

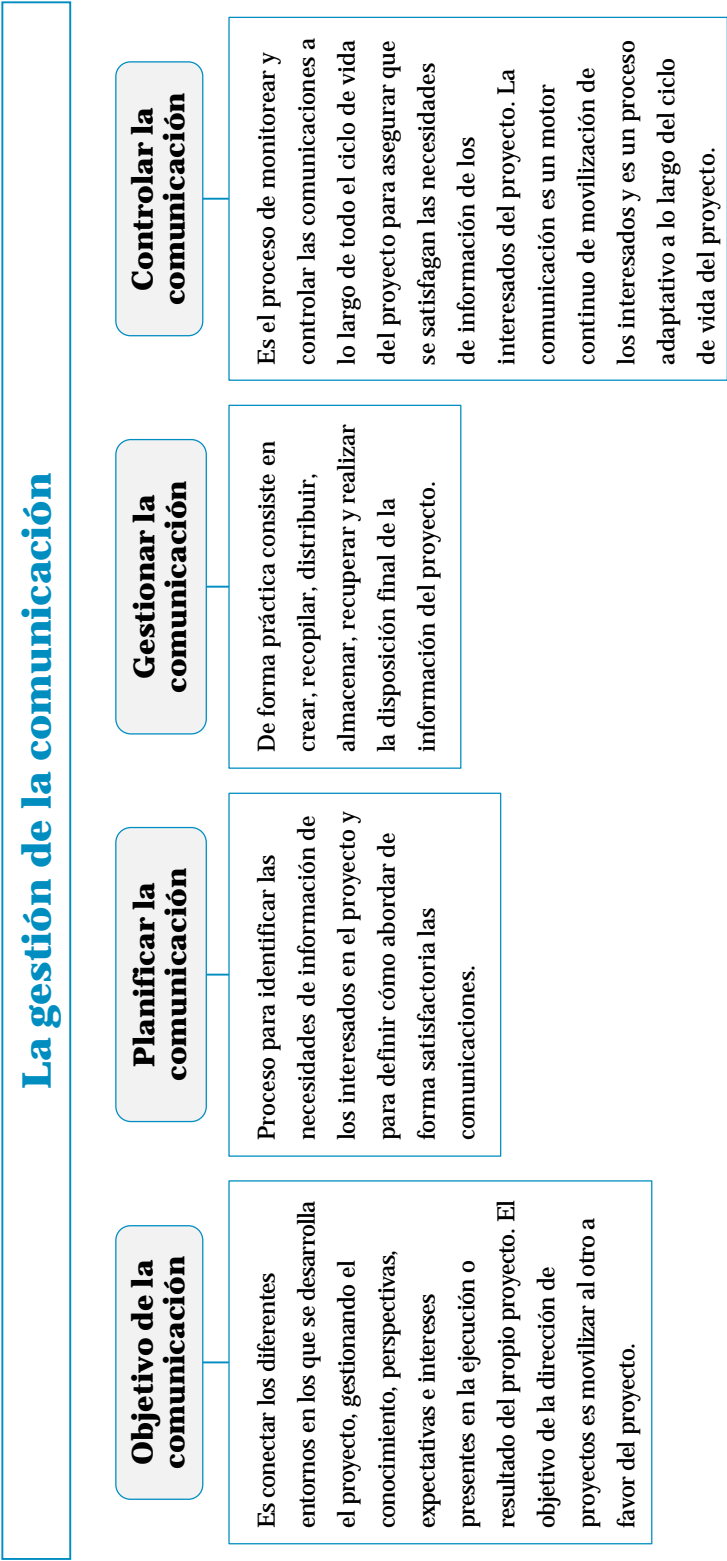
La comunicación

- [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

11

TEMA

Esquema



Ideas clave

11.1. ¿Cómo estudiar este tema?

Para estudiar este tema lee las **Ideas clave** que encontrarás a continuación.

El objetivo general de este tema es reconocer el proceso de gestión de las comunicaciones, cómo se aplica en un proyecto real y cómo se relaciona con el ciclo de vida del proyecto. Aprenderá los siguientes conceptos:

- » 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.

11.2. Definición de la 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.

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.

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.

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.

Cabe preguntarnos, ¿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.**

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.

Los tipos de comunicación posibles son, entre otros:

- » **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)
- » **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)
- » **Vertical** (dentro de la organización, hacia arriba a los superiores, o hacia abajo a los subordinados) y **horizontal** (entre iguales o entre colegas)
- » **Oficial** (reglada dentro de la gestión de los proyectos, e incluso regulada por la legislación, como boletines, informe anual) y **no oficial** (comunicaciones extraoficiales)
- » **Escrita y hablada** (oral)
- » **Verbal y no verbal** (inflexiones de voz, el tono – paralingüística, lenguaje corporal – el 55% de lo que comunicamos lo hace nuestro cuerpo, ¡manéjalo adecuadamente!).

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:

- » Escuchar de manera activa y eficaz.
- » Pedir y valorar el *feedback*.
- » Ser sensible y reducir las barreras de la comunicación y el ruido.
- » Utilizar preguntas para comprender mejor las ideas y las situaciones.
- » Educar al propio equipo en habilidades de comunicación para que sea más eficaz.
- » Utilizar los medios adecuados y objetivos para confirmar información.
- » Identificar y gestionar las expectativas subjetivas, tratando de convertirlas en necesidades objetivas.
- » Motivar y orientar a las personas y organizaciones para llevar a cabo acciones a favor del proyecto.
- » Utilizar las diferentes técnicas de negociación para llegar a acuerdos entre partes, que resulten mutuamente aceptables y por tanto sean acuerdos estables.
- » Identificar y resolver proactivamente posibles conflictos que puedan producir impactos negativos en el proyecto.
- » Identificar las situaciones actuales para analizarlas y orientar las siguientes fases del proyecto.

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

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

Efectivamente, entre otros:

- » Qué queremos que haga
- » Qué necesita para hacerlo
- » Cómo podemos motivarle
- » Qué valores utilizaremos para hacer énfasis en la necesidad de la acción
- » Qué lenguaje debemos utilizar
- » Qué información debemos suministrarle
- » Cómo debemos apoyar la acción

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.

Algunos autores hablan del 90%, sea como fuere, el porcentaje no es importante, pero sí destacar que esta actividad no es secundaria si no una de las principales. Aunque nos centremos en la gestión del alcance, tiempo, coste, riesgo y calidad, la comunicación transita por todos ellos indefectiblemente, por lo que es esencial planificar, estructurar y controlar las comunicaciones.

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

Pero no olvides 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.
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).

6. **Completa:** Deberías comprobar dos veces si estás proporcionando toda la información que tu interlocutor necesita.
7. **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.

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®

11.3. Planificar la gestión de las comunicaciones

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®

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

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®

El proceso **planificar las comunicaciones** está estrechamente vinculado con el **modelo de organización de la empresa** (factores ambientales de la empresa), puesto que la estructura de la organización y sus sistemas de gestión tendrá un efecto importante sobre los requisitos de comunicaciones del proyecto, así como sobre los medios de distribución.

Es esencial utilizar un vocabulario común entre todos los participantes, al menos en la gestión de los proyectos, ya que permite evitar malos entendidos. Además:

- » Permite a clientes y usuarios comunicar sus necesidades a los participantes del proyecto.
- » Permite a los participantes del proyecto convertir las necesidades de los usuarios, o del cliente, en especificaciones y requisitos del proyecto.
- » Permite reducir el tiempo de comunicaciones de los participantes del proyecto.
- » Facilita la comunicación utilizando modelos.
- » Soporta la estandarización de los procesos de dirección de proyectos.

La utilización de un vocabulario común no significa la uniformidad de pensamiento, significa potenciar la eficacia del equipo del proyecto.

Los beneficios de una buena comunicación, entre otros, son:

- » La transmisión de los aspectos generales de la organización (misión, visión, valores, estrategia, etc.).
- » Coordinación entre departamentos.
- » Coordinación entre las actividades del proyecto.
- » La toma de decisiones.

- » Favorecer la participación, la movilización.
- » La mejora de la eficiencia.
- » La motivación.

Por el contrario, los perjuicios de una mala comunicación, entre otros, son:

- » Falta de identificación del personal con la empresa.
- » Falta de identificación del personal con el proyecto.
- » Falta de especificación de objetivos y cometidos de los miembros del equipo.
- » Generación de conflictos y rivalidades.
- » Creación de sistemas informales de comunicación.

Una planificación incorrecta de las comunicaciones es una fuente segura de riesgos para el proyecto, no solo conducirá a problemas tales como demoras en la entrega, si no que más importante puede colocar a uno o varios de los interesados en una posición contraria al proyecto. O puede llegar información sensible a interesados equivocados poniendo en riesgo tanto al proyecto como a la propia organización.

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.

El valor añadido del líder de proyectos está en la disposición de la información, su correcto uso y su correcta comunicación. Dependiendo del autor, el tiempo que gasta el líder de proyectos en la comunicación va del 75% al 90% de su tiempo de dedicación al proyecto.

Una forma genérica de entender las necesidades de información de los interesados o *stakeholders* es hacerse algunas preguntas, que aborden algunos aspectos como por ejemplo:

- » **Tipo de información suministrada:** el tipo de información que reciben actualmente de la organización.
- » ¿El **formato** es claro? ¿es útil? Si no es así hay que averiguar los motivos.
- » ¿Es adecuado el **sistema de distribución** de la información? Si no es así hay que averiguar los motivos.
- » **Exactitud:** el grado de utilidad y exactitud (también veracidad) de la información suministrada. Si no están satisfechos, hay que averiguar los motivos.

- » **Puntualidad:** el grado de puntualidad y frecuencia con que se recibe la información. Si no están satisfechos, hay que averiguar los motivos.
- » **Información adicional:** otras necesidades de información que consideran que debería satisfacer la organización.
- » **Necesidades prioritarias** de las partes interesadas: de las necesidades de información actuales y adicionales anteriores, hay que determinar cuáles consideran más importantes.
- » ¿La información produce el **impacto esperado**? ¿Moviliza al interesado de la forma esperada? Si no es así hay que averiguar los motivos.

11.4. Análisis de requisitos de comunicaciones

Análisis de los requisitos de la comunicación

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

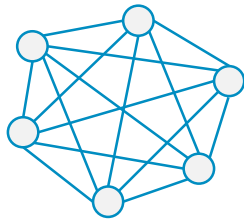
Estos requisitos se definen combinando el **formato y el tipo de información** que necesitan con un análisis del **valor que dicha información aporta** desde el punto de vista de los objetivos del proyecto. Recuerda que los objetivos del proyecto no son solo los entregables definidos, si no que el éxito del proyecto también pretende servir de vínculo con los *stakeholders*, interesados, para asegurar el negocio futuro.

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.

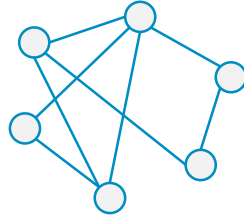
Es importante asegurar que la comunicación entre los diferentes interesados es la adecuada. Para ello habrá que establecer cuál es la topología de red más eficiente y eficaz para el tipo de información que se quiere transmitir.

Cada topología de red lleva asociada una topología física (quién se comunica con quién) y una topología lógica (el conjunto de reglas de la comunicación). La utilización de una u otra topología influye en el flujo de la información, en la capacidad de controlar el flujo de información y la forma en que esta se puede distribuir y actualizar.

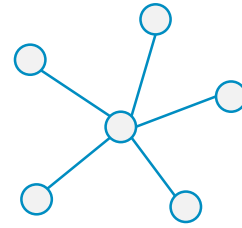
Las **topologías** habituales son las siguientes:



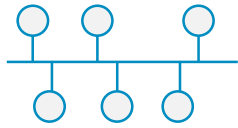
Interconexión total



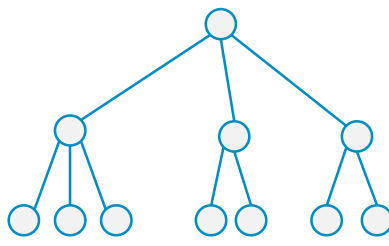
Interconexión parcial



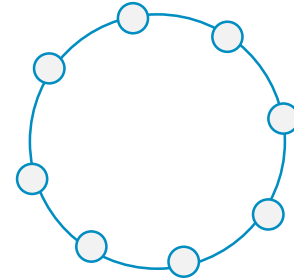
Interconexión en estrella



Interconexión en bus



Interconexión en árbol

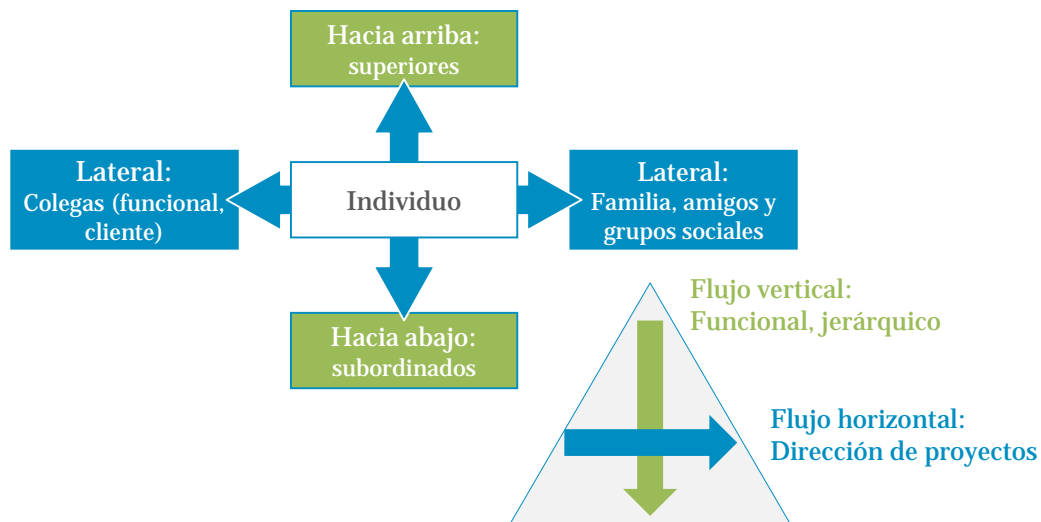


Interconexión en anillo

- » **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^o de interesados identificados.
- » **Interconexión parcial:** es como la anterior pero solo se permiten determinados canales de comunicación.
- » **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.
- » **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.
- » **Interconexión en árbol:** el flujo de información reproduce la jerarquía que se haya establecido en el proyecto o de la propia organización.
- » **Interconexión en anillo:** siempre hay dos caminos para acceder a la información, y el control de la comunicación es establecido por todo el equipo.

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

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



Como ya se ha comentado al hablar de los tipos de comunicación, esta será vertical u horizontal en función de la dirección del mensaje dentro de la empresa:

» **Comunicación vertical:**

- **Ascendente:** de abajo a arriba, de subordinados a mandos. Ejemplos son la comunicación de los miembros del equipo con el líder o este con el *sponsor*; otros ejemplos pueden ser sondeos de opinión, encuestas, sugerencias, etc.
- **Descendente:** de arriba abajo, de mandos a subordinados. El ejemplo típico es una orden que deba ser cumplida, o la información que da el líder al equipo para que este pueda entender la necesidad del proyecto, otros ejemplos pueden ser los manuales de empresa, o las conferencias que da la Dirección de la empresa, etc.

» **Comunicación lateral u horizontal:**

Cuando hay que tomar decisiones o coordinar acciones que afectan a varios de departamentos (caso típico de los proyectos) lo mejor es llegar a un consenso, y para ello lo más útil es celebrar reuniones con personas de un mismo nivel jerárquico o de

un nivel de autoridad similar. Este es un caso tipo de comunicación horizontal. El resultado de esta reunión serán los comunicados, el acta de la reunión, puntos de acción, etc.

El PMBOK® del PMI® señala que la información utilizada para determinar los requisitos de comunicación del proyecto, en general, son:

- » Los organigramas.
- » La organización del proyecto y las relaciones de responsabilidad de los interesados.
- » Las disciplinas, departamentos y especialidades con implicación en el proyecto.
- » La logística de cuantas personas participarán en el proyecto y en qué ubicaciones.
- » Las necesidades de información interna.
- » Las necesidades de información externa.
- » La información sobre interesados proveniente del registro de interesados y de la estrategia de gestión de comunicación.

11.5. Tecnología de las comunicaciones

Con tecnologías se hace mención a los métodos y herramientas utilizados para suministrar y transferir la información hacia los interesados o entre los interesados en el proyecto.

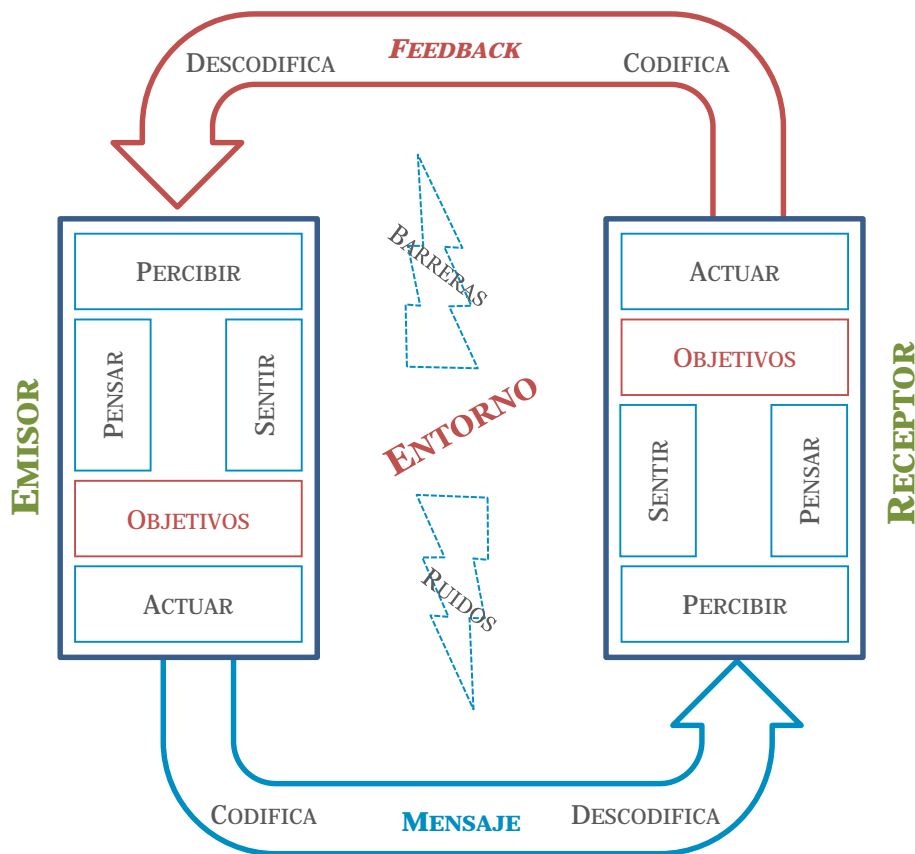
Factores que pueden afectar a la elección de la tecnología de la comunicación del proyecto:

- » La urgencia de la necesidad de información.
- » Disponibilidad de la tecnología y la facilidad de uso.
- » Personal previsto para el proyecto.
- » La ubicación de los interesados.
- » La sensibilidad y la confidencialidad de la información.
- » Duración del proyecto.
- » El entorno del proyecto.

11.6. Modelos de comunicación

Es preciso tener en cuenta los componentes del modelo básico de comunicación. Si definimos el concepto de comunicación podremos decir que es la transferencia de información significativa de un lugar (emisor) a otro (receptor).

En este modelo el emisor es responsable de que la información transferida sea **específica, clara y completa** y confirmar que llega al receptor y es correctamente entendida. El receptor es responsable de asegurarse que la información sea recibida en su totalidad, comprendida correctamente y confirmada. Un fallo en cualquiera de los puntos de esta transmisión puede ejercer un impacto negativo en el proyecto.



Los **componentes** clave de este modelo incluyen:

- » **El emisor:** responsable de que la información transferida sea específica, clara y completa. Posibles errores al actuar como emisor:
 - Errores de información.
 - Redundancia.

- Ambigüedad.
- Defectos en la expresión.
- Actitudes: hacia sí mismo, hacia el tema, hacia el receptor.

✳ **El mensaje a transmitir.** El emisor deberá hacerse algunas preguntas,

- ¿Qué quiero transmitir?
- ¿Qué quiero que ocurra en términos del proyecto?
- ¿Cómo lo voy a transmitir?
- ¿Cómo será interpretado por el receptor?
- ¿Cómo lo puedo verificar?
- ¿Cómo estoy seguro que el receptor está actuando correctamente?

✳ **El mensaje:** el emisor deberá asegurarse que el mensaje es

- Claro
- Preciso
- Oportuno
- De interés
- Utilizando un código común con el receptor
- Mensajes que favorecen la comunicación, por ejemplo:
 - Declaraciones de deseo o desagrado
 - Declaraciones de sentimientos
 - Impresiones (repetir lo oído)
 - Preguntar
 - Petición de información más específica
 - Presentación de un conjunto de opciones y elegir entre ellas
- Mensajes que perjudican la comunicación, por ejemplo:
 - Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal
 - Cambios de intencionados de conversación e interrupciones
 - Preguntas de reproche
 - Generalizaciones sobre actuaciones
 - Declaraciones del tipo «deberías ...»
 - Órdenes

- » **La codificación:** traducir los pensamientos e ideas a un mensaje que utilice
 - La semántica (el significado)
 - La sintaxis (los signos y palabras utilizadas, el orden)
 - La presentación adecuadas (aspectos físicos)
 - Para que sea comprensible para los interlocutores.
- » El **medio de transmisión** (el método utilizado de distribución).
- » El **entorno** en que se realiza esta comunicación.
- » Las **barreras y ruidos** dificultan o empobrecen la comunicación:
 - La dimensión y la estructura de la organización
 - Los conflictos, rivalidades o falta de claridad en los objetivos
 - El estilo de dirección
 - Falta de competencia en la comunicación
 - Temor a perder el poder
 - Utilización de canales de comunicación insuficientes o no adaptados a los receptores
 - La situación del entorno laboral
- » El **receptor:** responsable de asegurar que ha recibido la información en su totalidad, y de que la ha comprendido y confirmado su recepción.
 - Posibles errores al actuar como receptor:
 - Inferencias
 - Tensión emocional
 - Defensas perceptivas
 - Tendencia a evaluar
 - Estereotipos
 - Efecto halo
 - Ruidos
- » La **descodificación** por parte del receptor.
- » La **comprensión y reflexión** del receptor. Traducir el mensaje a pensamientos o ideas. El receptor debería:
 - Escuchar las ideas, no solo los datos
 - Escuchar el contenido, no evaluar las formas

- Escuchar con interés
- No saltar a las conclusiones
- Preguntar

- » La **comunicación de retorno**, la contestación (el mensaje de retroalimentación o *feedback*). La salida de la codificación.

- El feedback debería ser:
 - Solicitado
 - Escuchado activamente
 - Verificado

- Y el receptor debería darlo
 - Específico
 - Descriptivo
 - Inmediato
 - Conductas modificables
 - Oportuno

Algunos consejos

Momentos inadecuados para comunicar algo:

- » El emisor no tiene tiempo
- » El emisor está de mal humor
- » El receptor está distraído o muy ocupado
- » El receptor está preocupado por otro asunto
- » Puede haber interrupciones
- » El receptor tiene problemas físicos
- » El receptor tiene problemas emocionales

Comunicar cara a cara cuando...

- » Al receptor no le interesa mucho el mensaje
- » Es importante conocer la opinión del receptor
- » Hay tensión
- » El receptor está muy ocupado para leer

- » Se busca convencer o persuadir
- » Se pretende ser más natural
- » El tema es complejo y requiere intercambio de ideas y entendimiento
- » El receptor prefiere la comunicación oral

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

Imagina que estás dirigiendo un proyecto técnico e internacional en colaboración con otra organización, habrá que tener en cuenta la cultura y valores no solo del otro país sino también de la otra organización, las tecnologías propias y disponibles de comunicación de la otra organización en el otro país, el horario (puede haber un desfase horario muy relevante), el idioma de comunicación, el conocimiento de la tecnología utilizada en el desarrollo del propio proyecto, etc.

Y una vez enviado el mensaje habrá que esperar a tener el feedback correspondiente. Imagina la cantidad de ruidos que pueden hacer que la comunicación fracase. La solución solo es una, comunicar y comunicar, la solución es la experiencia.

11.7. Métodos de comunicación

Las **formas** en que se realiza la comunicación, son:

- » **Información:** transferencia de información (datos revisados y organizados) que permite al receptor mejorar la probabilidad de éxito en su elección de acciones y toma de decisiones. **Es el qué.**
- » **Instrucción:** transferencia de información (conocimientos) que permite al receptor mejorar la eficacia de sus acciones. **Es el cómo actuar.**
- » **Motivación:** transferencia de información (movimiento, impulso, alentar la voluntad y el interés) que estimula al receptor a hacer un esfuerzo, o a aumentarlo, para realizar las acciones conducentes alcanzar las metas acordadas. **Es el por qué.**

Los métodos de comunicación se pueden clasificar en:



Comunicación interactiva

Intercambio de información a través de la cual se obtienen datos del entorno que pueden ser compartidos con otros. Esta comunicación es de tipo multidireccional, el emisor y el receptor intercambian información y ambos pueden intercambiar los roles. Se caracteriza por la retroalimentación del proceso comunicativo. La más eficiente para compartir datos y conocimientos con otros y asegurar la comprensión común de diferentes temas.

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:

» Verbales (oral o escrita)

Estos son usados para **comunicar ideas o dar información** acerca de hechos personales o no, opiniones y actitudes, describir o expresar sentimientos, acuerdos o desacuerdos, hacer preguntas, pedir y demandar información, razonar, argumentar. Las palabras que se utilizan dependen del tema de discusión, de la situación, del papel de los interlocutores en la situación y de los objetivos que se pretende alcanzar.

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).

» No verbal

Comunicación no verbal es aquella donde las personas a través de sus expresiones faciales, su movimiento corporal, su mirada, la forma de mover las manos, etc., dan **información adicional a la información verbal**, aunque muchas veces sea de forma inconsciente.

Diferentes autores indican que entre el 60% y el 70% de la comunicación se realiza de forma no verbal. Es por esto que se dice que el lenguaje no verbal es más fiable para reconocer las emociones que el propio lenguaje verbal. Sin embargo, en el proceso de comunicación no es sencillo estar atento al mismo tiempo al mensaje verbal (como emisor o como receptor) y a los movimientos involuntarios o voluntarios que las otras personas hacen mientras hablan o escuchan.

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**.

Dentro de la comunicación interpersonal, es importante saber expresarse, pero escuchar atentamente es quizás más importante y más complicado porque se debe escuchar al mismo tiempo las palabras (los datos) y el movimiento corporal (las emociones).

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

- » **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. Inclinar hacia atrás puede denotar lo contrario.
- » **Ojos en contacto:** Es importante mirar a los ojos, mantener el contacto visual facilita la comunicación por que denota sinceridad.

Desde el punto de vista de la disposición interna se puede definir un **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
6. Parafrasear
7. No interrumpir
8. Practicar la empatía
9. Preguntar lo que sea necesario
10. ¡Dejar de hablar!

Comunicación *Push* (empujar)

Cuando se quiere, o se necesita, que un interesado específico (actúa de receptor) tenga determinada información se le envía en el tiempo y formato adecuado. NO garantiza la comprensión ni recepción de la información. Ejemplos puede ser, actas de reuniones, puntos de acción, cartas, emails, memorandos, etc.

Comunicación *Pull* (tirar, sacar)

Mucha de la información que se genera en el proyecto se deja disponible en los repositorios de información adecuados para que los interesados (receptores) accedan a ella a su libre conveniencia. Este método se utiliza para información que no es vital que sea conocida en tiempo real por determinados interesados, o para grandes volúmenes de información, o cuando el número de interesados sea muy grande. Por ejemplo, Intranet.

Reuniones

El **objetivo** de las reuniones se puede resumir:

- » Crear y potenciar la identidad de equipo de trabajo.
- » Dar espacio para comentar las actividades del grupo.
- » Generar soluciones creativas e innovadoras.
- » Aumentar el compromiso con las decisiones grupales.
- » Fomentar la colaboración entre los integrantes fijando el rumbo del equipo.

11.8. Plan de gestión de las comunicaciones

Este apartado está basado en lo que indica en relación a este tema el 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.

Puede ser, dependiendo de las necesidades del proyecto, **formal o informal**, muy detallado o formulado de manera general.

Proporcionará:

- ✦ Requisitos de comunicación de los interesados.
- ✦ Información que debe ser comunicada (idiomas, formato, contenido y nivel de detalle).
- ✦ Motivo de la distribución de la información.
- ✦ Comunicación formal o informal.
- ✦ Plazo y frecuencia.
- ✦ Persona responsable de comunicar.
- ✦ Persona responsable de autorizar la divulgación de información confidencial.
- ✦ Personas o grupos que recibirán la información.
- ✦ Métodos y tecnologías.
- ✦ Recursos asignados para las actividades de comunicación, incluidos tiempo y presupuesto.
- ✦ Proceso de escalado: plazos y la cadena de mando para el escalado de aquellos incidentes que no pueden resolverse a un nivel inferior.
- ✦ El método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones a medida que el proyecto avance.
- ✦ Un glosario de terminología común.
- ✦ Diagrama de flujo de la información que circula dentro del proyecto, flujos de trabajo con posibles autorizaciones, la lista de informes y planes de reuniones, etc.
- ✦ Las restricciones en materia de comunicación, generalmente derivadas de una legislación específica, a tecnología, políticas de la organización, etc.

El plan puede contener también plantillas de reuniones, de correos electrónicos, web, etc.

Al crear el plan de comunicaciones se actualizan algunos documentos entre los cuales pueden estar:

- » El cronograma de proyecto
- » El registro de interesados
- » La estrategia de gestión de los interesados

11.9. Gestionar las comunicaciones

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®

Este proceso no solo se preocupa de la **correcta distribución de la información relevante**, si no que ocupa de **asegurar la calidad de la información** y que esta se recibe y se comprende de forma que se asegure el objetivo de la comunicación, que como ya se comentó, es la movilización a favor de los objetivos del proyecto.

Aunque se produce durante todo el ciclo de vida del proyecto, se hace especial mención en el proceso de ejecución.

Controlar las comunicaciones

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.

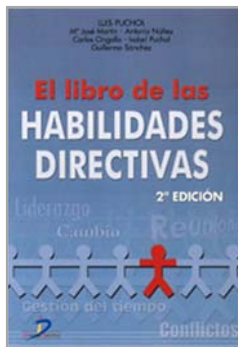
Fuente : PMBOK® del PMI®

Lo + recomendado

No dejes de leer...

Comunicación y gestión de conflictos

Puchol, L. (201). *El libro de las habilidades directivas*, pp. 5 -25, 463-489. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.



En esta lectura se hablará de la comunicación interpersonal, la dirección de reuniones, el arte de entrevistar, como hablar en público, la atención a las quejas y reclamaciones, la asertividad, la negociación y la Gestión de los Conflictos.

El intervalo está disponible en el aula virtual.

No dejes de ver...

Comunicación eficaz



El vídeo muestra cómo utilizar el lenguaje para movilizar al otro, principal objetivo de la comunicación.

Accede al vídeo desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

https://www.youtube.com/watch?v=5WvSrUpv_Jw

La comunicación

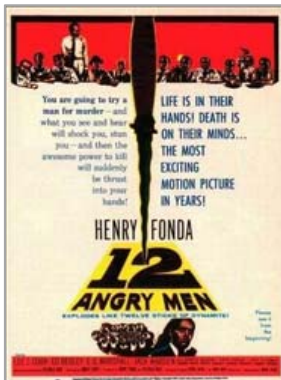


Este humorista nos cuenta los elementos básicos de la comunicación en torno de broma.

Accede al vídeo desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=1899T5ESpdc>

Doce hombres sin piedad



Director: Sidney Lumet

Reparto: Henry Fonda, Lee J. Cobb, Jack Warden, E.G. Marshall, Martin Balsam, Ed Begley, John Fiedler.

País: Estados Unidos

Año: 1957

Género: Intriga | Drama judicial

Duración: 95 min.

Los doce miembros de un jurado deben juzgar a un adolescente acusado de haber matado a su padre. Todos menos uno están convencidos de la culpabilidad del acusado. El que disiente intenta con sus razonamientos introducir en el debate una duda razonable que haga recapacitar a sus compañeros para que cambien el sentido de su voto.

Es una película que ilustra muy bien algunos temas muy interesante para la dirección de proyectos: comunicación, manejo de conflictos, abogar, indagar, inferencias, negociación, modelo de control unilateral vs. modelo de aprendizaje mutuo.

+ Información

A fondo

Teoría de la comunicación humana

Watzlawick, P. (1967). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Editorial Herder.



Los autores, miembros del equipo que trabajó diez años en Palo Alto (California) con Gregory Bateson, estudian aquí la pragmática de la comunicación interpersonal. La comunicación es considerada como una relación cualitativamente diferente de las propiedades de los individuos que participan en ella. Después de definir ciertos conceptos generales, los autores presentan las características básicas de la comunicación humana e ilustran sus manifestaciones y sus posibles perturbaciones.

El intervalo está disponible en el aula virtual.

La comunicación no verbal

Davis, F. (2004). *La comunicación no verbal*. Madrid: Alianza Editorial.



La postura y el movimiento del cuerpo, los gestos, la expresión del rostro y de la mirada, las sensaciones táctiles y olfativas son otros tantos vehículos para la comunicación no verbal de emociones y de información. En la presente obra, Flora Davis no sólo establece un inventario de las técnicas utilizadas por los investigadores de este sector interdisciplinario en el que se cruzan los enfoques psicológicos, antropológicos y etológicos, y de sus logros más importantes, sino que proporciona numerosos ejemplos de cómo este lenguaje silencioso influye en nuestra vida diaria.

El intervalo está disponible en el aula virtual.

Enlaces relacionados

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.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<http://www.dircom.org/>

Asociación Española de Investigación de la Comunicación

La Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC) 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.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<http://www.ae-ic.org/esp/home.asp>

Recursos externos

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.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<http://www.mycpohq.com/>

Test

1. De forma genérica y aplicada a la dirección de proyectos, ¿cuál es el objetivo principal de la comunicación?

- A. Distribuir información del emisor al receptor.
- B. Que el receptor entienda el mensaje.
- C. Que nadie puede utilizar la falta de información como un problema real.
- D. Orientar al receptor a la acción.

2. De las dimensiones posibles de la actividad de comunicación, ¿cuál no es correcta?

- A. Interna y externa.
- B. Verbal y escrita.
- C. Formal e informal.
- D. Horizontal y vertical.

3. La mayoría de las habilidades de comunicación son comunes a la dirección en general y a la dirección de proyectos. ¿Cuál de las siguientes no es correcta en relación a la afirmación anterior?

- A. Pedir y valorar el *feedback*.
- B. Ser honesto.
- C. Formular preguntas, sondear ideas y situaciones para garantizar una mejor comprensión.
- D. Educar para aumentar el conocimiento del equipo a fin de que sea más eficaz.

4. ¿Cuánto tiempo pasa el director de proyectos comunicando tanto de forma formal como informal?

- A. Su comunicación es formal, y aproximadamente el 90%.
- B. La comunicación informal debe ser menos del 20% del tiempo.
- C. Entre el 75 % y el 90%.
- D. Entre el 60% y el 80%.

5. Cuando se prepara un mensaje a un receptor, ¿qué no se debe tener en cuenta?

- A. Que valores utilizaremos para hacer énfasis en la necesidad de la acción.
- B. Que lenguaje debemos utilizar.
- C. Que información debemos suministrarle.
- D. Su ubicación geográfica.

6. ¿Cuál de estos factores no afecta habitualmente a la selección de la tecnología de comunicaciones?

- A. La urgencia de la necesidad de información.
- B. La ubicación de los interesados.
- C. La confidencialidad de la información.
- D. El alcance del proyecto.

7. ¿Cuál no es uno de los objetivos prioritarios de las reuniones de trabajo dentro del proyecto?

- A. Crear y potenciar la identidad de equipo de trabajo.
- B. Aumentar la autoridad de líder de proyectos.
- C. Generar soluciones creativas e innovadoras.
- D. Aumentar el compromiso con las decisiones grupales.

8. ¿Cómo se denomina el tipo de red en el que todo el mundo puede hablar con todo el mundo?

- A. Interconexión en estrella.
- B. Interconexión en anillo.
- C. Interconexión en bus.
- D. Interconexión total.

9. ¿Cómo se denomina un plan aprobado para un proyecto con los cambios aprobados, que compara con el desempeño real para determinar si el desempeño se encuentra dentro de umbrales de variación aceptables?

- A. Línea de seguimiento.
- B. Informe de control.
- C. Línea actual.
- D. Línea base.

10. De las siguientes sentencias, ¿cuál es falsa?

- A. El informe debe tener un objetivo, la toma de decisiones y la implementación de las acciones correctivas o preventivas adecuadas.
- B. Los informes deben suministrar información adecuada a cada nivel de audiencia.
- C. Los informes deben ser fácilmente comprensibles y orientados a los intereses de los *stakeholders*.
- D. Los informes pueden contener información que no sea veraz siempre que su objetivo sea constructivo y orientado a la búsqueda de soluciones reales.