

# Capítulo 10 - COMUNICACIONES



Las personas cambian y generalmente se olvidan de <u>comunicar</u> dicho cambio a los demás.

Lilliam Hellman (1905-1984) Dramaturga y guionista estadounidense.

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.

Al finalizar el capítulo habrás aprendido los siguientes conceptos:

- ✓ Procesos de las comunicaciones
- ✓ Identificar a los interesados
- ✓ Planificar las comunicaciones
- ✓ Modelo básico de las comunicaciones
- ✓ Canales de comunicación
- ✓ Distribuir la información
- ✓ Dimensiones de la comunicación
- ✓ Informes de desempeño
- ✓ Gestionar a los interesados

## Procesos de Comunicaciones 12

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
Integración	1	1	1	2	1
Alcance		4		2	
Tiempo		6		1	
Costo		3		1	
Calidad		1	1	1	
RRHH		1	3		
Comunicaciones		Planificar las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Controlar las comunicaciones	
Riesgos		5		1	
Adquisiciones		1	1	1	1
Interesados	1	1	1	1	
TOTAL	2	24	8	11	2

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Project Management Institute, Ibidem.



\_



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.
- 2. **Gestionar las comunicaciones:** colocar la información a disposición de los interesados.
- 3. **Controlar las comunicaciones:** comunicar el estado de avance del proyecto.

#### Planificar las comunicaciones

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

- ¿Qué información necesitan los interesados?
- ¿Cuándo necesitarán la información?
- ¿Cuántos canales hay involucrados?
- ¿Quién se comunica con quién?
- ¿Quién recibirá la información?
- ¿Cómo se distribuirá la información?
- ¿Quién distribuirá la información?
- ¿Qué **tecnología** utilizaremos?
- ¿Con qué frecuencia será la comunicación?

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

¿Qué necesito para empezar?

¿Qué herramientas puedo utilizar?

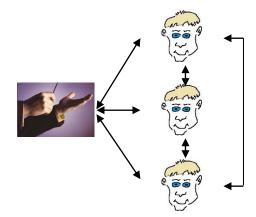
Análisis de los requisitos de la información: determinar los canales de comunicación y las necesidades de información de los interesados.

Los canales de comunicación determinan la complejidad de las comunicaciones del proyecto. Por ejemplo, en caso que existan cuatro interesados, 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 es:

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 la información, teniendo en cuenta factores tales como:
  - ✓ Urgencia
  - ✓ Disponibilidad actual de tecnología
  - ✓ Competencias del personal
  - ✓ Cambio tecnológico
  - ✓ Entorno de trabajo: ¿físico o virtual?

🖎 La EDT es una buena herramienta de comunicación.

Modelos de comunicación: la comunicación fluye entre emisor y receptor.

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.

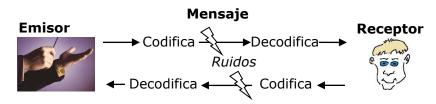
Durante cada proceso de codificación y decodificación el mensaje original puede sufrir cambios o fallas de interpretación como consecuencia de ruidos en el contexto, una mala codificación, grandes distancias entre los miembros





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.

## Ruidos o bloqueadores de la información

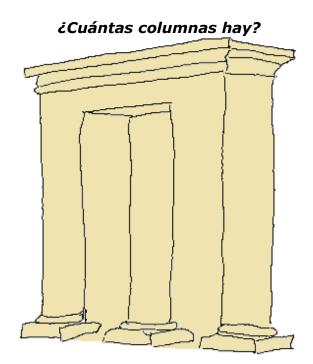




Ruidos: mala codificación, distancias, hostilidad, lenguaje, cultura

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

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



Dedica un minuto a ver bien 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. Decodifique el mensaje en forma cuidadosa
- 2. Confirme que el mensaje fue entendido mediante una escucha efectiva: observar gestos físicos y faciales, pensar que decir antes de responder, hacer preguntas y enviar comentarios

## Responsabilidades del emisor y receptor



- ? ¿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%



Como mencionamos al principio, 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.

- Métodos de comunicaciones: distintas alternativas para compartir la información entre los interesados. Por ejemplo, realizar una reunión interactiva o bi-direccional, enviar un e-mail unilateral (push), desarrollar una intranet (pull), etc.
- **Reuniones**: para poder planificar adecuadamente las comunicaciones serán necesarias reuniones presenciales o virtuales con los miembros del equipo y con los interesados claves.

¿Qué obtengo al final del proceso?

- **7** Plan de gestión de las comunicaciones. Incluye, entre otros:
  - ✓ Canales de comunicación
  - ✓ Formato y contenidos del tipo de información
  - ✓ Personas responsables de comunicar
  - ✓ Personas que recibirán la información
  - ✓ Tecnología de las comunicaciones a utilizar
  - ✓ Frecuencia de la comunicación
  - ✓ Glosario de términos comunes.

### Matriz de comunicaciones

ID # Actividad		Frecuencia	Medio	Responsabilidad del Interesado				
10 #	Actividad	del informe	Medio	Int. 1	Int. 2	Int. 3		Int. n
1	Actividad 1	М	R	D	Е	Α		٧
2	Actividad 2	S	I	S	D	D		Α
3	Actividad 3	Q	М	Е	D	D		S
n	Actividad n	E	Р	D	D	Α		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)





## 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.

¿Qué necesito para empezar?

- ◆ Plan de gestión de las comunicaciones
- ◆ Informes de desempeño

¿Qué herramientas puedo utilizar?

- Tecnología de las comunicaciones, modelos de comunicación, métodos de comunicaciones
  - ✓ Gestionar las comunicaciones mediante e-mail, videoconferencias, bases de datos, Internet, oficinas virtuales, presentaciones multimedia, reuniones, etc.
  - ✓ Administrar los ruidos entre emisor y receptor
  - ✓ Verificar que todos comprendan el mismo mensaje.

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

- Recomendaciones para reuniones efectivas:
  - Tener claro el objetivo de cada reunión
  - Programar las reuniones periódicas con anticipación
  - Distribuir los puntos de la orden del día por anticipado
  - Establecer horario de inicio y fin, y RESPETARLO
  - Asignar plazos a cada entregable derivado de la reunión
  - Documentar y publicar la minuta de la reunión

Al momento de gestionar las comunicaciones hay que tener en cuenta las distintas 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



# **Ejercicio 10.1** – Dimensiones de comunicación

En base a 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		

Modernica 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		
Tomar notas sobre un llamado telefónico		

# Ejercicio 10.2 – Métodos de distribución

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

- a) ¿Cuántos emisores-receptores hay involucrados: uno, pocos, muchos?
- b) ¿Cómo es la dirección: unidireccional o bi-direccional?
- c) ¿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 debería utilizar en cada situación.

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	Uno-muchos	Baja	Intranet
documentos	Unidireccional		Email con adjunto
Revisar	Uno-muchos	Media	Email
documentos	Bidireccional		Documento
Memos de rutina	Uno-uno Unidireccional	Baja	Email Documento
Información	Uno-uno	Media	Cara a cara
detallada	Bidireccional		E-mail
Negociaciones	Uno-uno Bidireccional	Alta	Cara a cara Videoconferencia
Pedidos	Uno-uno	Baja	E-mail con firma digital
formales	Unidireccional		Carta formal
Entrenar	Uno-uno	Alta	Cara a cara
equipos	Bidireccional		Videoconferencia

- Sistema de gestión de la información: herramientas utilizadas para sistematizar la distribución y gestión de la información. Por ejemplo: informes de desempeño, comunicados de prensa, memos de rutina, emails, telecomunicaciones, video conferencias, webinars, intranet, software, herramientas de colaboración, oficinas virtuales, etc.
- ➤ Informar sobre el desempeño: distribuir los informes de desempeño con el estado del proyecto en relación a su línea base, porcentajes de avance y pronósticos.

¿Qué obtengo al final del proceso?

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



### Controlar las comunicaciones

Durante el proceso de controlar las comunicaciones se asegura que los interesados reciban sus requisitos de información entiempo y forma. Los informes de avance indican cómo se están utilizando los recursos y suelen incluir información sobre el alcance, el cronograma, los costos, la calidad, los recursos humanos, los riesgos y las adquisiciones.

## ¿Qué necesito para empezar?

- ◆ Plan para la gestión de comunicaciones: requisitos de información de los interesados, cronograma de distribución de la información, emisoresreceptores, etc.
- ◆ Comunicaciones del proyecto: información sobre el desempeño del trabajo, estado de los entregables, avances, costos actuales, etc.
- ◆ Registro de incidentes
- ◆ Mediciones del desempeño del trabajo: SPI, CPI, desempeño técnico, etc.

## ¿Qué herramientas puedo utilizar?

Sistema de gestión de la información: registrar, almacenar y distribuir la información de manera sistematizada. Por ejemplo, mediante la utilización de software que generen informes de estado del proyecto.

El DP debe asegurar que el mensaje correcto llegue a tiempo a la audiencia correcta.

**Reuniones:** por ejemplo, reuniones de avance de proyecto.

## ¿Qué obtengo al final del proceso?

- 7 Informes de desempeño: indican el estado de situación actual del proyecto y su avance en función de las líneas base.
- Actualizaciones y solicitudes de cambio

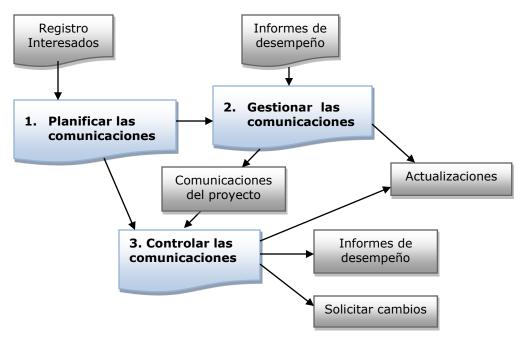




## Resumiendo la gestión de las comunicaciones

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







# Lecciones aprendidas

- ✓ Canales de comunicación
- ✓ Codificación
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Comunicación formal e informal
- √ Comunicación oral y escrita
- ✓ Comunicación no verbal
- ✓ Decodificación
- ✓ Dimensiones de la comunicación
- ✓ Distribuir la información
- ✓ Escucha activa
- ✓ Escucha efectiva
- ✓ Métodos de distribución
- ✓ Paralingüística
- ✓ Plan de gestión de las comunicaciones
- ✓ Reglas para reuniones efectivas
- ✓ Ruidos





