**CAPITULO 9**

**GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO**

Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto (compuesto por personas que le han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto). Los miembros del equipo tienen distintas habilidades, pueden ser asignados a tiempo completo o parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto.

La participación de todos los miembros en la toma de decisiones y planificación del proyecto es beneficiosa ya que aporta la experiencia de estos al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

PROCESOS:

1. Planificar: proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, responsabilidades, habilidades requeridas y relaciones de comunicación, así como crear un plan para la administración del personal. Beneficio: establece los roles y responsabilidades del proyecto, organigramas del proyecto y el plan para la administración de personal (cronograma para adquisición y liberación de personal, identificación de necesidades de capacitación, estrategias para desarrollar el espíritu de equipo, planes para los programas de reconocimiento y recompensas, consideraciones relativas al cumplimiento, asuntos relativos a la seguridad e impacto del plan).
2. ENTRADAS:
   1. Plan para la dirección del proyecto: utilizado para desarrollar el plan de gestión de RR.HH. incluye:
      1. Ciclo de vida del proyecto y procesos que se aplicarán a cada fase
      2. Modo en que se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto
      3. Plan de gestión de cambios que describa el modo en que monitorearan y controlaran los mismos
      4. Plan de gestión de la configuración que documente como se llevara a cabo dicha gestión
      5. Descripción de como la integridad de las líneas base del proyecto serán mantenidas
      6. Necesidades y métodos de comunicación entre los interesados.
   2. Recursos requeridos para la actividad: determina las necesidades de recursos humanos para el proyecto.
   3. Factores ambientales de la empresa: entre estos están
      1. Cultura y estructura de la organización
      2. Recursos humanos existentes
      3. Dispersión geográfica de los miembros del equipo
      4. Políticas de administración de personal
      5. Condiciones del mercado.
   4. Activos de los procesos de la organización: entre estos están:
      1. Procesos estándares de la organización, políticas y descripción de roles
      2. Plantillas para organigramas y descripciones de puestos de trabajo
      3. Lecciones aprendidas sobre las estructuras de la organización que han funcionado en proyectos anteriores
      4. Procedimientos de escalamiento para la gestión de incidencias en el equipo y en la organización ejecutante.
3. HERRAMIENTAS Y TECNICAS:
   1. Organigramas y descripciones del puesto de trabajo: 3 tipos:
      1. Jerárquico: representa los cargos y relaciones en formato grafico descendente. Las estructuras de desglose de trabajo (EDT / WBS) muestran como se descomponen los entregables del proyecto en paquetes del trabajo, proporcionan una manera de mostrar áreas de responsabilidad de alto nivel. La estructura de desglose de organización (OBS) está ordenada según los dptos., unidades o equipos existentes de la organización, con la enumeración de las actividades del proyecto o los paquetes de trabajo debajo de cada dpto. La estructura de desglose de recursos (RBS) es una lista jerárquica de los recursos, relacionados por categoría y tipo de recurso , que se utiliza para facilitar la planificación y el control del trabajo del proyecto. La estructura de desglose de trabajo (WBS) permite planificar, monitorear y controlar el trabajo. (POSIBILIDAD DE HACER UNA TABLA CON LOS TIPOS DE ESTRUCTURAS)
      2. Matricial: una matriz de asignaciones de responsabilidades (RAM) es una tabla que muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo. Ilustra las relaciones entre los paquetes de trabajo o las actividades y los miembros del equipo del proyecto.

El formato matricial muestra todas las actividades asociadas con una persona y todas las personas asociadas con una actividad. Único responsable de cada tarea

* + 1. tipo texto: suministran información sobre aspectos(responsabilidad, autoridad, competencias y cualificaciones).

Tiene como objetivo asegurar que cada paquete de trabajo tenga un propietario sin ambigüedades y de que todos los miembros del equipo tienen un claro entendimiento de sus roles y responsabilidades.

* 1. Creación de relaciones de trabajo: interacción formal e informal con otras personas dentro de una organización, industria o entorno profesional. Beneficio: mejora el conocimiento y el acceso a activos de RR.HH como las competencias sólidas.
  2. Teoría de la organización: suministra información relativa a la manera en que se comportan las personas, los equipos y las unidades de organización. Su uso eficaz puede reducir la cantidad de tiempo, costo y esfuerzo necesarios para crear las salidas del proceso de planificar y mejorar la eficiencia de la planificación.
  3. Juicio de expertos: utilizado para:
     1. Enumerar requisitos preliminares para las habilidades requeridas
     2. Evaluar roles requeridos para el proyecto con base en las descripciones estándar de roles de la organización
     3. Determinar el nivel de esfuerzo preliminar y el numero de recursos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto
     4. Determinar las relaciones de comunicación necesarias basadas en la cultura de la organización
     5. Proporcionar guias sobre los tiempos a tener en cuenta para la adquisición de personal, basadas en las lecciones aprendidas y en las condiciones del mercado
     6. Identificar los riesgos asociados a los planes de adquisición, retención y liberación del personal
     7. Identificar y recomendar programas para cumplir con los contratos gubernamentales y sindicales aplicables.
  4. Reuniones: combinan herramientas y técnicas para permitir a todos los miembros alcanzar un consenso sobre el plan de gestión de RR.HH.

1. SALIDAS:
   1. Plan de gestión de recursos humanos: proporciona una guía sobre el modo en que se deberían definir, adquirir, dirigir y liberar los recursos humanos del proyecto. Incluye
      1. Roles y responsabilidades:
         1. Rol
         2. Autoridad
         3. Responsabilidad
         4. Competencia
      2. Organigramas del proyecto
      3. Plan para la administración de personal
         1. Adquisición del personal
         2. Calendarios de recursos
         3. Plan de liberación del personal
         4. Necesidades de capacitación
         5. Reconocimiento y recompensas
         6. Cumplimiento
         7. seguridad
2. Adquirir: proceso de confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto. Beneficio: describe y guía la selección del equipo y la asignación de responsabilidades para obtener un equipo competente. Factores a tener en cuenta:
   1. Director del proyecto o equipo de dirección debería negociar con eficacia e influir sobre las personas que se encuentran en posición de suministrar los RR.HH requeridos para el proyecto
   2. El no disponer con lo RR.HH o de las capacidades suficientes, podría disminuir la probabilidad de éxito y, en el peor de los casos, cancelar el proyecto.
   3. Posibilidad de tener recursos alternativos, con menor competencia.
3. ENTRADAS:
   1. Plan de gestión de recursos humanos.
   2. Factores ambientales de la empresa:
      1. Información relativa a los RR.HH (disponibilidad, niveles de competencia, experiencia previa, etc)
      2. Políticas de administración de personales (subcontratación)
      3. Estructura de la organización
      4. Coubicación o las múltiples ubicaciones geográficas
   3. Activos de los procesos de la organización: políticas, procesos y procedimientos estándares de la organización.
4. HERRAMIENTAS Y TÉCINCAS:
   1. Asignación previa
   2. Negociación: se podría necesitar negociar con:
      1. Gerentes funcionales, para tener un personal competente
      2. Otros equipos de dirección de proyectos dentro de la organización
      3. Organizaciones externas, vendedores, proveedores, contratistas, etc.
   3. Adquisición (EXTERNO)
   4. Equipos virtuales: esto permite:
      1. Formar equipos de la misma organización de distinta locación
      2. Aportar experiencia especial
      3. Home office
      4. Formar equipos con personas que tienen otros horarios, etc
      5. Incluir discapacitados
      6. Avanzar en proyectos que habían sido descartados por gastos de desplazamiento.

Desventajas: malos entendidos, sensación de aislamiento, etc.

* 1. Análisis de decisiones multicriterio: permite desarrollar y utilizar criterios para calificar o puntuar a los miembros potenciales del equipo del proyecto. Algunos de los criterios son:
     1. Disponibilidad
     2. Costo
     3. Experiencia
     4. Capacidad
     5. Conocimiento
     6. Habilidades
     7. Actitud
     8. Factores internacionales

1. SALIDAS:
   1. Asignaciones de personal al proyecto:
   2. Calendario de recursos: documentan los periodos de tiempo durante los cuales cada miembro del equipo del proyecto está disponible para trabajar en el proyecto.
   3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.
2. Desarrollar: proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto. Beneficio: produce como resultado una mejora del trabajo en equipo, mejora las habilidades y competencias personales, empleados motivados, reducción de las tasas de rotación de personal y desempeño general del proyecto mejorado. Objetivos:
   1. Mejorar el conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo para aumentar su capacidad para completar los entregables, disminuir costos, acortar cronogramas y mejorar calidad
   2. Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo para elevar la moral, disminuir los conflictos y fomentar el trabajo en equipo
   3. Crear una cultura de equipo dinámico, cohesivo y colaborativo
3. ENTRADAS:
   1. Plan de gestión de recursos humanos
   2. Asignaciones del personal del proyecto
   3. Calendarios de recursos
4. HERRAMIENTAS Y TECNICAS
   1. Habilidades interpersonales: competencias conductuales (habilidades de comunicación, inteligencia emocional, etc).
   2. Capacitación: actividades para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. Formal o informal. Programadas o no programadas.
   3. Actividades de desarrollo del espíritu de equipo: ayudar a cada uno de los miembros a trabajar conjuntamente de manera eficaz. Proceso continuo que resulta fundamental para el éxito del proyecto. TUCKMAN: formación/ turbulencia/ normalización/ desempeño/ disolución.
   4. Reglas básicas: establecen expectativas claras acerca del comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo del proyecto.
   5. Coubicación
   6. Reconocimiento y recompensas:
   7. Herramientas para la evaluación del personal: proporcionan al director y al equipo del proyecto un conocimiento sobre las áreas de fortaleza y debilidad. Pueden proporcionar una mejor comprensión, confianza, compromiso y comunicación entre los miembros del equipo y fomentar unos equipos más productivos.
5. SALIDAS:
   1. Evaluaciones de desempeño del equipo: medido en términos de éxito técnico conforme a objetivos previamente acordados para el proyecto, de desempeño según el cronograma y de desempeño según el presupuesto. Posee indicadores tales como:
      1. Mejoras en habilidades
      2. Mejoras a nivel de las competencias
      3. Reducción del índice de rotación del personal
      4. Mayor cohesión del equipo
   2. Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa: entre estos están la administración del personal, los registros de capacitación de los empleados y las evaluaciones de habilidades.
6. Dirigir: proceso de realizar el seguimiento de desempeño de los miembros, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto. Beneficio: influye en el comportamiento del equipo, gestiona los conflictos, resuelve los problemas y evalúa el desempeño de los miembros del equipo.

Implica una combinación de habilidades con especial énfasis en la comunicación, gestión de conflictos, negociación y liderazgo.

1. ENTRADAS:
   1. Plan de gestión de recursos humanos
   2. Asignaciones del personal del proyecto
   3. Evaluaciones de desempeño del equipo
   4. Registro de incidentes: documenta y monitorea quien es el responsable de la resolución de incidentes específicos antes de una fecha límite.
   5. Informes de desempeño de trabajo: proporcionan documentación sobre el estado actual del proyecto en comparación con las proyecciones del mismo.
   6. Activos de los procesos de la organización: entre estos están:
      1. Certificados de reconocimiento
      2. Boletines informativos
      3. Sitios web
      4. Estructuras de bonificaciones
      5. Código corporativo de vestimenta
      6. Otros beneficios de la organización
2. HERRAMIENTAS Y TECNICAS:
   1. Observación y conversación
   2. Evaluaciones de desempeño del proyecto
   3. Gestión de conflictos: factores para solucionar conflictos:
      1. Importancia relativa e intensidad del conflicto
      2. Premura que exista para la resolución del conflicto
      3. Postura adoptada por las personas involucradas
      4. Motivación para resolver el conflicto en el largo o corto plazo

5 técnicas:

Retirarse/ eludir

Suavizar/ adaptarse

Consensuar/ conciliar

Forzar/ dirigir

Colaborar/ resolver el problema

* 1. Habilidades interpersonales:
     1. Liderazgo
     2. Influencia
     3. Toma de decisiones eficaz

1. SALIDAS:
   1. Solicitud de cambio:
   2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
   3. Actualizaciones a los documentos del proyecto:
      1. Registro de incidentes
      2. Descripción de roles
      3. Asignaciones del personal del proyecto
   4. Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa:
      1. Entradas para las evaluaciones de desempeño de la organización
      2. Actualizaciones de las habilidades del personal
   5. Actualizaciones de los activos de los procesos de la organización
      1. Documentación relativa a la información histórica y a las lecciones aprendidas
      2. Plantillas
      3. Procesos estándar de la organización

Como resultado de estas interacciones puede ser necesario planificar:

* Después de que los miembros hayan generado una estructura de desglose del trabajo, necesiten nuevos integrantes.
* A medida que se incorporan los nuevos, su nivel de experiencia o falta de esta puede aumentar o disminuir el riesgo del proyecto, creando una planificación adicional de riesgos.
* Cuando las duraciones de las actividades se estiman, presupuestan, definen en términos de alcance y se planifican, estas duraciones pueden cambiar.

Equipo de dirección de proyecto: subgrupo del equipo de proyecto responsable de las actividades de dirección y liderazgo del proyecto (iniciar, planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar las fases del proyecto). Llamado también equipo principal, equipo ejecutivo o equipo directivo.

Para proyectos + chicos, las responsabilidades de la dirección pueden ser compartidas por todo el equipo o administradas exclusivamente por el director del proyecto.

El patrocinador trabaja con el equipo de dirección del proyecto, y colabora en el financiamiento del proyecto, aclaración del alcance, monitoreo del avance e influencia sobre interesados en ambas organizaciones, solicitante y ejecutante.

Dirigir y liderar el equipo implica:

1. Influenciar el equipo del proyecto.
2. Comportamiento profesional y ético.

**CAPITULO 10**

**GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO**

Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y la disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.

1. Planificar la gestión de las comunicaciones: proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles. Beneficio: identifica y documenta el enfoque a utilizar para comunicarse con los interesados de la manera mas eficaz (información se suministra con el formato adecuado, en el momento preciso, a la audiencia correcta y con el impacto deseado) y eficiente.

Consideraciones:

Quien necesita que información y quien está autorizado para accerderla.

Cuando necesita la información.

Donde se debe almacenar la información

En que formato se debe almacenar

Como se puede recuperar

Si es necesario tener en cuenta zonas horarias, barreras de idioma y consideraciones interculturales.

1. ENTRADAS:
   1. Plan para la dirección del proyecto: proporciona información sobre como se ejecutará, monitoreará, controlará y cerrará el proyecto.
   2. Registro de interesados: proporciona la información necesaria para planificar la comunicación con los interesados del proyecto
   3. Factores ambientales de la empresa
   4. Activos de los procesos de la organización: lecciones aprendidas y la información histórica para proporcionar conocimiento tanto para las decisiones tomadas en asuntos de comunicación como a los resultados de dichas decisiones en el marco de proyectos similares anteriores
2. HERRAMIENTAS Y TECNICAS:
   1. Análisis de requisitos de comunicación: determina las necesidades de información de los interesados del proyecto. Estos requisitos se definen combinando el tipo y el formato de la información necesaria con un análisis de valor de la información.

Canales o vías de comunicación: n\*(n-1)/2 n= numero de interesados.

Fuentes de información:

Organigramas

Relaciones de responsabilidad de la organización del proyecto y de los interesados

Disciplinas, departamentos y especialidades involucradas en el proyecto

Logística del numero de personas que participaran en el proyecto y en que ubicación

Necesidades de información interna

Necesidades de información externa

Requisitos de información y comunicación de los interesados

* 1. Tecnología de la comunicación: factores para la selección de la tecnología
     1. Urgencia de la necesidad de información
     2. Disponibilidad de la tecnología
     3. Facilidad de uso
     4. Entorno del proyecto
     5. Sensibilidad y confidencialidad de la información
  2. Modelos de comunicación: secuencia de pasos:
     1. Codificar
     2. Transmitir el mensaje
     3. Descodificar
     4. Confirmar
     5. Retroalimentación/ respuesta
  3. Métodos de comunicación: clasificados en:
     1. Comunicación interactiva
     2. Comunicación tipo push
     3. Comunicación tipo pull
  4. Reuniones

1. SALIDAS:
   1. Plan de gestión de las comunicaciones: componente del plan para la dirección del proyecto y describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto. Contendrá:
      1. los requisitos de comunicación de los interesados;
      2. la información que debe ser comunicada, incluidos el idioma, el formato, el contenido y el nivel de detalle;
      3. el motivo de la distribución de dicha información;
      4. el plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida y para la recepción de la confirmación o respuesta, si corresponde;
      5. la persona responsable de comunicar la información;
      6. la persona responsable de autorizar la divulgación de información confidencial;
      7. la persona o los grupos que recibirán la información;
      8. los métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información, tales como memorandos, correo electrónico y/o comunicados de prensa;
      9. los recursos asignados para las actividades de comunicación, incluidos el tiempo y el presupuesto;
      10. el proceso de escalamiento, con identificación de los plazos y la cadena de mando (nombres) para el escalamiento de aquellos incidentes que no puedan resolverse a un nivel inferior;
      11. el método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones a medida que el proyecto avanza y se desarrolla;
      12. un glosario de la terminología común;
      13. diagramas de flujo de la información que circula dentro del proyecto, los flujos de trabajo con la posible secuencia de autorizaciones, la lista de informes y los planes de reuniones, etc., y
      14. restricciones en materia de comunicación, generalmente derivadas de una legislación o normativa específica, de la tecnología, de las políticas de la organización, etc.
   2. Actualizaciones a los documentos del proyecto: cronograma del proyecto y registros de interesados
2. Gestionar las comunicaciones: proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión. Beneficio: permite un flujo de comunicación eficaz y eficiente entre los interesados del proyecto.

Técnicas:

Modelos emisor-receptor

Elección del medio

Estilo de redacción

Técnicas de gestión de reuniones

Técnicas de presentación

1. ENTRADAS:
   1. Informe de desempeño del trabajo: recopilación de información sobre el desempeño y el estado del proyecto que puede utilizarse para facilitar la discusión y crear comunicaciones. Exhaustivos y exactos.
   2. Factores ambientales de la empresa
      1. Cultura y la estructura de la organización
      2. Estándares y las normativas gubernamentales o industriales
      3. Sistema de información para la dirección de proyectos
   3. Activos de los procesos de la organización:
      1. Políticas, procedimientos, procesos y guías relativos a la gestión de las comunicaciones
      2. Plantillas
      3. Información histórica y lecciones aprendidas
2. HERRAMIENTAS TECNICAS:
   1. Tecnología de la comunicación:
   2. Modelos de comunicación
   3. Métodos de comunicación
   4. Sistemas de gestión de la información: diferentes herramientas:
      1. Gestión de documentos impresos
      2. Gestión de comunicaciones electrónicas
      3. Herramientas electrónicas para la dirección de proyectos
   5. Informes de desempeño: proceso de recopilar y distribuir información de desempeño. Implica recopilar y analizar de manera periódica datos reales y compararlos con la línea base a fin de comprender y comunicar el avance y el desempeño del proyecto, así como pronosticar resultados. Los informes más elaborados incluyen:
      1. el análisis del desempeño pasado,
      2. el análisis de las proyecciones del proyecto (incluidos tiempos y costos),
      3. el estado actual de los riesgos e incidentes,
      4. el trabajo completado durante el periodo,
      5. el trabajo a completar en el siguiente periodo,
      6. el resumen de los cambios aprobados en el periodo y
      7. otra información relevante que debe ser revisada y analizada
3. SALIDAS:
   1. Comunicaciones del proyecto: informes de desempeño, estado de entregables, el avance del cronograma y los costos incurridos.
   2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto: proporciona información sobre las líneas base del proyecto, la gestión de las comunicaciones y la gestión de los interesados. PMB es una línea base para medir el desempeño
   3. Actualizaciones a los documentos del proyecto:
      1. Registros de incidentes
      2. Cronograma del proyecto
      3. Requisitos del financiamiento del proyecto
   4. Actualizaciones a los activos de los procesos de organización:
      1. Notificaciones a los interesados
      2. Informes del proyecto
      3. Presentaciones del proyecto
      4. Registros del proyecto
      5. Retroalimentación de los interesados
      6. Documentación de lecciones aprendidas
4. Controlar las comunicaciones: proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto. Beneficio: asegura, en cualquier momento, un flujo óptimo de la información entre todos los participantes de la comunicación.
5. ENTRADAS:
   1. Plan para la dirección del proyecto: información valiosa
      1. Requisitos de comunicación de los interesados
      2. Motivo de la distribución de la información
      3. Plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida
      4. Individuo o grupo responsable de la comunicación de la información
      5. El individuo o grupo que recibe la información
   2. Comunicaciones del proyecto:
   3. Registros de incidentes: documenta y monitorea la resolución de incidentes. Facilita la comunicación y asegura una comprensión común de los incidentes.
   4. Datos de desempeño de trabajo: organizan y resumen la información recopilada, y presentan los resultados del análisis comparativo con respecto a la línea base para la medición del desempeño
   5. Activos de los procesos de organización: entre estos están
      1. plantillas de informes;
      2. políticas, estándares y procedimientos que definen las comunicaciones;
      3. tecnologías específicas de comunicación disponibles;
      4. medios de comunicación permitidos;
      5. políticas de conservación de registros, y
      6. requisitos de seguridad.
6. HERRAMIENTAS Y TECNICAS:
   1. Sistemas de gestión de la información: proporciona un conjunto de herramientas estándar para que el director del proyecto capture, almacene y distribuya a los interesados la información relativa a los costos, al avance del cronograma y al desempeño del proyecto.
   2. Juicio de expertos: puede ser necesario con relación a detalles técnicos o de gestión y puede ser proporcionado por cualquier grupo o individuo con capacitación o conocimientos especializados.
   3. Reuniones
7. SALIDAS:
   1. Información de desempeño del trabajo: organiza y resume los datos de desempeño recopilados (estado y avance del proyecto detallado).
   2. Solicitudes de cambio: necesidades de ajuste, acción e intervención. Pueden dar lugar a:
      1. Estimaciones de costos nuevas o revisadas
      2. Ajustes al plan para la dirección del proyecto y otros documentos
      3. Recomendaciones de acciones correctivas que pueden ajustar el desempeño futuro del proyecto, alineándolo con el plan para la dirección del proyecto
      4. Recomendaciones de acciones preventivas que pueden reducir la probabilidad de incurrir en un desempeño negativo futuro del proyecto.
   3. Actualizaciones al plan de dirección del proyecto:
   4. Actualizaciones a los documentos del proyecto:
      1. Pronostico
      2. Informes de desempeño
      3. Registro de incidentes
   5. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización:

Las actividades en este proceso pueden tener numerosas dimensiones, tales como:

* Interna y externa
* Formal e informal
* Vertical y horizontal
* Oficial y no oficial
* Escrita y oral, y verbal y no verbal

Habilidades:

* Escuchar de manera activa y eficaz
* Cuestionar y examinar ideas y situaciones para garantizar una mejor comprensión
* Educar para aumentar el conocimiento
* Investigar los hechos
* Persuadir a una persona, un equipo o una organización para llevar a cabo una acción
* Motivar
* Orientar
* Negociar
* Resolver conflictos
* Resumir, recapitular e identificar próximos pasos