

10.2 GESTIONAR LAS COMUNICACIONES

Gestionar las Comunicaciones es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. El beneficio clave de este proceso es que permite un flujo de información eficaz y eficiente entre el equipo del proyecto y los interesados. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

El proceso Gestionar las Comunicaciones identifica todos los aspectos de una comunicación eficaz, incluida la selección de tecnologías, métodos y técnicas adecuados. Además, debería permitir que haya flexibilidad en las actividades de comunicación, permitiendo ajustes de los métodos y técnicas para dar cabida a las necesidades cambiantes de los interesados y del proyecto. El Gráfico 10-5 muestra las entradas, herramientas, técnicas y salidas de este proceso. El Gráfico 10-6 muestra el diagrama de flujo de datos del proceso Gestionar las Comunicaciones.



Gráfico 10-5. Gestionar las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

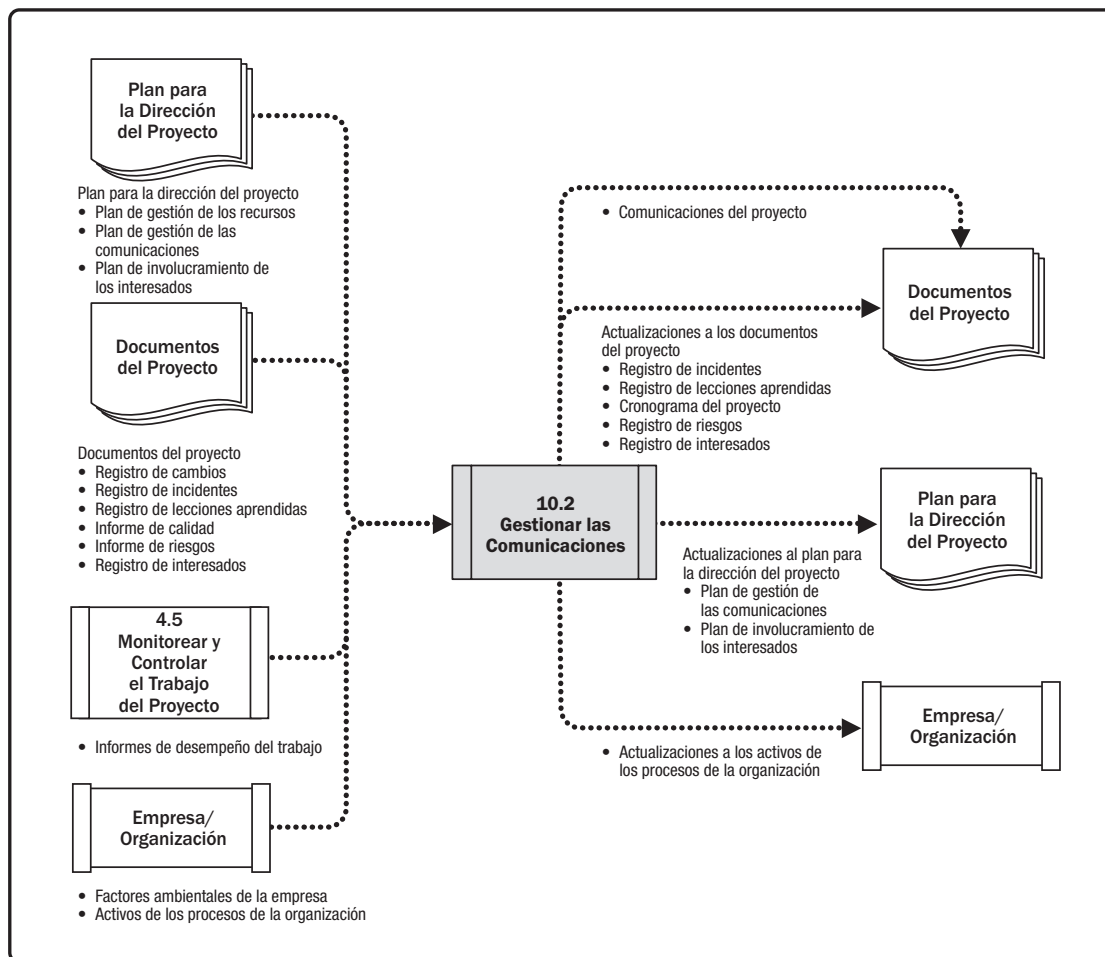


Gráfico 10-6. Gestionar las Comunicaciones: Diagrama de Flujo de Datos

Este proceso va más allá de la distribución de información relevante y procura asegurar que la información que se comunica a los interesados del proyecto haya sido generada y formateada adecuadamente, y recibida por la audiencia prevista. También proporciona oportunidades para que los interesados realicen solicitudes de información adicional, de aclaración y de discusión. Las técnicas y consideraciones para lograr una gestión eficaz de las comunicaciones incluyen, entre otras:

- ◆ **Modelos emisor-receptor.** Incorporar ciclos de retroalimentación para proporcionar oportunidades de interacción/participación y eliminar las barreras para una comunicación eficaz.
- ◆ **Elección de los medios.** Decisiones sobre la aplicación de objetos de comunicación para satisfacer necesidades específicas del proyecto, tales como cuándo es preferible una comunicación escrita u oral, cuándo preparar un memorando informal o un informe formal, y cuándo utilizar opciones de tipo push/pull y la elección de la tecnología adecuada.
- ◆ **Estilo de redacción.** Uso apropiado de la voz activa frente a la voz pasiva, estructura de las oraciones y selección de palabras.
- ◆ **Gestión de reuniones.** Descrita en la Sección 10.2.2.6. Preparar una agenda, invitar a los participantes esenciales y garantizar su asistencia. Abordar los conflictos propios de la reunión o los que resultan de un seguimiento inadecuado del acta y las acciones, o de la asistencia de personas equivocadas.
- ◆ **Presentaciones.** Conciencia del impacto del lenguaje corporal y el diseño de ayudas visuales.
- ◆ **Facilitación.** Descrita en la Sección 4.1.2.3. Construir el consenso y superar los obstáculos, como dinámicas de grupos difíciles, y mantener el interés y el entusiasmo entre los miembros del grupo.
- ◆ **Escuchar de forma activa.** Descrito en la Sección 10.2.2.6. Escuchar de forma activa implica captar, aclarar y confirmar, comprender y eliminar las barreras que afectan negativamente a la comprensión.

10.2.1 GESTIONAR LAS COMUNICACIONES: ENTRADAS

10.2.1.1 PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Descrito en la Sección 4.2.3.1. Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- ◆ **Plan de gestión de los recursos.** Descrito en la Sección 9.1.3.1. El plan de gestión de los recursos describe las comunicaciones necesarias para la gestión de los recursos físicos o del equipo.
- ◆ **Plan de gestión de las comunicaciones.** Descrito en la Sección 10.1.3.1. El plan de gestión de las comunicaciones describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto.
- ◆ **Plan de involucramiento de los interesados.** Descrito en detalle en la Sección 13.2.3.1. El plan de involucramiento de los interesados describe cómo se involucrará a los interesados a través de estrategias de comunicación adecuadas.

10.2.1.2 DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Los documentos del proyecto que pueden ser considerados como entradas para este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Registro de cambios.** Descrito en la Sección 4.6.3.3. El registro de cambios se utiliza para comunicar cambios y solicitudes de cambio aprobadas, aplazadas y rechazadas a los interesados afectados.
- ◆ **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.6.3.3. La información sobre los incidentes se comunica a los interesados afectados.
- ◆ **Registro de lecciones aprendidas.** Descrito en la Sección 4.4.3.1. Las lecciones aprendidas tempranamente en el proyecto con respecto a la gestión de las comunicaciones pueden aplicarse a fases más tardías del proyecto para mejorar la eficiencia y la eficacia de las comunicaciones y el proceso de comunicación.
- ◆ **Informe de calidad.** Descrito en la Sección 8.2.3.1. La información del informe de calidad incluye problemas de calidad, mejoras en los proyectos y productos, y mejoras en los procesos. Esta información se transfiere a aquellos que pueden tomar acciones correctivas a fin de lograr las expectativas de calidad del proyecto.
- ◆ **Informe de riesgos.** Descrito en la Sección 11.2.3.2. El informe de riesgos presenta información sobre las fuentes de riesgo general del proyecto, junto con información resumida sobre los riesgos individuales del proyecto identificados. Esta información se comunica a los dueños del riesgo y a otros interesados afectados.
- ◆ **Registro de interesados.** Descrito en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados identifica a los individuos, grupos u organizaciones que necesitarán diversos tipos de información.

10.2.1.3 INFORMES DE DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Descritos en la Sección 4.5.3.1. Los informes de desempeño del trabajo son distribuidos entre los interesados del proyecto a través de este proceso, tal como se define en el plan de gestión de las comunicaciones. Entre los ejemplos de informes de desempeño del trabajo se pueden citar los informes de estado y los informes de avance. Los informes de desempeño del trabajo pueden contener gráficos e información sobre el valor ganado, líneas de tendencia y pronósticos, gráficas de consumo de reservas, histogramas de defectos, información sobre la ejecución de los contratos y resúmenes de riesgos. Pueden presentarse como tableros, informes de calor (“heat reports”), cuadros de mandos tipo semáforo u otras representaciones útiles para crear conciencia y generar decisiones y acciones.

10.2.1.4 FACTORES AMBIENTALES DE LA EMPRESA

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ Cultura, clima político y marco de gobernanza de la organización;
- ◆ Políticas de gestión de personal;
- ◆ Umbrales de riesgo de los interesados;
- ◆ Canales, herramientas y sistemas de comunicación establecidos;
- ◆ Tendencias globales, regionales o locales y prácticas o hábitos; y
- ◆ Distribución geográfica de instalaciones y recursos.

10.2.1.5 ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ Políticas y procedimientos corporativos relativos a medios sociales, ética y seguridad;
- ◆ Políticas y procedimientos corporativos para la gestión de incidentes, riesgos, cambios y datos;
- ◆ Requisitos de comunicación de la organización;
- ◆ Guías estandarizadas para el desarrollo, intercambio, almacenamiento y recuperación de información; e
- ◆ Información histórica procedente de proyectos anteriores, incluido el repositorio de lecciones aprendidas.

10.2.2 GESTIONAR LAS COMUNICACIONES: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

10.2.2.1 TECNOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN

Descrita en la Sección 10.1.2.3. Los factores que influyen en la tecnología incluyen si el equipo está ubicado en un mismo lugar, la confidencialidad de cualquier información que necesite ser compartida, los recursos disponibles para los miembros del equipo y cómo la cultura de la organización influye en la manera en que las reuniones y discusiones suelen llevarse a cabo.

10.2.2.2 MÉTODOS DE COMUNICACIÓN

Descritos en la Sección 10.1.2.5. La selección de los métodos de comunicación debería permitir flexibilidad en caso de que los miembros de la comunidad de interesados o sus necesidades y expectativas cambien.

10.2.2.3 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Las técnicas de comunicación que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras:

- ◆ **Competencia en comunicación.** Una combinación de habilidades de comunicación adaptadas que considera factores como la claridad del propósito en los mensajes clave, las relaciones y el intercambio de información eficaces, y los comportamientos de liderazgo.
- ◆ **Retroalimentación.** La retroalimentación consiste en información sobre las reacciones a las comunicaciones, a un entregable o a una situación. La retroalimentación apoya la comunicación interactiva entre el director del proyecto, el equipo y todos los demás interesados del proyecto. Entre los ejemplos se incluyen coaching, tutoría y negociación.
- ◆ **No verbal.** Entre los ejemplos de comunicación no verbal se incluye el lenguaje corporal adecuado para transmitir significado a través de gestos, tono de voz y expresiones faciales. La imitación (mirroring) y el contacto visual también son técnicas importantes. Los miembros del equipo deben ser conscientes del modo en que se están expresando, tanto a través de lo que dicen como de lo que no dicen.
- ◆ **Presentaciones.** Una presentación es la entrega formal de información y/o documentación. Las presentaciones claras y efectivas de la información del proyecto a los interesados relevantes pueden incluir, entre otros:
 - Informes de avance y actualizaciones de información para los interesados;
 - Antecedentes para apoyar la toma de decisiones;
 - Información general acerca del proyecto y sus objetivos, con el fin de elevar el perfil del trabajo del proyecto y el equipo; e
 - Información específica destinada a aumentar la comprensión y el apoyo del trabajo y los objetivos del proyecto.

Las presentaciones serán exitosas cuando el contenido y la forma de hablar tengan en cuenta lo siguiente:

- La audiencia, sus expectativas y necesidades; y
- Las necesidades y objetivos del proyecto y el equipo del proyecto.

10.2.2.4 SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMIS)

Descrito en la Sección 4.3.2.2. Los sistemas de información para la dirección de proyectos pueden asegurar que los interesados puedan recuperar fácilmente la información que necesitan de manera oportuna. La información del proyecto se gestiona y distribuye mediante la utilización de diferentes herramientas, entre las que se cuentan:

- ◆ **Herramientas electrónicas para la dirección de proyectos.** Software de gestión de proyectos, software de soporte para reuniones y oficinas virtuales, interfaces de red, portales y tableros especializados para proyectos y herramientas de gestión del trabajo colaborativo.
- ◆ **Gestión de comunicaciones electrónicas.** Correo electrónico, fax y correo de voz; audio conferencias, videoconferencias y conferencias web; y sitios y publicaciones web.
- ◆ **Gestión de medios sociales.** Sitios y publicaciones web; y blogs y aplicaciones que ofrecen la oportunidad de interactuar con los interesados y formar comunidades en línea.

10.2.2.5 GENERACIÓN DE INFORMES DEL PROYECTO

La generación de informes del proyecto es el acto de recopilar y distribuir información del proyecto. La información del proyecto se distribuye entre muchos grupos de interesados y debe adaptarse para proporcionar información a un nivel y con un formato y grado de detalle adecuados para cada tipo de interesado. El formato puede variar desde una comunicación sencilla hasta informes y presentaciones a la medida, más elaborados. La información puede prepararse periódicamente o de manera excepcional. Si bien los informes de desempeño del trabajo son la salida del proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto, este proceso desarrolla informes ad hoc, presentaciones del proyecto, blogs y otros tipos de comunicación acerca del proyecto.

10.2.2.6 HABILIDADES INTERPERSONALES Y DE EQUIPO

Las habilidades interpersonales y de equipo que pueden utilizarse en este proceso incluyen, entre otras:

- ◆ **Escuchar de forma activa.** Las técnicas que implican escuchar de forma activa implican captar, aclarar y confirmar, comprender y eliminar las barreras que afectan negativamente a la comprensión.
- ◆ **Gestión de conflictos.** Descrita en la Sección 9.5.2.1.
- ◆ **Conciencia cultural.** Descrita en la Sección 10.1.2.6.
- ◆ **Gestión de reuniones.** La gestión de reuniones consiste en tomar medidas para asegurar que las reuniones cumplan con sus objetivos previstos de manera eficaz y eficiente. Para la planificación de reuniones deben emplearse los siguientes pasos:
 - Preparar y distribuir la agenda, estableciendo los objetivos de la reunión.
 - Asegurar que las reuniones comiencen y finalicen a la hora publicada.
 - Cerciorarse de que los participantes adecuados estén invitados y asistan a la reunión.
 - Permanecer centrados en el tema.
 - Gestionar las expectativas, los incidentes y los conflictos durante la reunión.
 - Registrar todas las acciones, así como las personas a quienes se ha asignado la responsabilidad de completar la acción.
- ◆ **Creación de Relaciones de Trabajo.** La creación de relaciones de trabajo consiste en interactuar con otros para intercambiar información y desarrollar contactos. Las relaciones de trabajo (networking) proporcionan a los directores de proyecto y sus equipos el acceso a organizaciones informales para resolver problemas, influyen en las acciones de sus interesados e incrementan el apoyo por parte de los interesados al trabajo y los resultados del proyecto, mejorando así el desempeño.
- ◆ **Conciencia política.** Descrita en la Sección 10.1.2.6. La conciencia política ayuda al director del proyecto a involucrar adecuadamente a los interesados para conservar su apoyo a lo largo del proyecto.

10.2.2.7 REUNIONES

Las reuniones apoyan las acciones definidas en la estrategia de comunicación y el plan de comunicaciones.

10.2.3 GESTIONAR LAS COMUNICACIONES: SALIDAS

10.2.3.1 COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Los objetos de comunicación del proyecto pueden incluir, entre otros: los informes de desempeño, el estado de los entregables, el avance del cronograma, los costos incurridos, las presentaciones y demás información requerida por los interesados.

10.2.3.2 ACTUALIZACIONES DEL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Cualquier cambio en el plan para la dirección del proyecto pasa por el proceso de control de cambios de la organización mediante una solicitud de cambio. Los componentes del plan para la dirección del proyecto que pueden actualizarse como resultado de llevar a cabo este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Plan de gestión de las comunicaciones.** Descrito en la Sección 10.1.3.1. Cuando como resultado de este proceso se realizan cambios en el enfoque de las comunicaciones del proyecto, estos cambios se reflejan en el plan de las comunicaciones del proyecto.
- ◆ **Plan de involucramiento de los interesados.** Descrito en la Sección 13.2.3.1. Los requisitos de comunicación de los interesados y las estrategias de comunicación acordadas se actualizan como resultado de este proceso.

10.2.3.3 ACTUALIZACIONES A LOS DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Los documentos del proyecto que pueden actualizarse como resultado de llevar a cabo este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.3.3.3. El registro de incidentes se actualiza para reflejar cualquier incidente en la comunicación del proyecto, o el modo en que se han usado las comunicaciones para influir en los incidentes activos.
- ◆ **Registro de lecciones aprendidas.** Descrito en la Sección 4.3.3.1. El registro de lecciones aprendidas se actualiza con información sobre las dificultades encontradas y cómo podrían haberse evitado, así como los enfoques que han funcionado bien y lo que no ha funcionado bien para gestionar las comunicaciones.
- ◆ **Cronograma del proyecto.** Descrito en la Sección 6.5.3.2. El cronograma del proyecto se puede actualizar para reflejar el estado de las actividades de comunicación.
- ◆ **Registro de riesgos.** Descrito en la Sección 11.2.3.1. El registro de riesgos se actualiza para recolectar los riesgos asociados a la gestión de las comunicaciones.
- ◆ **Registro de interesados.** Descrito en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados se puede actualizar para incluir información sobre las actividades de comunicación con los interesados del proyecto.

10.2.3.4 ACTUALIZACIONES A LOS ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los activos de los procesos de la organización que pueden actualizarse como resultado de este proceso incluyen, entre otros:

- ◆ Registros del proyecto tales como correspondencia, memorandos, actas de reuniones y otros documentos utilizados en el proyecto; e
- ◆ Informes y presentaciones del proyecto, tanto planificados como ad hoc.

10.3 MONITOREAR LAS COMUNICACIONES

Monitorear las Comunicaciones es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados. El beneficio clave de este proceso es el flujo óptimo de información tal como se define en el plan de gestión de las comunicaciones y el plan de involucramiento de los interesados. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto. El Gráfico 10-7 muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso. El Gráfico 10-8 representa el diagrama de flujo de datos para el proceso.



Gráfico 10-7. Monitorear las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas