

# Factores críticos de éxito para comunicarse en proyectos globales

Por Peter Leung, PMP

**T**odos sabemos que las comunicaciones y el comunicarse es muy importante. Hemos escuchado decir “Ud. no puede comunicar demasiado” para mantener la gente informada y “Ud. debe decir todo tres veces” para entregar un mensaje. Por supuesto que todos hemos escuchado decir “Ud. debe conocer a su audiencia”.

Durante los diez años anteriores he trabajado con personas de América del Norte, Europa, Asia, Australia, Japón y América del Sur. He encontrado personas descargando su ira de un modo que me ha dejado perplejo como, “Les envié los documentos de especificaciones y no han dicho nada—y ahora, cuatro semanas más tarde, nada se parece a las especificaciones”. También escuché a gente decir (muy sorprendida) “¿Por qué no me preguntaste en nuestra última teleconferencia cuando te lo dije? Pensé que habías entendido: vi tu respuesta vía e-mail y dijiste que no había problemas. Pero lo que has hecho no es lo que esperaba.”

En este artículo, me enfoco en el contexto de la gestión de proyectos globales donde los interesados residen alrededor del mundo, y discuto tres factores críticos para lograr el éxito en las comunicaciones globales. Estos son: la frecuencia, la comunicación iterativa, y el formato:

- **Frecuencia** – La comunicación frecuente calificada para minimizar la confusión, los supuestos erróneos y las interpretaciones o las acciones que no son necesarias.

- **Comunicación iterativa** –consiste en asegurar que se entendió el mensaje, tornar los datos en información útil, y transformar el entendimiento en una creencia, ganando el apoyo de los demás, logrando el sentido de pertenencia y una verdadera colaboración.
- **Formato** – Una comunicación que usa un formato que apoya y respeta las diferencias culturales, para lograr conversaciones exitosas donde la confianza y los vínculos del equipo extendido se fortalecen y crecen.

“En un equipo internacional, en lugar de uno donde todos están en el mismo lugar, hay varios desafíos en las comunicaciones importantes”

Por ejemplo, la comunicación tiende a “no ser visual” (se usan mensajes de voz, teléfonos, y comunicaciones electrónicas en lugar de conversaciones cara a cara); hay una serie de diferencias culturales y de lenguaje; la zona horaria, demoras en las interacciones y en las respuestas resultando en la necesidad de trabajar en horarios no estándares localmente; las expectativas y los comportamientos son inherentemente diferentes como resultado de las experiencias locales; hay diferencias en las

prácticas, en el protocolo y en las expectativas de las comunicaciones.

## Frecuencia

La frecuencia de las comunicaciones es el primer factor crítico de éxito en las comunicaciones de los proyectos globales. Las comunicaciones frecuentes minimizan la confusión, los supuestos erróneos y las interpretaciones o acciones innecesarias. Del mismo modo que los latidos del corazón, las comunicaciones frecuentes imponen un ritmo. Cuando las cosas están calmadas, el pulso es normal: las comunicaciones se dan regularmente. Cuando surgen situaciones urgentes o críticas, aumenta la frecuencia de las comunicaciones; del mismo modo que aumenta el pulso cuando el corazón late bajo el estrés. Cuando Ud. duerme y todo está en calma, el corazón continúa latiendo suavemente; del mismo modo, cuando no hay cambios que anunciar, igual se deben de mantener las comunicaciones en el proyecto. No cabe duda de que las comunicaciones frecuentes son importantes para asegurar que los interesados conozcan el estado del proyecto, los próximos eventos, o los cambios del plan del proyecto. Se debe determinar y mantener la frecuencia de las comunicaciones a los distintos interesados, además de las comunicaciones especiales cuando sea necesario.

En el marco de las comunicaciones de un proyecto global, la comunicación es difícil porque hay un retraso inherente—como resultado de la zona horaria, la geografía, la estructura de la organización, su cultura, y otros factores—para ser capaces de descubrir y tratar con los incidentes. Esta demora fomenta la incertidumbre, crea ansiedad, y lleva a desperdiciar recursos. Queremos aumentar la colaboración mediante una comunicación frecuente y no mediante la confusión, para inculcar un marco de trabajo donde el equipo extendido se sienta involucrado. Es crucial la claridad y la consistencia en el mensaje. Imagínese que le comuniquen cada semana cómo evoluciona un relato en todas sus direcciones. Esto resulta en más confusión, no en

claridad—y en una menor confianza. Cada vez que se comunique, asegúrese de que su mensaje no agrega confusión, sino que agrega claridad y construye una historia consistente.

Las comunicaciones deben ayudar a sus interesados a avanzar en el cronograma del proyecto así como hacia las metas. El tiempo no se detiene. Comunicar hoy las actualizaciones del proyecto, comparado con las actualizaciones enviadas la semana anterior, significa al menos una cosa: que ha pasado una semana. Hay que rendir cuentas sobre dicho tiempo, preferentemente con las tareas que se lograron, y es muy importante hacerlo cuando ha pasado el tiempo y parece que se han hecho muchas actividades pero no se ve el avance. Para minimizar la incertidumbre, las comunicaciones deben hacer referencia a la línea de tiempo del proyecto. No se debería dejar a nadie pensando: “No sé qué pasó—tal vez no es tan importante”. Las comunicaciones deberían mantener el involucramiento y el compromiso del equipo para hacer que todos avancen.

De modo similar, el plan del proyecto identifica los entregables del proyecto. Cada comunicación debe hacer referencia a estos entregables para establecer coordinadas y directrices sobre cómo el proyecto está avanzando hacia esos objetivos. Es crítico darles a sus interesados un marco de referencia para mantener la orientación cronológica y geográfica hacia el destino. Como solía decir mi jefe: “Asegúrate de que todos remen en la misma dirección”. Mediante el uso de las comunicaciones frecuentes, se debe reforzar el mensaje a cada interesado para que todos remen con confianza, certeza, y fuerza, en la misma dirección. Con un relato que se está desarrollando claramente, va a ser más obvio detectar a cualquier persona o tarea que se vaya por la tangente.

Todos sabemos que en general los proyectos se impactan cuando cambian los requisitos del negocio. Cuando cambian los objetivos, un relato claramente desarrollado puede apoyar mejor a un argumento que cambió, ya que brinda claridad al

relato. Independientemente de cuál sea “el cambio”, rara vez es claro y rápido finalizar “el cambio”. Para mejorar la calidad de la comunicación, con la incertidumbre inherente de los cambios, se debería calificar para que el interesado pueda saber si la información es un hecho, algo pendiente, o simplemente un adelanto. Esto le deja mucho menos lugar a los supuestos e interpretaciones erróneas. Por ejemplo, hágale saber a sus interesados si lo que Ud. está comunicando es una decisión firme o un hecho, o si está pendiente aún—por ejemplo, que es probable que pase, pero que no ha pasado aún. Al dar un estado (por ejemplo, el intervalo de confianza), el interesado puede saber mejor si es un hecho o no. Esto no solo minimiza la confusión sino que minimiza las interpretaciones, los errores y las acciones innecesarias.

## Comunicación iterativa

Esto se refiere a las comunicaciones iterativas que llevan a la audiencia a tomar conciencia, a y luego a creer—logrando el apoyo, el sentido de propiedad y una colaboración verdadera. “Comunicar todo tres veces” no solo es decir algo tres veces. Recuerdo haber estado en una conferencia donde el expositor principal de SAP comenzó diciendo “Buenos días. Buenos días. Buenos días. De camino aquí me dijeron que en América uno debe decir todo tres veces.” Por supuesto que él dijo esto livianamente; yo sin embargo, a menudo relaciono eso que dijo cuando asisto a presentaciones donde el expositor de hecho dice todo tres veces.

En el contexto de las comunicaciones de un proyecto global, no es trivial asegurarse de que el mensaje se entregó y se recibió como se esperaba. Entregar un mensaje es solo el 20% del esfuerzo de la comunicación; el otro 80% es asegurarse que su audiencia entiende la información correctamente y actúa acorde a la misma. Un entorno de trabajo de un equipo global hace que sea más posible crear malos entendidos, y más costoso remediarlo. Por lo tanto, se precisa un fuerte foco en tener una forma diferente de “escuchar” cuando se comunica con un equipo remoto global. Es canceroso el

hecho de que los miembros del equipo respondan y actúen sin reservas sobre la base de una información mal interpretada. Es peor que comunicar y meramente causar confusión (en cual caso la gente no está segura de qué hacer), porque cuando se mal interpreta la información, la gente cree que sabe qué hacer, se desperdician los recursos haciendo las cosas incorrectas, se pierde tiempo tratando de remediar situaciones, se demora el proyecto, y baja el momento del equipo.

Imagínese comunicando cada semana y contando un relato que sin saberlo el equipo lo está mal interpretando y no lo comprende. Desde la perspectiva del equipo, todos se ven contentos ya que creen que todo está claro y que pueden realizar las tareas. Cuando alguien está confundido en general queda evidente bien rápido, dado que surgirán preguntas adicionales y se impedirá el avance en ciertas tareas del proyecto. Sin embargo, cuando alguien cree que entendió algo y que sabe lo que está haciendo —cuando de hecho tiene un relato incorrecto—esa impresión incorrecta queda oculta. Habrá pocas preguntas adicionales, si hay alguna, y las tareas del proyecto parecerán que progresan bien. Todo parecerá estar en orden hasta el siguiente punto de integración significativo: ahí es cuando se quedarán boca abierta.

Comunicarse “tres veces” es un proceso efectivo y se debería interpretar como comunicarse a través de “tres fases”: tomar conciencia, entender y creer.

La primera fase de la comunicación es crear conciencia, y busca establecer el escenario, el entorno, las condiciones, y presentarle los datos a la audiencia. La meta de esta fase es crear conciencia. Note que dentro de cada fase, Ud. puede comunicar “tres veces”, o más bien, *comunicar iterativamente para asegurar que se entendió el mensaje y que se logró la meta de la fase*. Una vez que creó la conciencia y estableció la orientación correcta, puede comenzar la segunda fase.

Durante la segunda fase, *los datos se tornan en información útil mediante la comunicación iterativa*. Al comunicar los datos subyacentes, explicar las circunstancias, describir los requisitos, destacar las expectativas, identificar las restricciones, etc., el bosquejo que se creó en la primera fase ahora se convierte en un dibujo completo. Dado que es imprescindible que haya solo un dibujo, hay que “escuchar” especialmente a lo largo del camino para verificar que su audiencia está viendo el mismo dibujo. Por ejemplo, durante las comunicaciones cara a cara, puede saber si su audiencia está escuchando activamente al pedirle que parafraseen o al hacerles preguntas para comprobar si entendieron. En las comunicaciones indirectas, puede hacer un seguimiento al solicitar preguntas y llamar a algunos de aquellos con los que se comunicó para discutir y comprobar que hayan entendido correctamente. Un pequeño grupo de su “audiencia” puede darle una indicación de qué tan bien se recibió su mensaje.

Una vez que estableció un entendimiento correcto, la tercera fase de la comunicación debería *reforzar y transformar el entendimiento de la audiencia en una creencia*. Al lograr la creencia, se puede conseguir el apoyo, el sentido de propiedad, y el compromiso: la creencia hace que realmente se pueda aplicar la información. Puede parecer sutil lo importante y crítico que es esta fase; sin embargo, puede mejorar significativamente el éxito de la tarea, del entregable y del proyecto en general. Esto es así en particular en los proyectos remotos, y globales, donde los integrantes del equipo extendido que están bien comprometidos ayudan a elevar a sus integrantes del equipo local, creando un espíritu de equipo local y virtual. Solo si se logra un entendimiento y luego una creencia es que se puede dar este apoyo. El valor que tiene el apoyo de los demás es enorme, es un fundamento para desarrollar el sentido de propiedad y responsabilidad, lo cual produce resultados de calidad.

Finalmente, el sentido de propiedad de un individuo habilita a que participen en la

comunicación con pasión—promoviendo la discusión, teniendo conversaciones para capturar y aliviar los asuntos, y ayudando a otros a entender. Esto es una verdadera colaboración en acción.

## Formato

El formato de las comunicaciones es el tercer factor crítico de éxito para las comunicaciones de un proyecto global. Significa que las comunicaciones deberían usar un formato que apoye y respete las diferencias culturales, donde la confianza subyacente y las relaciones dentro del equipo extendido crezcan y se fortalezcan.

Para sobrevivir es fundamental estar consciente del ambiente y de lo que nos rodea. La comunicación no es diferente. El conocer a su audiencia, el conocer los asuntos y preocupaciones que tienen ahora, y el conocer sus expectativas, le permitirá personalizar sus comunicaciones para entregarlas en un formato que se ajuste a las necesidades del grupo. Tener este conocimiento minimiza la chance de que no lo encuentren preparado y aumenta la credibilidad de las comunicaciones. El nivel de la conversación, los puntos que hay que discutir, y la cantidad de detalles que se brinden debe cerrar con la habilidad y el deseo del grupo de recibirlo. Por ejemplo, para una audiencia de ejecutivos, es más apropiada una descripción general que resuma brevemente los principales asuntos del proyecto, mientras que para los integrantes del equipo que se le asignan las tareas es más apropiado una discusión detallada de los asuntos que hay que manejar, incluyendo las prioridades, los requisitos, las opciones, y los próximos pasos. Se puede lograr obtener el resultado deseado de las comunicaciones al formatearlas para que se ajusten a las necesidades, a la voluntad, y a la habilidad de la audiencia.

En el contexto de las comunicaciones de un proyecto global, la evaluación de su audiencia debe considerar las implicaciones de factores adicionales tales como las diferencias culturales, las expectativas culturales, y las prácticas locales de comunicación. Considere un analista de proyecto

en América del Norte y uno de Japón. Si bien ambos tendrán el mismo rol, estar ubicados en regiones diferentes—aún si trabajan en la misma compañía—puede impactar las comunicaciones debido a las diferencias culturales y expectativas sobre el nivel de autoridad y de toma de decisiones involucrados en el rol.

El analista del proyecto de América del Norte probablemente formulará recomendaciones basadas en el análisis, mientras que el analista de Japón reportará los hallazgos a su gerencia, y será ésta quien formule las recomendaciones. El ser consciente del protocolo local de la organización, ya sea formal o informal, reforzará el sentido de respeto, especialmente si se debiera comunicar primero ciertos roles. Mostrar aprecio por los asuntos e implicaciones locales de su audiencia, así como por la interpretación de los asuntos generales que se están comunicando, ayudará en su conversación y evitará que le de la espalda a los mismos.

Cualquiera sea el formato que elija para sus comunicaciones, el mismo debería ser formal y respetuoso. Lograr el resultado esperado de la comunicación es importante y se debería aprovechar cada oportunidad de comunicación para construir la confianza en las relaciones del equipo extendido. Sea consciente y evalúe el tono y el estilo. Use el tono, los comentarios, y las preguntas de su audiencia para determinar cómo cree que lo están percibiendo. ¿Está siendo demasiado serio? ¿Está siendo demasiado alegre? ¿Está siendo demasiado distante o desconectado? ¿Se está recibiendo su mensaje? ¿Se comunicó cuidadosamente y profesionalmente? ¿Ha sido muy dictatorial o impaciente? Recuerde que la comunicación debe crear, establecer y construir la confianza, la seguridad, y el respeto en las relaciones del equipo, además de crear la conciencia, el entendimiento y la creencia.

Una práctica de comunicación local a considerar es el lenguaje local que se habla generalmente. Para ser exitoso en las comunicaciones, debe “hablar el

mismo idioma”. Por ejemplo, si se asume que las comunicaciones globales son en inglés, el formato de sus comunicaciones debe ser consistente con el nivel de inglés de su audiencia, en algunos casos algo limitado. Existen muchas opciones para formatear sus comunicaciones para que se comprendan mejor y sean más efectivas al conversar. Comience por hablar más despacio para que su audiencia pueda escuchar las palabras que conforman las oraciones, en lugar de escuchar fragmentos de las oraciones. Cuando sea posible, elija palabras simples y evite el vocabulario difícil. Minimice el uso de jerga y acrónimos; nunca asuma que su audiencia conoce sus acrónimos, y tómese el tiempo para explicar los acrónimos cuando los dice por primera vez. Evite usar un lenguaje que es específico de una cultura y usar ejemplos con referencias que no tengan sentido para las audiencias globales. Finalmente, asegúrese de verificar a menudo con su audiencia si comprenden su lenguaje.

La evaluación de una audiencia global debe también considerar la logística de las comunicaciones remotas, manejando las implicaciones que puedan surgir del hecho de que la comunicación se da a distancia. Las comunicaciones cara a cara serán reemplazadas mayormente por correo electrónico, conferencias por teléfono o video, chat, y teléfono. Será escasa la retroalimentación que obtenga del lenguaje facial o corporal. No obstante, la naturaleza bidireccional de las comunicaciones sigue siendo importante y requiere esfuerzo y energía para establecer, apoyar, y mantener una conversación abierta e interactiva en el equipo global. No es fácil comunicarse a través de culturas y escuchar la receptividad, el entendimiento y la claridad de los pasos siguientes. Al apreciar y respetar las diferencias culturales, ayude a su audiencia a que haga lo mismo: no se ofenda por tonos que no le sean familiares y por el uso del lenguaje, ya que las normas de comunicación pueden ser distintas. Por el contrario, promueva una comunicación abierta y bidireccional, para que todos los interesados sepan que la conversación tiene una

meta final, y que la misma es que el equipo avance hacia el resultado deseado del proyecto. Como director del proyecto, esta es otra de sus responsabilidades que debe tomar para ayudar al equipo a que promueva una efectiva comunicación global.

## Conclusión

Las comunicaciones en los proyectos globales demandan alta calidad, información precisa, completa y oportunas, que infundan calma y un sentido de tener el control. Las realidades de las personas y del negocio sin embargo, equivalen a incertidumbre, y por lo tanto, cuando hay piedras en el camino, este marco para comunicarse permite contar con una red de apoyo mucho más fuerte y confiada para discutir, decidir, diseñar, desarrollar, y desplegar.

Las oportunidades de comunicación con los equipos remotos son escasas. Si a esto le sumamos las restricciones y asuntos que rodean a las comunicaciones de los proyectos globales, es importante comunicarse frecuentemente y asegurarse de que las comunicaciones son calificadas para que su frecuencia no agregue confusión, supuestos erróneos, e interpretaciones, y en consecuencia, acciones innecesarias. Mediante comunicaciones iterativas de calidad, aumenta la efectividad de la colaboración y se mejora el esfuerzo del equipo; se lleva a la audiencia desde tomar conciencia, hasta entender y finalmente a creer, logrando su sentido de propiedad, su apoyo,

y una colaboración verdadera. Finalmente, asegúrese de que sus comunicaciones apoyan y respetan las diferencias culturales y acomodan la realidad de las comunicaciones distantes.

“Tratar con estos tres factores de éxito—frecuencia, comunicación iterativa, y formato—ayudará a tener conversaciones exitosas, cumplir con los objetivos del proyecto, y fortalecer la relación en el equipo global y extendido.”

En las comunicaciones en proyectos globales...haga que cada oportunidad cuente, contribuya y conforte.

## Sobre el autor

Peter Leung es director de proyectos enfocado en las necesidades del cliente y en las expectativas de los interesados. Gestiona con éxito facilitando la colaboración y el trabajo en equipo—local y globalmente.

Artículo traducido del original en inglés titulado “Critical Success Factors for Global Project Communications” en la Biblioteca Virtual del PMI (PMI Virtual Library) de [www.PMI.org](http://www.PMI.org)

Si tiene alguna sugerencia de mejora de esta traducción al español puede enviarla a [LASpanishNews@pmi.org](mailto:LASpanishNews@pmi.org)