

Capítulo 10 - COMUNICACIONES



Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice.
Peter Drucker (1909-2005). Abogado y tratadista austríaco.

La principal habilidad de un DP es saber comunicar. No importa qué título tengas y en qué profesión te hayas especializado, si no aprendes a comunicar de manera efectiva no conseguirás proyectos exitosos.

Para una comunicación exitosa el DP debe considerar dos partes:

- 1º Definir la estrategia de comunicación comprendiendo las necesidades del proyecto y de los interesados.
- 2º Gestionar y monitorear la efectividad de las comunicaciones.

Los buenos DP tienen excelentes habilidades para intercambiar información con los interesados de diferentes maneras: oral, escrita, formal, informal, a través de gestos, expresiones, imágenes, etc.

 *El éxito de una buena comunicación consiste en seleccionar las palabras adecuadas para cada público objetivo.*

Al finalizar el capítulo habrás aprendido los siguientes conceptos:

- ✓ Planificar las comunicaciones
- ✓ Modelos de comunicación
- ✓ Métodos de comunicación
- ✓ Canales de comunicación
- ✓ Dimensiones de la comunicación
- ✓ Gestionar las comunicaciones
- ✓ Monitorear las comunicaciones



Procesos de Comunicaciones ²⁵

En las siguientes secciones vamos a desarrollar los procesos de la gestión de las comunicaciones que se distribuyen entre los grupos de procesos de “planificación”, “ejecución” y “control” como se presenta en la tabla a continuación.

Procesos de Comunicaciones

Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
	Planificar las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Monitorear las comunicaciones	

Los tres procesos de la gestión de las comunicaciones son:

1. **Planificar la gestión de las comunicaciones:** determinar cuáles serán las necesidades de información del proyecto e interesados, para definir cómo se van a gestionar y monitorear esas comunicaciones.
2. **Gestionar las comunicaciones:** recolectar, elaborar y distribuir la información a los interesados. También incluye acciones de almacenamiento y recuperación de la información.
3. **Monitorear las comunicaciones:** asegurar que se cumplan las necesidades de información del proyecto e interesados.

Algunas buenas prácticas para la gestión efectiva de las comunicaciones son:

- ✓ Incluir a los **interesados clave** en las revisiones del proyecto. Por ejemplo, pedir la opinión de diferentes gerentes funcionales sobre los avances del proyecto y sus necesidades de información.
- ✓ Invitar a **interesados externos** al proyecto a las reuniones de avance. Por ejemplo, participar a los usuarios finales en las comunicaciones de avance del proyecto.
- ✓ Gestionar cierto tipo de comunicaciones a través de las **redes sociales**. Por ejemplo, comunicar a través de Internet la finalización de entregables parciales del proyecto a grupos de interés específicos sobre ese proyecto.
- ✓ Gestionar un **enfoque multifacético (o polifacético)** adaptando el mensaje y formato a cada grupo de destinatarios. Ejemplo: enviar una carta formal por correo postal a personas mayores de 70 años y un chat con emoticones con pocas palabras a menores de 20 años.
- ✓ En proyectos de **metodologías ágiles** se realizan reuniones diarias de 15 minutos para comentar los avances del proyecto: ¿Qué hicieron ayer?, ¿Cuál es el plan para hoy?, ¿En qué te puede ayudar el DP? Por ejemplo, charlas de café parados en los primeros minutos de la mañana.

²⁵ Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (*PMBOK® Guide*) – Sixth Edition, Project Management Institute, Inc., 2017.

Planificar las comunicaciones

Durante el proceso de planificar las comunicaciones del proyecto deberíamos dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué información necesita cada grupo de interesados?
- ¿Quién recibirá la información?
- ¿Cuántos canales hay involucrados?
- ¿Quién se comunicará con quién?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia necesitarán la información?
- ¿Cómo se distribuirá la información?
- ¿Quién distribuirá la información?
- ¿Qué tecnología utilizaremos según las necesidades de información y los recursos disponibles?
- ¿Cómo vamos a almacenar, recuperar y poner a disposición la información?

 *No deberíamos comenzar a comunicar sobre la marcha, planificar las comunicaciones en forma eficiente es ser **proactivo**.*

¿Qué necesitamos para empezar a planificar las comunicaciones?

- ↓ Acta de constitución: **interesados** clave
- ↓ Planes: gestión de recursos humanos, involucramiento de los interesados
- ↓ Documentos: **requisitos de comunicación** de los interesados, registro de interesados

¿Qué herramientas podemos utilizar?

- **Juicio de expertos.** Al momento de planificar las comunicaciones el DP deberá conocer muy bien entre otras cosas:
 - ✓ Los interesados clave (cliente, patrocinador, equipo, usuarios) y sus preferencias de comunicación
 - ✓ Las diferencias culturales de los interesados para adaptar las comunicaciones a cada grupo
 - ✓ Las diferentes estructuras de poder dentro de la organización
 - ✓ La industria donde se desarrolla el proyecto
 - ✓ La tecnología de comunicación disponible
 - ✓ Las restricciones legales y de confidencialidad

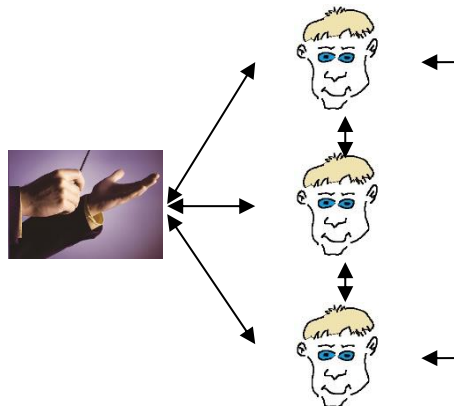
- **Análisis de los requisitos de la comunicación:** identificar las necesidades de información de los interesados para definir el tipo y formato de información.

Los requisitos de la comunicación podrán provenir de diferentes fuentes tales como:

- ✓ Interesados internos al proyecto (patrocinador, equipo, etc.)
- ✓ Interesados externos al proyecto (gobierno, medios de prensa, etc.)
- ✓ Organigrama o matriz de roles y responsabilidades
- ✓ Localización de los miembros del equipo
- ✓ Requisitos legales
- ✓ Canales de comunicación (uno a uno, uno a varios, varios con varios)

Los canales de comunicación determinan la complejidad de las comunicaciones del proyecto. Por ejemplo, en caso que existan cuatro interesados, dónde todos se puedan comunicar entre sí, tendríamos seis canales de comunicación como se presenta en el gráfico a continuación.

Canales de comunicación



*Contar el número de flechas
4 personas = 6 flechas = 6 canales*

La fórmula para calcular los canales de comunicación cuando todos se pueden comunicar entre sí es:

$$\text{Número de canales} = (n \times (n-1)) / 2$$

Donde n es el número de interesados

✍ *Un buen plan de comunicaciones incluye quién se comunicará con quién y quién recibirá qué tipo de información.*

➤ **Tecnología de las comunicaciones:** planificar qué tipo de tecnología se utilizará para distribuir y gestionar la información. Por ejemplo: intranet, redes sociales, email, celular, etc. La tecnología a utilizar dependerá de factores tales como:

- ✓ Urgencia
- ✓ Disponibilidad actual de tecnología
- ✓ Competencias del personal y facilidad de uso de la tecnología
- ✓ Cambios tecnológicos
- ✓ Entorno de trabajo: ¿físico o virtual?
- ✓ Sensibilidad y confidencialidad de la información

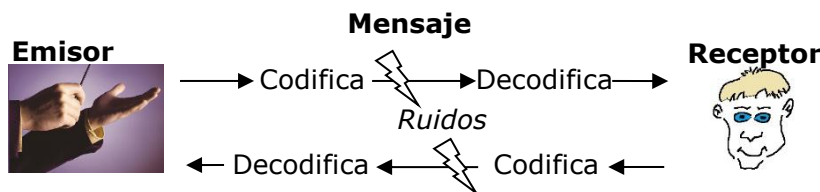
➤ **Modelos de comunicación:** la comunicación (mensaje) fluye entre emisor y receptor.

❖ **Modelo básico emisor / receptor:** se basa en asegurar que el mensaje llegue del emisor al receptor, no tiene en cuenta la comprensión del mensaje.

Detrás de todo mensaje existe un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje antes de enviarlo y el receptor lo decodifica al recibirlo, luego el receptor vuelve a codificar el mensaje para enviar su respuesta al emisor que lo decodificará.

Durante cada proceso de codificación y decodificación el mensaje original puede sufrir cambios o fallas de interpretación como consecuencia de ruidos en el contexto, una mala codificación, grandes distancias entre los miembros del equipo, hostilidad, lenguajes, culturas, experiencias, niveles de educación, etc. Además, también suelen existir personas que se convierten en bloqueadores de la información con frases tales como: *"eso es imposible"*, *"lo que intentas es inviable"*, *"ni lo sueñes"*, *"será carísimo"*, *"NO NO NO"*, etc.

Modelo básico emisor/receptor



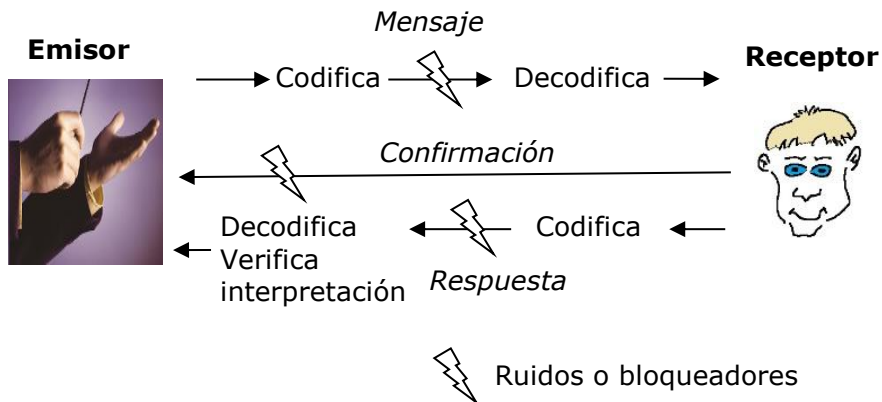
⚡ Ruidos: mala codificación, distancias, hostilidad, lenguaje, cultura

⚡ Bloqueadores: eso es imposible, será inviable, es carísimo, No!

❖ **Modelo interactivo:** se debe asegurar que el mensaje sea comprendido.

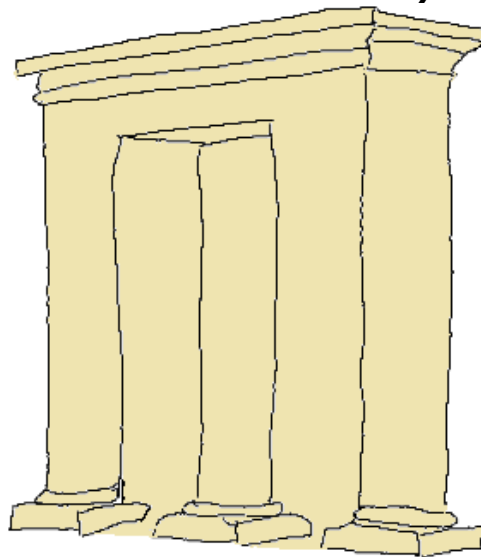
Al modelo básico emisor/receptor se agrega la confirmación o acuse de recibo por parte del receptor, lo que no significa que esté de acuerdo con ese mensaje. Además, es necesaria una retroalimentación o respuesta por parte del receptor para que el emisor verifique que el mensaje fue comprendido.

Modelo interactivo



Veamos un ejemplo muy simple de fallas en la comunicación. ¿Cuántas columnas hay en la figura que se presenta a continuación?

¿Cuántas columnas hay?



Dedica un minuto a analizar la figura antes de continuar

Si te concentras en la parte inferior del gráfico responderás que existen tres columnas, pero si te enfocas en la parte superior del gráfico seguramente mencionarás que hay dos columnas. No es lo mismo realizar un proyecto con dos columnas que uno con tres columnas, ¿o sí?

Estas fallas de interpretación entre emisor y receptor pueden crear grandes inconvenientes durante la gestión del proyecto, por lo que es muy importante una comunicación efectiva donde:

El emisor:

1. Codifique el mensaje en forma cuidadosa
2. Seleccione el método apropiado de envío
3. Envíe información clara y completa
4. Confirme que el mensaje fue comprendido

El receptor:

1. Verifique que la información recibida esté completa
2. Decodifique el mensaje en forma cuidadosa
3. Confirme al emisor la correcta recepción del mensaje
4. Interprete correctamente la información
5. Envíe una retroalimentación o respuesta al emisor

 *El receptor debe aprender a escuchar de manera efectiva, observar gestos físicos y faciales, pensar que decir antes de responder, hacer preguntas y enviar comentarios.*



¿Cuánto tiempo dedica el director del proyecto a las comunicaciones?

- A. 50%
- B. 75%
- C. 90%
- D. 100%



¿Qué porcentaje de las comunicaciones son no verbales?

- A. 10%
- B. 20%
- C. 60%
- D. 90%



Dedica un minuto a pensar ambas respuestas antes de continuar.

Como mencionamos al principio de este libro, la habilidad más importante de un buen DP es la comunicación, por lo que en grandes proyectos dedica la mayor parte del tiempo a comunicar. Aproximadamente un 90% del tiempo lo destina a las comunicaciones.

Un buen director de proyectos posee habilidades de comunicación no verbal. Por ejemplo, la comunicación paralingüística (tener en cuenta el tono de la voz) o la quinesia (interpretar las expresiones corporales y faciales). Aproximadamente un 60% de las comunicaciones suelen ser no verbales.

 *Comunicación transcultural: capacidad de enviar y recibir información entre personas con diferentes antecedentes culturales. Por ejemplo, distintos métodos de trabajo, culturas, edades, idiomas, profesiones, etc.*

➤ **Métodos de comunicación:** distintas alternativas para compartir la información entre los interesados. Por ejemplo, realizar una reunión **interactiva** o bi-direccional en tiempo real, enviar un e-mail unilateral (**push**), desarrollar una intranet (**pull**), etc.

Al momento de planificar los métodos de comunicación, el DP debe considerar las dimensiones y enfoques de la comunicación.

Dimensiones de la comunicación:

- *Interna:* entre las personas que forman parte del proyecto
- *Externa:* hacia los interesados externos del proyecto
- *Vertical:* entre jefe-empleado y viceversa
- *Horizontal:* entre colegas del proyecto
- *Escrita formal:* planes, solicitud, etc.
- *Escrita informal:* memos, e-mails, notas
- *Oral formal:* presentaciones
- *Oral informal:* reuniones, conversaciones
- *Oficial:* notas de prensa, versiones finales aprobadas, etc.
- *No oficial:* información preliminar, confidencial, etc.
- *No verbal:* lenguaje corporal, tono de voz, acciones, etc.

Enfoques de la comunicación:

- *Interpersonal:* cara a cara (ej. reunión)
- Grupos pequeños: 3-6 personas (ej. grupos focales)
- *Pública:* 1 emisor y varios receptores (ej. conferencia)
- *Masiva:* poca comunicación entre emisor y receptores (ej. prensa)
- *Redes sociales:* varios emisores y receptores (ej. blogs)



Ejercicio 10.1 – Dimensiones de comunicación

Según las siguientes dimensiones de comunicación: Escrita formal (EF), Oral formal (OF), Escrita informal (EI), Oral informal (OI). Complete en la tabla siguiente la mejor forma de comunicación para cada situación.

Situación	Método
Abrir los pliegos de una licitación con los proveedores	
Aclarar la secuencia de una actividad	
Actualizar el plan de comunicaciones	
Agendar una reunión de revisión de diseño	
Analizar la causa raíz de un problema complejo	
Enviar un e-mail para contactar a un proveedor	
Informar por 1º vez el mal desempeño a una persona	
Informar por 2º vez el mal desempeño a esa persona	
Instrucciones para resolver un problema complejo	
Presentaciones al Directorio	
Realizar un anuncio en la reunión de lanzamiento	
Realizar un cambio en el contrato de suministro eléctrico	
Solicitar fondos adicionales al patrocinador	
Tomar notas sobre un llamado telefónico	



Dedica 5 minutos a resolver este ejercicio



❖ Respuesta ejercicio 10.1

Situación	Método
Abrir los pliegos de una licitación con los proveedores	OF
Aclarar la secuencia de una actividad	EF
Actualizar el plan de comunicaciones	EF
Agendar una reunión de revisión de diseño	EI
Analizar la causa raíz de un problema complejo	OI
Enviar un e-mail para contactar a un proveedor	EI
Informar por 1º vez el mal desempeño a una persona	OI
Informar por 2º vez el mal desempeño a esa persona	EF
Instrucciones para resolver un problema complejo	EF
Presentaciones al Directorio	OF
Realizar un anuncio en la reunión de lanzamiento	OI
Realizar un cambio en el contrato de suministro eléctrico	EF
Solicitar fondos adicionales al patrocinador	EF
Tomar notas sobre un llamado telefónico	EI



Ejercicio 10.2 – Métodos de distribución

Al momento de seleccionar el método de distribución deberíamos considerar lo siguiente:

- ¿Cuántos emisores-receptores hay involucrados: uno, pocos, muchos?
- ¿Cómo es la dirección: unidireccional o bi-direccional?
- ¿Cuál es la complejidad de la información: baja, media, alta?

Complete la tabla a continuación

Situación	a) Emisor-receptor b) Dirección	c) Complejidad	Método de distribución recomendado
Reunión de coordinación			
Reunión de colaboración			
Distribuir documentos			
Revisar documentos			
Memos de rutina			
Información detallada			
Negociaciones			
Pedidos formales			
Entrenar equipos			

❓ Respuesta ejercicio 10.2

En la tabla a continuación se colocan sugerencias sobre los métodos de distribución que podría utilizar en cada situación para una comunicación eficiente.

Situación	Emisor-receptor Dirección	Complejidad	Método de distribución recomendado
Reunión de coordinación	Pocos-pocos Bidireccional	Media	Cara a cara Teleconferencia
Reunión de colaboración	Pocos-pocos Bidireccional	Alta	Cara a cara Videoconferencia
Distribuir documentos	Uno-muchos Unidireccional	Baja	Intranet Email con adjunto
Revisar documentos	Uno-muchos Bidireccional	Media	Email Documento
Memos de rutina	Uno-uno Unidireccional	Baja	Email Documento
Información detallada	Uno-uno Bidireccional	Media	Cara a cara E-mail
Negociaciones	Uno-uno Bidireccional	Alta	Cara a cara Videoconferencia
Pedidos formales	Uno-uno Unidireccional	Baja	E-mail con firma digital Carta formal
Entrenar equipos	Uno-uno Bidireccional	Alta	Cara a cara Videoconferencia

- **Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados:** muestra la brecha entre el estado actual de participación del interesado versus el nivel deseado. Herramienta de utilidad para planificar la estrategia de comunicación para alcanzar el estado deseado.

Involucramiento interesados - Ejemplo

Interesado	Participación				
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder
Interesado 1		X		D	
Interesado 2	X		D		
...					
Interesado n			X		D
Notas: X (situación actual); D (nivel deseado)					



¿Qué obtenemos al final del proceso?

➤ **Plan de gestión de las comunicaciones.** Incluye, entre otros:

- ✓ Requisitos de comunicación de los interesados
- ✓ Formato y contenidos del tipo de información
- ✓ Canales de comunicación
- ✓ Personas responsables de comunicar
- ✓ Responsable de autorizar información confidencial
- ✓ Personas que recibirán la información
- ✓ Tecnología de las comunicaciones a utilizar
- ✓ Frecuencia de las comunicaciones
- ✓ Proceso para escalar las comunicaciones
- ✓ Glosario de términos comunes
- ✓ Proceso para actualizar las comunicaciones

Matriz de comunicaciones - Ejemplo

ID #	Entregable	Frecuencia del informe	Medio	Responsabilidad del Interesado				
				Int. 1	Int. 2	Int. 3	...	Int. n
1	a	M	R	D	E	A	...	V
2	b	S	I	S	D	D	...	A
3	c	Q	M	E	D	D	...	S
...	...	...	...	...	...	...	...	...
n	n	E	P	D	D	A	...	E

Notas
 Frecuencia: M (mensual); S (semanal); Q (quincenal); E (eventual)
 Medio: I (informe); M (minuta); E (e-mail); R (reunión); G (gráfico); P (planilla)
 Responsabilidad: D (destinatario); E (emisor); A (autoriza); S (soporte); V (valida)

Resumiendo

➤ Interesados	➤ Análisis requisitos	➤ Plan comunicaciones
➤ Plan recursos	➤ Métodos comunicación	
➤ Requisitos comunicac.		



Gestionar las comunicaciones

Durante la ejecución del proyecto se deberá gestionar el plan de comunicaciones a los fines de informar en tiempo y forma a los interesados sobre los avances del proyecto.

✍ La clave del éxito de los buenos DP es saber "comunicar", "comunicar" y "comunicar".



¿Qué necesitamos para empezar a gestionar las comunicaciones?

- ↓ Planes: gestión de recursos, **gestión de las comunicaciones**, involucramiento de los interesados.
- ↓ Documentos: registro de **interesados**, reportes de la calidad, reportes de riesgos, registro de **incidentes**, registro de cambios, lecciones aprendidas.
- ↓ Informes de desempeño del trabajo: estado de avance del proyecto.



¿Qué herramientas podemos utilizar?

- **Tecnología de comunicación:** gestionar las comunicaciones mediante e-mail, videoconferencias, bases de datos, Internet, oficinas virtuales, presentaciones multimedia, reuniones, etc.

✍ *La tecnología a utilizar dependerá de la localización de los miembros del equipo, la disponibilidad de los recursos de comunicación, la cultura organizacional, la confidencialidad de la información, etc.*

- **Métodos de comunicación:** interactiva, push o pull.

✍ *El DP deberá adaptar y modificar el método de comunicación según las necesidades cambiantes de los interesados.*

- **Habilidades de comunicación.** Algunas de las habilidades interpersonales y de equipo que debe tener el DP son:

- ✓ Identificar y gestionar las expectativas de información de los interesados.
- ✓ Transmitir un mensaje correcto (gramática y ortografía), conciso (sin exceso de palabras), claro (objeto acorde a la necesidades del lector) y coherente (las ideas fluyen lógicamente).
- ✓ Comunicación no verbal: lenguaje corporal, tono de voz, expresiones faciales, contacto visual, etc.
- ✓ Escucha activa: compromiso con quien habla, resumir las conversaciones.
- ✓ Identificar los ruidos entre emisor-receptor y gestionar conflictos.
- ✓ Presentaciones y reuniones efectivas.
- ✓ Verificar que todos comprendan el mismo mensaje.
- ✓ Retroalimentación continua con los interesados clave.

✍ *Recomendaciones para **reuniones efectivas**:*

- Preparar y distribuir la agenda con anticipación
- Asegurar que asistan los participantes apropiados
- Establecer horario de inicio-fin y RESPETARLO
- No desviarse de los temas de la agenda
- Publicar la minuta de la reunión con acciones y responsables

- **Sistema de gestión de la información:** herramientas utilizadas para sistematizar la distribución y gestión de la información. Por ejemplo: video conferencias, intranet, software, herramientas de colaboración, oficinas virtuales, etc.
- **Comunicar estado del proyecto:** recopilar y distribuir los reportes de desempeño con el estado del proyecto en relación a su línea base, porcentajes de avance y pronósticos.

¿Qué obtenemos al final del proceso?

- **Comunicaciones del proyecto:** informes de desempeño con el estado de los entregables, el cronograma, los costos, etc.

Resumiendo

➤ Plan comunicaciones ➤ Interesados ➤ Incidentes ➤ Informes desempeño	➤ Métodos comunicación ➤ Habilidades comunicación	➤ Comunicaciones
--	--	--



Monitorear las comunicaciones

Durante el proceso de monitorear las comunicaciones se asegura que los interesados reciban sus requisitos de información en tiempo y forma con el objetivo de que sigan apoyando al proyecto.

El DP debe asegurar que las personas correctas reciban la información apropiada en tiempo y forma.



¿Qué necesitamos para empezar a monitorear las comunicaciones?

- ↓ Planes: gestión de recursos, **gestión de comunicaciones**, participación de interesados
- ↓ Documentos: **comunicaciones del proyecto**, incidentes, lecciones aprendidas.
- ↓ **Datos de desempeño del trabajo**: trabajo completado, indicadores de desempeño, cantidad de defectos, costo y duración actual, etc.

¿Qué herramientas podemos utilizar?

- **Sistema de gestión de la información**: monitorear el registro, almacenamiento y distribución de la información de manera sistematizada en relación al plan original. Por ejemplo: software con semáforos de colores que indiquen problemas en las comunicaciones.

- **Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados:** monitorear cambios en los estados de participación.

Monitorear involucramiento de interesados - Ejemplo

Interesado	Participación				
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder
Interesado 1		O	A	D	
Interesado 2	O		A-D		
...					
Interesado n			O-A		D
Notas: O (situación original); A (situación actual); D (nivel deseado)					

- **Habilidades de comunicación e interpersonales:** observación, conversación, identificar problemas, etc.

✍ *El DP debe monitorear las comunicaciones con la comunidad, público, medios de prensa, equipos virtuales, etc.*

✍ *El DP necesita tener un diálogo fluido con su equipo para discutir sobre la mejor manera de actualizar la información a los interesados del proyecto.*

¿Qué obtenemos al final del proceso?

- **Información de desempeño del trabajo:** indican el estado de situación actual de las comunicaciones en relación a lo planificado.
- Solicitudes de cambio

Resumiendo

➤ Plan comunicaciones ➤ Comunicaciones ➤ Incidentes	➤ Habilidades com.	➤ Información desempeño
---	--	---



Resumiendo la gestión de las comunicaciones

En el gráfico a continuación se resumen las principales entradas, salidas e interrelaciones de los procesos de gestión de las comunicaciones.

Integrando la gestión de las comunicaciones

