

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL MANEJO EFECTIVO DE PROYECTOS

Tabla de contenido

Objetivos	3
Introducción	4
La comunicación en el proceso de gerencia del factor humano	5
Significado, características y barreras del proceso de comunicación interpersonal-personal-grupal	7
Funciones, canales y barreras de la comunicación en la organización	11
Estrategias del proceso para la comunicación efectiva	13
Habilidades de comunicación	15
Las comunicaciones en el proyecto	19
Plan de gestión de las comunicaciones	25
Cierre	32
Referencias	33

Objetivos

- Conocer los procesos de la comunicación.
- Establecer cuáles habilidades de comunicación se deben desarrollar para una comunicación eficaz en los proyectos.
- Establecer la interrelación del proceso de comunicación y el poder desarrollar el plan de gestión de comunicaciones en los proyectos.

Introducción

En el mundo globalizado vivimos en la sociedad de la información, con cada vez más medios y más sofisticaciones, además de continuas nuevas tecnologías. Considerando esta realidad actual, todos nosotros debemos estar conscientes de la importancia de una buena comunicación, pensándola como un dominio/principio indispensable para lograr el éxito en los proyectos y en la organización de las empresas. Por ello es necesario reflexionar sobre cuál es la mejor manera de comunicarnos y cómo esta se convierte en una necesidad de planificar.

Estos temas les servirán de guía para poder realizar una buena gestión de la comunicación interna, aquella que tiene lugar dentro de una organización y en la gestión de los proyectos. La importancia de una buena comunicación se ha convertido en algo indispensable para lograr el éxito en los proyectos y en la organización de las empresas.

► La comunicación en el proceso de gerencia del factor humano

"La sangre es al cuerpo como la información es a la organización".

Esta analogía presenta un par de situaciones que te ponen de inmediato en el contexto de considerar a un sistema comunicacional como el vínculo que transforma las realidades.

Un cuerpo sin sangre muere en cuestión de minutos. Hoy, una organización sin la información necesaria, tanto en cantidad como (sobre todo) en calidad, "¡No va pal' baile!", hablando coloquialmente.

Abordaremos este tema, tomando en cuenta el aporte de Zúñiga (2017), quien afirma que la comunicación envuelve intercambio de situaciones, conceptos, ideas, opiniones, entre dos o más personas. Igualmente, la comunicación implica interrelación mediante palabras, mensajes, símbolos, como medio o proceso de una organización para alcanzar los fines y metas propuestos.

El término "comunicación" procede del latín *communicare*, que significa "hacer a otro participe de lo que uno tiene". Es la acción de comunicar o comunicarse. Se entiende como el proceso por el que se transmite y se recibe una información. A continuación, se presentan conceptos de este término, según algunos autores:

- "Es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe" (Chiavenato, 2001, p. 351).
- "Es un proceso de interacción social, a través de signos y sistemas de signos, producto de las actividades humanas. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones," (González y Mitjáns, 1999, p. 4).
- "La comunicación es un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión" (Hernández y Garay, 2005, p. 32)

- "La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto" (Lomonosov, 1989, p.89).

Según Robbins y Judge (2009), la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales, donde se exige que los empleados sigan órdenes y directrices. Podemos percibir que en estas acciones la comunicación desempeña una función de control.

Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado, sobrepasando los estándares, dejando a los demás como ineficaces, se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento.

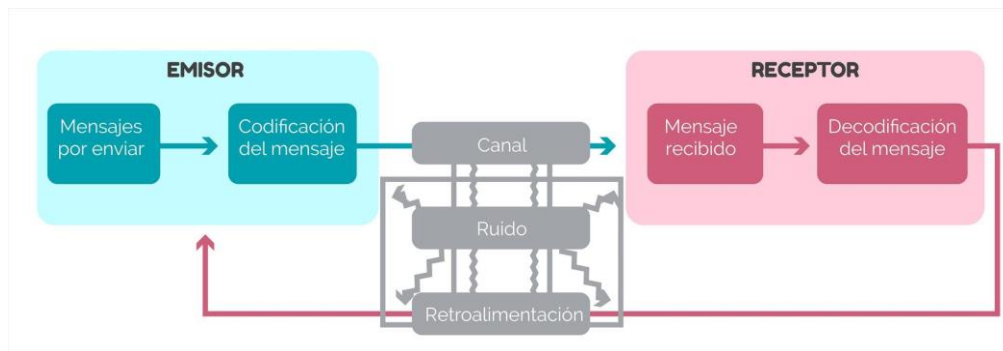
La comunicación es un factor que impulsa a la motivación porque al recibir una información clara, precisa y oportuna los empleados pueden saber lo que se hace, qué tan bien se hace y lo puede lograrse una mejora en el desempeño. Si este fuera insatisfactorio, sería necesario realizar una retroalimentación que ayudase a que las metas específicas se cumplieran y que, a su vez, permitieran reforzar el comportamiento deseado, es decir, se estimula la motivación. Esta función requiere de una comunicación eficaz.

La otra función de la comunicación es la de hacer llegar la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para que estos puedan identificar y evaluar las alternativas de selección, aspecto muy importante para los directivos y/o líderes de proyectos.

Es importante introducir en este tema el proceso de la comunicación, el cual se explicará con más detalle en el próximo apartado.

El proceso de comunicación está conformado por partes claves. Según el modelo que se muestra a continuación, estas partes son: (1) el emisor, (2) codificación, (3) el mensaje, (4) el canal, (5) decodificación, (6) el receptor, (7) ruido y (8) retroalimentación:

El proceso de comunicación



Fuente: El proceso de comunicación. Extraída de Robbins, S. y Judge, T. (2009)

► Significado, características y barreras del proceso de comunicación interpersonal-personal-grupal

“Sí, ya sabemos que todo es comunicación. Incluso el silencio...”.

Seguro que ya tienes claro que la comunicación es vital entre las personas (y también para la persona consigo misma) y que es a través de ella que las personas se afectan unas a otras. En este punto, Pérez y Gardey, 2008-2021, expresan:

En el caso de los seres humanos, la comunicación es un acto propio de la actividad psíquica, que deriva del pensamiento, el lenguaje y del desarrollo de las capacidades psicosociales de la relación. El intercambio de mensajes (que puede ser verbal o no verbal) permite influir en los demás y, a su vez, ser influido. (Pérez y Gardey, 2008-2021, párr. 3)

Pero esta conceptualización lograda y propuesta en el año 2021 supera en mucho a la originalmente exhibida por los primeros autores que intentaron presentar un modelo comprensible. Para ser muy concretos:

- Claude Shannon (matemático, ingeniero eléctrico y criptógrafo) publicó una *Teoría Matemática de la Comunicación* (1948), razón por la cual es considerado "el padre de la teoría de la información", en función de la Teoría Cibernética que básicamente se expresa en términos de procesos comunicativos y de control.
- Warren Weaver (sociólogo), autor del ensayo (1948), enfatizó en las bondades de la teoría propuesta por Shannon.

El modelo presentado por estos autores es universalmente conocido y tiene como fundamento el estudio del funcionamiento de las máquinas electrónicas y, en él, la información tiene otro significado: "una unidad cuantificable que no tiene en cuenta el contenido del mensaje". Lo que sí se considera es el empleo de signos y de símbolos que sean transmitidos, de tal manera que no pierdan su significado en el proceso de decodificación.

- **Significado:** en lingüística y en semiótica, el significado es el contenido mental que le es dado a un signo lingüístico. Es decir, es el concepto o idea que se asocia a la forma sensible o perceptible del signo y al objeto que representa en todo tipo de comunicación (Wikipedia, s.f.).

El modelo de Shannon (1948) presenta, característicamente, los cinco elementos que todos recitamos de memoria: una fuente (una persona), un transmisor (un emisor técnico), un canal (señal), un receptor (receptor técnico) y un destino (persona). Es interesante destacar que, en principio, el sentido de la información es unidireccional importando, sobre todo, la "perfecta expresión" del contenido a compartir (en el caso de la televisión, de la radio y de una llamada telefónica), tal como aparece en el modelo finalmente propuesto.

- **Ruido:** se presenta como cualquier posible perturbador que altera, en diverso grado, la señal durante su transmisión. Más tarde también se consideró su efecto sobre los otros cinco elementos del modelo.

Cuando la teoría de la información (enfoque unidireccional) tomó en cuenta una respuesta, realizando un intercambio de roles, se definió la retroalimentación (enfoque bidireccional), donde el énfasis se pone en la "perfecta comprensión" del contenido a compartir.

Este modelo básico recibió aportes muy importantes cuando, por ejemplo, se consideró el aporte de la Teoría de Sistemas, con su concepto de entorno o de contexto (espacio tridimensional), en el cual se realiza el proceso comunicativo. También se profundizó en un enfoque psicológico, al destacar que la comunicación es una actividad que se origina en la psiquis de la persona, compuesta de elementos tan determinantes como su personalidad o el contenido de sus distintos tipos de memoria (de corto y de largo plazo), que hablan de experiencias dentro de un campo de referencia personal. Además, hay procesos tan personales como los sensoriales, perceptuales (selectivos), de atribución, de codificación y de decodificación.

Dado que la comunicación (del latín *communicare*, "compartir algo", "poner en común algo") es un fenómeno fundamentalmente de interacción entre seres vivos, en el modelo original se observó otra mutación importante cuando el elemento "fuente" fue cambiado por el de "persona emisora" dentro de un enfoque social humano, así como ocurrió con el elemento "destino" que pasó a ser "persona receptora".

Otro gran salto lo constituyó la atención que se puso en todas las posibles influencias mutuas que se podían verificar entre dos o más participantes en un proceso comunicacional cuando, al constituir una red, se procura "la mejor distribución de la información y de la significación".

La cuarta dimensión barajada es el tiempo en el modelo más actualizado, debido a que afecta al influirse mutuamente, no importando la extensión temporal concreta: "Nosotros, los de antes, ya no somos los mismos" (Pablo Neruda, poema 20, 1924).

Las grandes barreras tradicionalmente reconocidas para el proceso de comunicación intrapersonal, interpersonal y grupal son:

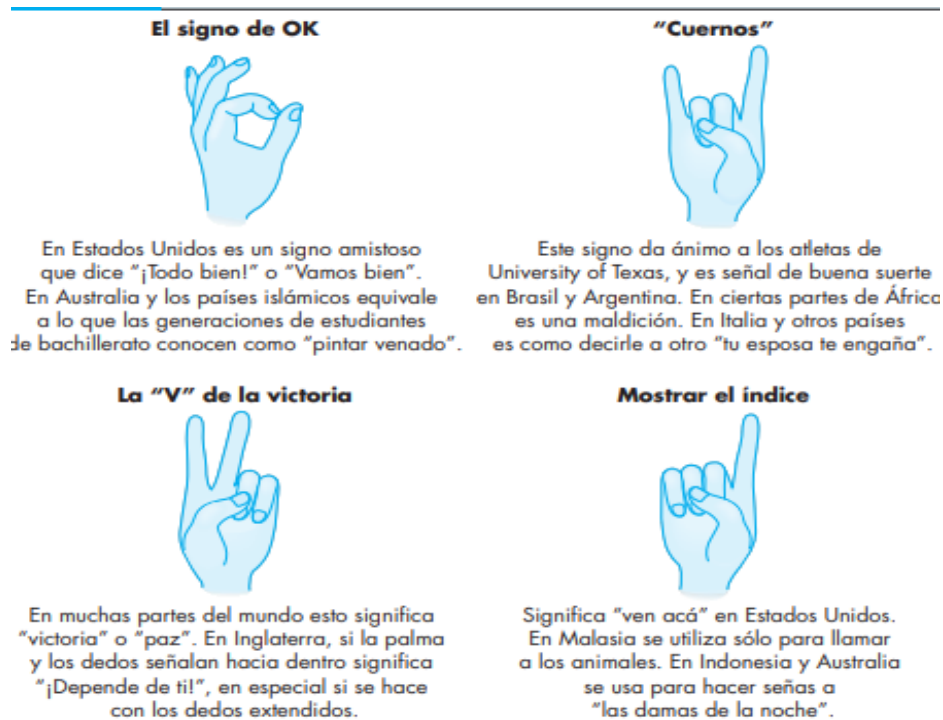
- El **transmisor** (el emisor técnico), que puede alterar la calidad de la codificación (el lenguaje empleado, otra barrera).
- El **canal** (señal), que puede no ser el apropiado para aportar el soporte adecuado al código compartido (no es lo mismo una carta, un memorándum o un correo electrónico, que una conversación cara a cara).

- El **ruido**, que puede distorsionar o perturbar a cualquier elemento dentro del sistema comunicacional, incluso el estado emocional (otra barrera) de los participantes del proceso de comunicación.

En la actualidad, las que se consideran como las más destacadas barreras son:

- El **filtrado**, asociado a los procesos fisiológicos y psicológicos senso-perceptuales, con los cuales seleccionamos la información que "nos hace sentido" y eliminamos (de partida) la que no. Tú y yo (y todos) realizamos algún tipo o nivel de filtrado, por lo que esto se constituye en un gran problema a saldar en los intentos de comunicación intrapersonal, interpersonal y grupal. Normalmente, esta barrera se puede vincular con la actitud defensiva que exhibimos.
- El **lenguaje** (ya identificado como una barrera comunicacional tradicional) se complica hoy más y más con las diferentes propuestas: continentales (el español de la Península Ibérica y el español de Latinoamérica), regionales (andinos, llaneros, maracuchos, orientales), sociales (clase popular, clase educada), inclusión.
- La **cultura nacional** como expresión de los valores particulares que identifican a las poblaciones humanas asentadas en un territorio específico (asiático, europeo, africano, oceánico, americano) en términos de actitudes, comportamientos y expresiones lingüísticas.
- La **sobrecarga de información** es, paradójicamente, la gran barrera comunicacional en la actualidad, dado el amplísimo abanico abierto de opciones de captura de datos de múltiples fuentes y medios. Con una velocidad pasmosa pasamos de una página a otra y a otra, de un enlace a otro y a otro. Esta es una realidad tan generalizada que en la actualidad existen aplicaciones en cada estación de trabajo (*desktop* y *laptop*) que se presentan como un asistente de concentración que, en principio, colaboran contigo en procurar un mayor foco en tu esfuerzo.

Ejemplo de barreras culturales: los gestos de la mano significan cosas distintas en diferentes países:



Fuente: Significado de los gestos de la mano en diferentes países. Extraída de The New York Times (1996)

► Funciones, canales y barreras de la comunicación en la organización

La comunicación desempeña cuatro funciones principales en la organización y, específicamente, en el trabajo en equipo (Robbins y Coulter, 2010):

- El control del comportamiento de los colaboradores.
- La motivación de los colaboradores, siempre en función de los propósitos compartidos (y también de sus propios objetivos enlazados con su desempeño laboral. Por ejemplo: IBM promueve que sus colaboradores identifiquen ambos tipos de metas y, periódicamente, son revisadas).
- La expresión emocional, tanto en términos intra como interpersonales, canalizando la más adecuada exhibición de la inteligencia emocional de los colaboradores.
- El intercambio de información para apoyar la mejor toma de decisiones.

Los canales y los medios de comunicación son el soporte que transmite la información desde la persona emisora hasta la persona receptora.

La radio, la prensa, la televisión, el teléfono, el internet, el e-mail, el sms, las redes sociales... son muchos de los canales de comunicación que podemos utilizar para llegar a nuestros clientes. Pero, de todos ellos: ¿cuáles son los más efectivos para tu negocio? (Moreno, 23 de junio 2019).

Ya sabemos que cada organización tiene clientes tanto internos como externos (unidad I: Las organizaciones como sistemas y el comportamiento organizacional) y lo que debemos tratar de conocer es cómo comunicarnos con ellos de la mejor manera posible. Para ello, normalmente se propone un Sistema Integrado de Comunicación, agregando varios canales y medios de forma coherente.

Las formas propuestas para superar las barreras de la comunicación anteriormente identificadas (Robbins y Coulter, 2010), apuntan, principalmente, hacia las soluciones obvias que todos ya conocemos, tanto en el caso de las comunicaciones personales como en las organizacionales:

- Utilizar la retroalimentación
- Simplificar el lenguaje
- Escuchar activamente
- Limitar las emociones
- Vigilar las señales no verbales

Sin duda, debemos tomar en cuenta otras maneras de la comunicación organizacional (porque de ella depende el desempeño del equipo de trabajo, del departamento, de la gerencia, etc.), tales como:

- Tratar de ser empático (tomando en cuenta los respectivos campos de referencia), tanto para codificar el mejor mensaje posible como para comprender la respuesta que recibimos. La comunicación que nos interesa es la que se efectúa entre personas (entre mundos, entre universos disímiles).
- Tomar en cuenta el mejor entorno o contexto para desarrollar una determinada comunicación, anticipándonos a todos los posibles fuentes de ruido para controlarlas.

- Intentar usar todos los medios y canales necesarios (Sistema Integrado de Comunicación) para que el mensaje llegue con la calidad y con la frecuencia deseada (reforzándolo), cuidando su coherencia.
- Evitar la sobrecarga de información, estableciendo prioridades en el tiempo, en nuestras comunicaciones e intentando enfocarnos, reduciendo al mínimo necesario el tiempo de "navegación" en la red.

Estrategias del proceso para la comunicación efectiva

El conocimiento profundo del proyecto institucional propicia un proceso adecuado de integración e interacción en todos los niveles de la organización. Por esta razón, cobra importancia el diseño y planeación de difusión de la información a través de estrategias definidas que permitan la vinculación de esa parte conceptual con la parte operativa

Es en este contexto, donde la comunicación interna se convierte en una herramienta clave para coordinar la difusión y adaptación de los cambios, planes y objetivos de la organización, se busca potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados y de todos los integrantes de la organización, para así unir sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos, manteniendo la misma visión. Se puede decir que el esfuerzo es dirigido hacia el logro de una visión compartida, tanto de la organización como la de los proyectos.

Se deben preguntar: ¿cuáles son los elementos fundamentales que determinan que la comunicación se vuelva eficiente?

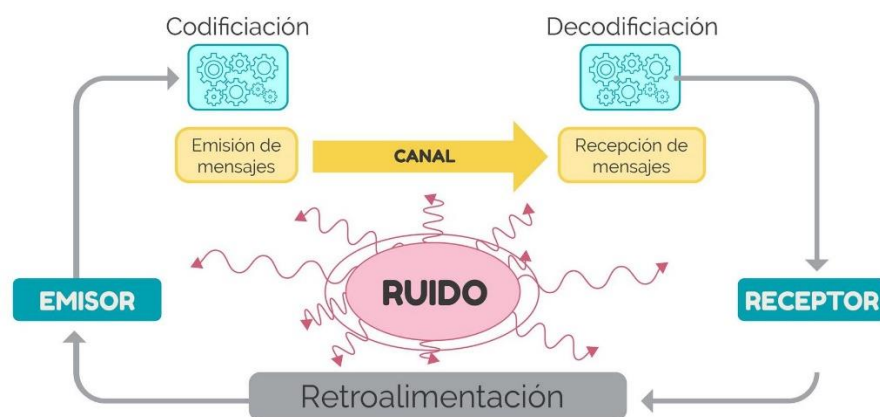
Primeramente, es necesario señalar que el proceso de la comunicación interna de la organización y en los proyectos se ve influenciado por los vertiginosos cambios a los que están sujetas las organizaciones en un entorno globalizado y competitivo, además por factores multiculturales aparejados con una intensa movilidad laboral.

En segundo lugar, es indispensable que las organizaciones cuenten con una estrategia de comunicación, enmarcada en nuevos paradigmas, dejando atrás los viejos moldes comunicativos e informativos.

Los procesos de comunicación se convierten en verdaderas estrategias dinámicas que son capaces de adaptarse de una manera más rápida a los cambios que exigen la globalización y la competencia, para así transmitir con eficacia la información a todos los niveles de la organización y de los proyectos.

El proceso de comunicación, tanto en la organización como en los proyectos, se da todos los días, sin importar la actividad que se desempeñe. Los procesos de interacción y de integración en una organización y en los proyectos solo pueden ser posibles a través de la comunicación.

1. Proceso de comunicación:



Fuente: Proceso de comunicación. Extraída de Msgpsicología Recoletos (2014)

En la actualidad, donde se dan cambios vertiginosos, se hace necesaria una estrategia para comunicar las diversas posiciones institucionales y las de los integrantes de la gestión de proyectos. Es necesario establecer estrategias ante estos cambios, pero no solo con la idea de difundirlos, sino también con la intención de que los integrantes de la organización y de los proyectos los conozcan, los integren a sus objetivos e interactúen con ellos, creando una sinergia para el logro de la visión institucional y el éxito del proyecto.

2. Importancia de la comunicación en la gestión de proyectos:

La habilidad administrativa de la comunicación efectiva es crucial para el éxito del proyecto. La gestión de proyectos involucra comunicaciones formales e informales a diferentes niveles en la organización. Tal comunicación incluye las

actividades y el comportamiento mediante el cual la información y las ideas son transferidas entre el *project manager* y los individuos que trabajan en el proyecto.

Tomando en cuenta el dominio del desempeño del proyecto, al planificarlo es necesario que tanto el equipo de proyecto como el director del proyecto tomen en cuenta la capacidad y la necesidad de que el equipo de proyecto trabaje en el mismo lugar y puedan aprovechar la comunicación osmótica, entendiendo como tal que la información fluye en el fondo auditivo de los miembros del equipo, de tal forma que ellos captan la información relevante, como si fuera por ósmosis, y así pueden resolver problemas a medida que surjan.

Ahora, no en todos los proyectos los miembros del equipo y el líder trabajan virtualmente. En estos casos, se invierte más tiempo en conectar a las personas por medio de la tecnología.

Habilidades de comunicación

La importancia de las habilidades de comunicación en la gestión de proyectos es indiscutible. Es esencial comprender a los demás y hacerse entender: estas son las dos habilidades de comunicación más importantes, aunque no únicas, para tener éxito en cualquier proyecto. En todo proyecto siempre hay dos grupos de personas con los que se debe mantener una comunicación clara y efectiva: los interesados y el equipo.

En la gestión de los proyectos, los directores y/o líderes de proyectos deben ser capaces de satisfacer las demandas de comunicación de ambas partes, desde proporcionar informes de avance a los interesados, hasta asignar tareas o resolver conflictos entre los miembros del equipo.

Ahora bien, nos preguntamos: ¿cuáles son las principales habilidades de comunicación para un director de proyecto? En primer lugar, tenemos:

1. La escucha activa:

Una de las habilidades más importantes para un director de proyectos es la "escucha activa" o "escucha atenta". Con este término nos referimos, tanto a la capacidad de escuchar atentamente lo que la otra persona tiene que decir como a la

habilidad para comprender exactamente lo que dice. El fin es el de escuchar a la otra parte, con la intención de comprender y, en ocasiones, adivinar el significado que hay oculto detrás de sus palabras. Es importante desarrollarla y practicarla, ya que no es nada fácil obtener su dominio.

Dentro de la escucha activa es necesario tener claros dos elementos:

- **La importancia del *feedback*:** es fundamental establecer una comunicación abierta y honesta entre todos los interesados para que los proyectos pueden progresar, de forma que todos puedan expresar sin temor sus pensamientos, ideas y sugerencias. Es conveniente cuando se producen interacciones individuales, en las que el remitente pida retroalimentación (*feedback*) al receptor para asegurarse de que comprendió el mensaje.

- **La empatía:** es la habilidad de establecer relaciones y tener la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona para comprender su punto de vista. En esto consiste tener empatía. Un director de proyecto con empatía, por lo general, entiende por qué las personas actúan de una determinada manera. La escucha empática implica ver la realidad desde el marco de referencia del otro y no como lo vemos nosotros. Esto no quiere decir que siempre debemos estar de acuerdo en todo.

2. La asertividad:

En los proyectos pueden surgir conflictos con los interesados, con los miembros del equipo, con el patrocinador y con otros integrantes. Por lo tanto, se tiene que trabajar en situaciones de incertidumbre. Ahora bien, lo más aconsejable es gestionar los conflictos, afrontarlos de la mejor manera y en forma natural y consustancial al trabajo por proyectos. Lo que no se debe hacer es evitarlos o ignorarlos.

Ante una situación conflictiva es necesario poseer o desarrollar la habilidad de ser asertivo. La asertividad, que consiste en saber expresar nuestros intereses de manera serena y sin emitir juicios ni reproches y siendo considerados con la forma de pensar y sentir de los demás, es un arte. El ser asertivo no quiere decir ser agresivo. Esto hay que evitarlo.

3. La comunicación no verbal:

Para comunicarnos eficazmente con nuestros interesados y equipo, los componentes tanto verbales como corporales de nuestros mensajes, deben apoyarse mutuamente y no entrar en conflicto. Debemos evitar afirmar una cosa y transmitir otra con nuestra expresión facial.

Las palabras transmiten información, el lenguaje corporal transmite emociones. Los factores no verbales generalmente tienen mayor influencia en el impacto total del mensaje que los factores verbales:

Impacto total del mensaje = palabras (7 %) + tono vocal (38 %) + expresión facial (55 %).

Se debe usar con cuidado para no enviar mensajes contradictorios.

4. Comunicación verbal:

La comunicación verbal se caracteriza por el uso de palabras para poder transmitir un mensaje. Es explícita, lo que supone que no se pierde detalle de lo que quiere decir el emisor y lo que interpreta el receptor.

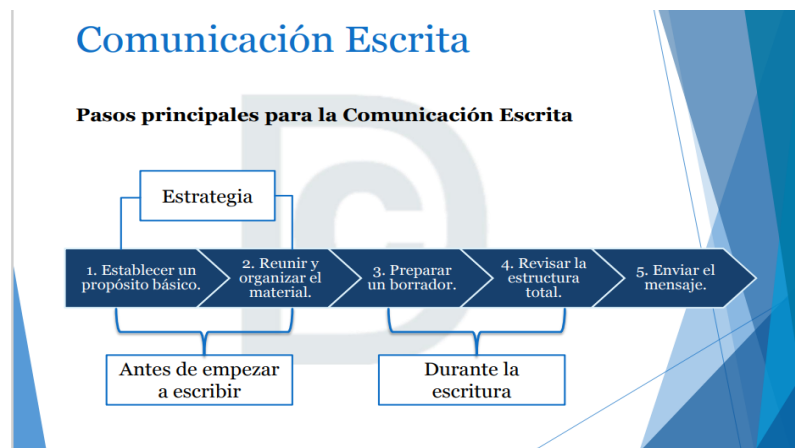


Fuente: Comunicación verbal. Extraída de Dharma Consulting (2017)

5. La comunicación escrita:

La comunicación escrita es el método de comunicación más utilizado, tanto internamente entre los miembros de un equipo de trabajo y los diferentes cargos de una empresa como externamente con proveedores y empresas externas. La comunicación escrita es cualquier tipo de comunicación que incluya la palabra escrita. Esto abarca comunicaciones, tanto formales como informales. También

incluye los documentos de proyecto, como las actas de constitución, planes, informes o contratos. La comunicación escrita sigue los siguientes pasos:



Fuente: Comunicación escrita. Extraída de Dharma Consulting (2017)

Existen diferencias entre la comunicación escrita y cara a cara, sobre todo porque la retroalimentación o *feedback* del receptor puede no ser inmediata. Pero en cambio tiene la ventaja de poner en contacto a personas que vivan en cualquier lugar del mundo, sin necesidad de estar pendiente de diferencias horarias. La importancia de la comunicación escrita es crucial para documentar todos los aspectos de un proyecto, ya que queda constancia de todo, por lo que se puede recuperar la información en cualquier momento, con total fiabilidad.

6. Las reuniones:

El PMBOK considera que las reuniones de estado del proyecto son eventos programados regularmente para intercambiar información sobre el proyecto. Se convierten en una herramienta crítica para difundir la información del mismo y para compartir el estado de progreso por parte de los miembros del equipo. Se sugiere que las reuniones no se realicen con demasiada frecuencia, si no estás se vuelven ineficaces y tediosas, por lo que es conveniente seguir unas pautas para evitar que esto suceda.

Pautas básicas para ejecutar una reunión:

- Establece unas reglas básicas

- Crea y distribuye, por adelantado y con suficiente antelación, la agenda de la reunión
- Cumple con la agenda. Comienza y termina a tiempo
- Fomenta la participación
- Busca el consenso
- Evalúa la reunión: cuán eficiente y efectiva fue y cómo podría mejorar la próxima vez.

Las comunicaciones en el proyecto

La comunicación en la gestión de proyectos promueve la reciprocidad de información entre los *stakeholders* integrados al mismo. La información que se genera y se transmite es para que esta sea manejada de forma comprensible y sin que existan tergiversaciones en el proceso, logrando que la información sea comprendida y manejada correctamente. De allí que la gestión logre agregar los procesos fundamentales para que la información se encuentre oportunamente.

La información debe ser incorporada en todos los niveles organizacionales, con la finalidad de estar claros en las perspectivas e intereses diversos que existen en la gestión de proyecto. En el proceso de la comunicación dentro de la gestión de proyectos es fundamental la planificación de la gestión, donde se determinen cuáles son las necesidades.

Igualmente, es imprescindible controlar la información que se maneje a lo largo del proceso de la gestión, asegurando que las necesidades sean integradas al proyecto, donde finalmente se atiendan.

El objetivo de planificar la comunicación como área de conocimiento de los proyectos es lograr una comunicación eficaz, estrictamente necesaria y eficiente, en el formato adecuado, en el momento oportuno y dirigida a los interesados clave del proyecto.

Los proyectos tienen en común la necesidad de comunicar información sobre su progreso; lo que puede variar son las necesidades de información y los métodos de distribución. La comunicación es el factor más importante para interactuar de manera eficaz con los interesados. La responsabilidad de gestionar la comunicación

en estos espacios recae en el director de proyecto, que deberá trabajar con su equipo y con los interesados clave para determinar la planificación de la comunicación, lo que implica considerar lo siguiente:

- ¿Quién necesita la información?
- ¿Qué información necesita cada interesado?
- ¿Por qué se debería compartir la información con los interesados?
- ¿Cuál es la mejor manera de proporcionar información?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia se necesita información?
- ¿Quién dispone de la información necesaria?

De igual manera, el gerente/líder del proyecto, tomando en cuenta que estamos en la era digital y de la comunicación electrónica, debe determinar qué factores pueden influir para elegir la tecnología más adecuada para las comunicaciones:

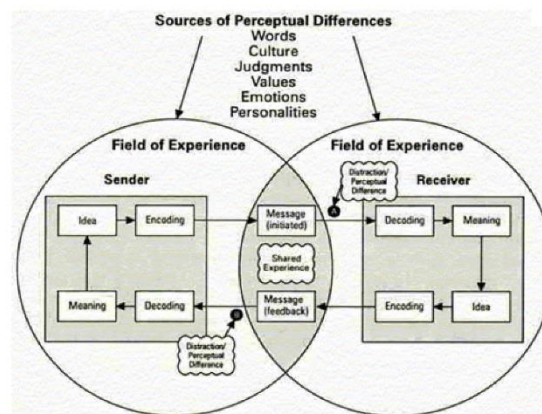
- Acceso/disponibilidad a la tecnología
- Entorno en el que se desarrolla el proyecto: mismo espacio físico, países y horarios diferentes, equipos virtuales, etc.
- Conocimiento y habilidad para manejar los medios disponibles
- Urgencia, frecuencia y formato
- Sensibilidad y confidencialidad de la información.

Tomando en cuenta los modelos de comunicación (PMI, 2021), podemos inferir que el éxito del proyecto depende de una comunicación efectiva.

El PMBOK nos muestra

...los modelos de comunicación que demuestran conceptos relacionados con la forma en que los marcos de referencia del emisor y el receptor influyen en la eficacia de la comunicación, la forma en que el medio de comunicación influye en la eficacia de la comunicación, y los tipos de desconexiones entre la realidad y las expectativas del usuario final. (p. 157).

Modelo de comunicación



Fuente: Modelo de comunicación. Extraída de Dharma Consulting (2017.)

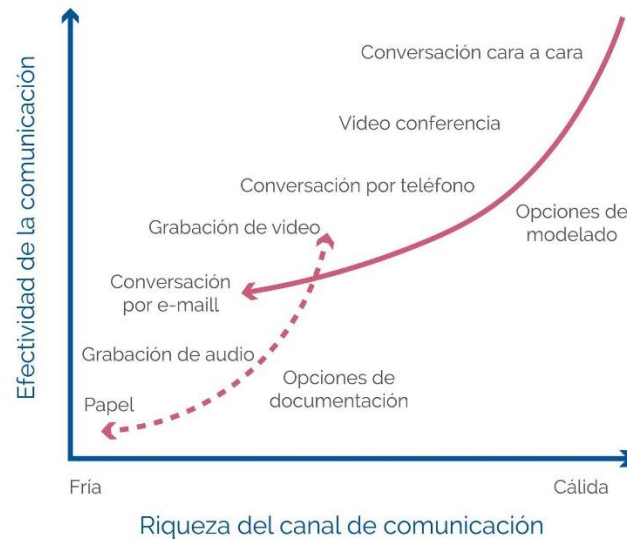
Es importante, para la integración en equipos de proyecto multiculturales y de interesados dispersos, el poder elegir un modelo que proporcione elementos para visualizar los estilos y métodos de comunicación para mejorar la eficiencia y la efectividad de la comunicación.

Según el PMI (2021), existen los siguientes modelos:

- **Comunicación intercultural:** un modelo de comunicación desarrollado por Browaeys y Price que incorpora la idea de que el mensaje en sí mismo y la forma en que se transmite están influenciados por el conocimiento, la experiencia, el idioma, el pensamiento y los estilos de comunicación actuales del emisor, así como por los estereotipos y la relación con el receptor.

Para tener una efectiva comunicación intercultural debemos ser muy claros. Hay que recordar que ya es difícil comunicarse entre personas que comparten la misma cultura. Por lo tanto, hay que expresarse de manera clara y lo menos confusa para poder llegarle a la gente que ni siquiera conoce tu idioma o el significado de lo que estás tratando de decir.

- **Efectividad de los canales de comunicación:** Alistair Cockburn desarrolló un modelo que describe los canales de comunicación a lo largo de los ejes de la efectividad y la riqueza.



Fuente: Efectividad vs. la riqueza de los canales de comunicación. Extraída de Dos ideas (2010)

Cockburn nos dice que la comunicación más efectiva ocurre persona-a-persona, cara-a-cara, en particular cuando esta comunicación se hace junto a algún medio de modelado compartido como un pizarrón, hojas de papel o algo similar. A medida que nos alejamos de esta situación, quizás quitando este medio compartido o dejando de estar cara-a-cara con la persona, experimentamos una caída en la efectividad de la comunicación. Cockburn señala que el orador puede enfatizar lo que dice cambiando la forma de comunicar, hablando más rápido, más despacio, haciendo pausas o cambiando el tono.

Según la definición de Richard Daft y Robert Lengel (2011), la riqueza se relaciona con la cantidad de aprendizaje que puede ser transmitido a través de un medio.



Fuente: Canales de comunicación. Extraída de Dharma Consulting (2017)

La riqueza de los medios de comunicación es una función de las características, incluyendo la capacidad de:

- Manejar múltiples pistas de información simultáneamente
- Facilitar una retroalimentación rápida
- Establecer un enfoque personal
- Utilizar el lenguaje natural.

La riqueza de la comunicación permite transmitir rápidamente un amplio espectro de información. Las situaciones que implican información compleja, complicada y personal se benefician de canales de comunicación más ricos, como la comunicación cara a cara. Las situaciones que entregan información sencilla y factual pueden utilizar canales de comunicación menos ricos, como una nota o un mensaje de texto.

- **Brecha de ejecución y de evaluación:** Donald Norman describió la brecha de ejecución como el grado en que un elemento corresponde a lo que una persona espera que haga. Dicho de otra manera, es la diferencia entre la intención de un usuario y lo que el elemento le permite hacer o le ayuda a hacer. La brecha de evaluación es el grado en que un elemento ayuda al usuario a descubrir cómo interpretarlo e interactuar con él eficazmente.

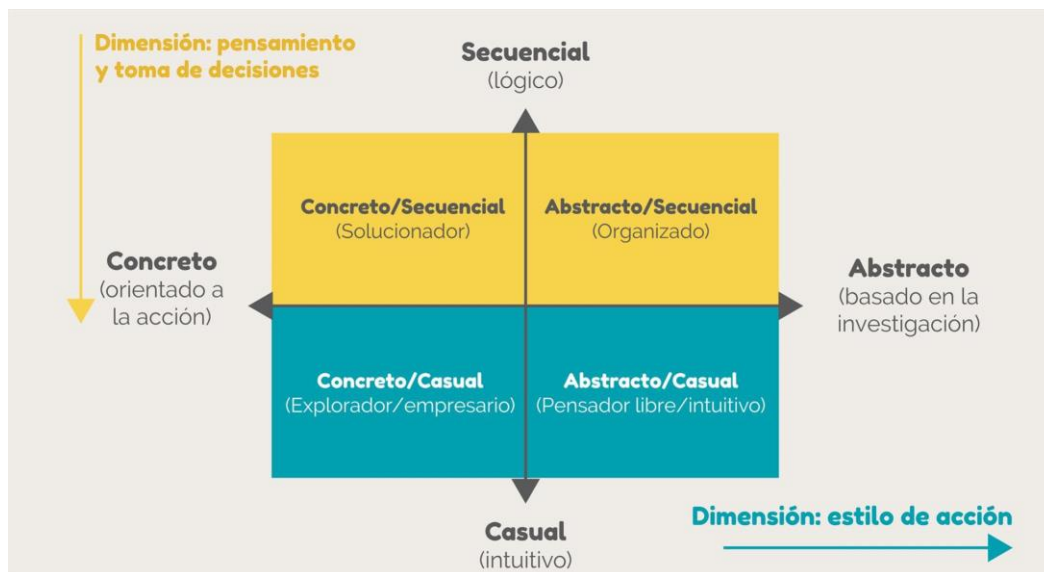
En este enlace podrán acceder a una presentación de diferentes modelos de comunicación:

https://es.slideshare.net/robertocolinperaza/modelos-de-comunicacion-26671238?next_slideshow=26671238

1. Los estilos de comunicación y el ciclo de vida del proyecto:

El director y/o líder de proyecto utiliza la comunicación más que cualquier otra habilidad para dirigir el proyecto a través de su ciclo de vida (CVP).

Es necesario para ello que se conozca qué lugar ocupa cada estilo en el CVP, además de identificar a los miembros de equipo que pueden suplir estos estilos. Debe aprender a ser flexible en su estilo de comunicación para adaptarlo a cada fase del CVP. A continuación, presentaremos dos imágenes de los estilos de comunicación, seguido del de los estilos de comunicación y el ciclo de vida del proyecto:



Fuente: Estilos de comunicación. Extraída de Dharma Consulting (2017.)

Fase		Atributos principales /énfasis	Estilo de comunicación /combinación
Planificación (desarrollar los requisitos)	Estudios de factibilidad (pre-formulación)	- Sentido de visión - Visión global (conceptual) - Análisis	Abstracta/casual y abstracta/secuencial
	Conceptual (formulación)	- Escucha - Creatividad - Alineación	Abstracta/casual
	Desarrollo	- Participativa/aceptación y compromiso - Integración - Cooperación	Concreto/casual

Fuente: Estilos de comunicación y el ciclo de vida del proyecto. Extraída de Dharma Consulting (2017)

Concluyendo, la buena práctica para gestionar de forma eficiente las comunicaciones del proyecto consiste en programar y automatizar las demandas de comunicación. Para ello es necesario crear plantillas y generar informes de manera automática.

Existen diversas herramientas que pueden ayudar al gerente del proyecto y al equipo del proyecto a planificar la comunicación en los proyectos. Una de ellas es una matriz de comunicaciones.

Una matriz de comunicaciones es un sencillo documento que captura y comunica los resultados del proceso de planificación de comunicaciones y que se distribuye de acuerdo con las decisiones tomadas durante del proceso de planificación. Se recomienda monitorear para garantizar su efectividad y eficacia. Se puede representar en forma de tabla, tal como muestra el siguiente ejemplo:

Información	Receptor	Objetivo	Formato	Frecuencia	Responsable

Fuente: Matriz de comunicaciones. Elaboración propia (s.f.)

► Plan de gestión de las comunicaciones

En la gestión de proyectos, el director y/o líder de proyecto tiene que invertir una gran cantidad de tiempo comunicándose con el equipo, con el patrocinador, con los clientes, con los usuarios finales, así como con los demás actores interesados en el proyecto, siendo la comunicación el mayor consumidor de tiempo del *project manager*.

Es por ello que al planificar las comunicaciones se tiene como propósito elaborar un sistema de comunicación correcto dentro del proyecto, que cubra las necesidades y requisitos de comunicación entre todos los *stakeholders*.

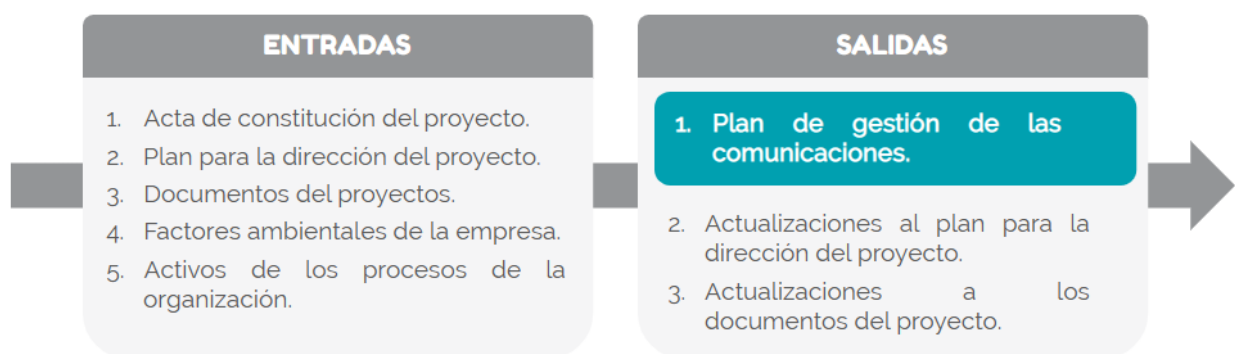
- **Plan de comunicaciones del proyecto:** es el proceso de desarrollar un plan para las comunicaciones del proyecto, que cumpla con las necesidades de comunicación de todos los interesados. No debemos olvidar que los conflictos entre los participantes suelen estar causados por problemas de comunicación.
- **Plan de gestión de las comunicaciones:** es un componente del plan para la dirección del proyecto. Describe la forma en que se planificarán, estructurará, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto.

Tenemos que tomar en cuenta las ventajas de una buena comunicación. Aplicando los procesos de gestión de las comunicaciones del proyecto se producen los enlaces necesarios entre personas e información, consiguiendo así la base de una comunicación efectiva entre todos los actores interesados.

Planificar la gestión de las comunicaciones es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto. (PMI, 2017, p. 585).

Como quedó claro en los puntos anteriores, uno de los primeros pasos para realizar el plan es el diagnosticar las necesidades de información, a quién va dirigido y su frecuencia. Según el PMBOK, el beneficio clave de este proceso es un enfoque documentado para involucrar a los interesados de manera eficaz y eficiente, mediante la presentación oportuna de información relevante. Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario.

1. Planificar la gestión de las comunicaciones: entradas y salidas:



Fuente: Entradas y salidas. Extraída de Proyectos de ingeniería de sistemas (s.f.)

A continuación, expondremos el contenido del plan de gestión de las comunicaciones del proyecto:

- **Los requisitos:** debemos conocer todos los requisitos de comunicación entre los interesados del proyecto.

- **El formato:** tendremos que determinar cuál será el formato que tendrá la información que circulará en el proyecto. En el formato están incluidos el idioma, el contenido y el nivel de detalle, entre otros.
- **El motivo:** cuáles serán los motivos por los cuales se deberá distribuir información entre los interesados en el proyecto.
- **El emisor-receptor:** emisor de la información y receptor/es de la información.
- **La tecnología:** los métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información entre los miembros del equipo de proyecto.
- **Los recursos:** los recursos asignados para las actividades de comunicación, incluidos el tiempo y el presupuesto.
- **El responsable:** la persona responsable de autorizar la divulgación de información confidencial.
- **El escalamiento:** el proceso de escalamiento, con identificación de los plazos y la cadena de mando (nombres).
- **La mejora continua:** el método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones del proyecto.

Hay que tener claros los componentes del plan para la dirección del proyecto que pueden ser entradas de este proceso e incluyen, entre otros:

- Plan de gestión de los recursos
- Plan de involucramiento de los interesados.

2. Conceptos clave en el plan de comunicaciones del proyecto:

Como ya lo hemos visto en el transcurso de los diferentes puntos desarrollados, es necesario tener presentes los siguientes conceptos:

- **El propósito de la comunicación:** tener muy claro cuál es el propósito del mensaje y la influencia que este puede tener en el proyecto.
- **La interpretación del mensaje:** considerar cómo puede ser entendido ese mensaje por el receptor/es y su impacto en el proyecto.
- **El canal:** utilizar el canal apropiado para el mensaje. Esto variará, dependiendo del contenido de la comunicación y del receptor.
- **La recepción:** debemos establecer mecanismos para asegurarnos de que el mensaje ha sido recibido y entendido por el receptor.

- **La habilidad:** tanto el director de proyectos como cualquier miembro del equipo deben ejercitar continuamente sus habilidades comunicativas y aprovechar todas las oportunidades para practicar y robustecer nuestras habilidades comunicativas.
- **La recompensa:** recompensar al receptor cada vez que el mensaje haya sido bien entendido.

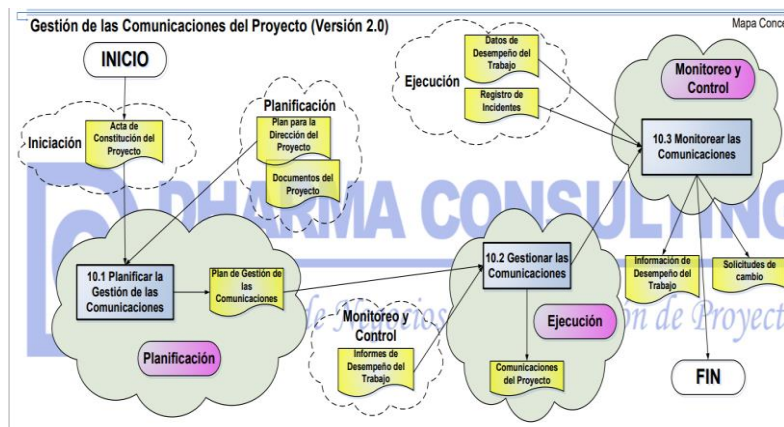
Concluyendo, la elaboración de un buen plan de comunicación es una herramienta poderosa, pero también muy simple de crear.

3. Cuatro sencillos pasos elaborar un plan de comunicación:

- Define los medios de comunicación e identifica para qué se debe usar cada herramienta. Ej.: e-mails para las comunicaciones con los colaboradores externos; Slack para las comunicaciones sincrónicas acerca de las novedades diarias o para consultas rápidas; los sistemas para las comunicaciones asincrónicas acerca del trabajo, como los detalles de las tareas, las actualizaciones de estado o los documentos clave de los proyectos; Zoom o Google Meet para las reuniones de equipo, como las lluvias de ideas o los análisis *post mortem* de los proyectos.
- Alinea a todos en torno a la frecuencia de las comunicaciones. Tendrás que identificar con qué frecuencia se harán. La frecuencia de las comunicaciones es tu plan de acción para mantener actualizados a las demás partes interesadas acerca de los diferentes detalles de un proyecto.
- Agrega un plan para la gestión de quienes participan en el proyecto. Poder llevar adelante un proyecto con éxito depende con frecuencia de la aceptación y el respaldo que consigas de las demás partes interesadas. Al principio se encargará de esto durante la reunión inicial del proyecto, pero también es crítico lograr mantener el apoyo de los participantes a lo largo de todo el proyecto.
- Comparte el plan de comunicación y actualízalo según sea necesario. Una vez que hayas creado el plan de comunicación, será hora de compartirlo con el equipo que participa en el proyecto. Asegúrate de que el plan quede accesible

en un lugar que sea una fuente única de referencias en el que se encuentre toda la información del proyecto.

Si algún cambio afecta al plan de comunicación del proyecto, no olvides actualizarlo y comunicar tales cambios. De este modo, los miembros del equipo siempre tendrán acceso a la información más reciente.



Fuente: Gestión de las comunicaciones del proyecto. Extraída PMBOK (2017)

Para realizar el plan de gestión de las comunicaciones se puede utilizar el siguiente formato o plantilla:

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	CH	AV	AV	05-03-14	Versión original

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO	
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		CASA	

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN DE INTERESADOS	INFORMACIÓN A SER COMUNICADA	RAZONES DE LA DISTRIBUCIÓN	PROGRAMA / FRECUENCIA	RESPONSABLE DE COMUNICAR	RESPONSABLE DE APROBAR	PERSONAS / GRUPOS RECEPTORES	MÉTODOS O TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN
Información sobre el Inicio del Proyecto	Iniciación del Proyecto	Informar sobre la iniciación del proyecto.	Una sola vez	DIRECTOR DE PROYECTO	DIRECTOR DE PROYECTO	Patrocinador, Asistentes de Aula, Instructores	Documento digital (PDF) vía correo electrónico
Información sobre el Plan del Proyecto	Planificación del Proyecto	Informar sobre la planificación del proyecto.	Una sola vez	DIRECTOR DE PROYECTO	DIRECTOR DE PROYECTO	Patrocinador, Asistentes de Aula, Instructores	Documento digital (PDF) vía correo electrónico
Información sobre el Estado del Proyecto	Estado del Proyecto	Informar acerca del estado del proyecto.	Semanal	DIRECTOR DE PROYECTO	DIRECTOR DE PROYECTO	Patrocinador, Asistentes de aula	Documento impreso
Información sobre lo coordinado	Coordinación del Proyecto	Informar sobre la reunión de coordinación.	Semanal	DIRECTOR DE PROYECTO	DIRECTOR DE PROYECTO	Patrocinador, Asistentes de aula	Documento digital (PDF) vía correo electrónico

Información sobre el Cierre del Proyecto	Cierre del Proyecto	Informar sobre los datos y comunicación del cierre del proyecto.	Una sola vez	DIRECTOR DE PROYECTO	DIRECTOR DE PROYECTO	Patrocinador, Asistentes de Aula, Instructores	Documento digital (PDF) vía correo electrónico
Información sobre el dictado del curso	Dictado de las sesiones del curso taller de Gestión de Proyecto	Informar acerca de las ocurrencias en la sesión, encuestas de evaluación, lista de asistencia.	Por cada clase	DIRECTOR DE PROYECTO	DIRECTOR DE PROYECTO	Patrocinador, Asistentes de Aula, Instructor de Gestión de Proyectos, Comité de Control de Cambios, Coordinador de Proyecto	Documento digital (PDF) vía correo electrónico
Información sobre el dictado del curso	Dictado de las sesiones del curso de MS Project	Informar acerca de las ocurrencias en la sesión, encuestas de evaluación, lista de asistencia.	Por cada clase	DIRECTOR DE PROYECTO	DIRECTOR DE PROYECTO	Patrocinador, Asistentes de Aula, Instructor de MS Project, Comité de Control de Cambios, Coordinador de Proyecto	Documento digital (PDF) vía correo electrónico
Información sobre el dictado del curso	Dictado de la sesión de Habilidades Blandas	Informar acerca de las ocurrencias en la sesión, encuestas de evaluación, lista de asistencia, resultados de control de lectura y estadísticas de las encuestas.	Una sola vez	DIRECTOR DE PROYECTO	DIRECTOR DE PROYECTO	Patrocinador, Asistentes de Aula, Instructor de Habilidades blandas, Comité de Control de Cambios, Coordinador de Proyecto	Documento digital (PDF) vía correo electrónico

RECURSOS ASIGNADOS: MENCIONA LOS RECURSOS ASIGNADOS PARA LAS ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN, INCLUIDOS EL TIEMPO Y EL PRESUPUESTO.

Ver Cuadro de Adquisiciones de Recursos del Proyecto- versión 1.0

MÉTODO PARA ACTUALIZAR Y REFINAR EL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: DEFINA EL MÉTODO PARA ACTUALIZAR Y REFINAR EL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES A MEDIDA QUE EL PROYECTO AVANZA Y SE DESARROLLA.

El Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:

1. Haya una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto.
2. Hay una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los interesados.
3. Haya personas que ingresan o salen del proyecto.
4. Haya cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto.
5. Haya cambios en la matriz autoridad versus influencia de los interesados.
6. Haya solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales.
7. Haya quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos.
8. Haya evidencias de resistencia al cambio.
9. Hay evidencias de deficiencias de comunicación intraproyecto y extraproyecto.

La actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá seguir los siguientes pasos:

1. Identificación y clasificación de interesados.
2. Determinación de requerimientos de información.
3. Elaboración de la Matriz de Comunicaciones del Proyecto.
4. Actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones.
5. Aprobación del Plan de Gestión de las Comunicaciones.
6. Difusión del nuevo Plan de Gestión de las Comunicaciones.

GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA COMÚN: GLOSARIO DE TÉRMINOS, NOMBRES, CONCEPTOS, FÓRMULAS, ETC.

Ver Glosario de Terminología del Proyecto – versión 1.0

DIAGRAMAS DE FLUJO DE LA INFORMACIÓN: 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.

Reuniones.- Todas las reuniones deberán seguir las siguientes pautas:

1. Debe fijarse la agenda con anterioridad.
2. Debe coordinarse e informarse fecha, hora, y lugar con los participantes.
3. Se debe empezar puntual.
4. Se deben fijar los objetivos de la reunión, los roles (por lo menos el facilitador y el anotador), los procesos grupales de trabajo, y los métodos de solución de controversias.
5. Se debe cumplir a cabalidad los roles de facilitador (dirige el proceso grupal de trabajo) y de anotador (toma nota de los resultados formales de la reunión).
6. Se debe terminar puntual.

RESTRICCIONES: RESTRICCIONES DERIVADAS DE UNA LEGISLACIÓN O NORMATIVA ESPECÍFICA DE LA TECNOLOGÍA, DE LAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN, ETC.

Las reuniones deben realizarse bisemanalmente y deben ceñirse estrictamente a la agenda programada.

Cada reunión no debe sobrepasar 2 horas de duración y debe iniciarse puntualmente.

Todas las reuniones deben realizarse en las instalaciones de Dharma.

La capacidad máxima de los archivos adjuntos enviados en los correos electrónicos debe ser 10 MB.

Solo se debe usar el dominio "empresa1.net", ya que cualquier información enviada desde otro dominio no tendrá validez para el cliente.

No enviar cualquier correo electrónico al Cliente o al Equipo de Proyecto de Dharma a más de 10 personas simultáneamente ni en copia (CC) ni copia oculta (CCO).

Fuente: Plan de gestión de las comunicaciones. Extraída de Dharma Consulting (s.f.)

Cierre

En resumen, los temas desarrollados te facilitarán la comprensión de la comunicación en sus diferentes dimensiones, con la finalidad de que puedas diseñar un plan de comunicaciones del proyecto que escojas para ello.

Siempre recuerda que, en la mayoría de los casos, las comunicaciones claras son importantes para garantizar el éxito de un proyecto. No solo se trata de establecer dónde debes comunicarte, sino también a qué miembros específicos del equipo debes dirigirte y con qué tipos de mensajes.

Un plan de comunicación efectivo no es para nada difícil. Todo lo que debes hacer es definir los canales de comunicación y alinear a todos en torno a cuándo los miembros del equipo deben usar cada canal. Compartir un plan de comunicación puede aportar a tu equipo la claridad necesaria para saber qué herramientas usar, cuándo y a quién contactar a través de cada una de las herramientas.

En conclusión, el tener el plan nos aporta una idea clara de quién es el responsable de cada canal y que tipo de información tiene que emitir. Además, te ayudará a aclarar cómo se comunicarán con el equipo del proyecto y las demás partes interesadas que pueden ser otros miembros del equipo interno que trabajan en la empresa o participantes externos como los clientes o colaboradores contratados.

Referencias

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Daft, R. y Lengel, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ma Ed.). Cengage Learning Editores.
- González Rey, f. y Mitjáns, A. (1999). *La personalidad. Su educación y desarrollo*. Editorial Pueblo y Educación.
- Hernández Mendo, A. y Garay Plaza, O. (2005). *La comunicación en el contexto deportivo*. Editorial deportiva.
- Lomonosov, B. (1989). *El problema de la comunicación en Psicología*. Editorial de Ciencias Sociales.
- Moreno, O. (2019). *Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida*. Dialnet. file:///C:/Users/cquinter/Downloads/Dialnet-ComunicacionEfectivaParaElLogroDeUnaVisionComparti-3238707.pdf
- Moreno, O. (23 junio, 2019). ¿Cuáles son los Canales de Comunicación más Efectivos? <https://www.instasent.com/blog/cuales-son-los-canales-de-comunicacion-mas-efectivos>
- Neruda, P. (1924). *Veinte poemas de amor y una canción desesperada*. Editorial Nascimento.
- Pérez, J. y Gardey, A. (2008-2021). *Definición de comunicación*. Definición. De. <https://definicion.de/comunicacion/>
- PMI (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK, 6ta Ed.). Project Management Institute, Inc.
- PMI (2021). *El estándar para la dirección de proyectos y guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK, 7ma Ed.). Project Management Institute, Inc.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10ma Ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13era Ed.). Pearson Educación.

Shannon, C. y Weaver, W. (1948). *Teoría matemática de la comunicación*. Ediciones Forja.

Wikipedia (s.f.). Significado. <https://es.wikipedia.org/wiki/Significado>

Zuñiga Castro, D. (2017). *Teoría de las organizaciones*. Fondo editorial Areandino, Fundación Universitaria del Área Andina.

Referencias de las imágenes

Dharma Consulting (2017). Canales de comunicación [Imagen].

Dharma Consulting (2017). Comunicación escrita [Imagen].

Dharma Consulting (2017). Estilos de comunicación [Imagen].

Dharma Consulting (2017.). Estilos de comunicación y el ciclo de vida del proyecto [Imagen].

Dharma Consulting (2017.). Modelo de comunicación [Imagen].

Dharma Consulting (2017). Comunicación escrita [Imagen].

Dos ideas (2010). Efectividad vs. La riqueza de los canales de comunicación [Imagen]. Disponible en: <https://dosideas.com/noticias/liderazgo/870-la-comunicacion-en-los-proyectos-agiles>

MSGPsicología Recoletos (2014). Proceso de comunicación [Imagen]. Disponible en: <https://msgpsicologia.com/comunicacion-elementos-de-la-comunicacion/>

PMI (2017). Gestión de las comunicaciones del proyecto [Imagen]. Disponible en: *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK, 6ta Ed.). Project Management Institute, Inc.

Proyectos de ingeniería de sistemas (s.f.). Entradas y salidas [Imagen]. Disponible en: <https://proyectodeingenieriadesistemas.wordpress.com/2-3-1-plan-de-gestion-del-cronograma/>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). El proceso de comunicación [Imagen]. Disponible en:
Comportamiento organizacional (13era Ed.). Pearson Educación.

The New York Times (1996). Significado de los gestos de la mano en diferentes países [Imagen]. Disponible en:
<https://www.nytimes.com/1996/08/18/weekinreview/what-s-a-ok-in-the-usa-is-lewd-and-worthless-beyond.html>