

Gestión de Proyectos (GII)

PER3288 2021-2022



Profesor: Sergio Mauricio Martínez Monterrubio. PhD

Tema 11. La comunicación

- 11.1. ¿Cómo estudiar este tema?
- 11.2. Definición de la comunicación
- 11.3. Planificar la gestión de las comunicaciones
- 11.4. Análisis de requisitos de comunicaciones
- 11.5. Tecnología de las comunicaciones
- 11.6. Modelos de comunicación
- 11.7. Métodos de comunicación
- 11.8. Plan de gestión de las comunicaciones
- 11.9. Gestionar las comunicaciones

Ideas clave



Reconocer el beneficio de la comunicación.



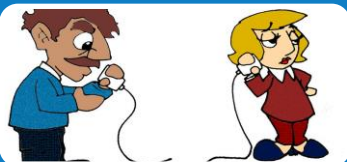
Desarrollar un plan de comunicaciones.



Identificar las necesidades de información y comunicación de toda la organización (de los *stakeholders*).



Manejar las técnicas y métodos de comunicación.



Reconocer su propia capacidad como comunicador.

11. Definición de Comunicación

El PMBOK® del PMI® señala que la gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la recopilación, la distribución, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final del proyecto sean adecuados y oportunos.



Fuente : PMBOK® del PMI®

11. Definición de Comunicación

El **objetivo** de una **comunicación eficaz** es conectar los diferentes entornos en los que se desarrolla el proyecto, gestionando el conocimiento, perspectivas, expectativas e intereses presentes en la ejecución o resultado del propio proyecto.



11. Definición de Comunicación

Continuamente las organizaciones hablan de los problemas que derivan de la falta de comunicación y la gestión de los proyectos no es ajena a este problema: nos enteramos tarde o alguien no lo sabía o no tenemos suficiente información, hay demasiadas posibilidades, la incertidumbre es alta, etc.



11. Definición de Comunicación

Una de las actividades fundamentales del líder (director) de proyectos es asegurarse que todo el mundo tiene la información que necesita, con la calidad que la necesita, en el momento que la necesita para tomar acciones y en el formato adecuado, es decir, usando un vocabulario que entiende el que recibe la información.



11. Definición de Comunicación



¿cuál es el objetivo de la comunicación?

Podemos darle muchas vueltas y siempre nuestras respuestas girarán sobre alguna de las cualidades o particularidades o características del propio proceso de comunicación: que la información llegue, que el otro lo entienda, etc.

11. La Comunicación



El objetivo esencial de la comunicación, al menos en el ámbito de la dirección de proyectos, seguramente también en otros ámbitos, es movilizar al otro. Comunicamos para orientar al otro a la acción, aunque esta sea en un momento concreto quedar a la espera. Nuestro objetivo como líderes de proyectos no es otro que llevar al éxito a los proyectos, así pues, la comunicación orienta a los actores del proyecto a acciones que a lo largo del ciclo de vida del proyecto vayan reduciendo la incertidumbre y aumentando la probabilidad de éxito de los proyectos.

11. La Comunicación

Los tipos de comunicación posibles son, entre otros:

1

- **Interna** (dentro del propio proyecto) y **externa** (con o hacia el cliente, con otros proyectos, con los medios de comunicación, con el público en general)

2

- **Formal** (reglada dentro de la gestión de los proyectos, como informes de estado, memorandos, instrucciones de actuación, etc.) e **informal** (llamadas telefónicas, correos electrónicos, conversaciones ad hoc)

3

- **Vertical** (dentro de la organización, hacia arriba a los superiores, o hacia abajo a los subordinados) y **horizontal** (entre iguales o entre colegas)

11. La Comunicación

Los tipos de comunicación posibles son, entre otros:

4

- **Oficial** (reglada dentro de la gestión de los proyectos, e incluso regulada por la legislación, como boletines, informe anual) y **no oficial** (comunicaciones extraoficiales)

5

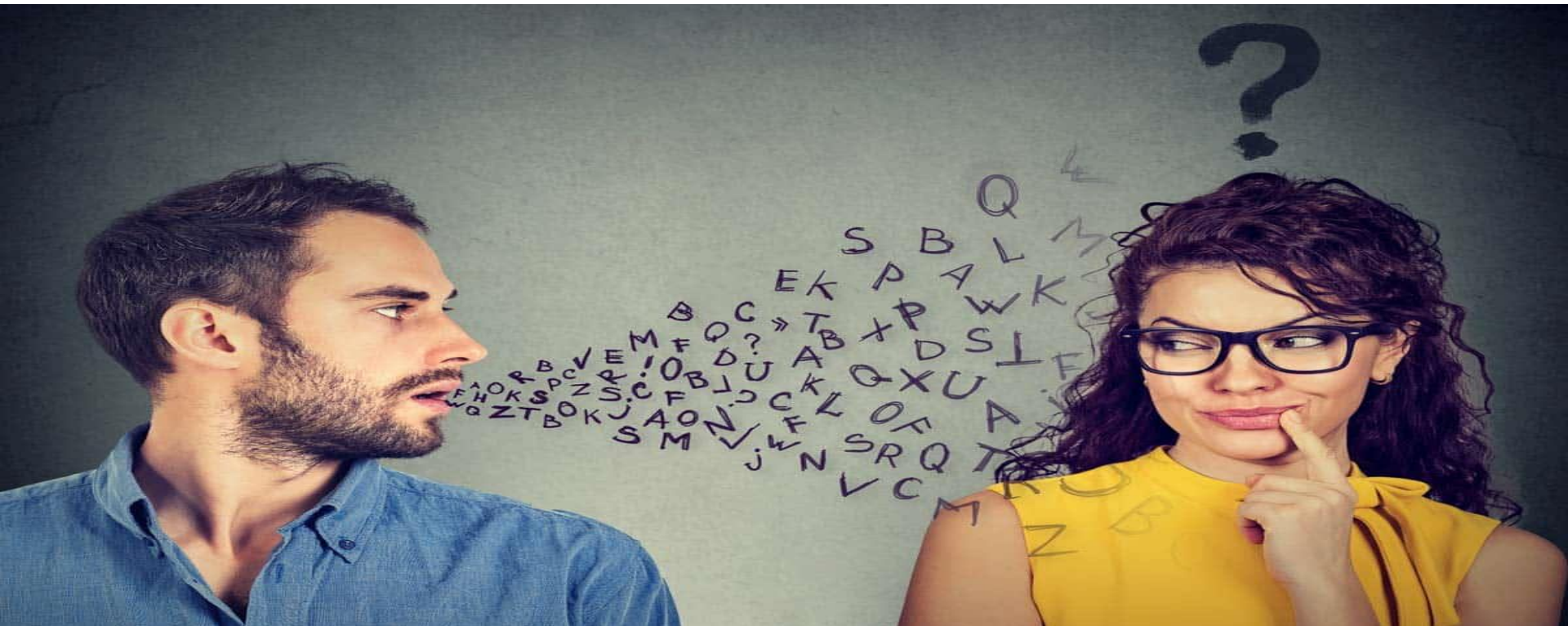
- **Escrita y hablada** (oral)

6

- **Verbal y no verbal** (inflexiones de voz, el tono – paralingüística, lenguaje corporal – el 55% de lo que comunicamos lo hace nuestro cuerpo, ¡manéjalo adecuadamente!).

11. La Comunicación

Tanto la dirección general de la organización como la dirección de proyectos necesitan desarrollar las habilidades de comunicación y son en general comunes. Son parte inherente al carácter de líder del director de proyectos. Entre estas habilidades, se incluye, de manera general:



11. La Comunicación

Los tipos de comunicación posibles son, entre otros:

1

- Escuchar de manera activa y eficaz.

2

- Pedir y valorar el *feedback*.

3

- Ser sensible y reducir las barreras de la comunicación y el ruido.

11. La Comunicación

Los tipos de comunicación posibles son, entre otros:

4

- Utilizar preguntas para comprender mejor las ideas y las situaciones.

5

- Educar al propio equipo en habilidades de comunicación para que sea más eficaz.

6

- Utilizar los medios adecuados y objetivos para confirmar información.

11. La Comunicación

Los tipos de comunicación posibles son, entre otros:

7

- Identificar y gestionar las expectativas subjetivas, tratando de convertirlas en necesidades objetivas.

8

- Motivar y orientar a las personas y organizaciones para llevar a cabo acciones a favor del proyecto.

9

- Utilizar las diferentes técnicas de negociación para llegar a acuerdos entre partes, que resulten mutuamente aceptables y por tanto sean acuerdos estables.

11. La Comunicación

Los tipos de comunicación posibles son, entre otros:

10

- Identificar y resolver proactivamente posibles conflictos que puedan producir impactos negativos en el proyecto.

11

- Identificar las situaciones actuales para analizarlas y orientar las siguientes fases del proyecto.

11. La Comunicación

Sin embargo, entender el concepto de «movilizar al otro» cambia significativamente el proceso de comunicación y lo aleja de las habilidades gerenciales habituales.



11. La Comunicación



**Si al hablar no has de agradar,
te será mejor callar.**

11. La Comunicación



Ahora cuando pensemos en comunicar con otro, ¿en qué pensaremos para preparar el mensaje? Efectivamente, entre otros:

1

Qué queremos que haga

2

Qué necesita para hacerlo

3

Cómo podemos motivarle

4

hacer énfasis en la necesidad de la acción

11. La Comunicación



Ahora cuando pensemos en comunicar con otro, ¿en qué pensaremos para preparar el mensaje? Efectivamente, entre otros:

4

Qué lenguaje
debemos
utilizar

5

Qué
información
debemos
suministrarle

6

Cómo
debemos
apoyar la
acción

11. La Comunicación

Por eso decimos que el líder de proyectos pasa prácticamente todo su tiempo comunicando o asegurando que otros se comunican, es decir, manteniendo el control del proyecto para asegurar el éxito del mismo.



11. La Comunicación

Recuerda, el objetivo es la «acción» como forma de alcanzar el éxito.



© picture-alliance/dpa/Disney/DWVD Bambi

11. La Comunicación

La teoría de las 7C's de la comunicación:

1. Clara

- Intenta minimizar la cantidad de ideas en cada frase. No esperes que tu interlocutor «lea entre líneas» o que haga suposiciones sobre lo que estás intentando decirles.

2. Concisa

- Intenta resumir sus ideas. Si puedes decirlo en una frase, ¿por qué utilizar más? Antes de mandar un mensaje, revísalo de nuevo. ¿Has repetido la misma idea en distintas frases? ¿Puedes expresarlo de una manera más sencilla?

3. Concreta

- Aunque desees poner decenas de ejemplos sobre lo buena que es tu idea, esto puede llegar a ser confuso para tu interlocutor. Elige la mejor de las ideas y dé un ejemplo concreto de ella.

11. La Comunicación

La teoría de las 7C's de la comunicación:

4. Correcta

- Tu comunicación debe ser correcta en cuanto a la gramática y ortografía. Adecúa tu presentación a los valores y al lenguaje utilizado por tu interlocutor. ¿Con qué tipo de vocabulario o de términos está familiarizado? Es importante que tu interlocutor se sienta cómodo con el lenguaje usado en la presentación, por eso, elimina o explica la jerga utilizada cada vez que sea posible.

5. Coherente

- Tu comunicación debe ser lógica. Si no puedes explicar algunas partes de tu discurso o si algunos puntos son contradictorios, debes cambiarlos. Debes desarrollar una estructura clara y fácil de seguir por parte de tu interlocutor. Un método muy utilizado para transmitir un mensaje en una presentación es contar a tu interlocutor lo que le vas a decir desde el principio (introducción) decirle lo que le dijiste que le contarías (contenido) y después decirle lo que le has contado (conclusión).

11. La Comunicación

La teoría de las 7C's de la comunicación:

6. Cortés

- La comunicación debería ser siempre cordial, abierta y honesta. Si piensas que estás transmitiendo un mensaje que puede recibirse negativamente, asegúrate de mostrar empatía mientras comunicas.

7. Completa

- Deberías comprobar dos veces si estás proporcionando toda la información que tu interlocutor necesita.

11. La Comunicación

Qué, cómo y cuándo se necesita la información. **De quién y para quién.**
Estos puntos quedarán reflejados en el **plan de comunicación.**



11. La Comunicación

Gestión de la comunicación del proyecto

Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma.

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.

Fuente : PMBOK® del PMI®

11. La Comunicación

Planificar la gestión de las comunicaciones

Proceso para identificar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar de forma satisfactoria las comunicaciones.

Fuente : PMBOK® del PMI®

Plan de comunicación

Permite al director de proyecto documentar el enfoque más eficaz y eficiente (la información necesaria) para comunicarse con los interesados. Este plan de comunicación se debe basar en el principio de la movilización, debe maximizar el impacto por lo que será muy importante no solo definir el qué si no, también, el formato adecuado y el momento justo para asegurar, como se acaba de decir, el impacto apropiado. Este impacto es uno de los factores más importante en el éxito de los proyectos.

Fuente : PMBOK® del PMI®

11. La Comunicación

Los beneficios de una buena comunicación son:



1

La transmisión de los aspectos generales de la organización (misión, visión, valores, estrategia, etc.).

2

Coordinación entre departamentos.

3

Coordinación entre las actividades del proyecto

4

La toma de decisiones.

5 Favorecer la participación, la movilización.

6 La mejora de la eficiencia.

7 La motivación

11. La Comunicación

Los perjuicios de una mala comunicación:



1

Falta de identificación del personal con la empresa.

2

- Falta de identificación del personal con el proyecto.

3

- Falta de especificación de objetivos y cometidos de los miembros del equipo.

4

- Generación de conflictos y rivalidades.

Creación de sistemas informales de comunicación.

11. La Comunicación

La planificación de las comunicaciones se hace de forma temprana en la planificación global del proyecto y se debe revisar su utilidad a lo largo del proyecto.



11. La Comunicación

Preguntas para
entender las
necesidades de
información de los
interesados



1

**Tipo de
información
suministrada.**

2

- ¿El **formato** es claro? ¿es útil?

3

- ¿Es adecuado el **sistema de distribución** de la información?

11. La Comunicación

Planificar la gestión de las comunicaciones (V)

1. Exactitud

- el grado de utilidad y exactitud (también veracidad) de la información suministrada. Si no están satisfechos, hay que averiguar los motivos.

2. Puntualidad

- el grado de puntualidad y frecuencia con que se recibe la información. Si no están satisfechos, hay que averiguar los motivos.

3. Información adicional

- otras necesidades de información que consideran que debería satisfacer la organización.

11. La Comunicación

Planificar la gestión de las comunicaciones (V)

4. Necesidades prioritarias

- de las partes interesadas: de las necesidades de información actuales y adicionales anteriores, hay que determinar cuáles consideran más importantes.

5. impacto esperado

- ¿La información produce el **impacto esperado**? ¿Moviliza al interesado de la forma esperada? Si no es así hay que averiguar los motivos.

11. Análisis de requisitos de comunicaciones

Solo se utiliza la comunicación de la información para contribuir al éxito o para evitar el fracaso, a corto plazo, del proyecto, a medio y largo, del negocio.

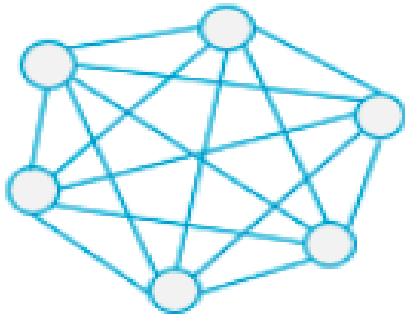
Análisis de los requisitos de la comunicación

Sirve para determinar las necesidades de comunicación (de información) de los interesados en el proyecto.

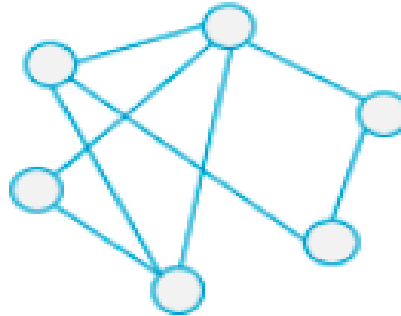


11. Análisis de requisitos de comunicaciones

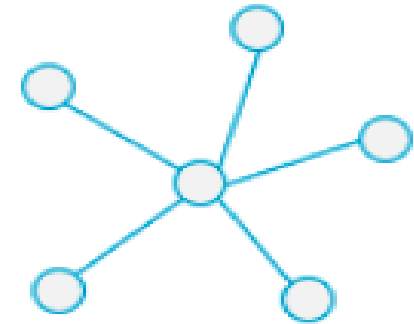
Las topologías habituales son las siguientes:



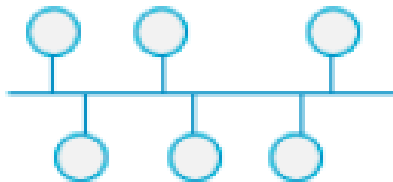
Interconexión total



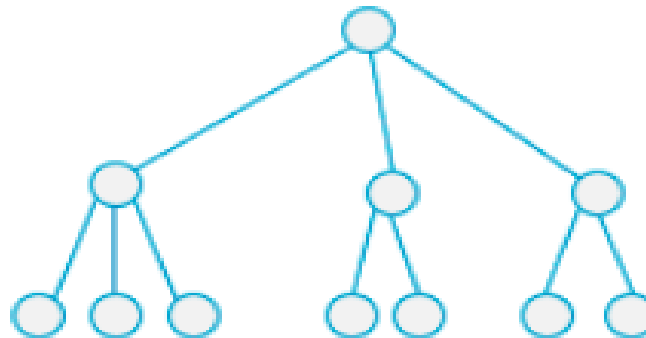
Interconexión parcial



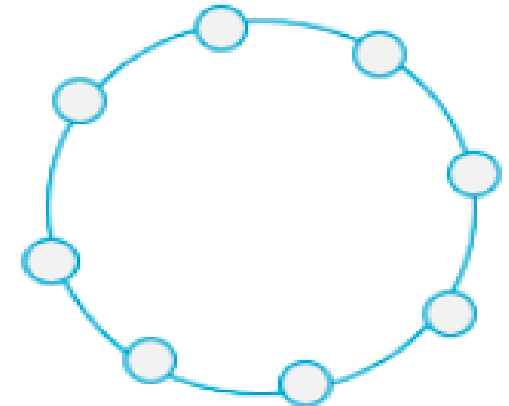
Interconexión en estrella



Interconexión en bus



Interconexión en árbol



Interconexión en anillo

11. Análisis de requisitos de comunicaciones

1. Interconexión total

- todo el mundo puede hablar con todo el mundo. Esta red permite que haya innumerables caminos para acceder a la información. Para evaluar la complejidad de las comunicaciones en el proyecto usando esta topología se utiliza la siguiente fórmula: $n*(n-1)/2 = n^{\circ}$ de canales de comunicación, siendo n el n° de interesados identificados.

2. Interconexión parcial

- es como la anterior pero solo se permiten determinados canales de comunicación.

3. Interconexión en estrella

- toda la información pasa por un punto central que controla el flujo de información pero que se puede convertir en un cuello de botella.

11. Análisis de requisitos de comunicaciones

4. Interconexión en bus

- todo el mundo accede a la información pero solo atiende aquella que le va dirigida directamente. También se utiliza cuando hay un repositorio de información y los interesados acceden a la información a su conveniencia.

5. Interconexión en árbol

- el flujo de información reproduce la jerarquía que se haya establecido en el proyecto o de la propia organización.

6. Interconexión en anillo

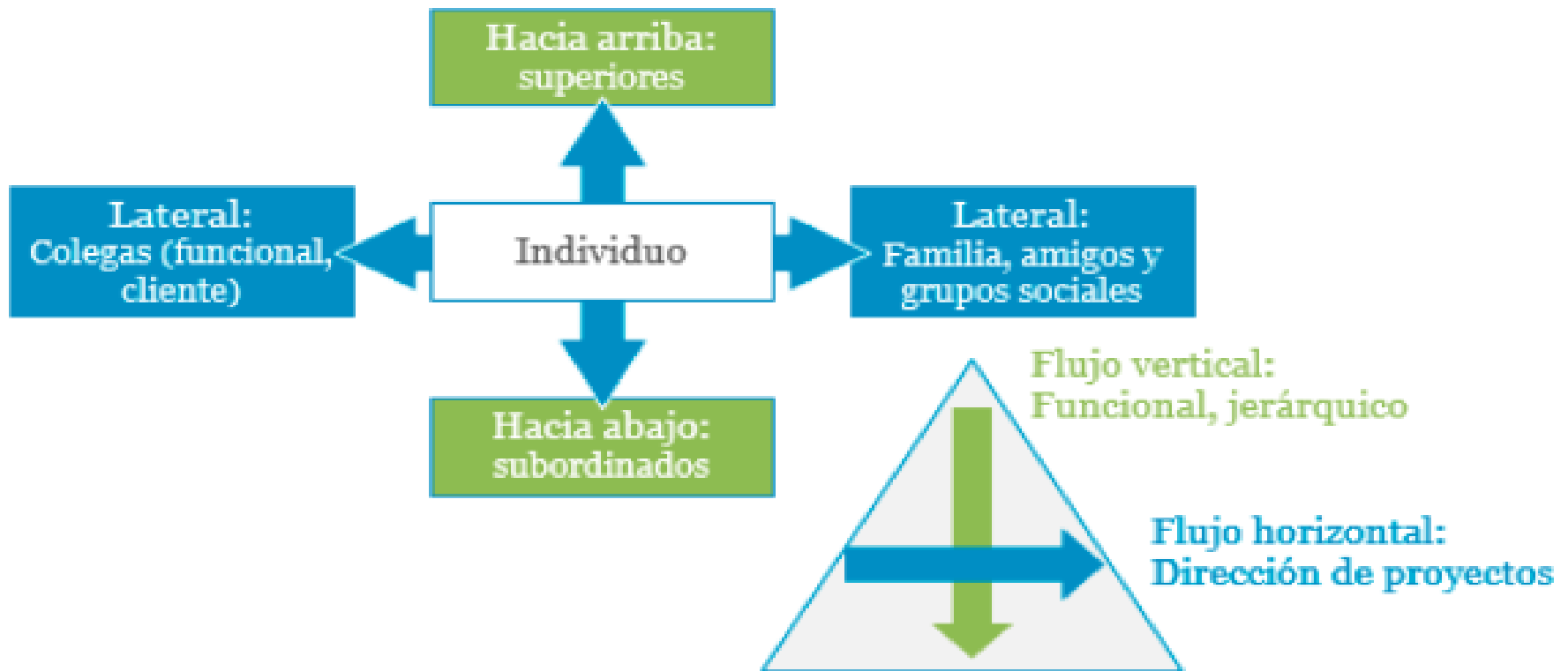
- siempre hay dos caminos para acceder a la información, y el control de la comunicación es establecido por todo el equipo.

7. Interconexiones mixtas

- finalmente este será el modelo a implementar, dependiendo del tipo de información, de su sensibilidad o valor se mezclarán diferentes tipos.

11. Análisis de requisitos de comunicaciones

Los niveles a los cuales se establecerá la comunicación también es determinante a la hora de establecer los requisitos de las comunicaciones.



11. Métodos de comunicación

Clasificación de los métodos de comunicación

Los métodos de comunicación se pueden clasificar en:

Comunicación interactiva

Comunicación *Push* (empujar)

Comunicación *Pull* (tirar, sacar)

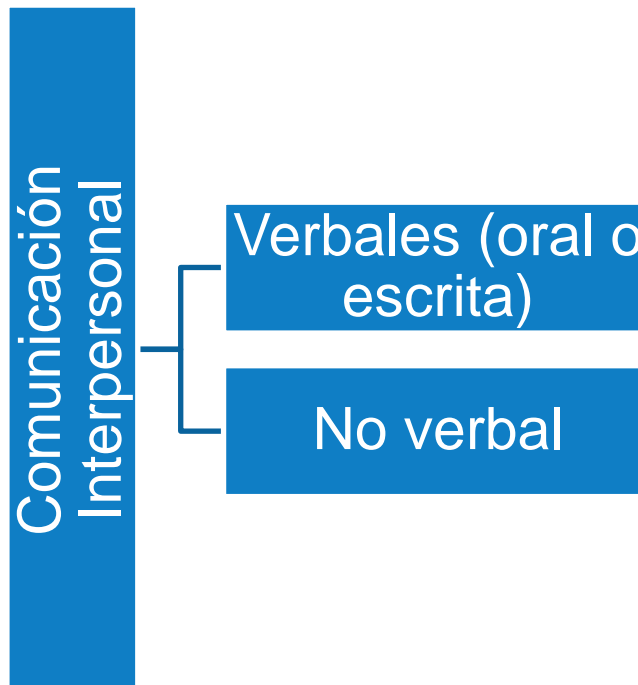
Como podrás apreciar es complicado utilizar todos estos elementos a la hora de comunicarse adecuadamente con los interesados del proyecto.

11. Análisis de requisitos de comunicaciones

Comunicación interpersonal

Es una comunicación por la cual dos o más personas intercambian y/o comparten su percepción de la situación, de la realidad, o comparten sus ideas, actitudes, dudas y emociones. Los contenidos transmitidos pasan a ser de ambos. Hay una finalidad, consciente o no, de influir en el otro.

En esta comunicación hay dos comportamientos:



11. Análisis de requisitos de comunicaciones

1. Verbales (oral o escrita)

- Sirve para comunicar ideas o dar información. Componentes verbales (contenido) y paralingüísticos o paraverbal (el tono de voz, el volumen, la fluidez, el ritmo, la claridad, la velocidad, el tiempo de habla, las repeticiones, los silencios, también expresa distintos sentimientos).

2. No verbal

- información adicional a la información verbal, Los tipos de lenguaje no verbal pueden ser: kinésica (son los movimientos faciales y corporales), prosémica (la distancia que guardan los participantes unos con otros), icónica (representaciones gráficas de los objetos), señales (acuerdos sociales, como el color negro para el luto), lenguajes gráficos (imágenes que representan la realidad, como los jeroglíficos), musical.

11. La Comunicación

Hay varias características que permiten reconocer si una persona está atenta, citemos cinco desde el punto de vista del lenguaje del cuerpo:



11. La Comunicación

Dirección

- Los hombros se mantiene en paralelo a los hombros de su interlocutor.

Apertura

No tiene entrecruzadas ni las piernas ni los brazos, esto denota que nada teme y que es sincero.

Relajación

- No tiene temor, el cuerpo no está tenso, está tranquilo, y mantiene la reunión en un tono incluso de igualdad.

Inclinación

- Su cuerpo se inclina hacia el interlocutor, se aproxima a él, parece que no quiere que se le escape ningún detalle de la conversación. Inclinarsse hacia atrás puede denotar lo contrario.

11. La Comunicación

Ojos en contacto: Es importante mirar a los ojos, mantener el contacto visual facilita la comunicación por que denota sinceridad.



11. La Comunicación

PMBOK® del PMI®

Plan de gestión de las comunicaciones

Su objetivo es documentar como se van a dirigir y controlar las comunicaciones. Es un plan subsidiario del plan para la dirección integral del proyecto.

Plan de gestión de las comunicaciones

El objeto es utilizar el plan de gestión de las comunicaciones para asegurar la comunicación eficaz y eficiente entre los Interesados. De forma práctica consiste en crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto.

Fuente : PMBOK® del PMI®

11. La Comunicación

PMBOK® del PMI®

Controlar las comunicaciones

Es el 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. La comunicación es un motor continuo de movilización de los interesados y es un proceso adaptativo a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

El beneficio clave de este proceso es que asegura, en cualquier momento, un flujo óptimo de información entre todos los participantes de la comunicación, para que puedan tomar las decisiones adecuadas en cada momento.

Fuente : PMBOK® del PMI®

11. La Comunicación

Decálogo de buenas prácticas para la escucha activa:



11. La Comunicación

Decálogo de buenas prácticas para la escucha activa:

1

¡Dejar de hablar!

2

Mirar al interlocutor a los ojos

3

Utilizar los indicadores no verbales

4

Evitar distracciones

5

Formular preguntas

11. La Comunicación

Decálogo de buenas prácticas para la escucha activa:

6

Parafrasear

7

No interrumpir

8

Practicar la empatía

9

Preguntar lo que sea necesario

10

¡Dejar el móvil!

PREGUNTAS

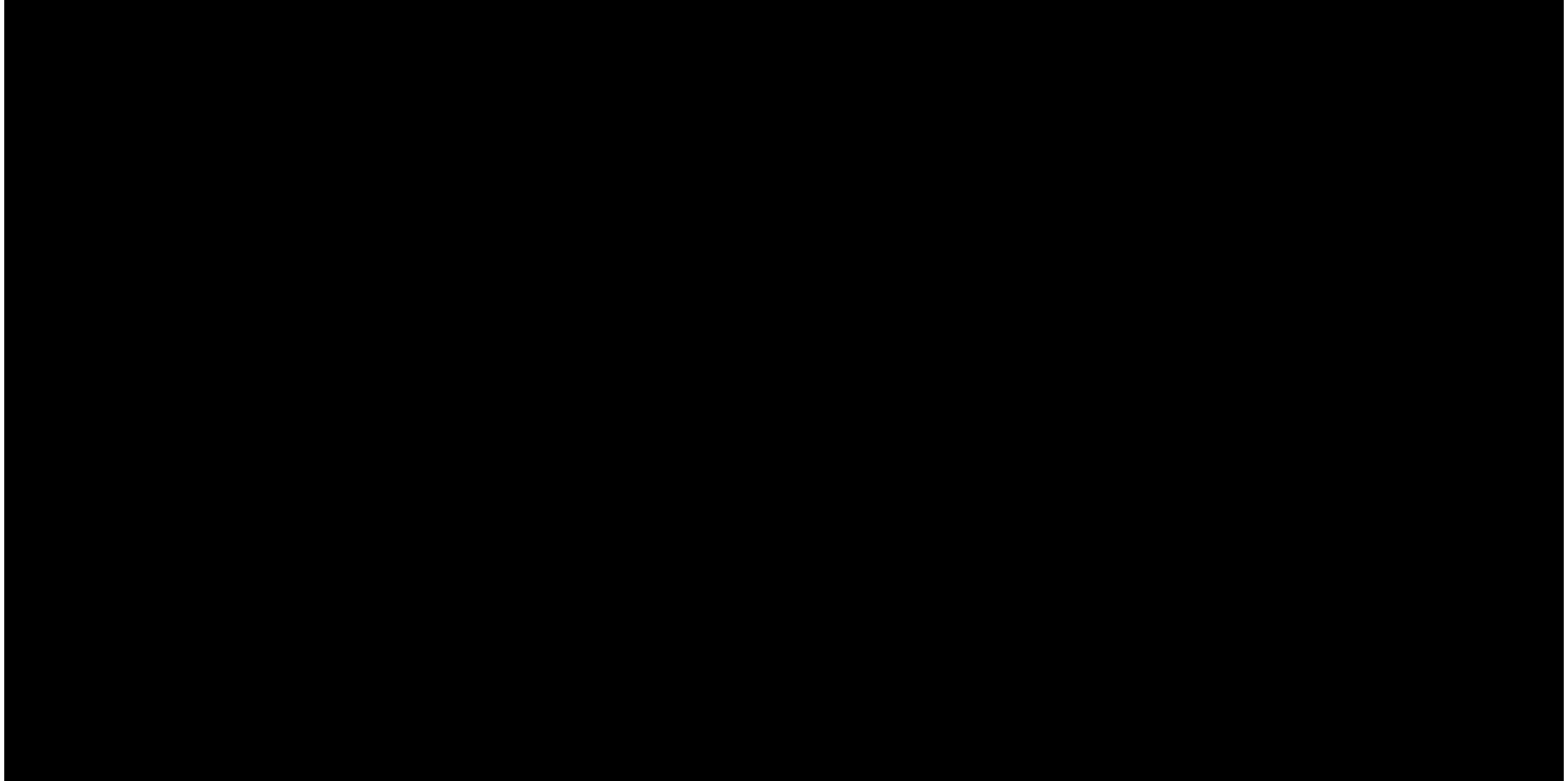


Para saber mas...



Cine | Henry Jones Sr: los mejores momentos del papá de Indy

En este vídeo corto se resumen la comunicación verbal y no verbal



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=1kplyFWmfeQ>

Asociación de Directivos de la Comunicación

Esta **asociación** promueve el intercambio de experiencias e impresiones entre nuestros socios y líderes de opinión de los distintos ámbitos profesionales (medios de comunicación, organismos e instituciones públicas y privadas y empresas), mediante un contacto directo y en un ambiente informal.

dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

DELEGACIONES ▼ Área Privada

f t i y

LA ASOCIACIÓN ▼ ACTUALIDAD ▼ AGENDA ASOCIADOS ▼ INICIATIVAS ▼ FORMACIÓN ▼ PUBLICACIONES ▼ **HAZTE SOCIO**

Periodistas y dircoms: UN COMPROMISO ÉTICO PARA EL FUTURO

¿Conoces el documento? Si eres una asociación relacionada con el ámbito del periodismo o la comunicación puedes solicitar la adhesión a través del siguiente botón:

IR AL DOCUMENTO

FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE PERIODISTAS DE ESPAÑA

APIE
ASOCIACIÓN DE PERIODISTAS DE INFORMACIÓN ECONÓMICA

apm | Asociación de la Prensa de Madrid

dircom

Últimas noticias ▼

¡Feliz Navidad y feliz 2022!

23 DIC, 2021 | 10:00h

Experiencias y activación de comunicación en pymes

Dircom presenta la plataforma que

Fuente: <https://www.dircom.org/>

Asociación Española de Investigación de la Comunicación

La Asociación Española de Investigación de la Comunicación ([AE-IC](https://ae-ic.org/)) nace con la voluntad de potenciar la investigación de la comunicación en el conjunto de la política científica, facilitar la cooperación y crear redes de intercambio de información entre investigadores/as y establecer una política de cooperación con asociaciones internacionales de investigación.

Contacto Barcelona 2022 CiviCRM

ae-IC

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

INICIO

LA ASOCIACIÓN

SECCIONES Y GT

CONGRESOS

REVISTA

DOCTORIALES

BARNA 2022

SOCIOS

Buscar ...



VIII CONGRESO INTERNACIONAL AE-IC BARCELONA 2022 'COMUNICACIÓN Y CIUDAD CONECTADA'

El Congreso convoca a los/as investigadores/as en comunicación, especialmente en el ámbito español, europeo y latinoamericano, para presentar e intercambiar sus trabajos y reflexiones sobre los múltiples y complejos ámbitos y perspectivas comunicativas, pero muy especialmente sobre las relaciones entre la comunicación y un tejido urbano que tiende a estar cada vez más conectado. A estos efectos, se invita a la presentación de resúmenes (call for papers) hasta el 18 de octubre de 2021

+ INFO

AE-IC ESTÁ AFILIADA A:



I CONGRESO INTERNACIONAL DEL GT COMUNICACIÓN Y CIUDADANÍA

Los próximos 2 y 3 de diciembre de 2021, la Universidad de La Laguna acogerá el I Congreso Internacional GTCC-AE-IC 2021 titulado 'Medios colaborativos y resiliencia ciudadana: Comunicación participativa en tiempos de crisis'. Organizado por el Grupo de Trabajo de Comunicación y Ciudadanía de la AE-IC y la Red de Investigación en Comunicación Comunitaria, Alternativa y Participativa (RICCAP), este [...]



Software: CreativePro

Es el más completo conjunto de herramientas *online* para la administración de proyectos. Con esta herramienta, cualquier *project manager* podrá administrar de manera sencilla e intuitiva a su equipo, clientes, proyectos, eventos y demás actividades inherentes a un trabajo. Sin importar la industria dentro de la cual se desarrolle el proyecto, con CreativePro Office podrás mantener a tu equipo y demás *stakeholders* al tanto del estado del proyecto, las tareas, horas invertidas, cantidades facturadas, contratos, correos electrónicos, mensajes y otras informaciones importantes que las podrás revisar a través de una plataforma visual muy amable



Fuente <https://tracxn.com/d/companies/mycpohq.com>

Bibliografía

1. Watzlawick, P. (1967). Teoría de la comunicación humana. Barcelona: Editorial Herder.
2. Davis, F. (2004). La comunicación no verbal. Madrid: Alianza Editorial.



GRACIAS!



unir

LA UNIVERSIDAD
EN INTERNET