



Project Management: gestión profesional de proyectos

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Profesor: Javier Lacunza Zumeta

ÍNDICE

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO	2
1.1 Tecnología de las comunicaciones	2
2 Desarrollando buenas habilidades de comunicación	3
2.1 Intercambio de Información	3
2.2 Métodos de intercambio de comunicación	4
2.3 Formas de Comunicación.....	4
2.4 Habilidades de escucha efectivas	4
2.5 Resolviendo Conflictos.....	5
3 Sistemas de recopilación y de recuperación de la información.....	6
4 Métodos de distribución de información	6

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Se ha citado repetidamente la importancia de la documentación, y continuará presente hasta el final del Curso. El mantenimiento de documentación de calidad debe ser básico para los Directores de Proyectos. **"¿Está suficientemente documentado?"** tiene que ser una pregunta siempre presente en la mente del Director del Proyecto.

De todas formas, la documentación es sólo una parte de la ecuación- la comunicación es la otra -. Los miembros del proyecto, así como los interesados en el mismo deben saber quién obtiene qué información y cuando.

Hay que determinar **las necesidades de comunicación** de los interesados, definiendo los distintos tipos de información requerida, el formato de comunicación de la información, la asiduidad con la que se distribuye, y quién la prepara.

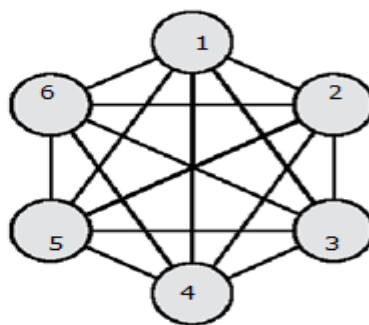
En la comunicación con los stakeholders es fundamental **no atosigarles con demasiada información**, pero sí proporcionarles la suficiente para que estén correctamente informados.

En la comunicación de cualquier proyecto estarán implicadas más de una persona. La siguiente figura nos muestra el número de canales de comunicación posibles cuando hay seis interesados.

Los nodos representan a los interesados, y las líneas muestran las conexiones entre los mismos. El número de canales de comunicación- líneas - es de $15 = 6(6-1)/2$.

En general, si hay n interesados, el número de canales de comunicación es:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$



Nodos = Interesados

Líneas = Canales de comunicación entre participantes

1.1 Tecnología de las comunicaciones

Es fundamental definir el tipo de tecnología que requiere cada situación; hay que considerar diversos factores antes de decidir los métodos que se van a elegir para transferir la información. La duración es muy importante -no tendría sentido presentar informes con un alto grado de formalismo, sabiendo que al cabo de un corto período de tiempo deberán ser actualizados-.

La disponibilidad de la tecnología de la información es importante también. ¿Se necesitarán nuevas tecnologías o es suficiente con lo que ya existe? La experiencia del personal con la tecnología es otro factor. ¿Tienen los miembros del equipo o los grupos de interesados conocimiento de una determinada tecnología? No parece muy lógico utilizar herramientas de trabajo virtual cuando los miembros del equipo están situados en un mismo edificio; tampoco cuando hay un elevado número de personas de cierta edad, porque posiblemente muchos de ellos no quieran utilizarla. Finalmente, habrá que considerar la duración del proyecto, así como el entorno en que se desarrolla. ¿Valdrá la tecnología para todo el ciclo de vida del proyecto, o tendrá que ser actualizada? ¿Dónde se encuentran ubicados los distintos grupos de interesados?

La información que se comparte con los grupos de interesados y los métodos de distribución tiene que basarse en sus necesidades de información, la complejidad del proyecto, y las políticas de organización. Hay que tener muy **en cuenta el contexto**: a veces es suficiente un tipo de comunicación informal, mientras que otras comunicaciones deben ser escritas.

Cada vez más frecuentemente hay que considerar colocar la información en una página web o en la intranet de la organización.

2 Desarrollando buenas habilidades de comunicación

Cada aspecto del trabajo como Director del Proyecto implica comunicación. Se estima que los directores de proyectos pasan más del 90 por ciento de su tiempo comunicándose de una u otra forma. Las habilidades de comunicación son de las más importantes de todo Director de Proyecto, más incluso que las habilidades técnicas. Unas buenas habilidades de comunicación generan un ambiente abierto y de confianza. La buena comunicación es el mejor activo de un Director de Proyecto.

Ésta sección examina el acto de comunicación, comportamientos de escucha, y resolución de conflictos. El Director del proyecto las tendrá muy en cuenta en relación al equipo y a los stakeholders en general.

2.1 Intercambio de Información

La Comunicación es el proceso de intercambio de información. Hay tres elementos en cada acción de comunicación:

- Remitente: El remitente es la persona responsable de recolectar la información de una manera concisa. La información debe ser completada y presentada de manera que el receptor pueda entenderla correctamente. Los mensajes deben ser relevantes para el receptor.
- Mensaje: El mensaje es la información que se envía y recibe. Puede ser escrito, verbal, no verbal, formal, informal, interno, externo, horizontal o vertical. La comunicación horizontal se refiere a los mensajes enviados y recibidos entre personas del mismo nivel jerárquico.

Los mensajes deben ser lo más simples posibles. No hay que complicarlos con detalles innecesarios y técnicos que no puedan entender los receptores.

Las personas acostumbradas a hablar en público saben que la mejor manera de organizar un discurso es informar a la audiencia, desde el comienzo, de lo que se va a hablar; posteriormente, hablar de ello y, para terminar, resumirles lo que se les ha dicho.

- Receptor: El receptor es la persona a la que va dirigida el mensaje. Es responsable de entender correctamente la información y de garantizar que han recibido toda la información.

Hay que tener en cuenta que los receptores, cuando filtran la información que reciben, lo hacen a través de lo que conocen del tema, influencias culturales, idioma, emociones, actitudes, y localizaciones geográficas. El remitente tiene que considerar éstos filtros a la hora de enviar los mensajes para que el receptor entienda claramente el mensaje.

2.2 Métodos de intercambio de comunicación

Los remitentes, receptores, y los mensajes son los elementos de comunicación. La manera en la que el remitente empaqueta y codifica la información y la transmite, y la forma en la que el receptor desempaqueta y descifra el mensaje son los métodos de intercambio de comunicación.

Los remitentes codifican los mensajes. La codificación consiste en poner la información en un formato que el receptor pueda entenderlo. El idioma, los dibujos, y los símbolos se utilizan para codificar mensajes.

La transmisión es la forma que la información "viaja" desde el remitente hasta el receptor. Hablar, documentación escrita, notas, e-mail, voicemail, etc. son métodos de transmisión.

Descifrar es lo que hace el receptor con la información cuando la recibe. La convierte en un formato que se pueda entender. Generalmente, esto supone leer, escuchar al que habla, etc.

2.3 Formas de Comunicación

La comunicación normalmente es escrita o verbal. Puede informarse de algo mediante movimientos, pero normalmente se usan palabras, escritas o habladas, para transmitir el mensaje.

La comunicación verbal es más fácil y menos complicada que la escrita, y normalmente es un método de rápida comunicación. La comunicación escrita, por otro lado, es una forma excelente para transmitir y recibir mensajes detallados. El detalle se transmite mejor de forma escrita; el lector puede regresar a la información que no ha entendido correctamente.

Las comunicaciones, tanto verbal y escrita, pueden ser formales o informales. Los discursos o conferencias son ejemplos de comunicación verbal formal. La mayoría de las reuniones de Informes de Rendimiento del proyecto suelen ser formales, como lo son la mayoría de los informes escritos de Estado de Proyecto. En otras ocasiones, el Director del Proyecto debería comunicarse informalmente con miembros del equipo y demás stakeholders.

2.4 Habilidades de escucha efectivas

En muchas ocasiones creemos que estamos escuchando cuando en realidad no lo hacemos. **Es muy importante mejorar la escucha activa cuando alguien está hablando.** El Director de Proyecto pasa la mayoría del tiempo comunicándose con miembros del equipo, clientes, proveedores, etc. Como buen comunicador, debería de ser una persona que supiera escuchar.

Hay diferentes técnicas que pueden ponerse en práctica para mejorar las habilidades de escucha. Hay mucha bibliografía al respecto, aunque aquí solamente intentaremos subrayar algunas de las técnicas más comunes:

- Poner atención a lo que dice el que habla. Esto hace que el que habla se sienta más seguro, y también beneficia al oyente. Poniendo interés, se retiene la mayor parte de la información.
- Mirar a los ojos es otra forma de escucha eficaz. Esto hace ver al que habla que se le está prestando atención y que se está interesado en lo que dice.
- Hay que ponérselo fácil al que habla informándole de que interesa lo que va a decir. Mientras habla, es bueno asentir ir con la cabeza, sonreír, o hacer comentarios para hacerle que se entiende el mensaje correctamente. Si no se entiende algo, hay que preguntar para clarificar las cosas.
- Otra técnica es recapitular lo que se ha dicho, repitiéndolo de forma resumida. Es efectivo comenzar así: "Hágame - hazme - ver si he entendido correctamente lo que has dicho", para resumir después lo comentado.
- No hay que interrumpir: es una manera de decirle al que habla que no se le escucha, y que se está más interesado en contestar o rebatir que en escucharle. La interrupción desconcentra al que habla, que puede "perder el hilo" de su discurso.

Hay algunas ocasiones en las que la interrupción sí es apropiada. Por ejemplo, en una reunión del estado del proyecto, hay que hablar de ello, y la única forma de que los participantes no se "vayan por las ramas" es interrumpiendo. Puede hacerse con educación, citando el nombre de la persona para atraer su atención y recordándole el objetivo de la reunión.

2.5 Resolviendo Conflictos

He aquí otro hecho: Si se tiene a más de una persona trabajando en un proyecto, habrá conflictos. La resolución de conflictos implica la comunicación. Todos tenemos deseos, necesidades, y objetivos. Los conflictos vienen cuando los de una parte son incompatibles con los de otra. El conflicto, es la incompatibilidad de objetivos, lo que muchas veces hace que una parte se resista o bloquee a otra para lograr sus objetivos.

Resumimos varias estrategias generales resolución de conflictos:

- Forzar: Una persona fuerza, impone la solución. Mientras ésta es una solución permanente, no es necesariamente la mejor solución. No significa que todos comparten la solución adoptada. Ésta no es la mejor técnica cuando se está intentando crear un equipo. Éste es un ejemplo de técnica de resolución de conflictos del tipo ganar-perder.

La parte que fuerza a la otra gana, y los perdedores están obligados a aceptarlo. De todas formas, puede ser una buena técnica, dependiendo de la importancia del conflicto o del tiempo del que se disponga para resolverlo.

- Suavizar: No supone una solución permanente. Es una forma temporal de resolución del conflicto; se intenta que el conflicto parezca menos importante de lo que es. Indefectiblemente, el problema o conflicto volverá. Ésta es una técnica de resolución tipo perder-perder, porque ninguna de las partes gana.

- **Compromiso:** Cuando todas las partes envueltas en un conflicto ceden en algo para conseguir una solución. Ninguna de las partes gana o pierde en ésta situación. Nadie está del todo satisfecho con la decisión tomada.
- **Confrontación:** La confrontación también es conocida como solución de problemas y es la mejor forma para resolver conflictos. Confrontación: tiene aquí el sentido de afrontar el conflicto, no confrontar a personas o grupos entre sí. Aquí hay que pensar que existe una buena solución al problema, y los hechos conllevarán a la solución. Es importante presentar los hechos objetivos que causan el problema o conflicto. La solución suele ser en muchos casos evidente. Ésta es la técnica de resolución de conflictos que utilizan más a menudo los directores y es un ejemplo de técnica tipo ganar-ganar.
- **Retirada:** Nunca resuelve conflictos. Esto ocurre cuando una de las partes no quiere discutir y se "retira del mismo". Es probablemente la peor técnica de todas porque no se resuelve nada. Es también técnica tipo perder-perder.

Las técnicas de suavizar y retirada tienen resultados temporales y no siempre resultan ser buenas para la resolución de problemas. Las técnicas de forzar, compromiso y confrontación tienden a tener resultados más duraderos.

Hay que considerar el tamaño de grupo a la hora de resolver un conflicto o de tomar decisiones. Cuanto mayor es el equipo, más canales de comunicación existen, y la dificultad de tomar una decisión será mayor. Normalmente, el tamaño óptimo es de 5 a 11 personas.

La comunicación y las habilidades de resolución de conflictos hay que utilizarlos de manera adecuada. Los Directores de Proyecto saben que la mayoría de las actividades cotidianas tienen relación con estos temas. Los directores de proyecto con excelentes habilidades comunicativas realmente pueden hacer maravillas. La comunicación no puede desplazar a una correcta planificación o a las técnicas de dirección, pero un Director de Proyecto que se comunica bien con su equipo y con el resto de stakeholders puede suplir una falta de conocimientos técnicos, si este es el caso. Si el equipo y los grupos de interesados confían en el director, y este es capaz de comunicar la visión y los objetivos, así como revisar el estado del proyecto adecuadamente, se estará en el camino de una finalización satisfactoria del proyecto.

3 Sistemas de recopilación y de recuperación de la información

Las herramientas y técnicas del proceso de Distribución de Información incluyen obviamente las formas en las que la información del proyecto se almacena y se comparte entre los miembros del equipo de proyecto. Son el Software de Gestión de Proyectos, sistemas de gestión de ficheros, la intranet de la organización, información basada en web, etc.

4 Métodos de distribución de información

Son las maneras de hacer llegar la información del proyecto a los miembros del mismo o a los grupos de interesados. E-mail, voicemail, video conferencias, etc. No hay que confundir los sistemas de recopilación y recuperación de la información con los métodos de distribución misma. Recordemos que los primeros posibilitan a los miembros del equipo acceder a información del proyecto, mientras los segundos son formas de transmitir la información a otras partes interesadas o miembros del equipo.