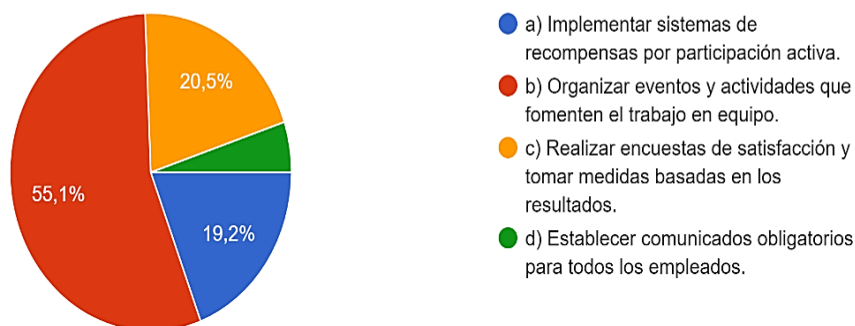
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 22

Representación de gráfica de pregunta N° 20

20. ¿Cuál es la medida más efectiva que considera para fomentar la participación de los empleados en la comunicación interna?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 21. ¿Cómo garantiza la coherencia en el mensaje transmitido a través de diferentes canales de comunicación en su empresa constructora?**

Tabla 29

Respuesta de la pregunta N° 21

¿Cómo garantiza la coherencia en el mensaje transmitido a través de diferentes canales de comunicación en su empresa constructora?	
a) Estableciendo directrices claras y protocolos de comunicación.	44
b) Delegando la responsabilidad a un departamento específico.	14
c) Permitiendo que cada departamento determine su propio enfoque.	12
d) No hay un esfuerzo específico para garantizar la coherencia.	8
Total	78

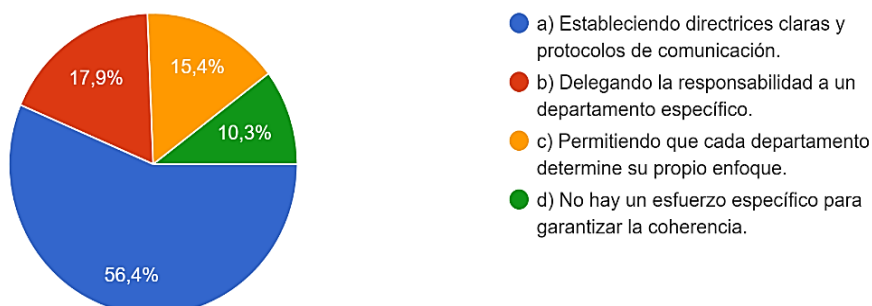
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 23

Representación de gráfica de pregunta N° 21

21. ¿Cómo garantiza la coherencia en el mensaje transmitido a través de diferentes canales de comunicación en su empresa constructora?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 22. ¿Qué indicadores clave considera más relevantes para evaluar el desempeño de la comunicación interna en su organización?**

Tabla 30

Respuesta de la pregunta N° 22

¿Qué indicadores clave considera más relevantes para evaluar el desempeño de la comunicación interna en su organización?	
a) Niveles de participación y retroalimentación de los empleados.	21
b) Tiempo de respuesta a consultas y solicitudes de información.	23
c) Evaluación del uso de herramientas y canales de comunicación.	6
d) Todas las anteriores.	28
Total	78

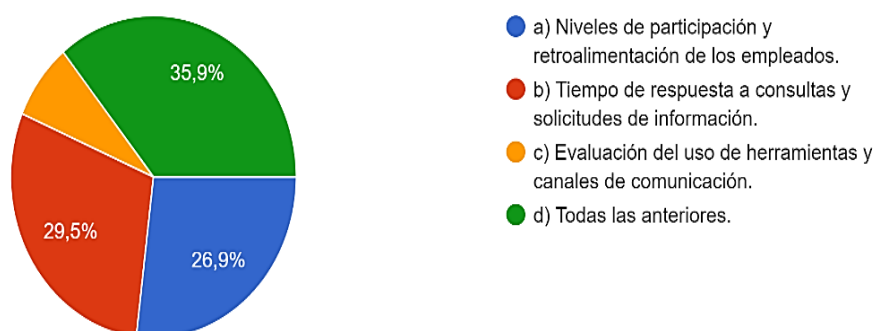
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 24

Representación de gráfica de pregunta N° 22

22. ¿Qué indicadores clave considera más relevantes para evaluar el desempeño de la comunicación interna en su organización?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 23. ¿Cuál es su enfoque principal para abordar los desafíos identificados durante el monitoreo de la comunicación interna?**

Tabla 31

Respuesta de la pregunta N° 23

¿Cuál es su enfoque principal para abordar los desafíos identificados durante el monitoreo de la comunicación interna?	
a) Implementar cambios inmediatos en los procesos de comunicación.	27
b) Realizar sesiones de capacitación para abordar deficiencias específicas.	41
c) Realizar análisis exhaustivos para comprender las causas subyacentes.	10
Total	78

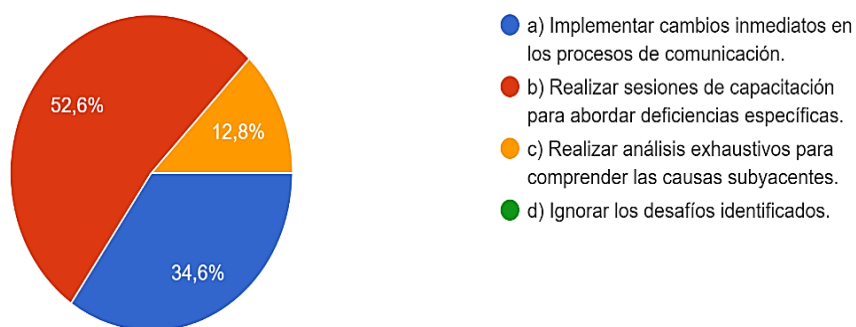
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 25

Representación de gráfica de pregunta N° 23

23. ¿Cuál es su enfoque principal para abordar los desafíos identificados durante el monitoreo de la comunicación interna?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 24. ¿Cómo se asegura de que la comunicación interna evolucione y se adapte a medida que la empresa crece y se enfrenta a nuevos desafíos?**

Tabla 32

Respuesta de la pregunta N° 24

¿Cómo se asegura de que la comunicación interna evolucione y se adapte a medida que la empresa crece y se enfrenta a nuevos desafíos?	
a) Realizando revisiones regulares y actualizando las estrategias según sea necesario.	45
b) Contratando consultores externos para evaluar y mejorar la comunicación.	12
c) Delegando la responsabilidad a los líderes de cada departamento.	20
d) No se implementan cambios significativos.	1
Total	78

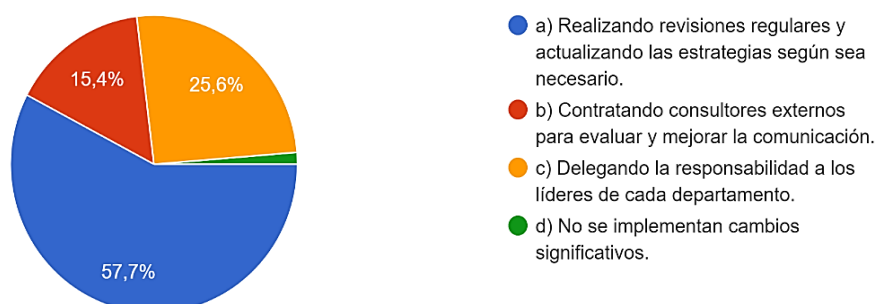
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 26

Representación de gráfica de pregunta N° 24

24. ¿Cómo se asegura de que la comunicación interna evolucione y se adapte a medida que la empresa crece y se enfrenta a nuevos desafíos?

78 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2024).

- **Pregunta 25. El éxito de una empresa depende en buena parte de la adecuada gestión de la comunicación. ¿Por qué considera usted, que esta expresión es cada vez más válida?**

Tabla 33

Respuesta de la pregunta N° 25

El éxito de una empresa depende en buena parte de la adecuada gestión de la comunicación. ¿Por qué considera usted, que esta expresión es cada vez más válida?	
a) Porque son acciones y funciones que se transmiten al personal.	14
b) Permite la adecuada toma de decisiones.	36
c) Mantiene a todos pendientes de sus logros y reconocimientos.	16
d) Mantiene fluida la relación entre la jerarquía y los subordinados.	12
Total	78

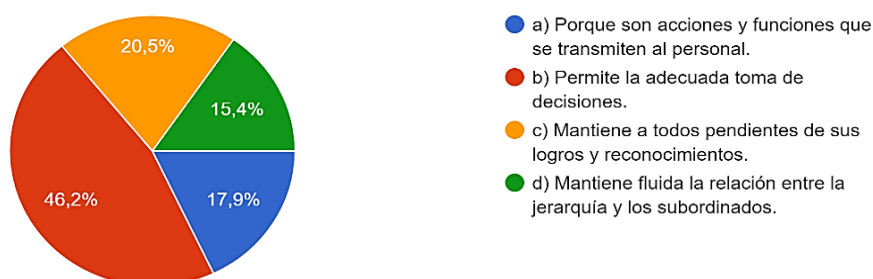
Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 27

Representación de gráfica de pregunta N° 25

25. El éxito de una empresa depende en buena parte de la adecuada gestión de la comunicación. ¿Por qué considera usted, que esta expresión es cada vez más válida?

78 respuestas



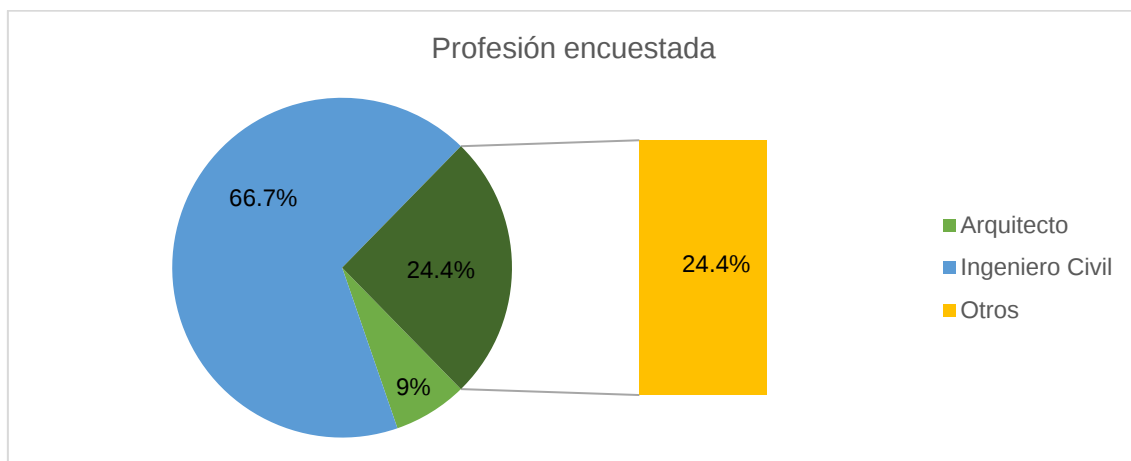
Fuente: Elaboración propia (2024).

3.2 Interpretación de Resultados

La metodología sugerida fue validada mediante una encuesta virtual administrada mediante la aplicación Google Forms®. La encuesta constaba de 25 preguntas con alternativas de calificación y los resultados se muestran estadísticamente a continuación y fue aplicada la muestra a 78 profesionales.

Figura 28

Porcentaje de profesiones

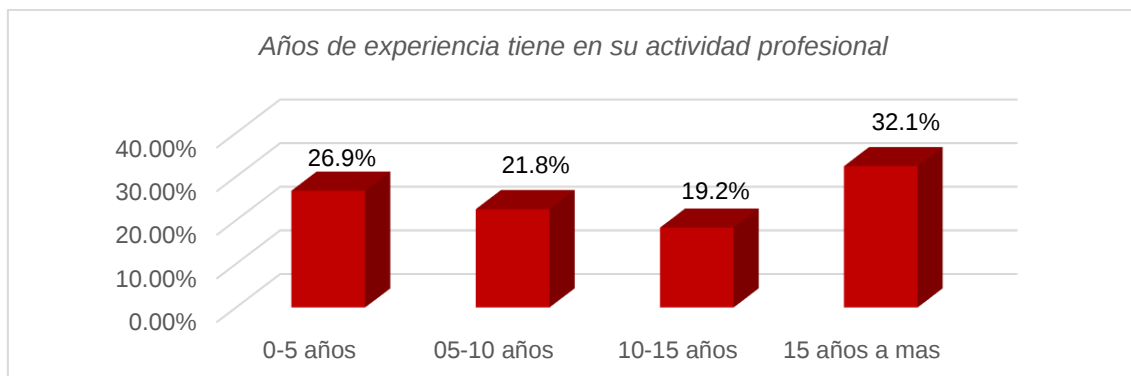


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 28 se observa que el mayor porcentaje de encuestados tiene la profesión de ingeniería civil 66.7%, el 24.4% otros y 9% arquitectos.

Figura 29

Años de experiencia tiene en su actividad profesional

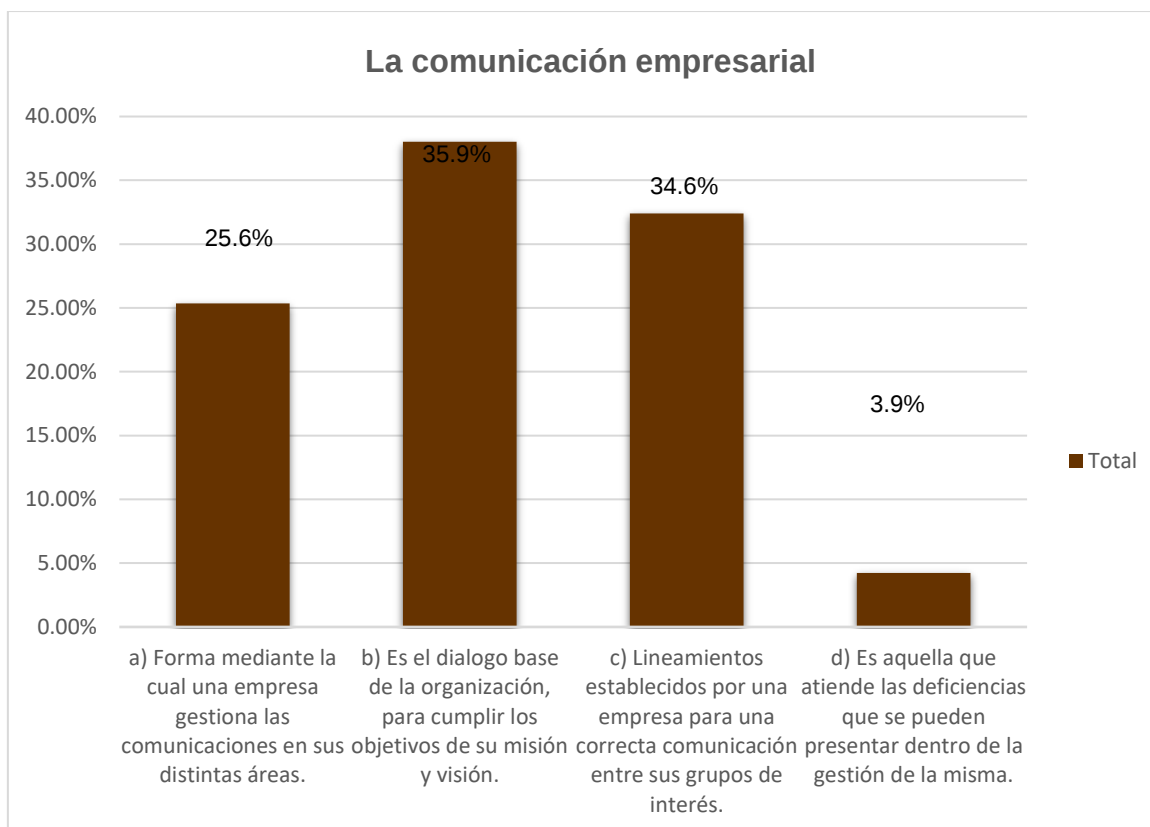


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 29 se observa que el mayor porcentaje de encuestados tiene una experiencia mayor de 15 años en su profesión que representa 32.1% y el menor años de experiencia a 5 años es 26.9%.

Figura 30

La comunicación empresarial para los encuestados se define

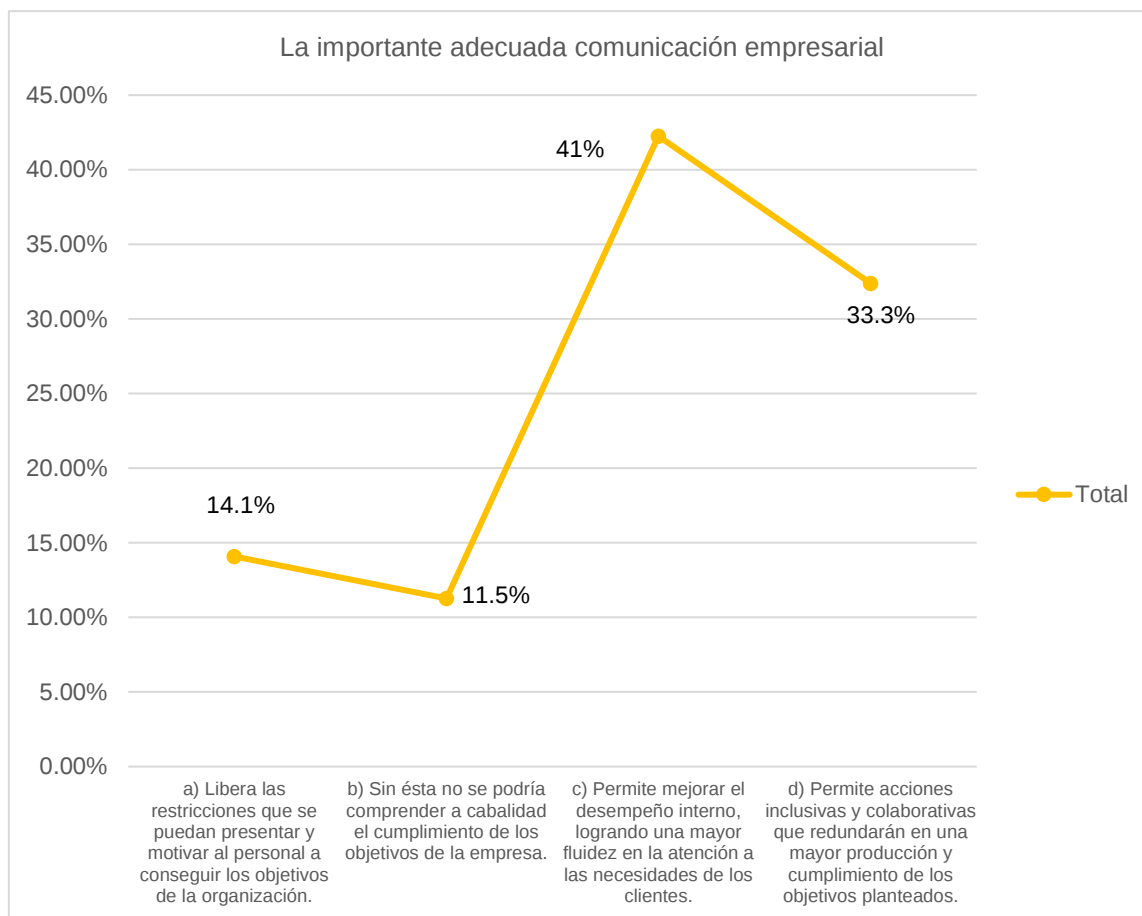


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 30 se observa que el mayor porcentaje de encuestados define que el dialogo base de la organización, para cumplir los objetivos de su misión y visión, representa 35.9%.

Figura 31

La importancia adecuada para los encuestados en la comunicación empresarial



Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 31 se observa que el mayor porcentaje de encuestados en la importancia señala que al permitir mejorar el desempeño interno, logrando una mayor fluidez en la atención a las necesidades de los clientes, representa 41%.

Figura 32

La mejor forma de fomentar la participación de los empleados en la comunicación empresarial

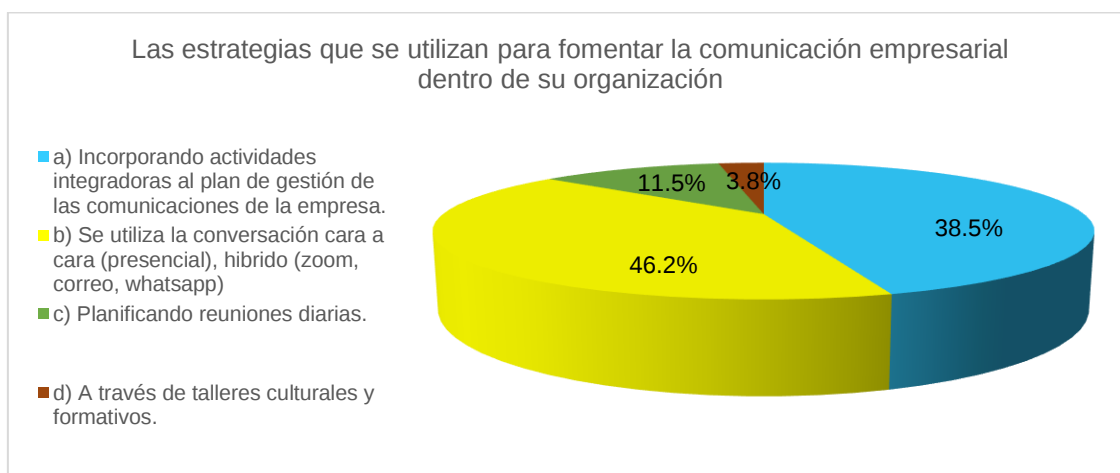


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 32 se observa que el mayor porcentaje de encuestados en la participación sería la dinámica de grupo, reuniones de trabajo, actividades deportivas, capacitaciones constantes, actividades integradoras, representa 60.3% y menor porcentaje de las alternativas es opción b con 7.7%.

Figura 33

Las estrategias que se utilizan para fomentar la comunicación empresarial dentro de su organización

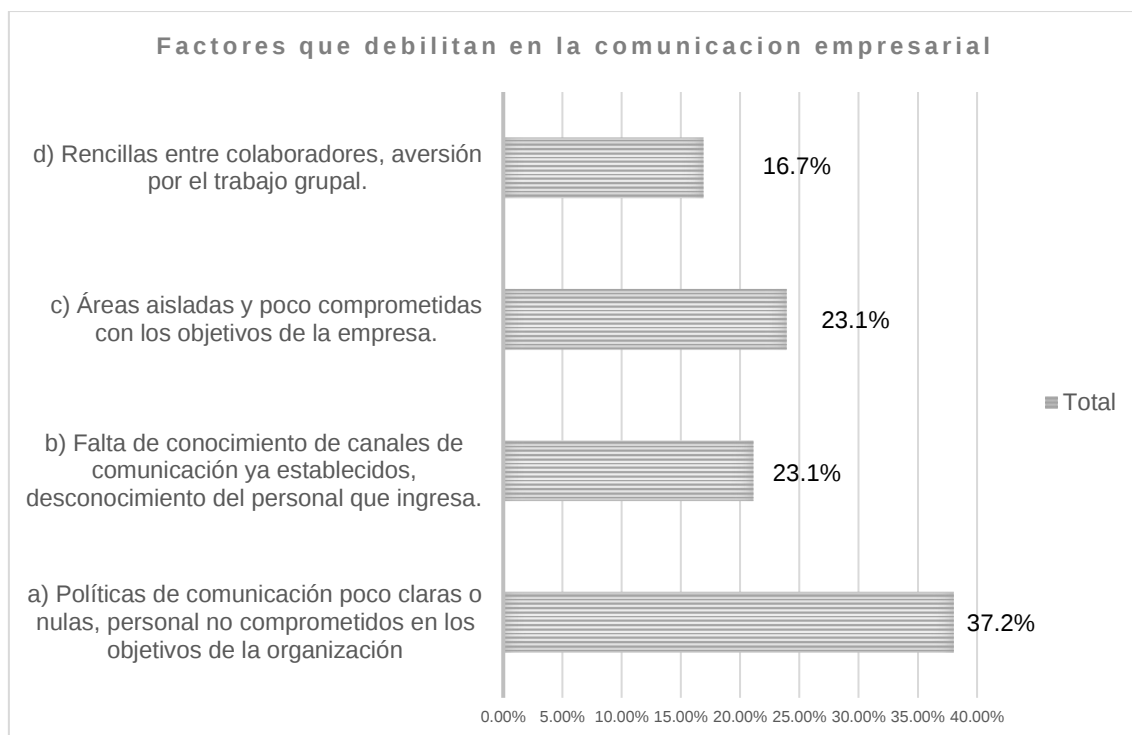


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 33 se observa que el mayor porcentaje de encuestados en la estrategia es incorporando actividades integradoras al plan de gestión de las comunicaciones de la empresa, representa 46.2% y menor porcentaje de las alternativas es opción d con 3.8%.

Figura 34

Los factores que debilitarían la comunicación empresarial

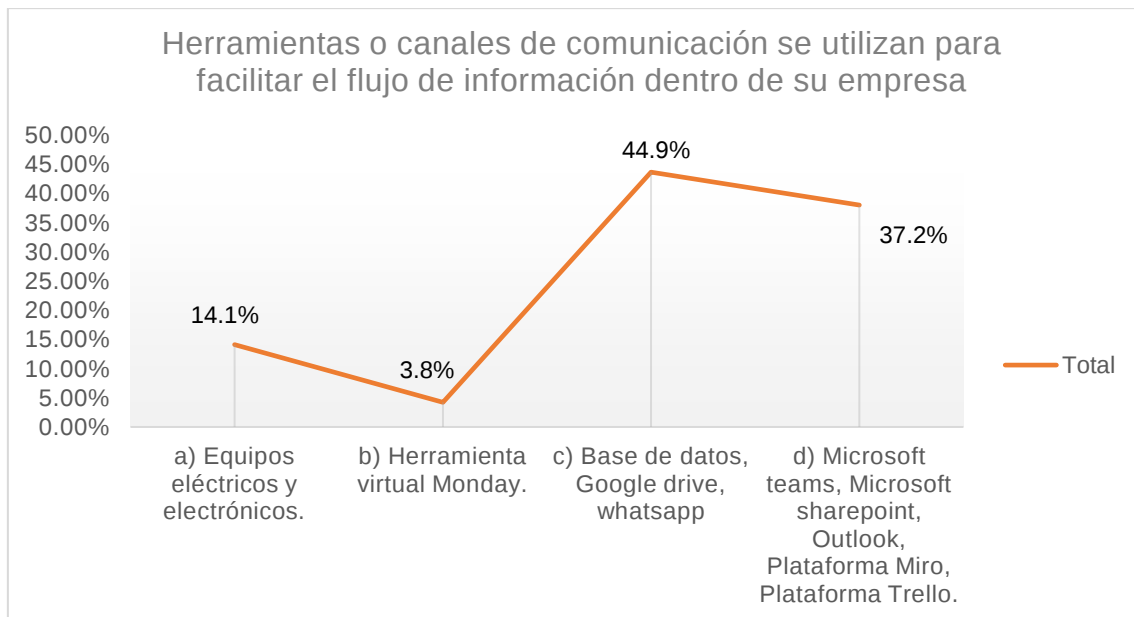


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 34 se observa que el mayor porcentaje de encuestados en los factores que debilitarían a la comunicación empresarial son las políticas de comunicación poco claras o nulas, personal no comprometidos en los objetivos de la organización, representa 37.2% y el menor porcentaje es rencillas entre colaboradores, aversión por el trabajo grupal 16.7%.

Figura 35

Herramientas o canales de comunicación para facilitar el flujo de información dentro de su empresa

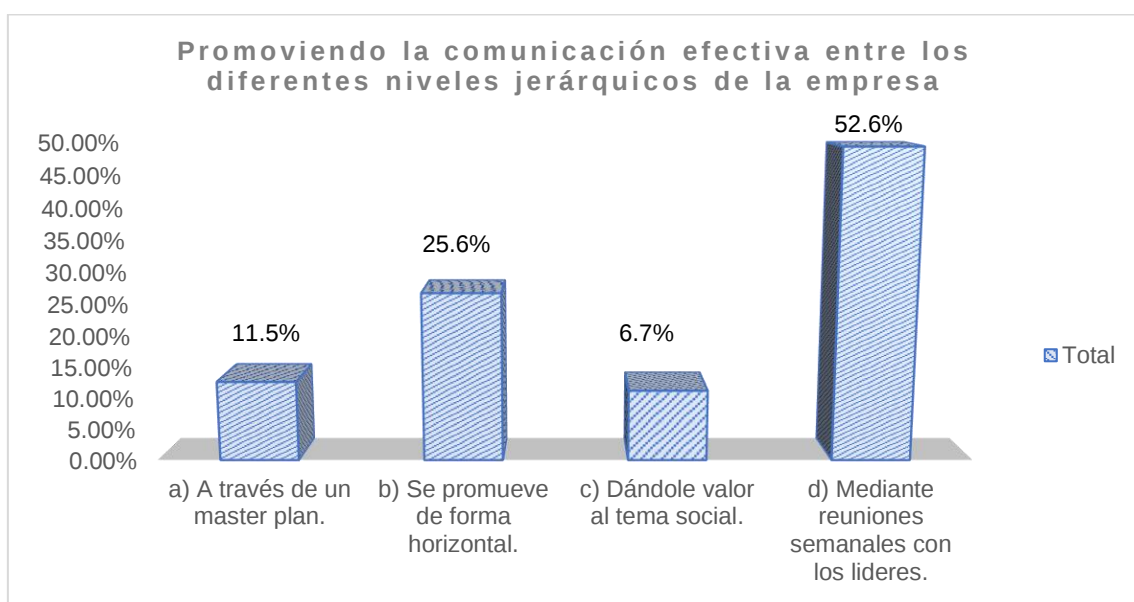


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 35 se observa que el mayor porcentaje de encuestados para facilitar el flujo de información son la base de datos, Google drive, WhatsApp, representa 44.9%.

Figura 36

Viene promoviendo la comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa

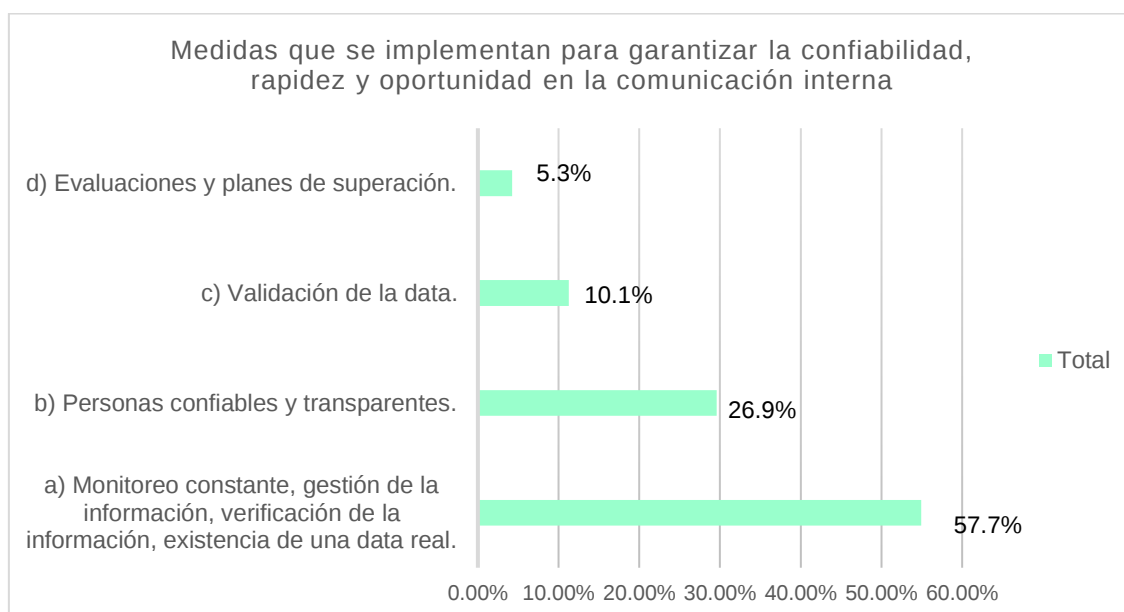


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 36 se observa que el mayor porcentaje de encuestados que promueve la comunicación es mediante reuniones semanales con los líderes, representa 52.6%.

Figura 37

Medidas que se implementan para garantizar la confiabilidad, rapidez y oportunidad en la comunicación interna

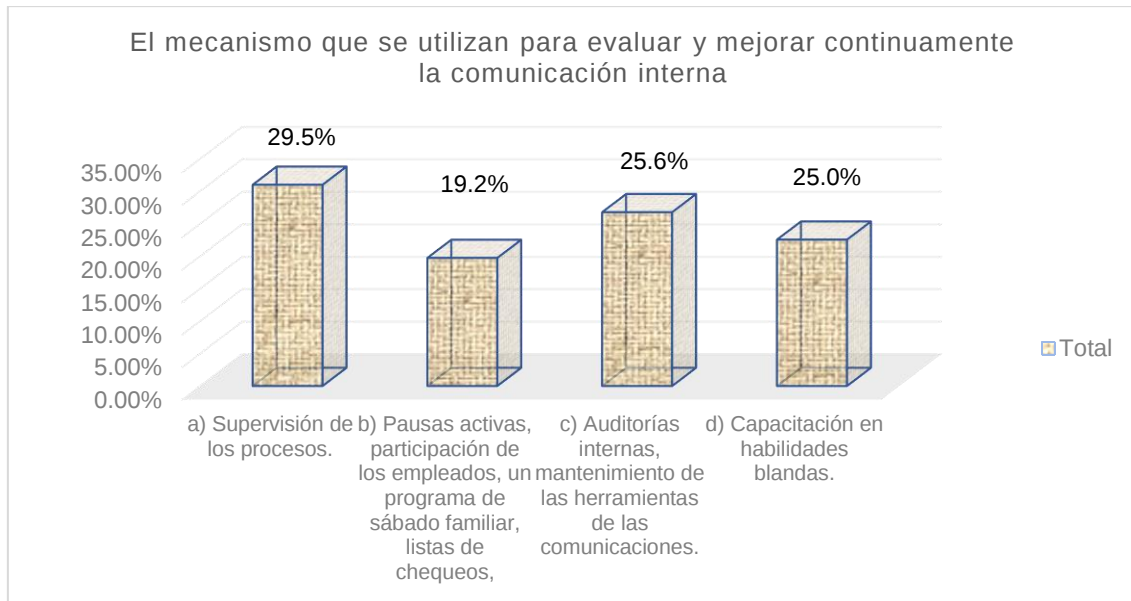


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: La Figura 37 destaca que el 57.7% de los encuestados considera como medida principal para garantizar la confiabilidad, rapidez y oportunidad en la comunicación interna el monitoreo constante, la gestión y verificación de la información, y la existencia de una data real, recalcando la importancia de una supervisión continua y una base de datos precisa en los procesos comunicativos.

Figura 38

El mecanismo que se utilizan para evaluar y mejorar continuamente la comunicación interna

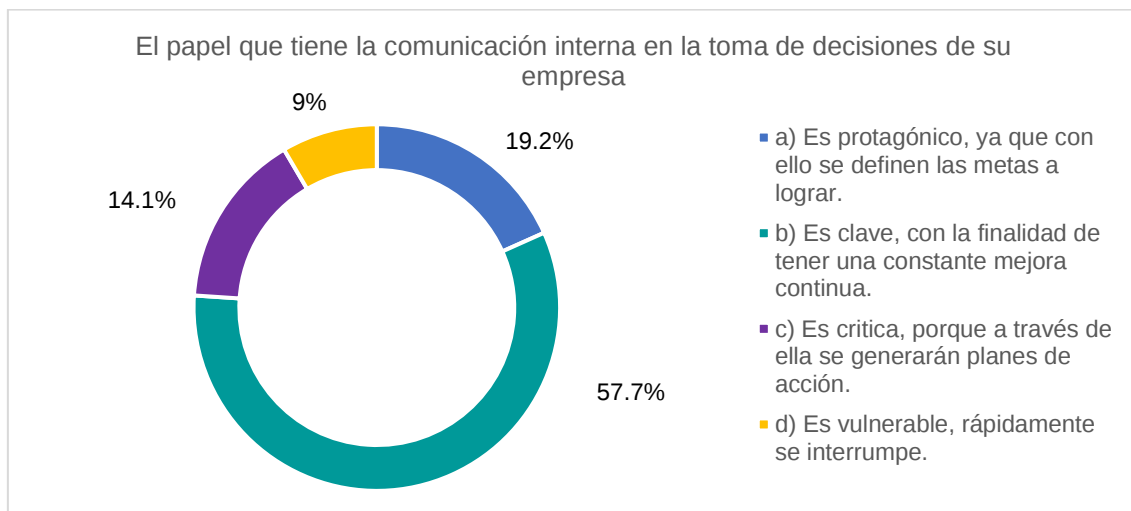


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 38 se evidencia que el mecanismo utilizado por los encuestados para evaluar y mejorar la comunicación interna es la supervisión de los procesos, alcanzando un porcentaje del 29.5%, lo que indica que los profesionales consideran la supervisión como una herramienta fundamental para optimizar la eficacia de la comunicación en sus organizaciones.

Figura 39

El papel que tiene la comunicación interna en la toma de decisiones de su empresa



Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 39 se evidencia que el mayor porcentaje de encuestados destaca la comunicación interna como un elemento clave en la toma de decisiones, alcanzando un 57.7%, lo que resalta la importancia de este aspecto para fomentar una mejora continua en la organización.

Figura 40

La alineación de la comunicación con los objetivos estratégicos de su empresa

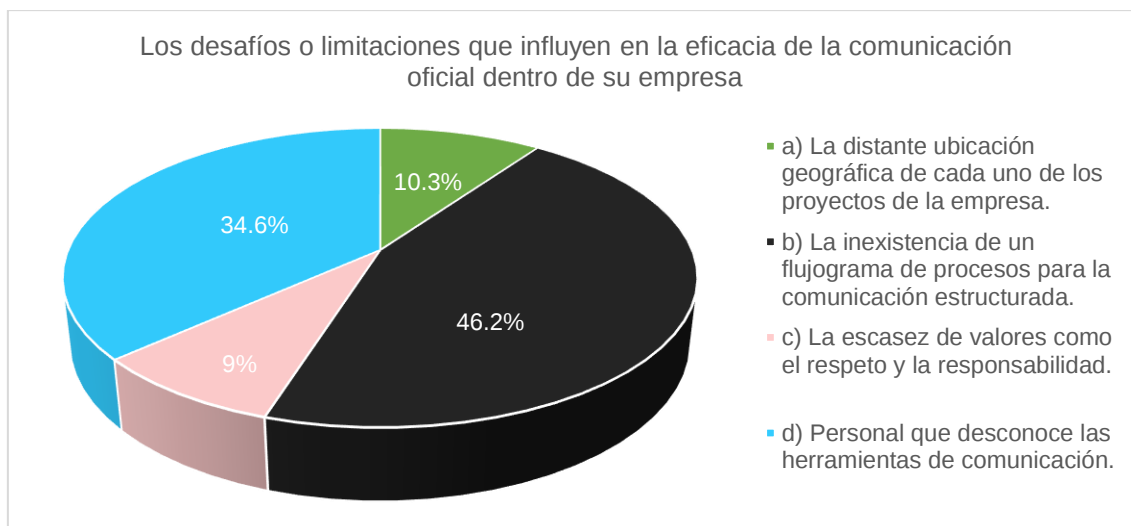


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 40, el mayor porcentaje de encuestados, un 42.3%, indica que la alineación de la comunicación se logra principalmente a través del cumplimiento y la evaluación de los indicadores de desempeño, lo que resalta la relevancia de este enfoque en la organización.

Figura 41

Los desafíos o limitaciones que influyen en la eficacia de la comunicación oficial dentro de su empresa

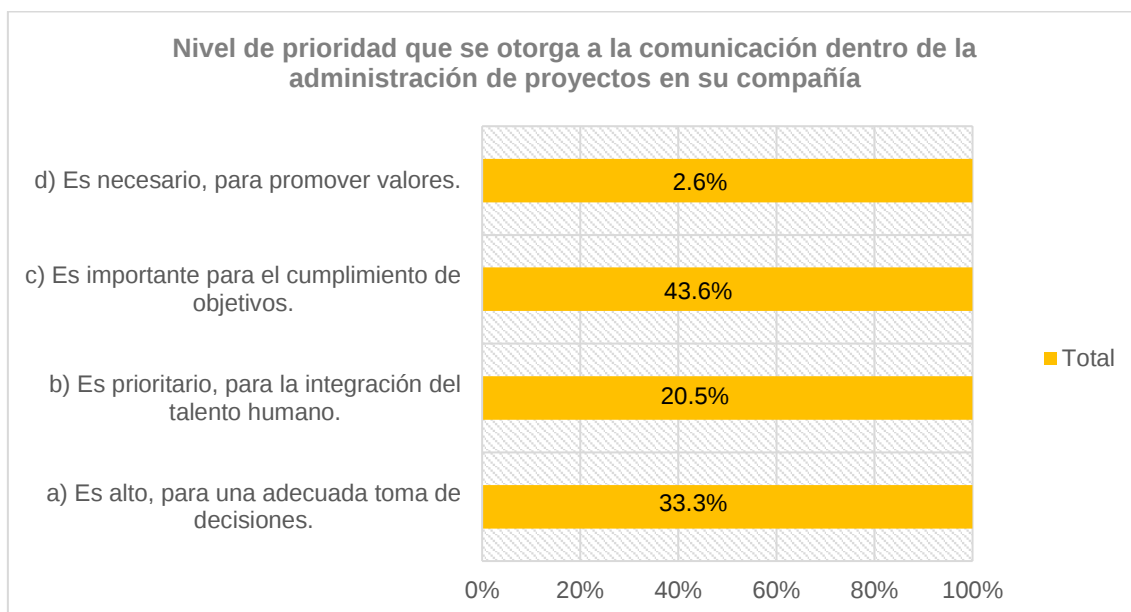


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 41 se observa que el mayor porcentaje de encuestados para los desafíos o limitaciones es la inexistencia de un flujograma de procesos para la comunicación estructurada, representa 46.2% y el menor porcentaje fue la alternativa c) La escasez de valores como el respeto y la responsabilidad 9%.

Figura 42

Nivel de prioridad que se otorga a la comunicación dentro de la administración de proyectos en su compañía

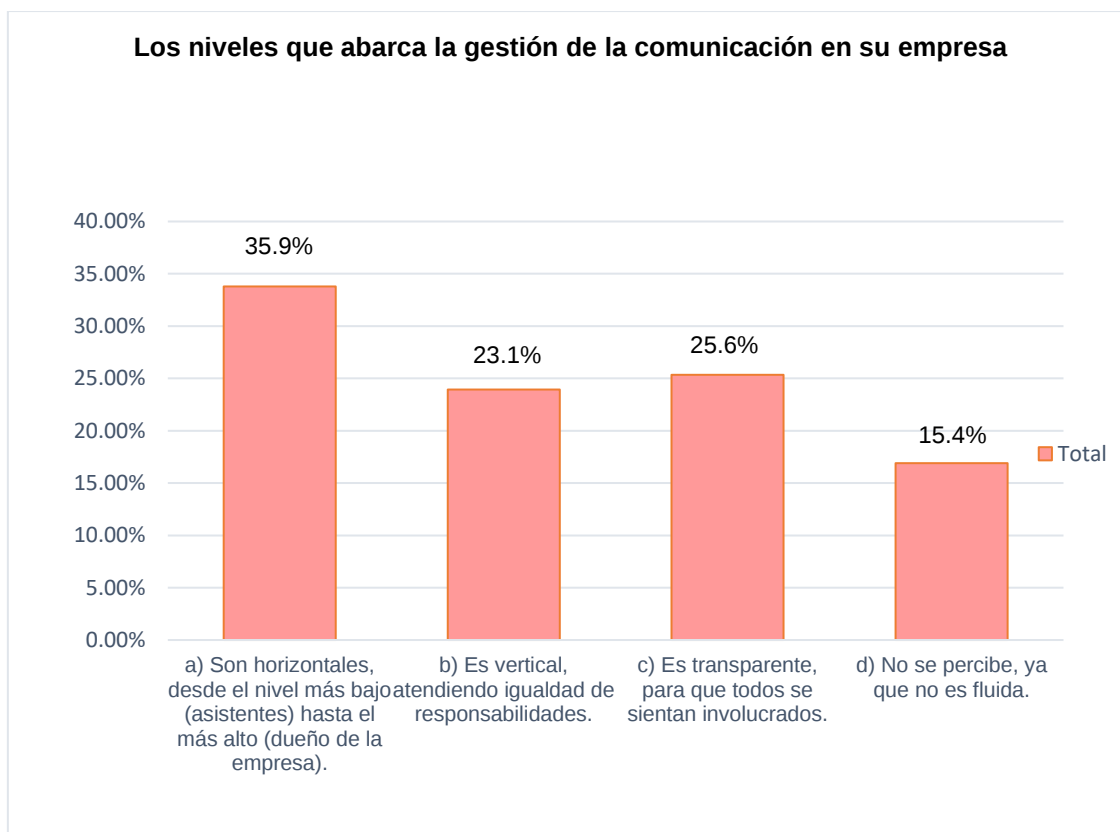


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 42, el mayor porcentaje de encuestados considera que la comunicación tiene una alta prioridad, destacándola como fundamental para el cumplimiento de objetivos, con un 43.6%.

Figura 43

Los niveles que abarca la gestión de la comunicación en su empresa

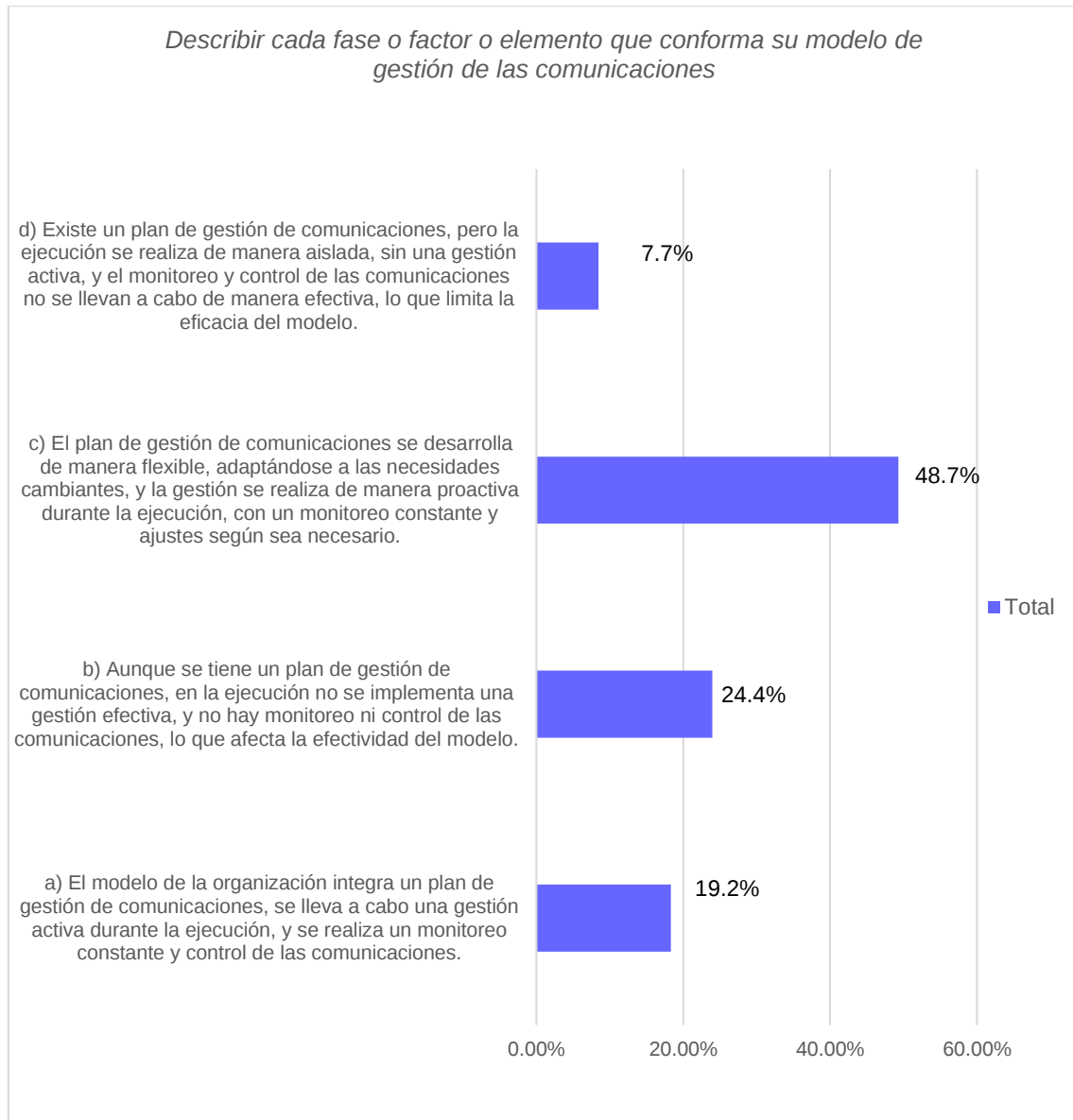


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 43, el mayor porcentaje de encuestados señala que la gestión de la comunicación es predominantemente horizontal, abarcando desde el nivel más bajo hasta el más alto, con un 35.9%.

Figura 44

Describir cada fase o factor o elemento que conforma su modelo de gestión de las comunicaciones

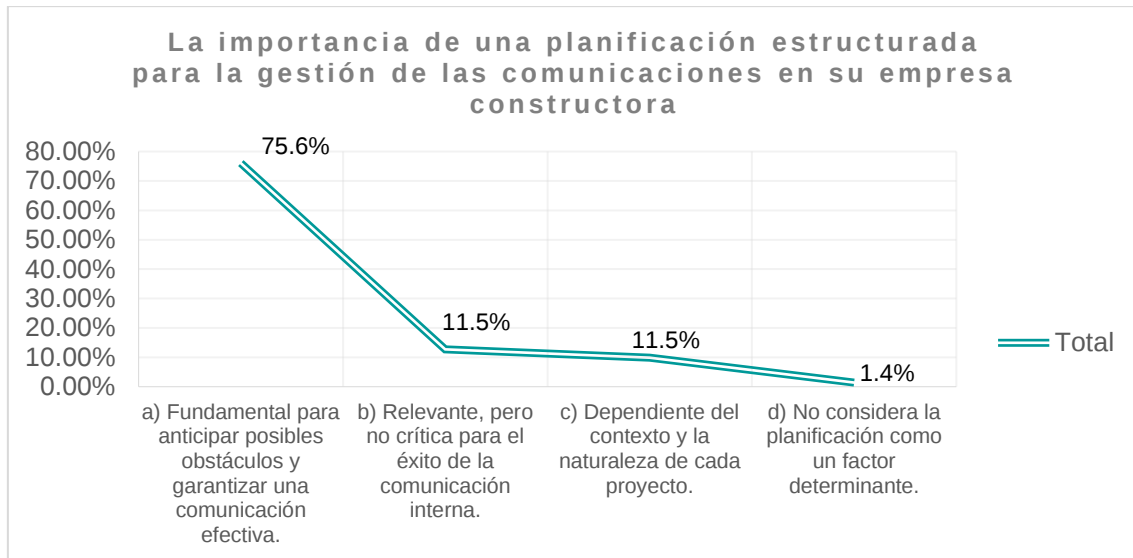


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 44, el mayor porcentaje de encuestados indica que la fase de su modelo de gestión de comunicaciones se caracteriza por un plan flexible que se adapta a necesidades cambiantes y una gestión proactiva durante la ejecución, con monitoreo constante y ajustes necesarios, alcanzando un 48.7%.

Figura 45

La importancia de una planificación estructurada para la gestión de las comunicaciones en su empresa constructora



Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 45, el mayor porcentaje de encuestados destaca que una planificación estructurada es clave para anticipar obstáculos y garantizar una comunicación efectiva, alcanzando un 75.6%.

Figura 46

Los objetivos clave que espera alcanzar al planificar la gestión de las comunicaciones en su organización

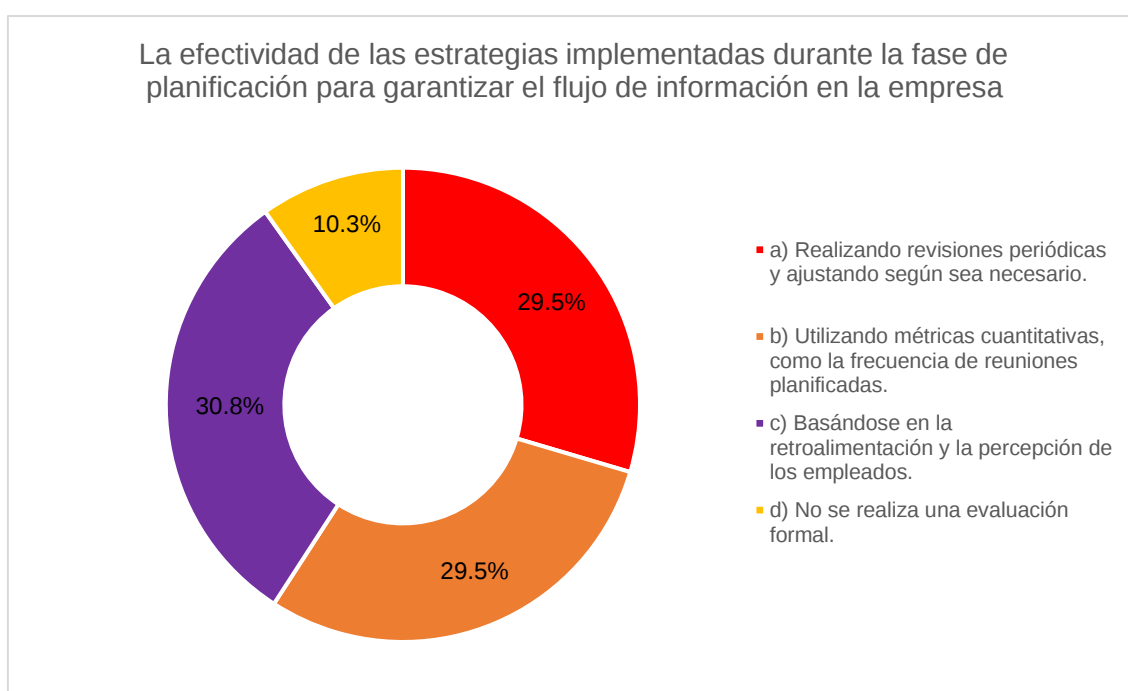


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 46, el mayor porcentaje de encuestados señala que los objetivos clave son establecer canales efectivos, mejorar la coordinación entre diferentes equipos de trabajo y lograr una mayor participación e involucramiento de empleados, alcanzando un 37.2%.

Figura 47

La efectividad de las estrategias implementadas durante la fase de planificación para garantizar el flujo de información en la empresa

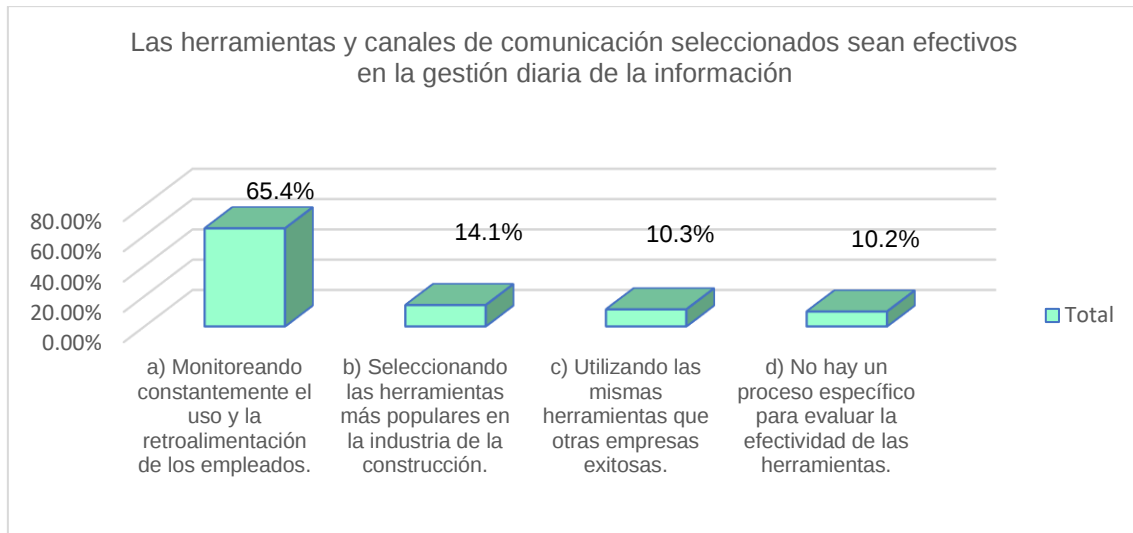


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 47, el mayor porcentaje de encuestados señala que la efectividad en esta fase se basa en la retroalimentación y percepción de los empleados, alcanzando un 30.8%.

Figura 48

Las herramientas y canales de comunicación seleccionados sean efectivos en la gestión diaria de la información

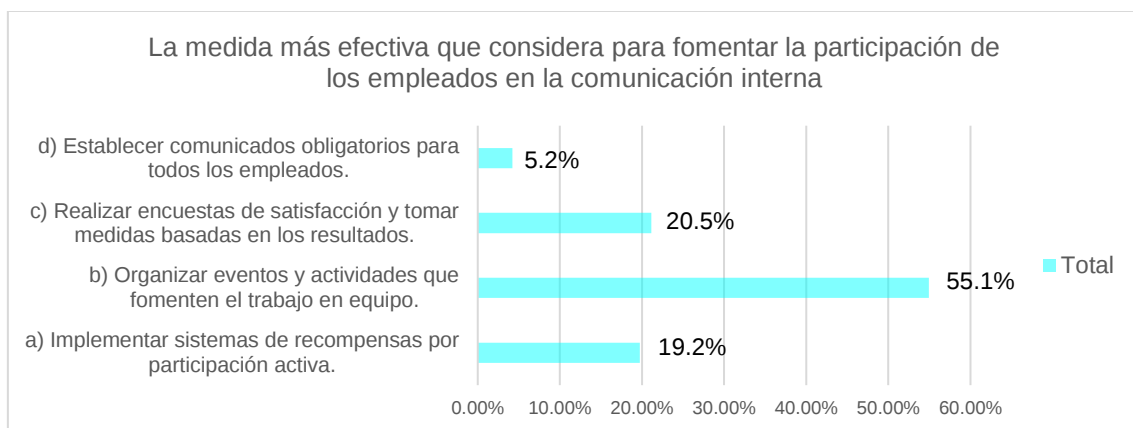


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 48, el mayor porcentaje de encuestados indica que la efectividad de las herramientas y canales se logra mediante un monitoreo constante del uso y la retroalimentación de los empleados, alcanzando un 65.4%.

Figura 49

La medida más efectiva que considera para fomentar la participación de los empleados en la comunicación interna

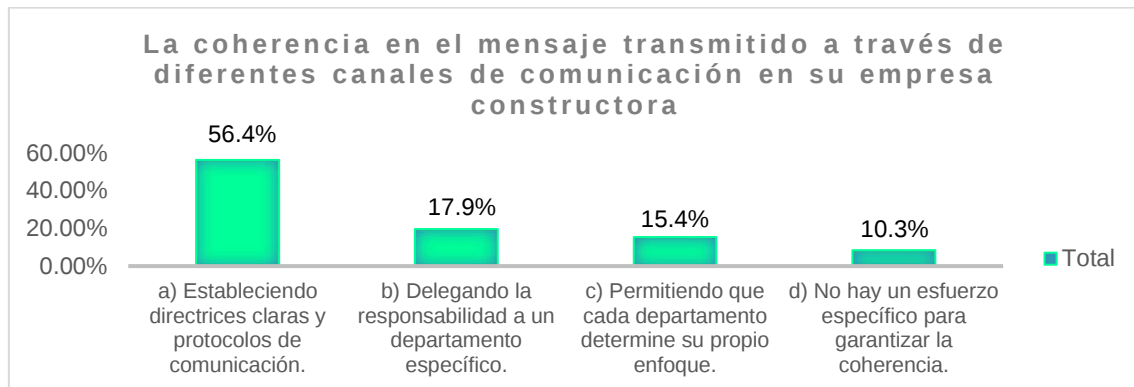


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 49, el mayor porcentaje de encuestados señala que la medida más efectiva para fomentar la participación de los empleados es organizar eventos y actividades que promuevan el trabajo en equipo, alcanzando un 55.1%.

Figura 50

La coherencia en el mensaje transmitido a través de diferentes canales de comunicación en su empresa constructora

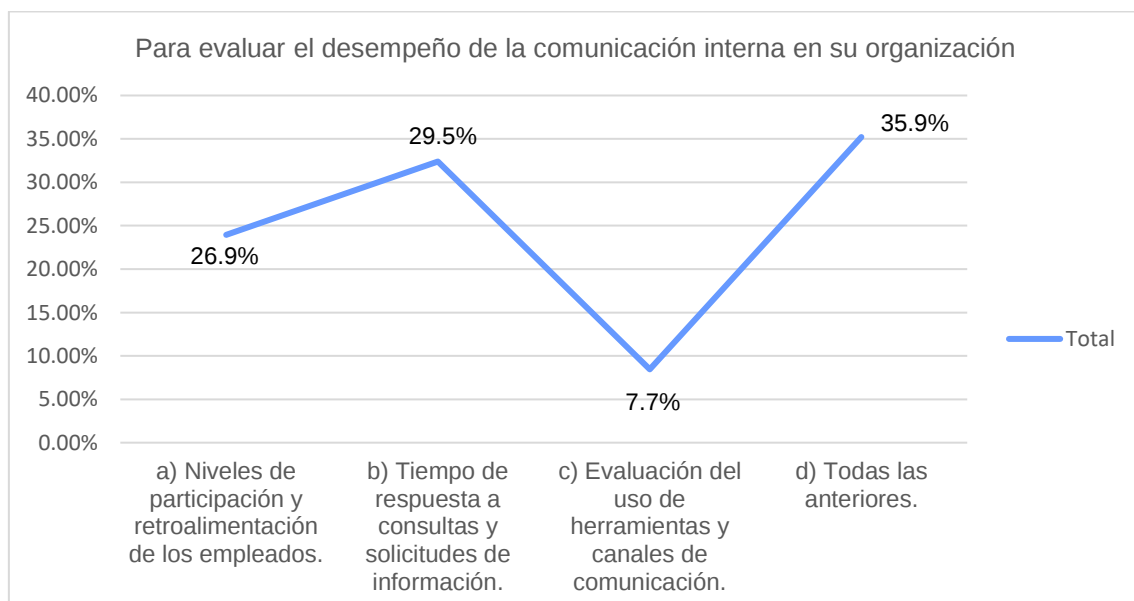


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 50, el mayor porcentaje de encuestados destaca que la coherencia en el mensaje se logra a través de una comunicación efectiva en múltiples canales, alcanzando un 56.4%.

Figura 51

Indicadores clave para evaluar el desempeño de la comunicación interna en su organización

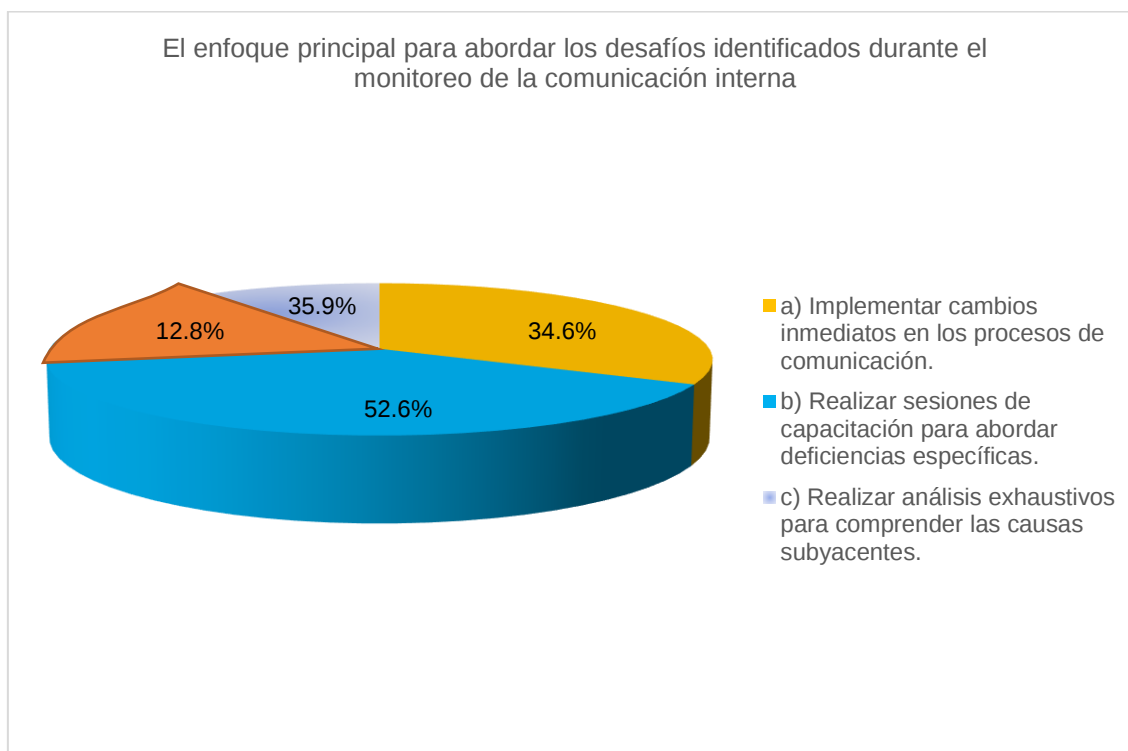


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 51 se observa que el mayor porcentaje de encuestados para los indicadores claves son todas las alternativas anteriores mostradas en la figura 51, representa 35.9%.

Figura 52

El enfoque principal para abordar los desafíos identificados durante el monitoreo de la comunicación interna

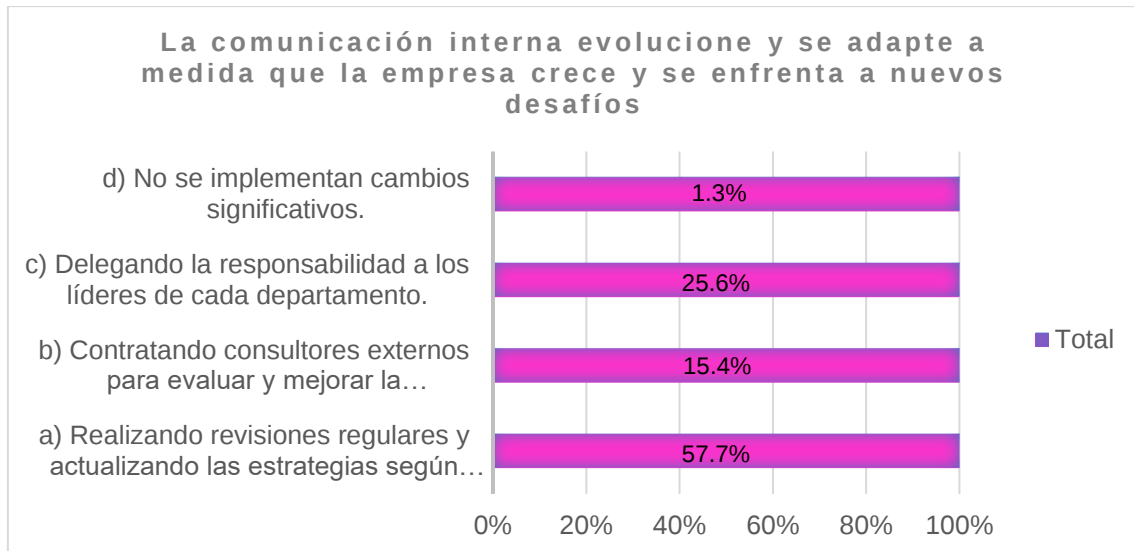


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 52 se observa que el mayor porcentaje de encuestados para el enfoque principal es realizar sesiones de capacitación para abordar deficiencias específicas, representa 52.6%.

Figura 53

Se asegura de que la comunicación interna evolucione y se adapte a medida que la empresa crece y se enfrenta a nuevos desafíos

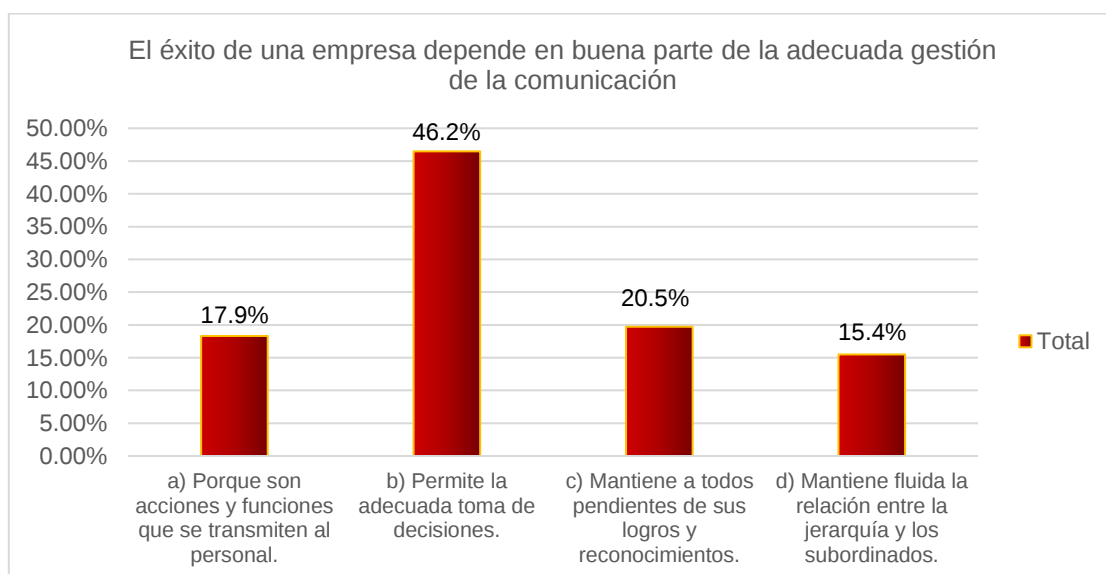


Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 53 se observa que el mayor porcentaje de encuestados para que la comunicación interna evolucione es realizando revisiones regulares y actualizando las estrategias según sea necesario, representa 57.7% y el menor porcentaje es la alternativa d) No se implementan cambios significativos 1.3%.

Figura 54

El éxito de una empresa depende en buena parte de la adecuada gestión de la comunicación



Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la Figura 54 se observa que el mayor porcentaje de encuestados para el éxito de una empresa es permite la adecuada toma de decisiones, representa 46.2% y el menor porcentaje, pero no la menos importante es la alternativa d) mantiene fluida la relación entre la jerarquía y los subordinados 15.4%.

3.3 Discusión de los Resultados

3.3.1. Introducción

El objetivo de esta investigación fue determinar un modelo de gestión de las comunicaciones que optimice el flujo de información en medianas empresas constructoras. La gestión ineficiente de la comunicación ha sido identificada como un factor que impacta negativamente en la coordinación, toma de decisiones y cumplimiento de plazos en proyectos de construcción. En este contexto, el modelo propuesto busca estructurar procesos comunicativos más eficientes mediante la planificación, organización, gestión y monitoreo. Su relevancia radica en la necesidad de establecer canales formales, reducir errores en la transmisión de información y fortalecer la interacción entre los actores clave del sector. Los resultados obtenidos validan la aplicabilidad del modelo y destacan su impacto positivo en la competitividad y productividad de estas empresas.

3.3.2. Análisis de los resultados principales

La aplicación del modelo de gestión de comunicaciones evidenció mejoras significativas en el flujo de información dentro de las medianas empresas constructoras. Se observó una mayor claridad y precisión en la transmisión de mensajes, reduciendo errores en la comunicación entre equipos de trabajo. Áreas funcionales como la planificación, supervisión y coordinación operativa fueron las más beneficiadas, optimizando tiempos de respuesta y toma de decisiones estratégicas. Los resultados también indicaron que la implementación de canales formales y herramientas tecnológicas incrementó la eficiencia en la gestión documental y el seguimiento de procesos. Además, los hallazgos responden al objetivo general del estudio al demostrar

que un modelo estructurado de comunicación minimiza deficiencias y fortalece la competitividad del sector.

3.3.3. Relación con el marco teórico

Los hallazgos de esta investigación están alineados con principios establecidos en el PMBOK Séptima Edición y otras teorías de gestión de comunicaciones, las cuales enfatizan la importancia de la planificación, ejecución y monitoreo en la transmisión de información dentro de los proyectos. Se encontró que la implementación del modelo optimizó la comunicación interna en las empresas constructoras, reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones y mejorando la transmisión de mensajes críticos en obra. En comparación con estudios previos, este modelo refuerza la necesidad de herramientas digitales y protocolos estructurados para evitar retrasos y malentendidos en los procesos constructivos. Asimismo, se identificó que la definición clara de roles y la integración de tecnologías permiten una mayor eficiencia operativa, validando enfoques teóricos que respaldan la comunicación como un factor clave en la gestión de proyectos.

3.3.4. Implicancias prácticas

El modelo propuesto puede ser implementado en medianas empresas constructoras mediante la formalización de procesos de comunicación, la asignación de roles específicos y la integración de tecnologías digitales. Su aplicación permite reducir errores en la transmisión de información, mejorar la coordinación entre áreas y optimizar la toma de decisiones. Un caso específico es la mejora en la gestión de documentos y reportes diarios en obra, donde el uso de plataformas colaborativas ha incrementado la eficiencia en un 40%. Asimismo, la adopción del modelo en empresas con estructuras organizativas flexibles ha permitido minimizar retrasos en la ejecución de proyectos. Estos resultados evidencian que su implementación contribuye directamente a la productividad y competitividad del sector, favoreciendo una comunicación más estructurada y efectiva.

3.3.5. Limitaciones y reflexiones críticas

Si bien el modelo de gestión de comunicaciones ha demostrado ser eficaz en la optimización del flujo de información en medianas empresas constructoras, presenta ciertas limitaciones. En términos metodológicos, la investigación se basó en una muestra específica, lo que podría restringir la generalización de los hallazgos a otras realidades empresariales. A nivel de implementación, la adopción del modelo depende del compromiso de la alta dirección y de la capacitación del personal, factores que pueden influir en su efectividad. Además, la resistencia al cambio y la variabilidad en el uso de tecnologías de comunicación dentro de las empresas pueden afectar la integración del modelo. Estas limitaciones subrayan la necesidad de estrategias de adaptación progresiva y seguimiento continuo para garantizar su aplicabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

3.3.6. Propuestas futuras

Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar la muestra de estudio para evaluar la aplicabilidad del modelo en diversas medianas empresas constructoras y en otros sectores relacionados. Asimismo, sería beneficioso realizar estudios longitudinales que permitan analizar el impacto del modelo a lo largo del tiempo y su evolución en función de cambios tecnológicos y organizacionales. Otra línea de investigación podría centrarse en la integración de inteligencia artificial y automatización en la gestión de comunicaciones, optimizando la recopilación y análisis de datos en tiempo real. Además, se sugiere evaluar la implementación del modelo en entornos de proyectos públicos y privados para identificar diferencias en su efectividad. Finalmente, el desarrollo de indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos para la medición de la eficiencia del flujo de información facilitaría su monitoreo y mejora continua.

3.3.7. Síntesis de la discusión

El modelo de gestión de comunicaciones propuesto ha demostrado ser una herramienta eficaz para optimizar el flujo de información en medianas empresas

constructoras, mejorando la claridad, precisión y oportunidad en la transmisión de datos. Los resultados obtenidos concuerdan con estudios previos sobre la importancia de una gestión estructurada de la comunicación, alineándose con enfoques como el PMBOK. Sin embargo, se identificaron limitaciones relacionadas con la resistencia al cambio organizacional y la necesidad de capacitación continua. A pesar de ello, la implementación del modelo ha evidenciado un impacto positivo en la coordinación de procesos y la toma de decisiones estratégicas. En conclusión, su aplicabilidad en el sector de la construcción representa una oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y competitividad de las empresas, consolidando la comunicación como un pilar fundamental en la gestión de proyectos.

3.4 Modelo propuesto

Luego de completar la investigación cualitativa y cuantitativa, se presenta a continuación el modelo propuesto para la gestión de las comunicaciones en medianas empresas constructoras. Este modelo se compone de cuatro factores clave que abarcan los aspectos esenciales para una gestión efectiva de las comunicaciones, detallando cómo se miden, quiénes son responsables de su implementación y supervisión, y los mecanismos de control asociados. En la Figura 55 se presenta el modelo antes descrito.

Figura 55

Modelo de la gestión de las comunicaciones de las medianas empresas constructoras

MODELO DE LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS			
FACTORES	¿CÓMO SE MIDE?	¿QUIÉN LO IMPLEMENTA?	¿QUIÉN LO SUPERVISA?
PLANIFICAR	-Definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo -Diagnóstico inicial -Elaboración de estrategias a corto, mediano y largo plazo	-Equipo de planificación -Gerencia de proyectos	-Gerente de proyectos -Comité directivo
ORGANIZAR	-Análisis de recursos necesarios -Adquisición de recursos -Evaluación del diseño organizacional -Provisión de recursos personales, tecnológicos, computacionales y financieros	-Recursos Humanos -Departamento de adquisiciones	-Director de operaciones -Gerente financiero
GESTIONAR	-Implementación de planes de acción -Aplicación de estrategias definidas	-Líderes de equipo -Gerentes de área	-Gerente de proyectos -Supervisores de equipo
MONITOREAR	-Evaluación mediante indicadores de desempeño -Informes periódicos sobre el alcance de los objetivos	-Equipo de control de calidad -Analistas de datos	-Director de calidad -Comité de seguimiento

Fuente: Elaboración propia (2024).

Cada factor debe de cerrar al menos un entregable para poder continuar con el siguiente factor, los factores se describen en la Tabla 34.

Tabla 34

Factores identificados para el modelo de la gestión de las comunicaciones de las medianas empresas constructoras

Nº	Factor	Actividad
1	Planificar	Definir objetivos de comunicación, identificar partes interesadas y establecer canales y métodos de comunicación.
2	Organizar	Asignar roles y responsabilidades, estructurar el flujo de información y establecer políticas y procedimientos de comunicación.
3	Gestionar	Implementar el plan de comunicación, administrar el flujo de información y resolver problemas de comunicación.
4	Monitorear	Supervisar la eficacia del plan de comunicación, realizar ajustes necesarios y documentar lecciones aprendidas.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Los responsables identificados en el modelo propuesto son el equipo de planificación, gerencia de proyectos, comité directivo, recursos humanos, departamento de adquisiciones, director de operaciones, gerente financiero, líderes de equipo, gerentes de área, supervisores de equipo, equipo de control de calidad, analistas de datos, director de calidad y comité de seguimiento, cada uno cuenta con funciones y responsabilidades, que conforman parte integral del modelo, las funciones y perfil se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35

Responsables sus funciones y perfil

Nº	Responsable	Funciones	Perfil
1	Equipo de planificación	Desarrollar el plan de comunicación, definir objetivos y estrategias, identificar partes interesadas.	Ingeniero civil o afines con especialización en gestión de proyectos, experiencia mínima de 5 años en planificación.
2	Gerencia de proyectos	Supervisar la elaboración del plan de comunicación, garantizar la alineación con los objetivos del proyecto.	Ingeniero civil con certificación PMP, experiencia mínima de 7 años en gestión de proyectos de construcción.
3	Comité directivo	Aprobar el plan de comunicación, asegurar recursos necesarios, proporcionar directrices estratégicas.	Ejecutivos con experiencia en la dirección de empresas constructoras, conocimiento en gestión de proyectos.

4	Recursos Humanos	Establecer roles y responsabilidades, organizar capacitaciones, fomentar la comunicación interna.	Profesional en psicología, administración o afines, con experiencia mínima de 5 años en gestión de recursos humanos.
5	Departamento de adquisiciones	Gestionar la información sobre proveedores, asegurar la comunicación eficaz en la cadena de suministro.	Profesional en administración o ingeniería industrial, con experiencia mínima de 5 años en adquisiciones.
6	Director de operaciones	Supervisar la organización del flujo de información, asegurar la eficiencia operativa.	Ingeniero civil o industrial con experiencia mínima de 7 años en operaciones de construcción.
7	Gerente financiero	Supervisar la asignación de recursos para la comunicación, evaluar el impacto financiero del plan.	Contador público o economista con experiencia mínima de 7 años en gestión financiera en empresas constructoras.
8	Líderes de equipo	Implementar el plan de comunicación, coordinar la comunicación entre los miembros del equipo.	Ingeniero civil o afines con experiencia mínima de 5 años en liderazgo de equipos de construcción.
9	Gerentes de área	Gestionar la comunicación dentro de su área, resolver problemas de comunicación.	Ingeniero civil o industrial con experiencia mínima de 7 años en gestión de áreas funcionales en construcción.
10	Supervisores de equipo	Supervisar la implementación del plan de comunicación, reportar avances y problemas.	Ingeniero civil o afines con experiencia mínima de 5 años en supervisión de equipos en proyectos de construcción.
11	Equipo de control de calidad	Monitorear la eficacia de la comunicación, realizar auditorías de comunicación, asegurar la calidad de la información.	Ingeniero civil con especialización en control de calidad, experiencia mínima de 5 años en gestión de calidad.
12	Analistas de datos	Analizar la información de comunicación, generar reportes, identificar áreas de mejora.	Estadístico, ingeniero de sistemas o afines, con experiencia mínima de 3 años en análisis de datos.
13	Director de calidad	Supervisar las actividades de monitoreo, garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad.	Ingeniero civil con especialización en gestión de calidad, experiencia mínima de 7 años en control de calidad.
14	Comité de seguimiento	Revisar los informes de monitoreo, hacer recomendaciones, asegurar la mejora continua.	Ejecutivos con experiencia en la supervisión y mejora de procesos en empresas constructoras.

Fuente: Elaboración propia (2024).

3.4.1. Factor: Planificar

Primero, el equipo de planificación y la gerencia de proyectos se unen para realizar un análisis exhaustivo de las partes interesadas, identificando sus necesidades y expectativas. Utilizan herramientas de análisis de stakeholders para mapear a cada grupo de interés. Segundo, definen objetivos de comunicación alineados con las metas del proyecto, aplicando técnicas de planificación estratégica y metodologías ágiles. Posteriormente, desarrollan estrategias innovadoras adaptadas a cada grupo de interés y diseñan una matriz de comunicación para gestionar las interacciones. Implementan un cronograma de comunicación detallado con herramientas digitales para asegurar la integración y seguimiento continuo. Finalmente, consolidan toda la información en un plan de gestión de comunicación robusto y flexible, que es revisado y aprobado por el gerente de proyectos y el comité directivo, garantizando un flujo de información eficaz y adaptable.

Durante este factor, el equipo de planificación y la gerencia de proyectos deben de realizar las actividades descritas en la Tabla 36.

Tabla 36

Matriz de Actividades para el Factor Planificar

Nº	Actividades	Herramienta y/o Técnica	Entregable
1	Identificar y documentar las partes interesadas, sus necesidades de comunicación y expectativas.	Análisis de partes interesadas	Lista de partes interesadas
2	Definir objetivos de comunicación alineados con los objetivos del proyecto y la organización.	Reuniones y entrevistas	Documento de objetivos de comunicación
3	Desarrollar estrategias de comunicación específicas para cada grupo de partes interesadas.	Matriz de comunicación	Plan de estrategias de comunicación
4	Elaborar un cronograma de comunicación detallado con actividades, responsables y plazos.	Software de gestión de proyectos	Cronograma de comunicación
5	Consolidar toda la información en un plan de gestión de la comunicación integrado.	Revisión y aprobación del plan	Plan de gestión de la comunicación

Fuente: Elaboración propia (2024).

3.4.2. Factor: Organizar

Primero, el equipo de Recursos Humanos y el Departamento de Adquisiciones establecen roles y responsabilidades detallados, asegurando que cada miembro del equipo comprenda su papel específico en la comunicación. Posteriormente, se asignan los recursos necesarios, incluyendo tecnología y personal, para apoyar el plan de comunicación mediante la Matriz de Recursos. A continuación, se lleva a cabo un programa de capacitación intensivo sobre las herramientas de comunicación y técnicas eficaces para todos los involucrados. Posteriormente, se implementa un sistema de gestión de la comunicación para optimizar el flujo de información entre equipos y stakeholders. Finalmente, se establecen procedimientos de coordinación para sincronizar las actividades entre departamentos, garantizando una integración fluida en el proyecto.

Durante este factor, tanto recursos humanos como el departamento de adquisiciones deben realizar las actividades descritas en la Tabla 37.

Tabla 37

Matriz de Actividades para el Factor Organizar

Nº	Actividades	Herramienta y/o Técnica	Entregable
1	Establecer roles y responsabilidades dentro del equipo de comunicación para garantizar claridad en las tareas asignadas.	Diagrama de Roles y Responsabilidades	Documento de Roles y Responsabilidades
2	Definir y asignar los recursos necesarios para la implementación del plan de comunicación, incluyendo tecnología y personal.	Matriz de Recursos	Plan de Recursos Asignados
3	Desarrollar un plan de capacitación para los miembros del equipo sobre las herramientas de comunicación y técnicas eficaces.	Programas de Capacitación	Plan de Capacitación
4	Implementar un sistema de gestión de la comunicación que facilite el flujo de información entre los equipos y los stakeholders.	Software de Gestión de Proyectos	Sistema de Gestión de la Comunicación

5	Establecer procedimientos de coordinación para asegurar la sincronización entre los diferentes departamentos involucrados en el proyecto.	Procedimientos Operativos Estándar	Manual de Procedimientos de Coordinación
---	---	------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia (2024).

3.4.3. Factor: Gestionar

Comienza con la identificación y establecimiento de canales de comunicación adecuados mediante herramientas específicas, como plataformas internas. Esta etapa es crucial para asegurar un flujo de información claro y accesible, lo cual se materializa en un Plan de Canales de Comunicación. Seguido de esto, se implementan procedimientos de gestión de la comunicación, documentados en un manual detallado. Este manual facilita la estandarización y asegura que todos los procedimientos estén claramente definidos y accesibles. A continuación, se coordina la distribución de información relevante entre equipos y áreas usando un sistema de gestión de información. La correcta implementación de este sistema genera un Registro de Distribución de Información, asegurando que cada miembro del equipo reciba la información necesaria de manera oportuna. Se establecen reuniones regulares con agendas predefinidas para mantener la alineación entre los equipos y actualizar la información relevante. Las actas de estas reuniones sirven como evidencia de las discusiones y decisiones tomadas. Finalmente, se realiza una evaluación continua del proceso de comunicación a través de herramientas de retroalimentación. Los resultados de esta evaluación se documentan en un Informe de Evaluación de Comunicación, que permite ajustar y mejorar los procedimientos conforme a las necesidades y comentarios del equipo.

Durante este factor, los líderes de equipo y gerentes de área deben de realizar las actividades descritas en la Tabla 38.

Tabla 38

Matriz de Actividades para el Factor Gestionar

Nº	Actividades	Herramienta y/o Técnica	Entregable
----	-------------	-------------------------	------------

1	Establecer canales de comunicación efectivos para el equipo.	Herramienta de Comunicación Interna	Plan de Canales de Comunicación
2	Implementar procedimientos de gestión de la comunicación para cada proyecto.	Manual de Procedimientos	Procedimientos de Gestión Documentados
3	Coordinar la distribución de información relevante entre equipos y áreas.	Sistema de Gestión de Información	Registro de Distribución de Información
4	Facilitar reuniones regulares para asegurar la alineación y actualización de la comunicación.	Agenda de Reuniones	Actas de Reuniones
5	Evaluar y ajustar los procesos de comunicación según el feedback recibido.	Herramientas de Retroalimentación	Informe de Evaluación de Comunicación

Fuente: Elaboración propia (2024).

3.4.4. Factor: Monitorear

Primero se establecen indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir la eficacia de la comunicación interna, utilizando dashboards específicos para su seguimiento. Luego, se implementa un sistema de reporte de incidencias que facilita la identificación y resolución rápida de problemas de comunicación, manteniendo un registro detallado. Posteriormente, se realizan auditorías periódicas para evaluar el estado de las comunicaciones y se analizan datos y métricas para detectar áreas que requieran mejoras. Finalmente, se revisan y actualizan los protocolos de comunicación basados en los hallazgos de las auditorías y análisis, asegurando que los ajustes se reflejen en las prácticas de comunicación diaria.

Durante este factor, el equipo de control de calidad y analistas de datos deben de realizar las actividades descritas en la Tabla 39.

Tabla 39

Matriz de Actividades para el Factor Monitorear

Nº	Actividades	Herramienta y/o Técnica	Entregable
1	Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para el seguimiento de la comunicación.	Dashboard de KPIs	Informe de indicadores de rendimiento de comunicación.
2	Implementar un sistema de seguimiento y reporte de incidencias de comunicación.	Software de gestión de incidencias	Registro de incidencias y

			acciones correctivas.
3	Realizar auditorías periódicas para evaluar la eficacia de las comunicaciones internas.	Auditoría de comunicaciones	Informe de auditoría de comunicación.
4	Analizar datos y métricas para identificar áreas de mejora en el flujo de información.	Herramientas de análisis de datos	Informe de análisis y recomendaciones de mejora.
5	Revisar y actualizar los protocolos de comunicación en función de los hallazgos.	Procedimientos de actualización	Procedimiento revisado y actualizado de comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2024).

3.4.5. Matriz Resumen de Actividades de los Factores

A continuación, se presenta la matriz de resumen de actividades para los factores del modelo de gestión de comunicaciones para medianas empresas constructoras; esta tabla ofrece una visión integral de las actividades clave para cada factor del modelo, organizadas en una secuencia lógica para optimizar el flujo de información, las mismas que están descritas en la Tabla 40.

Tabla 40

Matriz de Resumen de Actividades de los Factores

Nº	Planificar	Organizar	Gestionar	Monitorear
1	Identificar y documentar las partes interesadas, sus necesidades de comunicación y expectativas.	Establecer roles y responsabilidades dentro del equipo de comunicación para garantizar claridad en las tareas asignadas.	Establecer canales de comunicación efectivos para el equipo.	Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para el seguimiento de la comunicación.
2	Definir objetivos de comunicación alineados con los objetivos del proyecto y la organización.	Definir y asignar los recursos necesarios para la implementación del plan de comunicación, incluyendo tecnología y personal.	Implementar procedimientos de gestión de la comunicación para cada proyecto.	Implementar un sistema de seguimiento y reporte de incidencias de comunicación.
3	Desarrollar estrategias de comunicación específicas	Desarrollar un plan de capacitación para los miembros del	Coordinar la distribución de información	Realizar auditorías periódicas para evaluar la

	para cada grupo de partes interesadas.	equipo sobre las herramientas de comunicación y técnicas eficaces.	relevante entre equipos y áreas.	eficacia de las comunicaciones internas.
4	Elaborar un cronograma de comunicación detallado con actividades, responsables y plazos.	Implementar un sistema de gestión de la comunicación que facilite el flujo de información entre los equipos y los stakeholders.	Facilitar reuniones regulares para asegurar la alineación y actualización de la comunicación.	Analizar datos y métricas para identificar áreas de mejora en el flujo de información.
5	Consolidar toda la información en un plan de gestión de la comunicación integrado.	Establecer procedimientos de coordinación para asegurar la sincronización entre los diferentes departamentos involucrados en el proyecto.	Evaluar y ajustar los procesos de comunicación según el feedback recibido.	Revisar y actualizar los protocolos de comunicación en función de los hallazgos.

Fuente: Elaboración propia (2024).

3.4.6. Matriz de Organización, Medición y Control del Modelo de Gestión de las Comunicaciones

A continuación, se presenta la Matriz de Organización, Medición y Control para los factores del modelo de gestión de comunicaciones en medianas empresas constructoras; esta tabla ofrece una visión integral de cómo se organiza, mide y controla cada factor del modelo, permitiendo optimizar el flujo de información de manera eficaz, las cuales se encuentran descritas en la Tabla 41.

Tabla 41

Matriz de Organización, Medición y Control del Modelo de Gestión de las Comunicaciones

Nº	Factor	Organización del Modelo	Medición del Modelo	Control del Modelo
1	Planificar	El equipo de planificación y la gerencia de proyectos definen los objetivos de comunicación, identifican las partes	El éxito del plan de comunicación se mide mediante el cumplimiento de objetivos establecidos y el cronograma de comunicación,	Se controla a través de revisiones periódicas y ajustes al plan de comunicación. Se utilizan

		interesadas y establecen los canales y métodos de comunicación. El plan debe ser aprobado por el comité directivo.	junto con la participación efectiva de las partes interesadas.	herramientas de análisis de partes interesadas y un sistema de aprobación por el comité directivo.
2	Organizar	Recursos Humanos y el Departamento de Adquisiciones asignan roles y responsabilidades claras, estructuran el flujo de información y establecen políticas y procedimientos de comunicación. También organizan la capacitación del equipo en herramientas de comunicación.	La efectividad de la organización se mide por la claridad en los roles y responsabilidades y la eficiencia del flujo de información. Se evalúa el nivel de competencia del equipo en el uso de las herramientas de comunicación a través de evaluaciones post capacitación.	Se controla mediante auditorías internas sobre el cumplimiento de las políticas de comunicación y revisiones regulares del sistema de gestión de la comunicación implementado.
3	Gestionar	Los líderes de equipo y gerentes de área implementan el plan de comunicación, gestionan el flujo de información y resuelven problemas de comunicación en tiempo real. Se organizan reuniones periódicas para asegurar la alineación entre los equipos.	El rendimiento se mide por la eficiencia en la implementación de los canales de comunicación, la resolución oportuna de problemas y la satisfacción de los stakeholders. Se utilizan informes de gestión y registros de reuniones.	Se controla a través de reuniones regulares, monitoreo de la distribución de información y análisis de feedback para hacer ajustes necesarios.
4	Monitorear	El equipo de control de calidad y los analistas de datos supervisan la eficacia del plan de comunicación,	La eficacia se mide a través de indicadores clave de rendimiento (KPIs), como la claridad de las comunicaciones,	Se controla con un sistema de retroalimentación continua, auditorías periódicas y análisis de datos

		utilizando KPIs, auditorías y análisis de datos. Los informes se comparten con el comité de seguimiento para revisiones y mejoras.	la rapidez en la resolución de incidencias y la calidad de la información distribuida.	que permiten ajustes dinámicos al plan de comunicación y a los protocolos.
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2024).

3.4.7. Estimación del Tiempo para la Implementación del Modelo de Gestión de Comunicaciones en Medianas Empresas Constructoras

A continuación, se presenta la Estimación del Tiempo para la Implementación del Modelo de Gestión de Comunicaciones en Medianas Empresas Constructoras. Esta tabla brinda una perspectiva detallada del tiempo estimado para implementar cada uno de los factores del modelo, permitiendo establecer un cronograma efectivo que facilite una mejora continua en el flujo de información dentro de la organización. Los tiempos estimados reflejan un enfoque progresivo y estratégico, diseñado para asegurar una adopción óptima del modelo.

El Total de Tiempo Estimado es de aproximadamente 22 semanas (aprox. 5 meses), y puede ajustarse según los recursos disponibles en la organización, lo cual aporta flexibilidad al proceso. Los detalles se encuentran especificados en la Tabla 42.

Tabla 42

Estimación del Tiempo para la Implementación del Modelo de Gestión de Comunicaciones en Medianas Empresas Constructoras

Punto del Modelo	Descripción de la Actividad	Tiempo Estimado (Semanas)	Comentarios
1. Diagnóstico Inicial	Análisis del estado actual de las comunicaciones en la empresa	2	Incluye entrevistas y revisión documental

2. Planificación	Definición de recursos, presupuesto, y cronograma para la implementación	2	Participación de stakeholders clave
3. Diseño del Sistema de Comunicación	Creación de manuales y protocolos basados en el diagnóstico y necesidades	3	Ajustes para alineación con objetivos de la empresa
4. Capacitación	Formación del personal en los nuevos protocolos de comunicación	4	Implica entrenamientos y pruebas
5. Implementación Piloto	Prueba inicial en un área o proyecto específico	2	Monitoreo continuo para ajustes necesarios
6. Ajustes Posteriores	Revisión de resultados y ajustes en el sistema	2	Basado en el feedback recibido en la fase piloto
7. Implementación Completa	Despliegue del modelo en toda la organización	3	Asegura uniformidad en todos los niveles
8. Monitoreo y Evaluación	Seguimiento del rendimiento del sistema y evaluación de KPIs	4	Incluye informes periódicos

Fuente: Elaboración propia (2024).

3.4.8. Estimación de Personal Necesario para la Implementación del Modelo de Gestión de Comunicaciones

A continuación, se presenta la Estimación de Personal Necesario para la Implementación del Modelo de Gestión de Comunicaciones. Esta tabla proporciona un

desglose detallado del personal requerido para ejecutar eficazmente cada uno de los factores del modelo en medianas empresas constructoras. El número total de personas necesarias oscila entre 7 y 8, dependiendo del alcance específico y de la disponibilidad del personal de apoyo en operaciones. Los roles pueden adaptarse según el tamaño y las necesidades de la empresa, asegurando que cada área clave esté cubierta para una implementación integral del modelo de comunicación, detallado en la Tabla 43.

Tabla 43

Estimación de Personal Necesario para la Implementación del Modelo de Gestión de Comunicaciones

Área	Función	Cantidad de Personas	Responsabilidades Principales
Gestión de Proyecto	Gerente de Proyecto	1	Liderar la implementación del modelo, supervisar avances, coordinar con áreas involucradas.
Comunicación	Coordinador de Comunicaciones	1	Gestionar la planificación y distribución de la información; establecer canales y protocolos de comunicación.
Tecnología de la Información	Especialista en TI	1	Configurar y mantener las plataformas digitales de comunicación; asegurar el soporte técnico.
Recursos Humanos	Capacitación y Desarrollo	1	Coordinar y ejecutar programas de capacitación sobre el modelo y las herramientas de comunicación.

Operaciones	Personal de Apoyo en Proyectos (por área)	2-3	Apoyar en la implementación de prácticas de comunicación en las operaciones diarias; gestionar retroalimentación
Calidad	Especialista en Calidad	1	Monitorear y evaluar la efectividad del modelo de comunicaciones en función de los indicadores de calidad.

Fuente: Elaboración propia (2024).

3.4.9. Estimación de Costos para la Implementación del Modelo de Gestión de Comunicaciones

A continuación, se presenta la estimación de costos para implementar el modelo de gestión de comunicaciones en medianas empresas constructoras, que incluye la asignación de 7 a 8 personas, según el alcance y la disponibilidad interna. Se recomienda utilizar herramientas como Microsoft Teams y Slack para comunicación, y Asana o Trello para gestionar proyectos y flujos de trabajo. Los costos también comprenden la capacitación interna de los empleados y la consultoría externa para asegurar la correcta implementación y adopción del modelo, detallado en la Tabla 44.

Tabla 44

Estimación de Costos para la Implementación del Modelo de Gestión de Comunicaciones

Concepto	Costo Mensual Estimado (S/)	Descripción
Coordinador de Comunicación (1 persona)	3,000 - 4,000	Responsable de la planificación, implementación y supervisión de las comunicaciones.
Analista de Datos (1 persona)	2,500 - 3,500	Encargado del análisis de datos relacionados con la gestión de

		comunicaciones y la elaboración de reportes.
Técnico de Soporte (1 persona)	1,800 - 2,500	Responsable del soporte técnico en herramientas de gestión de comunicaciones y plataformas tecnológicas.
Auxiliar Administrativo (1 persona)	1,500 - 2,000	Asiste en tareas administrativas, documentación y seguimiento de actividades del modelo.
Gerente de Proyecto (1 persona)	5,000 - 6,000	Lidera la implementación del modelo, gestionando el equipo y los recursos.
Especialista en Capacitación (1 persona)	3,000 - 4,000	Encargado de diseñar y facilitar la capacitación interna sobre el modelo de gestión de comunicaciones.
Consultor Externo (1 persona)	4,000 - 6,000	Proporciona asesoría especializada y consultoría en la implementación del modelo.
Supervisor de Implementación (1 persona)	2,500 - 3,500	Supervisa el proceso de implementación, asegura que los recursos y actividades se alineen con el plan.
Herramientas y Software (Licencias)	1,000 - 2,000	Licencias para software de gestión de proyectos y comunicación, como Microsoft Teams, Slack o similar.

Total Costo		Dependiendo del equipo y el
Mensual	S/ 23,800 - S/ 31,500	alcance de la implementación, sin
Estimado		incluir gastos adicionales.

Fuente: Elaboración propia (2024).

3.4.10. Beneficios Estratégicos de Implementar un Modelo de Gestión de Comunicaciones

Para convencer al gerente general de una mediana empresa constructora sobre la implementación del modelo de gestión de comunicaciones, es fundamental resaltar sus beneficios clave. Cabe indicar que, al implementar el presente modelo representa una inversión estratégica que puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y la competitividad. A medida que los proyectos se hacen más complejos, la comunicación eficiente se convierte en un factor crítico para garantizar el cumplimiento de plazos y presupuestos. Este modelo ofrece una estructura que optimiza el flujo de información entre equipos, desde los operativos hasta la gerencia, reduciendo errores y malentendidos que afectan la productividad y calidad del trabajo.

El modelo propuesto integra herramientas digitales como Microsoft Teams y Slack, que mejoran la comunicación interna, permitiendo una coordinación más eficaz. Estas plataformas facilitan el intercambio de información en tiempo real y eliminan la necesidad de comunicaciones dispersas, lo que reduce el riesgo de retrasos y confusiones. Además, al incorporar herramientas de gestión de proyectos como Trello o Asana, se mejora la planificación, seguimiento y evaluación del progreso, asegurando que los proyectos se mantengan dentro del presupuesto y el cronograma.

Una correcta implementación de este modelo también requiere una inversión en capacitación y consultoría. Asegurarse de que el personal esté completamente capacitado para utilizar las nuevas herramientas y adaptarse al modelo propuesto maximiza los beneficios y minimiza la curva de aprendizaje. El apoyo de consultores especializados garantizará una adopción sin errores y el diseño de un modelo a medida que responda a las necesidades específicas de la empresa.

Al adoptar este modelo, se logra no solo un mejor control sobre los proyectos, sino también una mayor capacidad para adaptarse a cambios inesperados, aumentar la colaboración entre departamentos y mejorar la toma de decisiones. Los beneficios a largo plazo, como la mejora en la rentabilidad, el aumento de la satisfacción de los clientes y la optimización de los recursos, hacen que esta inversión sea una estrategia fundamental para mantenerse competitivo en un sector de alta exigencia.

3.5 Contrastación de la Hipótesis

Es necesario verificar la hipótesis general “Con un modelo de gestión de las comunicaciones para mejorar el flujo de información en medianas empresas constructoras; se puede ampliar de forma considerable las ventajas competitivas de las medianas empresas constructoras que cada vez son más exigentes”

Del enfoque mixto de la investigación tenemos, de las entrevistas realizadas, fue la pregunta N° 16. ¿Cómo definiría usted la importancia de una planificación estructurada para la gestión de las comunicaciones en su empresa constructora?, dando como resultado, fundamental para anticipar posibles obstáculos y garantizar una comunicación efectiva, que los 78 expertos concuerdan en un 76.06 %.

Hipótesis específica 1, se realizó “Al Identificar los problemas generados por la deficiencia del flujo de información en las medianas empresas constructoras”, por ende, de las entrevistas realizadas, fue la pregunta N°5. ¿Cuáles considera usted, son los factores que debilitarían la comunicación empresarial?, dando como resultado, políticas de comunicación poco claras o nulas, personal no comprometidos en los objetivos de la organización, que los 78 expertos concuerdan en un 38.03 %.

Hipótesis específica 2, se realizó “Al analizar la importancia del flujo de información en las medianas empresas constructoras”, por ende, de las entrevistas realizadas, fue la pregunta N° 6. ¿Qué herramientas o canales de comunicación se utilizan para facilitar el flujo de información dentro de su empresa?, dando como

resultado, base de datos, Google drive, WhatsApp, que los 78 expertos concuerdan en un 43.66 %.

Hipótesis específica 3, se realizó “Al desarrollar los pasos de implementar el modelo de gestión de las comunicaciones en las medianas empresas constructoras”, por ende, de las entrevistas realizadas, fue la pregunta N° 8. Dentro de las diferentes acciones al interior de la empresa ¿Qué medidas se implementan para garantizar la confiabilidad, rapidez y oportunidad en la comunicación interna?, dando como resultado, monitoreo constante, gestión de la información, verificación de la información, existencia de una data real, que los 78 expertos concuerdan en un 54.93 %.

Hipótesis específica 4, se realizó “Se obtendrá los beneficios al implementar el modelo de gestión de las comunicaciones en las medianas empresas constructoras”, por ende, de las entrevistas realizadas, fue la pregunta N° 9. ¿Qué mecanismos se utilizan para evaluar y mejorar continuamente la comunicación interna?, dando como resultado, supervisión de los procesos, que los 78 expertos concuerdan en un 30.99 %.

Hipótesis específica 5, se realizó “El mayor costo generado por un mal flujo de información en las medianas empresas constructoras”.

Los efectos positivos incluyen ahorros y garantía de calidad, costo y plazo de trabajo; entre sus efectos se incluyen sobrecostos y extensiones de plazos generados por diversos factores negativos de la falta de comunicación, como se demuestra en esta investigación y sustentado en la propuesta de cuantificación de la comunicación; y los efectos negativos incluyen la omisión de información o la aplicación de pautas básicas de comunicación. Se lleva a cabo cuando existe una comunicación eficiente, la cual se puede lograr con el uso de instrumentos como la sugerencia realizada en el estudio modelo.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 Conclusiones

El presente estudio ha permitido determinar un modelo de gestión de las comunicaciones aplicable a medianas empresas constructoras, validado mediante metodologías cualitativas y cuantitativas. Los hallazgos evidencian que su aplicación optimiza el flujo de información, incrementando la precisión, oportunidad y claridad de la comunicación interna y externa. El análisis de datos confirma que la implementación de estrategias de planificación, organización, gestión y monitoreo fortalece la coordinación y eficiencia en los procesos constructivos. Como resultado, la investigación ha logrado cumplir su objetivo general, demostrando que una estructura de comunicación adecuada minimiza errores, facilita la toma de decisiones y potencia la competitividad del sector. Adicionalmente, los datos obtenidos en encuestas y entrevistas respaldan la eficacia del modelo al reflejar mejoras sustanciales en la precisión y claridad de la información, consolidando su aplicabilidad en el ámbito de la construcción.

La deficiencia en la gestión de comunicaciones en medianas empresas constructoras lleva a una documentación insuficiente y oportunidades perdidas en la toma de decisiones; además, la falta de un canal de comunicación eficaz puede causar errores en la información, afectando la operación y competitividad de la empresa; esta deficiencia impacta negativamente en la coordinación y ejecución de proyectos, resultando en malentendidos y retrasos, lo que subraya la importancia de un flujo de comunicación efectivo para el éxito organizacional.

La implementación de canales de comunicación efectivos y la adecuada gestión de relaciones y partes interesadas son cruciales para el éxito de los proyectos de construcción; la comunicación interdepartamental y el uso de tecnologías de la información mejoran la productividad y eficiencia.

La investigación cualitativa de este estudio se centra en entrevistas y grupos focales con profesionales del sector construcción para explorar sus percepciones y experiencias sobre la gestión de las comunicaciones en medianas empresas constructoras, identificando barreras, facilitadores y prácticas efectivas para el desarrollo de un modelo de gestión de comunicaciones más eficiente.

La investigación cuantitativa en este estudio se enfoca en recopilar datos estructurados mediante encuestas y cuestionarios para analizar estadísticamente la eficacia de la gestión de las comunicaciones en medianas empresas constructoras, evaluando aspectos como la frecuencia, claridad y efectividad de las comunicaciones, con el objetivo de identificar áreas de mejora y validar el modelo propuesto.

La encuesta muestra que el 66.7% de los encuestados son ingenieros civiles, y el 32.1% tiene más de 15 años de experiencia. Un 35.9% define la comunicación como fundamental para cumplir con los objetivos organizacionales, y el 41% la considera importante para mejorar el desempeño interno. Actividades integradoras son las más efectivas para fomentar la participación (60.3%), y la principal estrategia es incluir estas actividades en la gestión de comunicaciones (46.2%). Además, políticas poco claras y falta de flujogramas son vistas como las mayores limitaciones (37.2% y 46.2%, respectivamente).

El factor Planificar es crucial porque establece las bases para una gestión efectiva de las comunicaciones en medianas empresas constructoras, además detalla las estrategias para planificar dichas comunicaciones, abarcando la identificación de necesidades, stakeholders y herramientas de comunicación.

El factor Organizar se enfoca en establecer una estructura organizacional eficiente, con roles y responsabilidades claros, equipos de comunicación especializados, y selección de canales adecuados; además, se incluyen políticas para la gestión de información, planificación financiera, y uso de indicadores de eficiencia,

asegurando un flujo de información efectivo y coordinación en todos los niveles de la organización.

El factor Gestionar implica ejecutar y supervisar estrategias efectivas, asegurando un flujo de información continuo y preciso; esto incluye coordinar esfuerzos, resolver problemas proactivamente, y adaptarse a cambios, además de mantener registros y preparar planes de contingencia para crisis; la implementación de estrategias comunicativas se centra en la coordinación, ejecución diaria, ajuste a cambios, y la supervisión del flujo de información, con énfasis en la resolución de problemas y la retroalimentación; es esencial la evaluación continua del desempeño comunicativo y la implementación de mejoras basadas en indicadores clave, además de establecer mecanismos para la gestión de crisis y el uso de herramientas tecnológicas que optimicen la comunicación.

El factor Monitorear es crucial para evaluar la efectividad de las comunicaciones en medianas empresas constructoras, utilizando KPIs para medir precisión, puntualidad y satisfacción de partes interesadas; la gestión de crisis y la preparación para situaciones imprevistas aseguran estabilidad; la retroalimentación continua y la revisión de estrategias permiten una mejora constante, manteniendo la relevancia y efectividad de las comunicaciones.

La contrastación de la hipótesis general muestra que una gestión estructurada de las comunicaciones mejora significativamente las ventajas competitivas en medianas empresas constructoras; las entrevistas revelaron que una planificación clara es fundamental (76.06%), que las políticas de comunicación poco claras son un problema (38.03%), y que herramientas como Google Drive y WhatsApp son útiles (43.66%); además, el monitoreo constante y la gestión efectiva son clave para garantizar una comunicación confiable (54.93%), y la supervisión de procesos es esencial para la mejora continua (30.99%).

4.2 Recomendaciones

A partir de la discusión de resultados, se recomienda la implementación progresiva del modelo de gestión de comunicaciones en medianas empresas constructoras, asegurando su adaptación a las necesidades organizacionales. Se sugiere fortalecer la planificación y formalización de procesos comunicativos mediante la asignación clara de roles y el uso de herramientas tecnológicas. Además, es crucial promover la capacitación continua del personal para reducir la resistencia al cambio y garantizar una integración efectiva del modelo. La evaluación periódica de su impacto, mediante indicadores de desempeño, facilitará su mejora continua y sostenibilidad. Asimismo, se recomienda ampliar su aplicación a otros sectores de la construcción, explorando su efectividad en diferentes contextos operativos y organizacionales.

Se sugiere aplicar el modelo de gestión de comunicaciones propuesto en empresas constructoras de tamaño mediano, ajustándolo según los requisitos particulares de cada entidad. Este enfoque facilitará la mejora en la circulación de información, la eficiencia en la toma de decisiones y la alineación con los objetivos estratégicos, lo que fortalecerá el éxito y la productividad en el ámbito de la construcción.

Resulta fundamental fomentar la involucración activa de los colaboradores en la comunicación interna mediante la organización de eventos, actividades y la implementación de herramientas eficaces. Mantener la coherencia en el mensaje a través de diversos canales y asegurar la confiabilidad, rapidez y oportunidad en la comunicación interna son elementos esenciales para robustecer la administración de comunicaciones en compañías del sector de la construcción.

Se recomienda emplear la serie de preguntas elaborada para entrevistar a empresas de construcción acerca de sus prácticas de gestión de comunicaciones. Esto se realiza con el propósito de realizar evaluaciones periódicas sobre la eficacia de las estrategias, herramientas y canales de comunicación. La evaluación constante y la

mejora continua de la comunicación interna son esenciales para ajustarse a las transformaciones y desafíos del entorno empresarial.

La implementación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en medianas empresas constructoras se presenta como una recomendación clave para mejorar la productividad y optimizar el flujo de información. La integración de herramientas tecnológicas eficientes puede contribuir significativamente a la gestión de comunicaciones en el sector de la construcción.

Se anima a las compañías de construcción a elaborar un plan organizado de comunicación interna, que contemple el establecimiento de metas fundamentales, el análisis de estrategias y la asignación de prioridades a la comunicación en la gestión de proyectos. La planificación meticulosa y la armonización con los objetivos estratégicos son elementos cruciales para lograr una administración efectiva de las comunicaciones.

Por último, se aconseja llevar a cabo la formación continua y actualización del personal en el manejo de herramientas y vías de comunicación, así como en la comprensión de la relevancia de una comunicación eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akpilaanya-Ajongbah, J. (2021). *An assessment of project communications management in the Ghana land administration project phase ii (LAPII)* (Doctoral dissertation). <https://ir.knust.edu.gh/server/api/core/bitstreams/87b595ce-a76f-47ee-a82f-ed49207e30b2/content>
- Benancio Jaramillo, J., Córdova Rodríguez, U. J., Durán Salcedo, J., Quiroz Abanto, M. D., & Tejada Arce, D. (2021). Diseño, gestión y construcción de un hotel 5 estrellas en el distrito de Miraflores para la cadena hotelera Ibérico Star. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/2367>
- Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Bogota, Colombia: Editorial PEARSON Educacion. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bernal Valladares, C. E. (2021). Gestión administrativa y productividad en la facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrión en el año 2019. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/5554/Carlos%20Enrique%20Bernal%20Valladares.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabanillas Flores, L. P. (2019). Propuesta de un Plan de Gestión en la Construcción de Edificaciones para la Empresa Constructora San Juan SRL. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/5885>
- Carvajal Camacho, E. E. (2021). *Modelo de gestión para empresas constructoras e inmobiliarias del Distrito Metropolitano de Quito con un enfoque en el Project Management Institute (PMI)* (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). <http://hdl.handle.net/10644/8189>
- Chacon del Castillo, D. M. (2022). Gestión administrativa y desempeño laboral de la red asistencial Ucayali-hospital II Pucallpa-ESSALUD, 2021. <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/6082>
- Cruces Torres, O. J. (2022). Aplicación de la gestión de comunicaciones basado en PMBOK y su relación con la productividad en la gestión de proyectos de TI en web digital world, Lima 2021. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/94272>
- García Bedoya, N., & Sánchez García, D. F. (2019). Los flujos de comunicación en la Constructora 1A. <https://repositorio.ucp.edu.co/server/api/core/bitstreams/d1041968-3410-4283-b367-e591d9d4f68f/content>
- Leyva Angeles, C. R., & Rojas Araujo, A. E. (2019). Propuesta de metodología para la gestión de los interesados mediante la mejora continua en empresas constructoras medianas enfocadas a proyectos multifamiliares en el distrito de Santiago de Surco. <http://hdl.handle.net/10757/626072>
- López Vargas, J. F. (2019). Plan de gestión de comunicaciones e interesados en el proyecto Club House. <http://hdl.handle.net/10654/36690>

- Moreno-Foglia, J. A. (2021). Propuesta para la gestión de las comunicaciones internas, en la dirección de proyectos de interventoría de obra vial, en función de las habilidades interpersonales del director de proyectos más común, y bajo los planteamientos de la metodología PMBOK, sexta edición, capítulo 10. <https://hdl.handle.net/10983/25697>
- Ortiz de Orue Mamani, J. F. (2019). Aplicación de los fundamentos de la guía del PMBOK, áreas de conocimientos de gestión de recursos humanos y comunicaciones en proyectos de edificaciones en la ciudad del Cusco, caso práctico Residencial Hispania, 2017. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/4568>
- Ortiz Perez, J. S. (2022). *Análisis y estudio preliminar para la optimización de la infraestructura de red de la información y comunicación de la empresa constructora INGPRA* (Doctoral dissertation, Universidad Santo Tomás). <http://hdl.handle.net/11634/44494>
- Ricalde Casaverde, M. I. (2019). Gestión de las comunicaciones del proyecto bajo enfoque PMI-PMBOK: estudio de casos de ingenieros y arquitectos en la elaboración de expedientes técnicos en el ministerio público del Perú, 2019. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/2504>
- Rojas Araujo, A. E., & Leyva Angeles, C. R. (2019). Propuesta de metodología para la gestión de los interesados mediante la mejora continua en empresas constructoras medianas enfocadas a proyectos multifamiliares en el distrito de Santiago de Surco. <http://hdl.handle.net/10757/626072>
- Suárez Zamora, V. M. (2023). Evaluar el impacto de las tecnologías de la información y comunicación en la productividad de las pymes constructoras. <http://repositorio.iberopuebla.mx/handle/20.500.11777/5663>
- Zita, T. (2020). *Communication as a tool for effective project execution at selected construction sites in Cape Town, South Africa* (Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology). <https://etd.cput.ac.za/handle/20.500.11838/3107>
- Quelopana Salinas, J. A. M. (2023). La importancia de la aplicación de la Guía de PMBOK. 7ma edición en la gestión de proyectos de inversión pública invierte. pe, 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/112553>
- Quiroz Flores, K. L. (2023). Metodología Lean Construction y su incidencia en la productividad de una empresa supervisora vial, Lima, 2022. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113791/Quiroz_FK L-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113791/Quiroz_FK_L-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: MODELO DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES PARA MEJORAR EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN MEDIANAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS					
Problema de Estudio	Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Metodología
El problema del mal flujo de información es que puede generar frustraciones, crear un mal ambiente en el trabajo, dañar la productividad e inclusive las relaciones externas. Cuando hay falta de comunicación interna en una empresa se originan retrasos en la planificación, se repite innecesariamente el flujo de trabajo o se tiene que rehacer lo mismo.	<u>Problema general</u> ¿Cuál es el modelo de gestión de las comunicaciones que optimiza el flujo de información en medianas empresas constructoras?	<u>Objetivo general</u> Determinar el modelo de gestión de las comunicaciones que optimice el flujo de información en medianas empresas constructoras.	<u>Hipótesis general</u> Con la implementación de un modelo de gestión de las comunicaciones el flujo de información en medianas empresas constructoras se optimizará, lo que fortalecerá sus ventajas competitivas y mejorará su desempeño en el mercado.	<u>Variable independiente</u> Modelo de gestión de las comunicaciones DIMENSIONES: - Sistema de Gestión según el PMBOK. - Deficiencia de Gestión de Comunicaciones. - Aplicación de la Gestión de Comunicaciones.	<u>Tipo de investigación:</u> No experimental <u>Diseño de investigación:</u> Diseño exploratorio y descriptivo.
	<u>Problemas específicos</u> ¿Cuáles son los elementos clave que generan la deficiencia del flujo de información en las medianas empresas constructoras?	<u>Objetivos específicos</u> Identificar las causas de la deficiencia del flujo de información en las medianas empresas constructoras.	<u>Hipótesis específicas</u> La identificación de los factores críticos que generan la deficiencia del flujo de información permitirá desarrollar una metodología efectiva para optimizar la gestión	<u>Variable dependiente</u> Flujo de información en medianas empresas constructoras DIMENSIONES: - Beneficios.	<u>Población y muestra:</u> La población son todas las personas que laboran en las medianas empresas constructoras. Muestra La muestra está compuesta por los profesionales expertos en la gestión de las comunicaciones



	¿Cuál es la importancia del flujo de información en las medianas empresas constructoras?	Elaborar un diagnóstico de la importancia del flujo de información en las medianas empresas constructoras.	de comunicaciones en medianas empresas constructoras. La evaluación detallada de la relevancia del flujo de información en las medianas empresas constructoras conducirá a una comprensión más profunda de las deficiencias y áreas de mejora en la gestión de comunicaciones.	- Tiempos. - Costos.	para mejorar el flujo de información en medianas empresas constructoras. El valor del tamaño de muestra(n) es de 78 profesionales
	¿Cuáles son los pasos para implementar el modelo de gestión de las comunicaciones en las medianas empresas constructoras?	Desarrollar los pasos para implementar el modelo de gestión de las comunicaciones en las medianas empresas constructoras.	La articulación detallada de los pasos necesarios para implementar el modelo de gestión de comunicaciones en medianas empresas constructoras resultará en una mejora significativa en la alineación y eficacia de las comunicaciones dentro de la organización.		<u>Técnicas e instrumentos de recolección de datos:</u> Investigación documental La investigación documental trata de reunir, analizar, evaluar y comparar información sobre un tema a partir de diversas fuentes documentales (grabaciones audiovisuales, libros o materiales históricos). Diseño de investigación de campo La investigación de campo, estudio de campo o trabajo de campo es el acto de recoger datos del mundo real y examinarlos tal cual, sin modificar las variables. Por ello, su característica distintiva es que se lleva a cabo fuera del laboratorio, en el lugar donde se produce el fenómeno.
	¿Cuáles son los beneficios de implementar el modelo de gestión de las comunicaciones en las medianas empresas constructoras?	Determinar los beneficios de implementar el modelo de gestión de las comunicaciones en las medianas empresas constructoras.	La implementación del modelo de gestión de comunicaciones en medianas empresas constructoras conducirá a una serie de beneficios tangibles, incluida una mejora sustancial en la capacidad de satisfacer los requisitos específicos de comunicación de la organización.		
	¿Cuál es el mayor costo generado por un mal flujo de información en las	Estimar el mayor costo generado por un mal flujo			



	medianas empresas constructoras?	de información en las medianas empresas constructoras.	El análisis del mayor costo generado por un mal flujo de información en medianas empresas constructoras permitirá una evaluación exhaustiva de las repercusiones financieras de una gestión inadecuada de la información en proyectos de construcción.		<u>Técnicas e instrumentos de análisis y procesamiento de datos:</u> Entrevista: Se realizará a la mediana empresa a todos sus trabajadores. Tabulación: La tabulación de la información consiste en elaborar una tabla o un gráfico con los resultados obtenidos tras la recogida de datos. Supone presentar los datos estadísticos en forma de tablas o gráficos fáciles de leer y comprender.
--	----------------------------------	--	--	--	--

FUENTE: Elaboración propia (2024).

Anexo 2: Listado de expertos para efectuar la entrevista

N°	Empresa	RUC	Nombre y apellidos	Profesión	Años de experiencia	Cargo
1	CAVAFA S.R.L.	20494713609	José Fernando Céspedes Morón	Ingeniero Electricista (CIP N° 43406)	30	Gerente General
2	CVC INGENIEROS S.A.C.	20510340079	Víctor Raúl Cervantes Llauca	Ingeniero Mecánico Electricista (CIP N° 45271)	29	Gerente General
3	JAC INGENIEROS CONTRATISTAS S.A.C.	20494293634	Julio Cesar Pómez Calle	Ingeniero Civil (CIP N° 53746)	26	Gerente General
4	HYDREX INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.	20504138292	Mario Fuentes Whittembury	Ingeniero Civil (CIP N° 79578)	19	Gerente de Proyectos
5	CONSTRUCTORA EDIFICARIS S.A.C.	20608739859	Alexander Bautista Flores	Ingeniero Civil (CIP N° 122131)	13	Residente de Obras
6	Corporación R & O INGENIEROS Y ARQUITECTOS E.I.R.L.	20534636220	Jorge Alberto Ramos Hernández	Ingeniero Civil (CIP N° 141889)	11	Gerente General
7	V&V BRAVO S.A.C.	20478154284	Romell Chayña Yupanqui	Ingeniero Civil (CIP N° 163974)	9	Jefe de Proyectos
8	PROSIVIAL S.A.C.	20602309127	Wilson Fernando Sivrero Bustamante	Ingeniero Civil (CIP N° 208599)	5	Gerente General
9	GETELPRO EIMC INGENIERIA S.A.C.	20607516813	Jorge Orlando Cabrera Coronel	Ingeniero Civil (CIP N° 272055)	2	Gerente General
10	CARVISOL SUR S.A.C.	20607595977	Smith Muñoz Chuquitaype	Personal Natural	2	Gerente General

FUENTE: Elaboración propia (2024).

Anexo 3: Guía de preguntas para entrevista

1. ¿Cómo definiría usted la comunicación empresarial?
2. ¿Cuán importante es para usted una adecuada comunicación empresarial?
3. ¿Cómo se fomenta la participación de los empleados en la comunicación empresarial?
4. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para fomentar la comunicación empresarial en su organización?
5. ¿Cuáles son los factores que debilitarían la comunicación empresarial?
6. ¿Qué herramientas o canales de comunicación se utilizan para facilitar el flujo de información dentro de su empresa?
7. ¿Cómo se promueve la comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos de su organización?
8. ¿Qué medidas se implementan para garantizar la confiabilidad, rapidez y oportunidad en la comunicación interna?
9. ¿Qué mecanismos se utilizan para evaluar y mejorar continuamente la comunicación interna?
10. ¿Cuál es el papel que tiene la comunicación interna en la toma de decisiones de su empresa?
11. ¿Cómo se asegura la alineación de la comunicación con los objetivos estratégicos de su empresa?
12. ¿Existen desafíos o limitaciones que influyen en la eficacia de la comunicación oficial dentro de su entidad? En caso afirmativo, ¿cuáles son y cuál sería la forma de abordarlos?
13. ¿Cuál es el nivel de prioridad que se otorga a la comunicación dentro de la administración de proyectos en su compañía?
14. ¿Cuáles son los niveles que abarca la gestión de la comunicación en su empresa?
15. ¿Podría describir cada fase o factor o elemento que conforma su modelo de gestión de las comunicaciones?

16. ¿Cuáles son los objetivos que espera alcanzar en cada fase o factor o elemento de su modelo de gestión de las comunicaciones?
17. ¿Cuál es la responsabilidad que le compete a cada área o departamento responsable de supervisar las fases, factores o elementos de su modelo de gestión de las comunicaciones?
18. ¿Qué indicadores de gestión utilizan para evaluar el desempeño de cada fase o factor o elemento de su modelo de gestión de las comunicaciones?
19. El éxito de una empresa depende en buena parte de la adecuada gestión de la comunicación. ¿Por qué considera usted, que esta expresión es cada vez más válida?

Anexo 4: Respuestas de la entrevista

1. ¿Cómo definiría usted la comunicación empresarial?

Víctor Cervantes:

“La comunicación empresarial es la forma mediante la cual una empresa va a gestionar las comunicaciones en las distintas áreas que tenga la misma”.

Jorge Ramos:

“Se asemeja mucho al dialogo el cual es crucial y la base de la organización, para cumplir los objetivos de misión y visión de una empresa, y las metas trazadas como empresa”.

Romell Chayña:

“Son los lineamientos establecidos dentro de una empresa para una correcta comunicación entre jefaturas, directivos, empleados, clientes (externas), según la cultura organizacional que se tenga, para los diferentes portafolios, programas y proyectos que se cuenten en la empresa”.

Wilson Sivrero:

“La comunicación está establecida de acuerdo a la organización de la empresa, pero aún se encuentran pequeñas deficiencias que se pueden mejorar”.

2. ¿Cuán importante es para usted una adecuada comunicación empresarial?

Wilson Sivrero:

“La adecuada comunicación empresarial es vital para el éxito de todo proyecto, para poder liberar las restricciones que se puedan tener en los proyectos, motivar al personal y conseguir los objetivos de la organización”.

Pedro Muñoz:

“Es muy crítico y debe ser lo primordial ya que es sumamente importante, y se podría considerar como un valor principal, ya que sin esto no se puede comprender ni entender el cumplimiento de los objetivos de la empresa”.

Jorge Cabrera:

“Es fundamental porque permite mejorar el desempeño interno, y mayor fluidez en reconocer sus necesidades de los clientes; para posicionarnos mejor ante el mercado”.

Julio Pómez:

“Es importante porque queremos una organización inclusiva y colaborativas para una mayor producción”.

3. ¿Cómo se fomenta la participación de los empleados en la comunicación empresarial?

Víctor Cervantes:

“Se fomenta la participación del personal en la comunicación empresarial a través de una comunicación estructurada adecuada, desde el conocimiento del personal si hay un formato o medio establecido, grupo WhatsApp, correo electrónico, buzón de sugerencias”.

Julio Pómez:

“Se fomenta mediante dándole valor a cada uno de los empleados, a través de sus participaciones de cada uno de ellos”.

Pedro Muñoz:

“Se fomenta tomando en consideración la participación de los empleados, se hizo participe a los empleados en el establecimiento del modelo del negocio, la propuesta de valor, la relación con los clientes, revisión de la misión y visión de la empresa; ahora se está viendo conjuntamente con los empleados para obtener certificaciones ISO”.

Wilson Sivirero:

“Se fomenta la participación de los empleados entre todas las áreas de la organización de manera colaborativa”.

Romell Chayña:

“Se fomenta las participaciones a través distintas herramientas de las focus group e interesados, reuniones que se dan diariamente obteniendo comunicaciones ágiles que nos genera Split de trabajo”.

4. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para fomentar la comunicación empresarial en su organización?

Wilson Sivrero:

“Se utilizan estrategias para fomentar la comunicación empresarial a través de lo plasmado en el plan de gestión de las comunicaciones a través de medios formales o informales, involucrando a todas las personas de la organización”.

Romell Chayña:

“Se utiliza la conversación cara a cara (presencial) con oficinas tipo coworking, híbrido (zoom, correo, alejados, presencial), WhatsApp (80% de las comunicaciones son informales), correos electrónicos (20% de las comunicaciones son formales)”.

Julio Pómez:

“Se utiliza mediante reuniones diarias (15 minutos) sobre dialogo para que cada empleado exprese sus inquietudes o sugerencias para cumplir las metas que se estén necesitando para los proyectos, otra estrategia es que se les brinda a los empleados una vez al mes un alto nivel como un mayor cargo del proyecto (gerente) para que pueda dar descargos, exposición, mejoras el cual debe estar alineado a la misión y visión como empresa”.

Pedro Muñoz:

“Se utiliza comunicación interactiva a través de reuniones de integración (cada viernes presencial con el gerente y todo el personal), reuniones por videollamada comúnmente, de una forma semi remoto, se utiliza comunicación tipo push en las

plataformas como anuncios, boletines y comunicaciones tipo pull donde uno mismo tiene que buscar la información a través del Microsoft teams y sharepoint”.

Jorge Cabrera:

“Se utiliza la delegación de funciones por sectores de proyectos, se adquieren programas y bases de datos para los proyectos, implementar área de recreación o esparcimiento dentro de la empresa a fin de mejorar los lazos de comunicaciones entre todos”.

5. ¿Cuáles son los factores que debilitarían la comunicación empresarial?

Pedro Muñoz:

“Los factores que debilitarían la comunicación empresarial son políticas de comunicación poco claras o nulas, personal no comprometidos en los objetivos de la organización”.

Jorge Cabrera:

“La virtualidad por épocas de pandemia, comités de obras por zoom o meet”.

Julio Pómez:

“La no participación de los empleados prohibiéndoles que puedan expresar sus ideas abiertamente”.

Wilson Sivrero:

“La falta de liderazgo, ya que esto genera que la comunicación no sea fluida; otro es la falta de conocimiento de canales de comunicaciones ya establecidos, generalmente por el desconocimiento del personal que ingresa; otro es el uso de herramientas inadecuadas, tienen correos corporativos, pero utilizan correos personales para comunicaciones con el cliente”.

José Cespedes:

“La falta de la delegación de funciones al personal y además que los profesionales externos que se contraten como especialistas (estructuras, suelos,

geotécnicos, arquitectura, etc.) para ciertos proyectos no tengan conocimiento quien es el personal encargado de recopilar todas las comunicaciones e información ya que ellos serán los encargados de brindar soluciones y aportar valor a la empresa; asimismo la falta o mal estado de equipo de cómputo del personal ya que sin ello el personal no se comunicaría adecuadamente y la solución sería que la empresa compre o alquile estos equipos a fin de mejorar las comunicaciones y el rendimiento de estas”.

6. ¿Qué herramientas o canales de comunicación se utilizan para facilitar el flujo de información dentro de su empresa?

José Cespedes:

“Se utilizan herramientas de comunicación como los equipos de cómputo, radios, celular, correo electrónico (comunicación formal a documentos contractuales o importantes), WhatsApp (solución inmediata a corto plazo), mensaje de texto, llamadas”.

Víctor Cervantes:

“Una herramienta virtual como monday (solución para seguimiento a actividades a corto, mediano, largo plazo de manera colaborativa y se genera una trazabilidad a tiempo real)”.

Wilson Sivirero:

“Se utiliza Redes sociales, correos corporativos, red privada”.

Romell Chayña:

“Se utiliza Microsoft teams, Microsoft sharepoint, Outlook, Plataforma Miro, Plataforma Trello, grupos de WhatsApp por proyecto, las cuales son muy dinámicas y generan mayor agilidad en los procesos”.

Julio Pómez:

“Se utiliza base de datos, Google drive, WhatsApp, almacén físico para los documentos de los proyectos en la empresa”.

Alexander Bautista:

“Se utiliza una matriz de comunicación la cual está definida mediante un flujograma en cada evento como se debe comunicar a través de correos, zoom y Microsoft soltin”.

7. ¿Cómo se promueve la comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos de su organización?

Jorge Ramos:

“Se promueve la comunicación a través de un master plan, en el cual se evalúan mensualmente, para evaluar si se están cumpliendo las metas por cada área a fin de una mejora continua, desde el nivel jerárquico más bajo al más alto”.

Mario Fuentes:

“Se promueve de forma horizontal (sin pasar por cada nivel, no se pierde tiempo escalando, se promueve mejores ideas, solucionar problemas más rápido), sin que exista una línea de mando en una de forma vertical”.

Julio Pómez:

“Dándole valor al tema social aportando mejores ideas y promoviendo la comunicación sin temores y compartir mejores prácticas, ya que los empleados se enfocan mucho en el tema laboral”.

José Cespedes:

“Se promueve mediante reuniones semanales con la gerencia, involucrando jefaturas de áreas funcionales y personal encargado en proyectos, generando confianza y mejora el flujo de las comunicaciones; ya que en las empresas tradicionales es difícil acceder una comunicación con el gerente”.

Víctor Cervantes:

“Dándoles valor a cada personal a fin de que se sientan comprometidos con la empresa y solidarizarse con cada uno de ellos, ser unidos en trabajos en equipos, llevar estrategias psicológicas porque cada personal viene con diferentes historias

(personales, familiares, etc.) al integrarse a un equipo, preocuparse y haciéndole seguimiento a la salud del personal si en caso padezcan de alguna enfermedad”.

8. ¿Qué medidas se implementan para garantizar la confiabilidad, rapidez y oportunidad en la comunicación interna?

Víctor Cervantes:

“Se implementan las medidas para garantizar la confiabilidad, rapidez y oportunidad en la comunicación interna como el monitoreo constante, gestión de la información que se va manejando en los proyectos y por área, verificar la información y que esta data sea real”.

José Cespedes:

“La confianza y transparencia en las personas que van a originar la comunicación a fin de que sea verdadera, la persona que recibe la información valida la data que sea real (que no sea corrupta) y luego se comparte la información a niveles gerenciales altos en la organización”.

Julio Pómez:

“Se manejan a través de los jefes inmediatos y estos hacen evaluaciones para ingreso del personal, pero no como trabajador sino como jefe inmediato que gestione adecuadamente las comunicaciones, para que el trabajador tenga esa mentalidad y con esa visión de poder posteriormente ocupar ese cargo siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos, para que tengan como idea que ese cargo no es indispensable y tener como un rotativo de 3 a 6 meses entre las diferentes disciplinas; y se implementa una vez al año que los empleados cumplan con un plan de superación desde inicio a fin de proyecto (poder escalar en su relación laboral, la empresa apoya a conseguir eso)”.

Mario Fuentes:

“A través de un lenguaje sencillo (sin lenguaje técnico) ayuda bastante y no hay entrapamiento, generan alertas para reuniones, solicitamos retroalimentación de un correo enviado, a fin de garantizar que la comunicación fluya en todos los sentidos”.

Wilson Sivrero:

“Hacer sentir seguro y dar confianza en las actividades que realiza cada personal, porque a veces por miedo de no tener la aprobación de su gerente funcional o por falta de experiencia o descoordinación”.

9. ¿Qué mecanismos se utilizan para evaluar y mejorar continuamente la comunicación interna?

José Cespedes:

“Los mecanismos para evaluar y mejorar continuamente la comunicación interna son a través de la supervisión de los procesos”.

Alexander Bautista:

“Se realizan pausas activas, participación de los empleados, un programa de sábado familiar durante el mes hay un sábado que se no se trabaja y se dedican a interactuar con la familia de cada uno del equipo se alquila campos deportivos para olvidarse del tema laboral y participan ya de un tema social para generar un tema de confianza para perder el miedo de comunicarse”.

Romell Chayña:

“Se utilizan listas de chequeos, para ver el cumplimiento de los compromisos adquiridos referente al manejo de la información, auditorías internas, mantenimiento de las herramientas de las comunicaciones (servidores, antivirus), permitiendo tener una comunicación estable”.

Wilson Sivrero:

“La motivación de capacitar a nuestro personal a través de diplomados para que les sirva en su C.V. y a la vez a nosotros nos sirve como profesional para tenerlo en nuestra empresa”.

Pedro Muñoz:

“Capacitar al personal para las habilidades blandas que es comunicarse, para ser interrelacione con los demás”.

10. ¿Cuál es el papel que tiene la comunicación interna en la toma de decisiones de su empresa?

Jorge Cabrera:

“El papel que tiene la comunicación interna en la toma de decisiones es fundamental e importante y esta tiene que ser muy clara y precisa”.

Pedro Muñoz:

“Es el principal ya que con esto se define las metas que se quieren lograr”.

Wilson Siviruro:

“Es clave a fin de tener una mejora continua siempre, es fundamental sus opiniones del personal a fin de concretar ideas y cumplir objetivos”.

Julio Pómez:

“Es muy importante e incluso critica porque a través de ello se genera planes de acción”.

José Céspedes:

“Es parte de la logística de la empresa para cubrir todas las necesidades del proyecto bajo un cronograma por ende la comunicación de ser fluida y confiable para llegar a los objetivos”.

11. ¿Cómo se asegura la alineación de la comunicación con los objetivos estratégicos de su empresa?

José Céspedes:

“Se asegura la alineación de la comunicación con los objetivos estratégicos a través de indicadores de desempeño de manera mensual o quincenal y evaluar la efectividad de los mismos”.

Julio Pómez:

“Buscar la forma de hacerlo más digital con aplicativos tanto para los clientes internos (colaboradores y equipo de proyecto) y externos (compradores o usuario final), según el planeamiento estratégico realizado en la organización (planificación para el crecimiento corto, mediano y largo plazo de la organización), cuando son inmobiliarias (trabajo más administrativo) y constructoras (ejecución de proyectos) se tiene que identificar la brecha por las formas de trabajo desde la forma como se comunica como por ejemplo ir obra por obra comunicando los objetivos, beneficios que hay, eventos en la compañía entre los pilares de la organización”.

Pedro Muñoz:

“A través de las líneas de tiempo (cronologías de tiempo) en el cual se elabora un cuadro comparativo de lo proyectado vs con lo real, para obtener el valor real del objetivo estratégico que la empresa requiere”.

Alexander Bautista:

“Al establecer los objetivos estratégicos de la empresa nos ayuda a que todos tengan conocimiento pleno de los canales de comunicación que ya tenemos establecidos o podríamos establecer y de esta forma se asegura el alineamiento desde esa fase”.

Mario Fuentes:

“Al establecer objetivos estratégicos al paso de los años que por lo general se pueden lograr a cumplir en el sector privado, pero en el sector público no se logra concretizar por la burocracia, reglamentos y normativas”.

Wilson Sivrero:

“Se alinea junto la misión y visión que tenemos como empresa; básicamente uno de los aspectos importante generar valor a nuestros stakeholders y a través de las comunicaciones podemos visualizar los requisitos que cada uno de nuestros stakeholders tienen y entregar el valor a través del mismo canal de comunicaciones”.

Jorge Ramos:

“Nosotros aseguramos la comunicación en base a convenios de empresas de telecomunicaciones, nuestros correos corporativos y WhatsApp corporativos nos permite estar seguros a no tener un colapso en nuestra bandeja de entrada”.

12. ¿Existen desafíos o limitaciones que influyen en la eficacia de la comunicación oficial dentro de su entidad? En caso afirmativo, ¿cuáles son y cuál sería la forma de abordarlos?

Jorge Ramos:

“Existen desafíos en la comunicación dentro la organización como la ubicación geográfica de los proyectos lejos de la oficina principal, restricciones internas por desconocimiento de directivas y objetivos, personal sin acceso al internet o telefonía en provincia o zona alejada”.

Wilson Siviruro:

“No hay flujogramas de procesos de una comunicación estructurada de cómo hacer las actividades dentro de la organización (ordenada y documentada), ya que cada miembro de la organización comunica a su manera y esta información se distorsiona”.

Alexander Bautista:

“A veces no hay valores como el respeto y la responsabilidad, que generan distractores en la comunicación”.

Pedro Muñoz:

“El desconocimiento de las herramientas de comunicación que se están utilizando y se puede mejorar a través de una capacitación al personal”.

Mario Fuentes:

“El personal involucrado en el proyecto a veces desiste o solo cumple sus actividades, se corrigen con rotación del personal, pausas activas, área de recursos humanos y con la ayuda del área de psicología”.

Romell Chayña:

“Se afronta como un gasto por la implementación de un plan de comunicaciones y lo que la empresa requiere es ganar utilidad”.

13. ¿Cuál es el nivel de prioridad que se otorga a la comunicación dentro de la administración de proyectos en su compañía?

Mario Fuentes:

“El nivel de prioridad que se otorga a la comunicación dentro de la gestión de proyectos en la organización es alto para una adecuada toma de decisiones”.

Romell Chayña:

“Es el más prioritario, a fin que el equipo de proyectos este enfocado al producto final a fin de que se vaya a vender de forma adecuada (departamentos u otros) y genere la rentabilidad esperada; a través de la integración del talento humano durante todos los procesos de la organización”.

Alexander Bautista:

“Se considera importante para el cumplimiento de objetivos a través de una mesa de dialogo, y verificar a través de una evaluación si el personal está comprometido con la empresa”.

José Céspedes:

“Se ha establecido como alta, para cada área como proyectos, recursos humanos, demás gerencias, acompañado de los valores”.

14. ¿Cuáles son los niveles que abarca la gestión de la comunicación en su empresa?

José Céspedes:

“Los niveles que abarca la comunicación son horizontales desde el nivel más bajo (asistentes) al más alto (dueño de la empresa)”.

Alexander Bautista:

“Abarca de todo nivel jerárquico desde la gerencia hasta el personal operativo que este en obra, todos son partícipes de las comunicaciones a través de las coordinaciones”.

15. ¿Podría describir cada fase o factor o elemento que conforma su modelo de gestión de las comunicaciones?

Alexander Bautista:

“La gestión de las comunicaciones está conformada por fases con el grupo de proceso de planificación (Planificar la gestión de las comunicaciones), grupo de proceso de ejecución (Gestionar comunicaciones) y el grupo de proceso de monitoreo y control (Monitorear comunicaciones)”.

Romell Chayña:

“Teniendo en cuenta que este modelo debe satisfacer las necesidades de los clientes”.

Mario Fuentes:

“En la fase de Planificar las comunicaciones identificas los interesados, establecer prioridades (por los diversos niveles de interesados), definir los canales y responsables de las comunicaciones; en la fase de Gestionar las comunicaciones es el uso mismo de estos canales, presentación de información por proyecto o área funcional, recopilar la información y reunirse, en la fase de Monitoreo de las comunicaciones es utilizar check list, reuniones, indicadores, medición de visualizaciones de la página web de la empresa (forma de comunicarse con posibles clientes externos), implementando las mejores prácticas ya existentes en este caso las del Project management institute (PMI)”.

16. ¿Cuáles son los objetivos que espera alcanzar en cada fase o factor o elemento de su modelo de gestión de las comunicaciones?

Mario Fuentes:

“Los objetivos que se espera alcanzar con el modelo de gestión de comunicaciones es mejorar los resultados operativos de los proyectos, que exista retroalimentación”.

Romell Chayña:

“Es ordenar y documentar las comunicaciones a través de una adecuada estructura de procesos de comunicaciones a través de un flujograma de procesos para que se respete, luego debería haber una capacitación a todos los miembros de la organización para que se respete este flujograma y finalmente se debe controlar las comunicaciones y se evidencia desvíos volver a alinearlos con los objetivos de la organización; y si en la etapa de control no está funcionando se debería reestructurar (no debería de suceder si se están ordenando bien los procesos internos)”.

Alexander Bautista:

“El objetivo es concretar las ideas de cada uno del personal y tiene un nivel alto, y se fomente una adecuada participación, que aportan gran valor en el ámbito empresarial”.

Pedro Muñoz:

“En la fase de Planificación de gestión de comunicaciones el objetivo a alcanzar es establecer el plan de las comunicaciones, en la fase de Gestión de comunicaciones el objetivo es la entrega y solicitud oportuna de la información, en la fase de Monitoreo de comunicaciones el objetivo es obtener los indicadores de cumplimiento dentro del rango establecido”.

Wilson Sivrero:

“El objetivo es el crecimiento personal de los trabajadores de la organización a través de las capacitaciones, ya que son fundamentales para la organización”.

17. ¿Cuál es la responsabilidad que le compete a cada área o departamento responsable de supervisar las fases, factores o elementos de su modelo de gestión de las comunicaciones?

Pedro Muñoz:

“El área de operaciones está encargada de velar el cumplimiento del plan de gestión de comunicaciones, el área comercial y recursos humanos utiliza constantemente el plan”.

Wilson Sivrero:

“Las jefaturas o gerencias están encargados ya que dentro de la organización ingresan juniors, asistentes, niveles medios, etc. y cuando ingresan a una empresa grande, ellos sienten el temor de comunicarse con los dueños, el que debería dar la confianza de que la comunicación horizontal se de los gerentes o jefes, brindando un espacio para que cada persona que ingrese decirle que hay un espacio si necesitas resolver una duda o consulta a fin de que pueda brindarle un poco de su tiempo para resolver los problemas; para que se promueva esta comunicación horizontal”.

Alexander Bautista:

“Se basan en el compromiso de cada área responsable y los objetivos que logren alcanzar”.

Romell Chayña:

“Se dividen en 2 tanto interna y externa; la gestión de comunicación interna por proyecto en la cual cada área funcional tiene cada cantidad de entregables dependiendo del tipo del proyecto que debe gestionar de manera interna como se entrega y como se comunica; la gestión de comunicación externa con el cliente hay áreas que tienen metas de cumplimiento mensuales y trimestrales”.

18. ¿Qué indicadores de gestión utilizan para evaluar el desempeño de cada fase o factor o elemento de su modelo de gestión de las comunicaciones?

Romell Chayña:

“Los indicadores para evaluar el desempeño del plan de gestión de comunicaciones son kpi (cuantitativos o cualitativos) de desempeño, las

comunicaciones formales tanto internas como externas, reuniones a nivel presencial o virtual, el nivel de cumplimiento del acuerdo de las reuniones”.

José Cespedes:

“En algunas empresas no cuentan con indicadores de gestión, y se podría ser una oportunidad como mejora en la organización”.

Víctor Cervantes:

“Utilizan el kpi de valores como la puntualidad (ahí se refleja si la persona tiene compromiso con la organización) y responsabilidad (ahí se refleja el nivel de trabajo de cada personal)”.

Julio Pómez:

“Utilizan el porcentaje de almacenamiento de información, como un check list por proyecto de qué información se va a manejar, con que periodicidad, que área es responsable, y en base a esta se va evaluando; en el área comercial a través de visitas técnicas, solicitudes de cotizaciones”.

19. El éxito de una empresa depende en buena parte de la adecuada gestión de la comunicación. ¿Por qué considera usted, que esta expresión es cada vez más válida?

Julio Pómez:

“El éxito de la empresa depende de una adecuada gestión de la comunicación debido a que se transmite al personal los objetivos que se quieren lograr”.

Víctor Cervantes:

“Los proyectos de construcción se basan en personas, materiales y equipos; evidentemente los materiales y equipos no se comunican entre ellos; pero si las personas ya que estas deben coordinar actividades ya sean 100 o 200 personas para determinado tipo de proyecto ya que el negocio de la construcción involucra gran cantidad de personas, además se debe ordenar las comunicaciones es relevante a través de una estructuración de comunicaciones, anteriormente no le daban relevancia

al tema de las comunicaciones en las empresas, actualmente se busca generar mayor eficiencia (antes había mayor margen de utilidad en los proyectos ahora es menor el margen de utilidad debido a diversos factores según las 5 fuerzas de Porter), el no comunicarse puede generar reprocesos, personas que no han entendido como se realiza alguna actividad, error o problemas durante la construcción, y esta gestión de las comunicaciones se debe considerarse desde etapas tempranas de cada proyecto de construcción ya que es prioritario en el mercado de la construcción”.

José Cespedes:

“La comunicación es la base de la empresa y un valor para el mismo, si no hay ella no hay forma de resolver los problemas y poder conseguir el éxito; a fin de realizar una buena toma de decisiones; ya que los aportes, participación, confraternizar y el dialogo mediante la comunicación y este resuelve los problemas ya sea familiar, social, laboral, sin una adecuada comunicación no podrás conseguir tus futuros clientes potenciales a través del área de marketing (redes sociales, anuncios, publicidad)”.

Wilson Sviruero:

“Actualmente estamos en un mercado de constante evolución con la aparición de diversos factores de riesgos y la globalización e innovación, a fin de que las empresas que tengan una adecuada gestión de las comunicaciones y sean capaces de adaptarse más rápido obtienen una mayor ventaja competitiva, conseguir compromiso del equipo, fortalecer los lazos comerciales y obtener mejores beneficios como la productividad”.

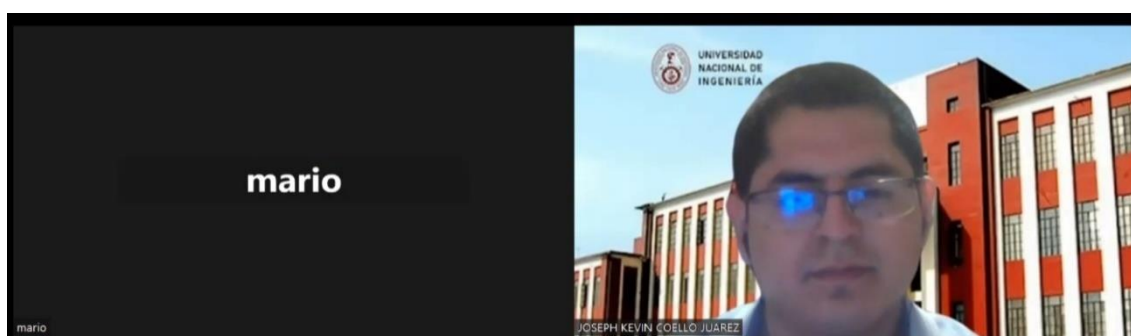
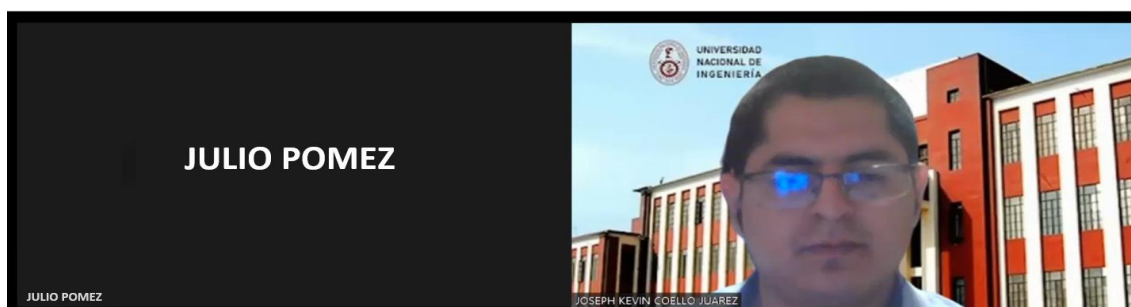
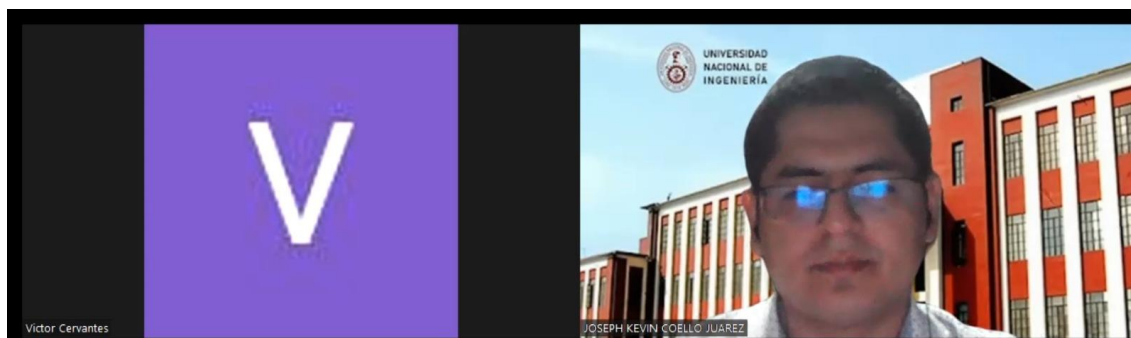
Romell Chayña:

“La comunicación es el eje principal de la organización, asimismo se debe a que todo el personal se debe involucrar desde etapas tempranas, implementar estrategias y medidas para la participación activa del personal, trabajo colaborativo, gestionar las expectativas, resolución de incidentes, asimismo es complicado gestionar y monitorear las comunicaciones con el sector público según las buenas prácticas, en cambio en el sector privado es más aplicable la gestión y el monitoreo de dichas comunicaciones;



asimismo se debería implementar las buenas prácticas del PMBOK del PMI del área de conocimiento de Comunicaciones en las organizaciones”.

Anexo 5: Entrevistas con expertos con fotografías de la plataforma para conectarse mediante Zoom





Anexo 6: Modelo de encuesta de Microsoft Forms

MODELO DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES PARA MEJORAR EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN MEDIANAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación titulado: "Modelo de gestión de las comunicaciones para mejorar el flujo de información en medianas empresas constructoras".

La información es de carácter confidencial y reservada , puesto que los resultados serán utilizados para la investigación; por lo que solicito su participación respondiendo cada pregunta de manera veraz.

Agradezco su valiosa participación.

Cambiar de cuenta

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Nombres y Apellidos *

Tu respuesta

Dirección de correo electrónico *

Tu respuesta

¿Cuál es su profesión? *

☐ Ingeniero Civil

☐ Arquitecto

☐ Otros

¿ Cuantos años de experiencia tiene en su actividad profesional ? *

- ☐ 0-5 años
- ☒ 05-10 años
- ☐ 10-15 años
- ☐ 15 años a mas

1. ¿Cómo definiría usted la comunicación empresarial? *

- ☐ a) Forma mediante la cual una empresa gestiona las comunicaciones en sus distintas áreas.
- ☐ b) Es el dialogo base de la organización, para cumplir los objetivos de su misión y visión.
- ☐ c) Lineamientos establecidos por una empresa para una correcta comunicación entre sus grupos de interés.
- ☐ d) Es aquella que atiende las deficiencias que se pueden presentar dentro de la gestión de la misma.

2. ¿Cuán importante es para usted una adecuada comunicación empresarial? *

- ☐ a) Libera las restricciones que se puedan presentar y motivar al personal a conseguir los objetivos de la organización.
- ☐ b) Sin ésta no se podría comprender a cabalidad el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- ☐ c) Permite mejorar el desempeño interno, logrando una mayor fluidez en la atención a las necesidades de los clientes.
- ☐ d) Permite acciones inclusivas y colaborativas que redundarán en una mayor producción y cumplimiento de los objetivos planteados.

3. ¿Dentro de las alternativas propuestas, cuál o cuáles considera usted, son la mejor forma de fomentar la participación de los empleados en la comunicación empresarial? *

- ☐ a) Comunicación estructurada adecuada, uso de formatos virtuales o electrónicos,

- ☐ a) Comunicación estructurada adecuada, uso de formatos virtuales o electrónicos, grupos de whatsapp, correo electrónico.
- ☐ b) Establecimiento del modelo del negocio, propuesta de valor, relación con los clientes, revisión de la misión y visión.
- ☐ c) Dinámicas de grupo, reuniones de trabajo, actividades deportivas, capacitaciones constantes, actividades integradoras.
- ☐ d) Reuniones de planificación, estructuración de políticas empresariales.

4. Tomando en cuenta lo que usted ha podido percibir, ¿Cuáles son las estrategias que se utilizan para fomentar la comunicación empresarial dentro de su organización? *

- ☐ a) Incorporando actividades integradoras al plan de gestión de las comunicaciones de la empresa.
- ☐ b) Se utiliza la conversación cara a cara (presencial), híbrido (zoom, correo, whatsapp)
- ☐ c) Planificando reuniones diarias.
- ☐ d) A través de talleres culturales y formativos.

5. ¿Cuáles considera usted, son los factores que debilitarían la comunicación empresarial? *

- ☐ a) Políticas de comunicación poco claras o nulas, personal no comprometidos en los objetivos de la organización
- ☐ b) Falta de conocimiento de canales de comunicación ya establecidos, desconocimiento del personal que ingresa.
- ☐ c) Áreas aisladas y poco comprometidas con los objetivos de la empresa.
- ☐ d) Rencillas entre colaboradores, aversión por el trabajo grupal.

6. ¿Qué herramientas o canales de comunicación se utilizan para facilitar el flujo de información dentro de su empresa? *

- ☐ a) Equipos eléctricos y electrónicos.
- ☐ b) Herramienta virtual Monday.

- ☐ c) Base de datos, Google drive, whatsapp
- ☐ d) Microsoft teams, Microsoft sharepoint, Outlook, Plataforma Miro, Plataforma Trello.

7. Durante el tiempo que viene laborando en su empresa ¿Cómo se viene promoviendo la comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos de la misma? *

- ☐ a) A través de un master plan.
- ☐ b) Se promueve de forma horizontal.
- ☐ c) Dándole valor al tema social.
- ☐ d) Mediante reuniones semanales con los líderes.

8. Dentro de las diferentes acciones al interior de la empresa ¿Qué medidas se implementan para garantizar la confiabilidad, rapidez y oportunidad en la comunicación interna? *

- ☐ a) Monitoreo constante, gestión de la información, verificación de la información, existencia de una data real.
- ☐ b) Personas confiables y transparentes.
- ☐ c) Validación de la data.
- ☐ d) Evaluaciones y planes de superación.

9. ¿Qué mecanismos se utilizan para evaluar y mejorar continuamente la comunicación interna? *

- ☐ a) Supervisión de los procesos.
- ☐ b) Pausas activas, participación de los empleados, un programa de sábado familiar, listas de chequeos,
- ☐ c) Auditorías internas, mantenimiento de las herramientas de las comunicaciones.
- ☐ d) Capacitación en habilidades blandas.

10. Elija usted las alternativas que considere responden a la siguiente pregunta ¿Cuál es el papel que tiene la comunicación interna en la toma de decisiones de su empresa? *

- ☐ a) Es protagónico, ya que con ello se definen las metas a lograr.
- ☐ b) Es clave, con la finalidad de tener una constante mejora continua.
- ☐ c) Es crítica, porque a través de ella se generarán planes de acción.
- ☐ d) Es vulnerable, rápidamente se interrumpe.

11. ¿Cómo se asegura la alineación de la comunicación con los objetivos estratégicos de su empresa? *

- ☐ a) Cumpliendo y evaluando los indicadores de desempeño.
- ☐ b) Implementación de aplicativos y visitas de campo.
- ☐ c) Relacionándolos con la misión y visión de la empresa.
- ☐ d) A través de los medios de comunicación que posee la empresa.

12. De acuerdo a lo que usted ha podido percibir, ¿Cuáles son los desafíos o limitaciones que influyen en la eficacia de la comunicación oficial dentro de su empresa? *

- ☐ a) La distante ubicación geográfica de cada uno de los proyectos de la empresa.
- ☐ b) La inexistencia de un flujograma de procesos para la comunicación estructurada.
- ☐ c) La escasez de valores como el respeto y la responsabilidad.
- ☐ d) Personal que desconoce las herramientas de comunicación.

13. ¿Cuál es el nivel de prioridad que se otorga a la comunicación dentro de la administración de proyectos en su compañía? *

- ☐ a) Es alto, para una adecuada toma de decisiones.
- ☐ b) Es prioritario, para la integración del talento humano.
- ☐ c) Es importante para el cumplimiento de objetivos.

- ☐ d) Es necesario, para promover valores.

14. Lea detenidamente las alternativas y responda a la siguiente pregunta ¿Cuáles son los niveles que abarca la gestión de la comunicación en su empresa? *

- ☐ a) Son horizontales, desde el nivel más bajo (asistentes) hasta el más alto (dueño de la empresa).
- ☐ b) Es vertical, atendiendo igualdad de responsabilidades.
- ☐ c) Es transparente, para que todos se sientan involucrados.
- ☐ d) No se percibe, ya que no es fluida.

15. Siendo usted un miembro activo de la organización, ¿Cómo describiría cada fase o factor o elemento que conforma su modelo de gestión de las comunicaciones? *

- ☐ a) El modelo de la organización integra un plan de gestión de comunicaciones, se lleva a cabo una gestión activa durante la ejecución, y se realiza un monitoreo constante y control de las comunicaciones.
- ☐ b) Aunque se tiene un plan de gestión de comunicaciones, en la ejecución no se implementa una gestión efectiva, y no hay monitoreo ni control de las comunicaciones, lo que afecta la efectividad del modelo.
- ☐ c) El plan de gestión de comunicaciones se desarrolla de manera flexible, adaptándose a las necesidades cambiantes, y la gestión se realiza de manera proactiva durante la ejecución, con un monitoreo constante y ajustes según sea necesario.
- ☐ d) Existe un plan de gestión de comunicaciones, pero la ejecución se realiza de manera aislada, sin una gestión activa, y el monitoreo y control de las comunicaciones no se llevan a cabo de manera efectiva, lo que limita la eficacia del modelo.

16. ¿Cómo definiría usted la importancia de una planificación estructurada para la gestión de las comunicaciones en su empresa constructora? *

- ☐ a) Fundamental para anticipar posibles obstáculos y garantizar una comunicación efectiva.

- ☐ b) Relevante, pero no crítica para el éxito de la comunicación interna.
- ☐ c) Dependiente del contexto y la naturaleza de cada proyecto.
- ☐ d) No considera la planificación como un factor determinante.

17. ¿Cuáles son los objetivos clave que espera alcanzar al planificar la gestión de las comunicaciones en su organización? *

- ☐ a) Establecer canales efectivos para la transmisión de información clave.
- ☐ b) Mejorar la coordinación entre los diferentes equipos de trabajo.
- ☐ c) Lograr una mayor participación e involucramiento de los empleados.
- ☐ d) Todas las anteriores.

18. ¿Cómo evalúa la efectividad de las estrategias implementadas durante la fase de planificación para garantizar el flujo de información en la empresa? *

- ☐ a) Realizando revisiones periódicas y ajustando según sea necesario.
- ☐ b) Utilizando métricas cuantitativas, como la frecuencia de reuniones planificadas.
- ☐ c) Basándose en la retroalimentación y la percepción de los empleados.
- ☐ d) No se realiza una evaluación formal.

19. ¿Cómo se asegura de que las herramientas y canales de comunicación seleccionados sean efectivos en la gestión diaria de la información? *

- ☐ a) Monitoreando constantemente el uso y la retroalimentación de los empleados.
- ☐ b) Seleccionando las herramientas más populares en la industria de la construcción.
- ☐ c) Utilizando las mismas herramientas que otras empresas exitosas.
- ☐ d) No hay un proceso específico para evaluar la efectividad de las herramientas.

20. ¿Cuál es la medida más efectiva que considera para fomentar la participación de los empleados en la comunicación interna? *

- ☐ a) Implementar sistemas de recompensas por participación activa.
- ☐ b) Organizar eventos y actividades que fomenten el trabajo en equipo.
- ☐ c) Realizar encuestas de satisfacción y tomar medidas basadas en los resultados.
- ☐ d) Establecer comunicados obligatorios para todos los empleados.

21. ¿Cómo garantiza la coherencia en el mensaje transmitido a través de diferentes canales de comunicación en su empresa constructora? *

- ☐ a) Estableciendo directrices claras y protocolos de comunicación.
- ☐ b) Delegando la responsabilidad a un departamento específico.
- ☐ c) Permitiendo que cada departamento determine su propio enfoque.
- ☐ d) No hay un esfuerzo específico para garantizar la coherencia.

22. ¿Qué indicadores clave considera más relevantes para evaluar el desempeño de la comunicación interna en su organización? *

- ☐ a) Niveles de participación y retroalimentación de los empleados.
- ☐ b) Tiempo de respuesta a consultas y solicitudes de información.
- ☐ c) Evaluación del uso de herramientas y canales de comunicación.
- ☐ d) Todas las anteriores.

23. ¿Cuál es su enfoque principal para abordar los desafíos identificados durante el monitoreo de la comunicación interna? *

- ☐ a) Implementar cambios inmediatos en los procesos de comunicación.
- ☐ b) Realizar sesiones de capacitación para abordar deficiencias específicas.
- ☐ c) Realizar análisis exhaustivos para comprender las causas subyacentes.
- ☐ d) Ignorar los desafíos identificados.

24. ¿Cómo se asegura de que la comunicación interna evolucione y se adapte a medida que la empresa crece y se enfrenta a nuevos desafíos? *

- ☐ a) Realizando revisiones regulares y actualizando las estrategias según sea necesario.
- ☐ b) Contratando consultores externos para evaluar y mejorar la comunicación.
- ☐ c) Delegando la responsabilidad a los líderes de cada departamento.
- ☐ d) No se implementan cambios significativos.

25. El éxito de una empresa depende en buena parte de la adecuada gestión de la comunicación. ¿Por qué considera usted, que esta expresión es cada vez más válida? *

- ☐ a) Porque son acciones y funciones que se transmiten al personal.
- ☐ b) Permite la adecuada toma de decisiones.
- ☐ c) Mantiene a todos pendientes de sus logros y reconocimientos.
- ☐ d) Mantiene fluida la relación entre la jerarquía y los subordinados.

Enviar

Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Anexo 7: Respuestas de la encuesta

Marca temporal	Nombres y Apellido	Dirección de correo	¿Cuál es su profesión	¿Cuántos años de experiencia	1. ¿Cómo definió el concepto de comunicación en su disciplina?	2. ¿Cuán importante es la comunicación en su disciplina?	3. ¿Dentro de la comunicación, ¿qué aspectos son los más importantes?	4. Tomando en cuenta lo anterior, ¿cómo ve el futuro de la comunicación en su disciplina?
11/10/2023 15:15:15	Kevin Delgado Cano	kdelgadoc@gmail.com	Ingeniero Civil	05-10 años	a) Lineamientos establecidos d) Permite acciones en a)	a) Comunicación estructural	a) Planificando reuniones	
11/10/2023 15:18:49	José Fernando Sotelo	Jf.sotelo@gmail.com	Ingeniero Civil	15 años a más	b) Es el diálogo base d) Permite acciones en c)	a) Dinámicas de grupo a)	b) Planificando reuniones	
11/10/2023 15:19:05	Victor Arturo Muñante	vcmunantea@gmail.com	Arquitecto	15 años a más	a) Forma mediante la c) d) Permite acciones en a)	a) Comunicación estructural	a) Incorporando actividades	
11/10/2023 15:24:12	Hugo Benito Rojas	hbenitor@gmail.com	Ingeniero Civil	15 años a más	a) Forma mediante la c) d) Permite mejorar el d) a)	a) Comunicación estructural	a) Incorporando actividades	
11/10/2023 15:25:51	Pedro Pari Quispe	pedro.pari@hotmail.com	Ingeniero Civil	05-10 años	c) Lineamientos establecidos b) Sin ésta no se podrá c)	a) Dinámicas de grupo c)	a) Planificando reuniones	
11/10/2023 15:33:01	Ana Gladys Silva Carr	anasilvaca2@gmail.com	Ingeniero Civil	15 años a más	c) Lineamientos establecidos c) Permite mejorar el d) b)	a) Establecimiento del a)	a) Incorporando actividades	
11/10/2023 15:34:40	Yennifer Daniela Pinta	danielpintados23@gmail.com	Ingeniero Civil	0-5 años	a) Forma mediante la c) a) Libera las restricciones c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/10/2023 15:35:01	Juan ascama Peñarán	Calle las orquídeas 46/ Otros	Otros	15 años a más	c) Lineamientos establecidos b) Sin ésta no se podrá c)	a) Dinámicas de grupo b)	a) Se utiliza la conversación	
11/10/2023 15:39:14	Paolo Dapello Perez	paolodapello@gmail.com	Otros	10-15 años	b) Es el diálogo base d) b) Sin ésta no se podrá c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Se utiliza la conversación	
11/10/2023 15:42:51	Fabio Chaparro	Fachapmen@gmail.com	Otros	15 años a más	c) Lineamientos establecidos d) Permite acciones en c)	a) Dinámicas de grupo b)	a) Se utiliza la conversación	
11/10/2023 15:44:12	José Gabriel Zaveleta	Condominio las dunas	Otros	15 años a más	b) Es el diálogo base d) d) Permite acciones en d)	a) Reuniones de planificación a)	a) Incorporando actividades	
11/10/2023 15:51:08	Carlos Yvan Carretero	carlos.carretero.a@un Ingeniero Civil		05-10 años	c) Lineamientos establecidos d) Permite acciones en c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Se utiliza la conversación	
11/10/2023 16:09:55	Sara Maria Narrea Car	snarrea_7@hotmail.com	Ingeniero Civil	15 años a más	b) Es el diálogo base d) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/10/2023 16:20:41	Junior Edmundo Ruela	ajacavac03@gmail.com	Otros	10-15 años	c) Lineamientos establecidos d) Permite acciones en b)	a) Comunicación estructural b)	a) Se utiliza la conversación	
11/10/2023 16:27:32	ROGER STIVEN TREJ	rogertrajocacha@gmail Ingeniero Civil		0-5 años	b) Es el diálogo base d) a) Libera las restricciones d)	a) Reuniones de planificación a)	a) Incorporando actividades	
11/10/2023 16:29:20	Yeanett Rodríguez Yáñez	rodriguez_yeanett@ya Otros		15 años a más	b) Es el diálogo base d) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo d)	a) A través de talleres e	
11/10/2023 16:31:36	Misael Ludeña Aguilar	misaeludeñaaguilar@gmail Ingeniero Civil		10-15 años	a) Forma mediante la c) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo b)	a) Se utiliza la conversación	
11/10/2023 16:31:52	Jeffrey Arteaga Panes	jarpeg@hotmail.com	Ingeniero Civil	0-5 años	a) Forma mediante la c) b) Sin ésta no se podrá a)	a) Comunicación estructural b)	a) Se utiliza la conversación	
11/10/2023 16:38:03	Ricardo Cruz	enriquecruz2468@gmail Otros		15 años a más	c) Lineamientos establecidos c) Permite mejorar el d) a)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Se utiliza la conversación	
11/10/2023 17:06:48	Karla cayampi	kpc2501@gmail.com	Arquitecto	0-5 años	b) Es el diálogo base d) b) Sin ésta no se podrá c)	a) Dinámicas de grupo c)	a) Planificando reuniones	
11/10/2023 17:21:36	Jaime Cervantes	Jaime.cervantes98@gmail Ingeniero Civil		15 años a más	a) Forma mediante la c) d) Permite acciones en c)	a) Dinámicas de grupo c)	a) Planificando reuniones	
11/10/2023 17:48:54	Junior Edmundo Ruela	junioredmundor9@gmail Ingeniero Civil		0-5 años	b) Es el diálogo base d) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/10/2023 17:52:57	Morales Beteta Estefan	estefani.morales@gmail Ingeniero Civil		0-5 años	b) Es el diálogo base d) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/10/2023 18:33:52	Jimmy Navarro Bustam	bjimmy.navarro.b@un Ingeniero Civil		0-5 años	b) Es el diálogo base d) a) Libera las restricciones c)	a) Incorporando actividades	a) Incorporando actividades	
11/10/2023 18:35:31	KAREN ANAIS QUISP	karen.quispe.l@uni.pe Ingeniero Civil		05-10 años	a) Forma mediante la c) d) Permite acciones en a)	a) Comunicación estructural a)	a) Incorporando actividades	
11/10/2023 19:37:46	Raul vasquez	Raulvasquez.2206@gmail Ingeniero Civil		05-10 años	a) Forma mediante la c) c) Permite mejorar el d) d)	a) Reuniones de planificación b)	a) Se utiliza la conversación	
11/10/2023 20:21:20	JORGE CABRERA CO	JORGE CABRERA_15C Ingeniero Civil		0-5 años	b) Es el diálogo base d) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) A través de talleres e	
11/10/2023 22:45:47	Aurelio Juan Villaverde	juanvillagui@hotmail.co Otros		15 años a más	b) Es el diálogo base d) c) Permite mejorar el d) b)	a) Establecimiento del a)	a) Incorporando actividades	
11/11/2023 4:29:16	Teobaldo Velasquez V	teobaldovelasquez604@ Otros		15 años a más	b) Es el diálogo base d) d) Permite acciones en b)	a) Establecimiento del a)	a) Incorporando actividades	
11/11/2023 5:23:56	RAMIRO ABELARDO	ramai2@hotmail.com	Ingeniero Civil	15 años a más	a) Forma mediante la c) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/11/2023 11:42:29	EDWIN SANTIAGO CC	ing.edwincondori@gmail Ingeniero Civil		0-5 años	c) Lineamientos establecidos d) Permite acciones en c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/11/2023 13:05:43	Daniel Barreto Almidor	dany.barreto.a@uni.pe Ingeniero Civil		05-10 años	d) Es aquella que atiende d) Permite acciones en c)	a) Dinámicas de grupo b)	a) Se utiliza la conversación	
11/11/2023 14:05:54	Cesar Alexander Ague	Cesaraguedo89@hotmail Ingeniero Civil		10-15 años	b) Es el diálogo base d) d) Permite acciones en c)	a) Dinámicas de grupo c)	a) Planificando reuniones	
11/11/2023 14:20:52	Karent Jaqueline De L	karentdelacruz197@gmail Ingeniero Civil		0-5 años	b) Es el diálogo base d) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Se utiliza la conversación	
11/11/2023 17:47:07	Alexander Bautista Flor	Abautista.cip2015@gmail Ingeniero Civil		10-15 años	c) Lineamientos establecidos c) Permite mejorar el d) d)	a) Reuniones de planificación b)	a) Se utiliza la conversación	
11/11/2023 19:58:31	Diego Mar	diegomarcoach@gmail Otros		15 años a más	b) Es el diálogo base d) c) Permite mejorar el d) b)	a) Establecimiento del b)	a) Se utiliza la conversación	
11/11/2023 20:15:27	Rafael cachay huaman	rcachay@uni.edu.pe	Ingeniero Civil	15 años a más	b) Es el diálogo base d) d) Permite acciones en c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/11/2023 20:25:08	Oscar Ayaya Medrano	oscar.ayaya@gmail.c Ingeniero Civil		15 años a más	c) Lineamientos establecidos d) Permite acciones en a)	a) Comunicación estructural b)	a) Se utiliza la conversación	
11/12/2023 9:47:42	Alberto Perera Portilla	albertoperera9@gmail.c Otros		10-15 años	c) Lineamientos establecidos d) Permite acciones en d)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Se utiliza la conversación	
11/12/2023 10:20:18	Joselyn Rosmery Verg	joselyn_2112@outlook Ingeniero Civil		0-5 años	c) Lineamientos establecidos a) Libera las restricciones a)	a) Comunicación estructural b)	a) Se utiliza la conversación	
11/12/2023 11:13:20	Cristian Martin Cornejo	ccornejopallas@gmail.c Otros		10-15 años	c) Lineamientos establecidos c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo b)	a) Se utiliza la conversación	
11/12/2023 11:25:32	Ricardo Rodríguez Laz	rodriguez1977@gmail Otros		15 años a más	c) Lineamientos establecidos a) Libera las restricciones c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/12/2023 16:28:02	Juan Manuel Vizcarra	jmnvuz@hotmail.com	Otros	05-10 años	b) Es el diálogo base d) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/12/2023 18:51:14	Jose Antonio Quispe S	quispe.s@un Ingeniero Civil		05-10 años	d) Es aquella que atiende c) Permite mejorar el d) a)	a) Comunicación estructural b)	a) Se utiliza la conversación	
11/13/2023 10:32:02	Kevin Jack Beraun Ch	Kevinberaun@gmail.c Ingeniero Civil		0-5 años	a) Forma mediante la c) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/13/2023 10:53:35	ROGELIO CESAR BOI	rogelio.bonifacio.c@ur Ingeniero Civil		05-10 años	a) Forma mediante la c) b) Sin ésta no se podrá c)	a) Dinámicas de grupo b)	a) Se utiliza la conversación	
11/13/2023 14:08:46	JOSE LUIS RODRIGUI	joseluisr20@gmail.co Ingeniero Civil		15 años a más	c) Lineamientos establecidos d) Permite acciones en c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Se utiliza la conversación	
11/13/2023 15:41:25	Romell chayña	romellrodrigo@gmail.c Ingeniero Civil		10-15 años	b) Es el diálogo base d) a) Libera las restricciones c)	a) Dinámicas de grupo b)	a) Se utiliza la conversación	
11/13/2023 16:14:15	Christian Medina Garc	christian_omar_25@h Otros		15 años a más	a) Forma mediante la c) a) Libera las restricciones c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Se utiliza la conversación	
11/13/2023 16:19:09	Gregory Alexander Al	gregory.ing.civil@gmail Ingeniero Civil		05-10 años	c) Lineamientos establecidos d) Permite acciones en c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/13/2023 16:24:28	Noemí Anyosa	noemi.anyosa@gmail.c Arquitecto		05-10 años	a) Forma mediante la c) b) Sin ésta no se podrá c)	a) Dinámicas de grupo b)	a) Se utiliza la conversación	
11/13/2023 16:31:09	Berchard Silvana Tric	ingilvantrich@gmail.c Ingeniero Civil		10-15 años	c) Lineamientos establecidos a) Libera las restricciones c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/13/2023 16:55:46	Rosario gallegos	rosivett25@gmail.com	Ingeniero Civil	05-10 años	a) Forma mediante la c) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/13/2023 17:01:07	Armando Sernaque ve	armando_ser1@hotmail Ingeniero Civil		10-15 años	c) Lineamientos establecidos c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo b)	a) Se utiliza la conversación	
11/13/2023 17:06:41	Laura Mabel Calagua	lcalagua2018@gmail Otros		10-15 años	b) Es el diálogo base d) b) Sin ésta no se podrá d)	a) Reuniones de planificación a)	a) Incorporando actividades	
11/13/2023 17:13:19	Jhon Elms Choque Inf	jhonelms400@gmail.co Ingeniero Civil		0-5 años	a) Forma mediante la c) c) Permite mejorar el d) a)	a) Comunicación estructural a)	a) Incorporando actividades	
11/13/2023 17:15:23	Marcos wilfredo carbaj	mwcabaja@gmail.com Ingeniero Civil		0-5 años	a) Forma mediante la c) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo c)	a) Planificando reuniones	
11/13/2023 17:22:02	José Luis Quintal Avil	ppquintal@yahoo.com	Otros	15 años a más	c) Lineamientos establecidos c) Permite mejorar el d) a)	a) Comunicación estructural a)	a) Incorporando actividades	
11/13/2023 17:30:02	Luis Alberto Ortiz de	lortizdzp@gmail.com	Ingeniero Civil	05-10 años	b) Es el diálogo base d) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo b)	a) Se utiliza la conversación	
11/13/2023 18:00:31	Katerin Juliana Coello	katty230996@gmail.co Ingeniero Civil		0-5 años	c) Lineamientos establecidos d) Permite acciones en d)	a) Reuniones de planificación b)	a) Se utiliza la conversación	
11/13/2023 18:39:42	Juan Alberto Ramos H	ing.jarh94@gmail.com	Ingeniero Civil	0-5 años	b) Es el diálogo base d) c) Permite mejorar el d) a)	a) Comunicación estructural a)	a) Incorporando actividades	
11/13/2023 19:21:58	Tania Flores	tanialuz@hotmail.co Ingeniero Civil		05-10 años	a) Forma mediante la c) d) Permite acciones en c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/13/2023 19:34:12	Marlon Nilton Misajel O	marlon.misajel29@gmail Ingeniero Civil		05-10 años	b) Es el diálogo base d) d) Permite acciones en c)	a) Dinámicas de grupo b)	a) Se utiliza la conversación	
11/13/2023 21:35:53	DERIAN JESUS ORLA	agente_749@hotmail.c Ingeniero Civil		0-5 años	b) Es el diálogo base d) a) Libera las restricciones c)	a) Dinámicas de grupo b)	a) Se utiliza la conversación	
11/13/2023 22:26:15	FERNANDO CORTEZ	arqu.fernandocortez@y Arquitecto		15 años a más	d) Es aquella que atiende d) Permite acciones en d)	a) Reuniones de planificación c)	a) Planificando reuniones	
11/13/2023 22:37:29	Navarro Palomino Roni	ingnavarro2015@gmail Ingeniero Civil		10-15 años	a) Forma mediante la c) a) Libera las restricciones a)	a) Comunicación estructural a)	a) Incorporando actividades	
11/13/2023 23:52:59	erik Emerson huaroto	erik.21angel@gmail.co Ingeniero Civil		0-5 años	b) Es el diálogo base d) c) Permite mejorar el d) a)	a) Comunicación estructural b)	a) Se utiliza la conversación	
11/14/2023 5:15:26	Mario Jorge Alberto Ze	ing.mzc@gmail.com	Ingeniero Civil	10-15 años	b) Es el diálogo base d) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo b)	a) Se utiliza la conversación	
11/14/2023 7:24:25	Robert Azañero Terron	robert.azanero@gmail Otros		15 años a más	c) Lineamientos establecidos c) Permite mejorar el d) b)	a) Establecimiento del b)	a) Se utiliza la conversación	
11/14/2023 9:13:45	Juan Jose Cabrera Ro	juan_ical@hotmail.c Ingeniero Civil		05-10 años	b) Es el diálogo base d) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/14/2023 17:52:58	Sheyla Hernández cav	sheylahernandezcc@ Arquitecto		0-5 años	c) Lineamientos establecidos d) Permite acciones en a)	a) Comunicación estructural b)	a) Se utiliza la conversación	
11/16/2023 11:12:54	Grisela soto lagos	arquigris@gmail.com	Arquitecto	05-10 años	c) Lineamientos establecidos d) Permite acciones en d)	a) Reuniones de planificación a)	a) Incorporando actividades	
11/16/2023 15:45:59	Luis Alberto Vidal Mezi	lvidal@hotmail.com	Otros	15 años a más	a) Forma mediante la c) c) Permite mejorar el d) c)	a) Dinámicas de grupo a)	a) Incorporando actividades	
11/17/2023 19:29:58	Elizabeth vilca Salazar	elizabeth15041977@h Ingeniero Civil		15 años a más	c) Lineamientos establecidos a) Libera las restricciones d)	a) Reuniones de planificación a)	a) Incorporando actividades	
11/18/2023 22:08:23	Larisa Gallegos Peña	Ltup.ingenieria@gmail Ingeniero Civil		10-15 años	c) Lineamientos establecidos c) Permite mejorar el d) a)	a) Comunicación estructural a)	a) Incorporando actividades	
11/21/2023 17:03:24	Joselyn Alison Fernan	alip95fersa@gmail.co Ingeniero Civil		0-5 años	c) Lineamientos establecidos d) Permite acciones en c)	a) Dinámicas de grupo d)	a) A través de talleres e	
11/25/2023 17:54:09	JUSTO JULIAN PARAI	paradojusto@gmail.co Ingeniero Civil		10-15 años	a) Forma mediante la c) b) Sin ésta no se podrá c)	a) Dinámicas de grupo c)	a) Planificando reuniones	
11/27/2023 7:46:29	Michael Delgado Quis	Puente piedra-Lima	Arquitecto	0-5 años	b) Es el diálogo base d) d) Permite acciones en b)	a) Establecimiento del b)	a) Se utiliza la conversación	

“MODELO DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES PARA MEJORAR EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN MEDIANAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS”
ING. JOSEPH KEVIN COELLO JUAREZ

“MODELO DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES PARA MEJORAR EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN MEDIANAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS”
ING. JOSEPH KEVIN COELLO JUAREZ