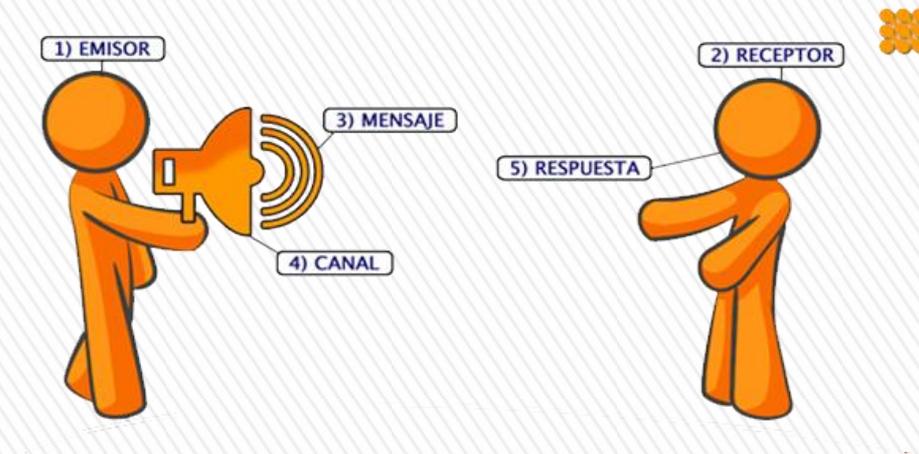


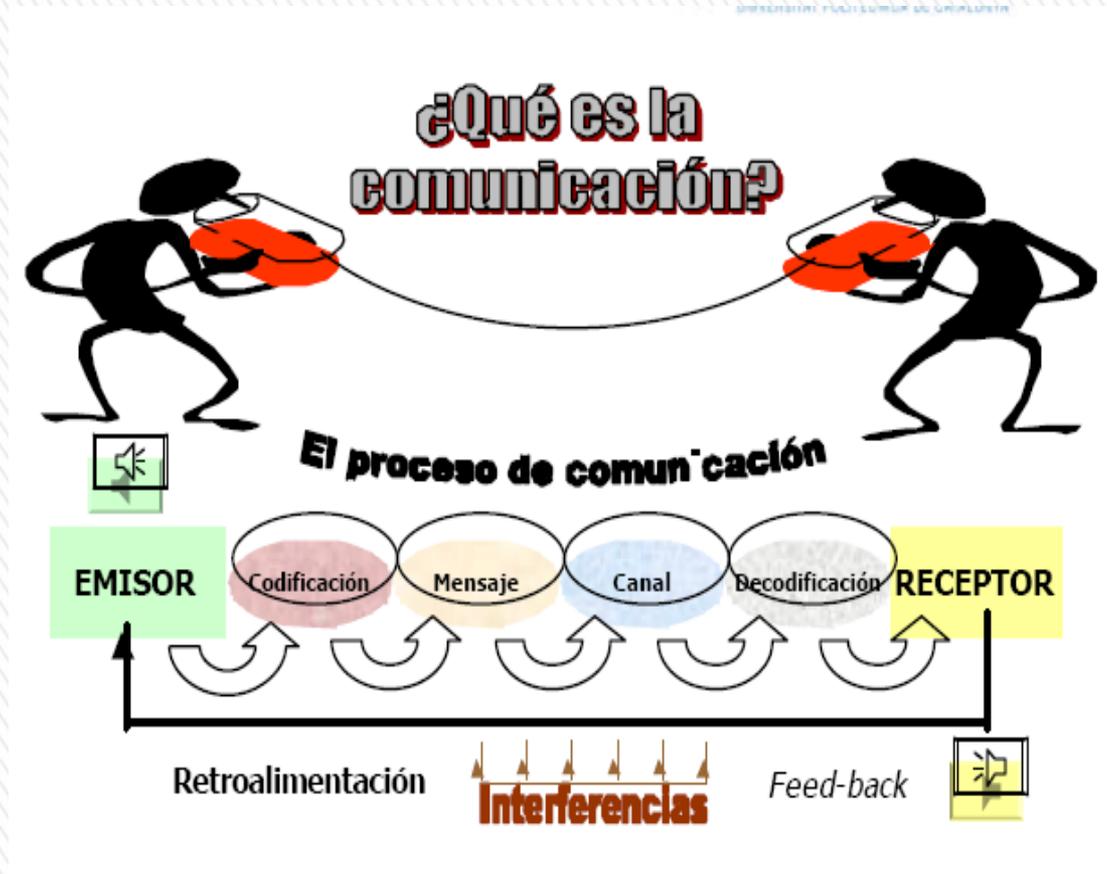


# Gestión de las Comunicaciones del Proyecto



- ◆ La comunicación en la administración de proyectos
- ◆ ¿Qué es la comunicación?
- ◆ La gestión de la comunicación

# Comunicación:



# Niveles de Comunicación:



# Barreras para el Emisor

- ◆ Basarse en suposiciones o informaciones no contrastadas.
- ◆ Usar argot o lenguaje inadecuado.
- ◆ No vocalizar correctamente o expresarse con precisión.
- ◆ No organizar el pensamiento, elaborando el mensaje de manera clara.
- ◆ Seguir hablando por inseguridad sin tener en cuenta la capacidad de comprensión del interlocutor.
- ◆ Exceso de ideas en un mismo enunciado. La eficacia aumenta con la brevedad.

# Barreras para el Receptor

- ◆ Prejuizar el mensaje.
- ◆ Tendencia a la evaluación.
- ◆ Estereotipos o prejuicios.
- ◆ Percepción.
- ◆ Falta de atención.
- ◆ Pensar la respuesta antes de que el emisor haya terminado.
- ◆ Distancia física.
- ◆ Ruidos.
- ◆ Interferencias.
- ◆ Interrupciones.
- ◆ Deficiencias técnicas.

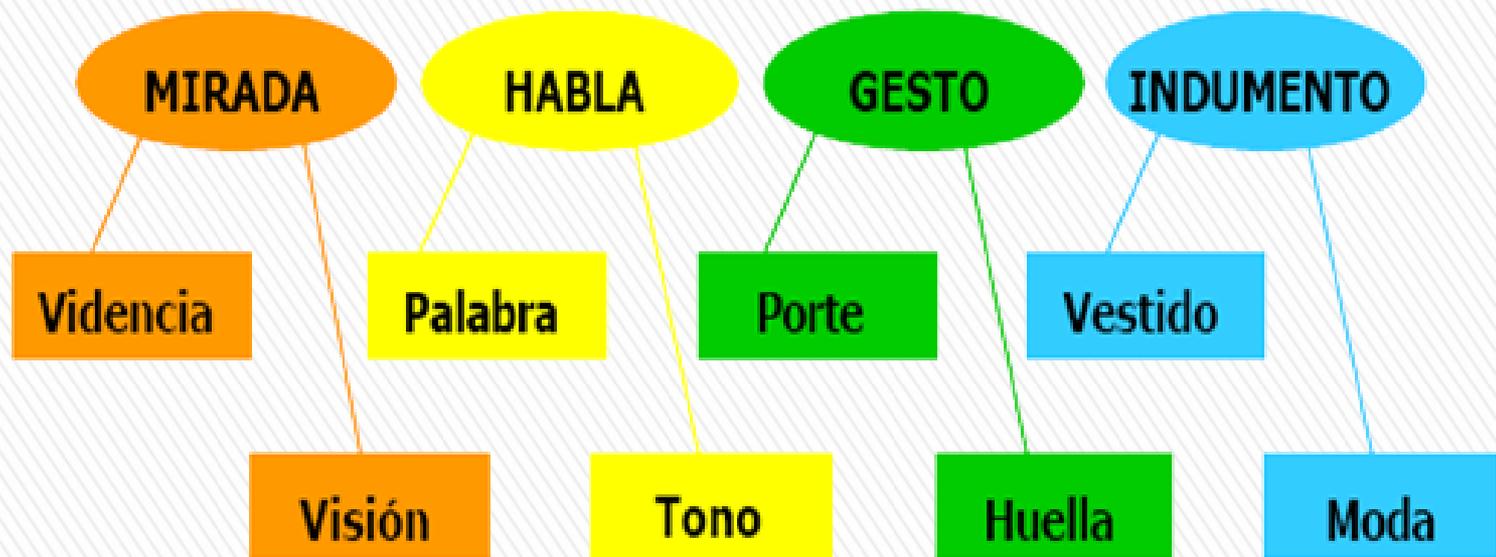


“Saber *qué* puede decirse, a **quién**, **cómo** debe expresarse, **cuándo** es el momento y **qué fuerza sugestiva** reclama, constituye el don más deseado de los humanos. Quien no lo siente así es un pobre de espíritu que nunca podrá ser buen promotor ni directivo de nada ”.



## Los Canales de Expresión:

Dado que el qué, cómo, cuando, y a quién son **muy importantes**, los canales de expresión y la forma en que se utilicen se vuelven críticos.



## Puntos Clave:

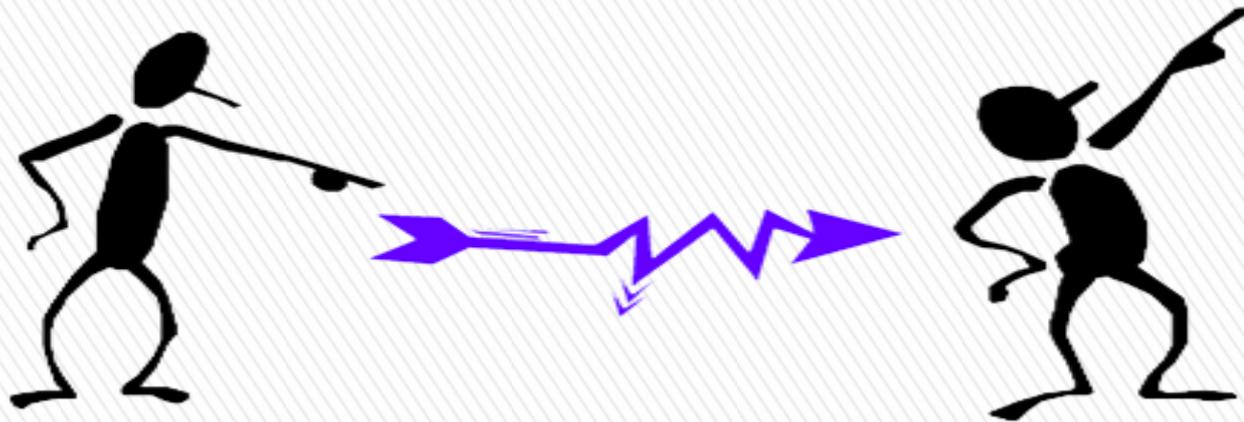
La escucha activa y la Empatía juegan un papel preponderante en el éxito de un proceso de comunicación.

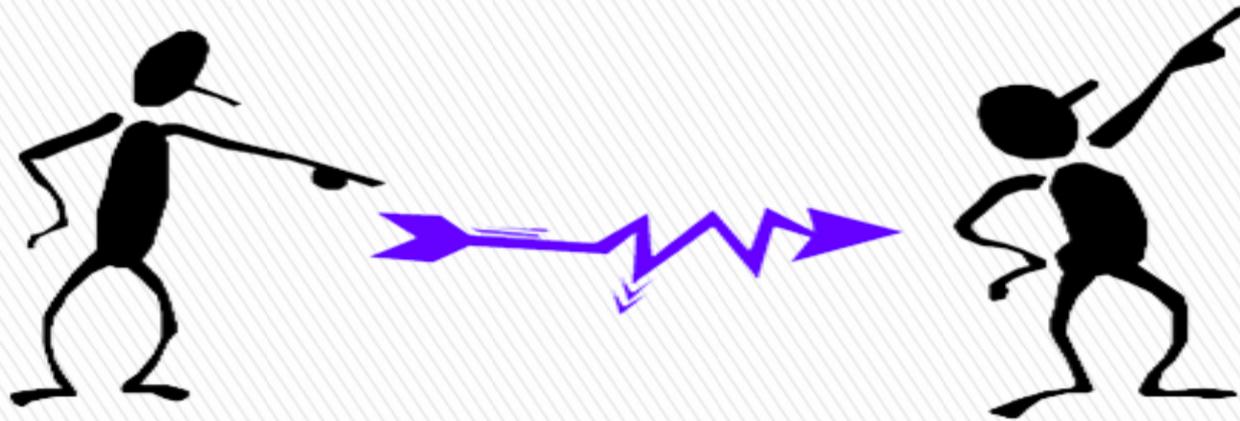
La primera va de la mano con la segunda!!!

## El Proceso:

- ◆ No es posible la No-Comunicación.
- ◆ Toda relación se desarrolla a dos niveles:
- ◆ Nivel Racional → Argumentos Objetivos.
- ◆ Nivel Emocional → Emociones entre personas.

Lo verdadero no es lo que dice A, sino lo que entiende B.





Cuando B interpreta mal un mensaje de A, el culpable es siempre A. La responsabilidad de la comunicación correcta es del “emisor”.

Sólo se puede hablar de  
“comunicación”, cuando el receptor  
tiene la oportunidad de expresarse con  
respecto al mensaje del emisor  
(feedback).

# Clases de Comunicación:

<b>CRITERIOS</b>	<b>MODALIDADES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>CANALES INSTRUMENTOS</b>
<b>ÁMBITO</b>	<b>INTERPERSONAL</b>		
	<b>DE MASAS</b>		
	<b>PERSUASIVA</b>		
	<b>EMPRESARIAL</b>		
<b>IMPACTO</b>	<b>PÚBLICA</b>		
	<b>PRIVADA</b>		

# Clases de Comunicación:

<b>CRITERIOS</b>	<b>MODALIDADES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>CANALES INSTRUMENTOS</b>
<b>CANAL</b>	<b>PERSONAL</b>		
	<b>TECNOLÓGICA</b>		
<b>TRANSMISIÓN</b>	<b>ORAL</b>		
	<b>ESCRITA</b>		

# Clases de Comunicación:

CRITERIOS	MODALIDADES	CARACTERÍSTICAS	CANALES INSTRUMENTOS
ALCANCE	EXTERNA		
	INTERNA		
NATURALEZA	FORMAL		
	INFORMAL		

# Clases de Comunicación:

CRITERIOS	MODALIDADES	CARACTERÍSTICAS	CANALES INSTRUMENTOS
CÓDIGO	LINGÜÍSTICA- VERBAL		
	NO LINGÜÍSTICA - NO VERBAL		
DIRECCIONALIDAD	ASCENDENTE - DESCENDENTE		
	VERTICAL		
	LATERAL - COLATERAL HORIZONTAL		

# Dentro del Proyecto:

## Dos Tipos de Comunicación

- ✓ Interna
- ✓ Externa

## Comunicación Interna:

*Proceso de interacción constante que tiene lugar en el si de la organización y que fomenta la coordinación y cooperación entre sus integrantes, aunque también puede ser fuente de conflictos.*

## Comunicación Externa:

*El mercado exige proyectar la imagen del proyecto más allá de los límites de su propia estructura y genera un flujo permanente de relaciones con proveedores, clientes externos, competidores, ...*

## COMUNICACIÓN INTERNA

*Proceso de interacción constante que tiene lugar en el sí de la organización y que fomenta la coordinación y cooperación entre sus integrantes, aunque también puede ser fuente de conflictos.*

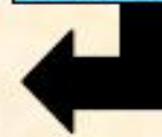
Estrategias de comunicación interna



## COMUNICACIÓN EXTERNA

*El mercado exige proyectar la imagen de la empresa más allá de los límites de su propia estructura y genera un flujo permanente de relaciones con proveedores, clientes externos, competidores, ...*

Estrategias de comunicación externa



**ESTRUCTURA  
GLOBAL DE  
COMUNICACIÓN**

CANALES E INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

# La Gestión de la Comunicación:

## ¿Qué es?

Es el área de conocimiento que emplea los procesos requeridos para asegurar la adecuada generación, recolección, distribución, almacenaje, búsqueda y disposición final de la Información en un Proyecto.

# La Gestión de la Comunicación:

## ¿Qué nos da?

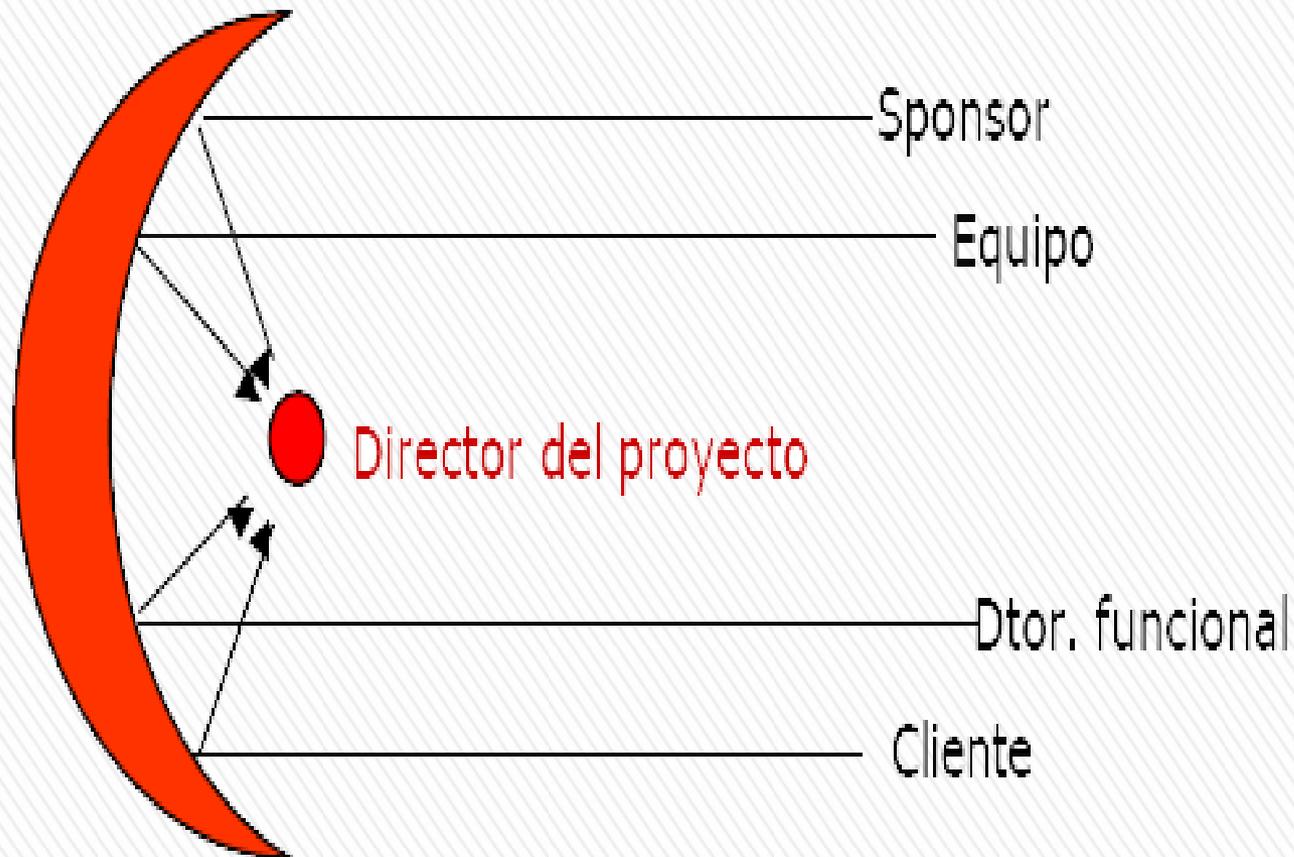
Sus procesos brindan los vínculos críticos entre las personas y la información que son necesarios para una comunicación exitosa.

# La Gestión de la Comunicación:

## Nuestro Papel

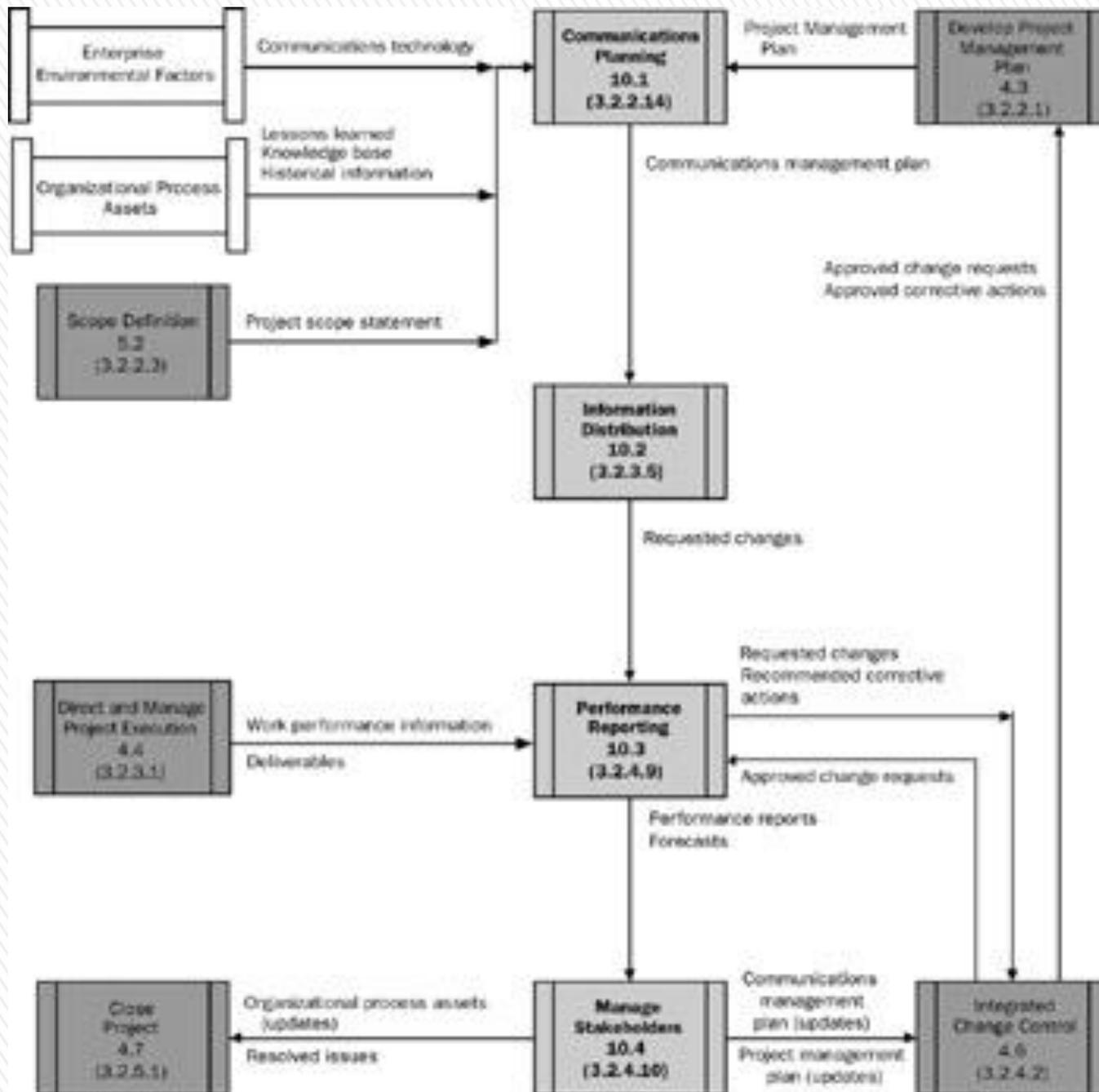
- ◆ Es responsabilidad del Director del Proyecto el involucrar a todas las personas y organizaciones que participan de una forma u otra en el proyecto (el equipo, stakeholders, cliente, patrocinador (sponsor)).
- ◆ ***Todos sin excepción*** deben entender como las comunicaciones afectan al proyecto.

# La Gestión de la Comunicación:



## Los Procesos:

- ◆ **Planificación de la Comunicación** – Determina las necesidades de información y comunicación de los participantes del Proyecto.
- ◆ **Distribución de la Información** – poner a disponibilidad de los involucrados en el proyecto la información necesaria de la manera adecuada.
- ◆ **Reportes de Rendimiento** – Recolección y distribución de información sobre rendimientos. Incluyendo reportes de estado o avance y estimaciones.
- ◆ **Manejo de Involucrados** – Gestión de las comunicaciones para satisfacer los requerimientos y resolver problemas de los involucrados en el Proyecto.



## Planificación de la Comunicación:

- ◆ Es el proceso que determina a quién, cuando y como es compartida la información.
- ◆ Las necesidades y métodos de distribución de información varían según el tipo de proyecto, su complejidad tanto en estructura organizacional así como en el alcance del proyecto mismo.

El identificar las necesidades de los involucrados y el determinar los medios necesarios para satisfacer dichas necesidades es un factor importante para garantizar el éxito del Proyecto.

## Aspectos Necesarios:

- ◆ **Factores Ambientales de la Organización**
- ◆ **Agregados de Procesos Organizacionales**
- ◆ **Declaración del Alcance del Proyecto**
- ◆ **Plan de Gestión del Proyecto.**

## Limitaciones y Supuestos:

- ◆ **Limitaciones:** Diferentes localizaciones geográficas, versiones incompatibles de software, capacidades de comunicación de los individuos.
- ◆ **Supuestos:** Estas varían según el tipo de proyecto.

# El Análisis de Requisitos:

- ◆ El Director de Proyecto debe considerar la cantidad de canales de comunicación que se utilizarán en el proyecto:
- ◆  $n(n-1)/2$ , donde  $n$  = número de involucrados.
- ◆ Este análisis debe tener en cuenta también:
- ◆ La organización (relaciones de reporte, responsabilidades)
- ◆ Necesidades de información externa e interna.
- ◆ Toda la información pertinente sobre cada uno de los involucrados.

## ¿Es importante la comunicación?

Si porque es la que nos garantiza el flujo de información entre todos los stakeholders del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.

## ¿Y la Gestión adecuada de la misma?

Nos permite identificar a quién, qué, cómo y cuándo debemos comunicar los pormenores del proyecto.

## La relación entre ambos:

- ◆ Los procesos de comunicación que se establezcan dentro del Plan de Comunicación involucran directamente a cada uno de los Recursos Humanos involucrados (stakeholders) en el Proyecto.
- ◆ La identificación de los roles y necesidades de cada uno de dichos recursos definirán el esquema y estructura del Plan de Comunicación.

## Importante para el Líder (Gerente de Proyecto)

- ◆ Empatía
- ◆ Cuáles son los valores de cada stakeholder!!
- ◆ Asertividad
- ◆ Lograr la identificación con el Proyecto!!!
- ◆ Asumir su responsabilidad en los procesos de comunicación!!

# Los Procesos:

## Recursos Humanos

- ◆ Planificación del recurso Humano
- ◆ Adquisición del Equipo de Proyecto
- ◆ Desarrollo del Equipo de Proyecto
- ◆ Gestión del Equipo de Proyecto

## Comunicación

- ◆ Planificación de la Comunicación
- ◆ Distribución de la Información
- ◆ Reportes de rendimiento
- ◆ Gestión de involucrados (Stakeholders)

# **LA COMUNICACIÓN EN EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO**

# Barreras de la Comunicación:

Existen barreras de tipo social y mental, que intervienen como filtros que impiden llegar a la mejor comprensión de los mensajes percibidos:

- ◆ ***La imagen propia:*** Todos establecemos una comunicación interpersonal desde nuestra propia imagen.
- ◆ ***La imagen de otro:*** Nuestro interlocutor, nunca aparece ante nuestra percepción como alguien aséptico y neutral.
- ◆ ***El ámbito de comunicación:*** Situación física y psicológica en que se establece la comunicación.
- ◆ ***Los sentimientos:*** De forma verbal y no verbal siempre mostramos nuestras emociones.

# Axiomas Pragmáticos de la Comunicación:

## El Modelo "Palo Alto"

- ◆ No es posible la no-comunicación
- ◆ Cada comunicación implica un aspecto de contenido (denotación) y un aspecto de relación (connotación), y el último condiciona al primero.
- ◆ Los 2 niveles de comunicación corresponden a 2 lenguajes diferentes y específicos.
- ◆ Los procesos de comunicación interpersonal son simétricos o complementarios, depende de si la relación entre los interlocutores se basa en la igualdad o en la diferencia.
- ◆ Lo que es verdadero no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.
- ◆ El significado de la comunicación no se encuentra en aquello que pensamos que significa, sino en la respuesta que obtenemos.
- ◆ La responsabilidad de la comunicación correcta es del emisor

## Importancia de la Escucha:

- ◆ Tenemos dos orejas y una boca, por tanto, escuchemos por lo menos el doble de lo que hablamos
- ◆ Escuchar es la única forma de saber qué es lo que quiere y piensa el otro.
- ◆ Mientras escuchamos, hemos de analizar la información que recibimos para luego poder concretarla y devolverla (feed-back), de forma que intentemos perder el mínimo de información relevante.



## Atención Selectiva:

Nuestra atención y memoria es selectiva en el sentido de que presta atención e interés sólo a aquello que está en consonancia con nuestros deseos, formas de pensar o intereses:

- ◆ El emisor **piensa** 100% del mensaje, **emite** el 80 %
- ◆ El receptor **recibe** el 60%(el resto se ha perdido) y **retiene** el 30%



## Niveles de Escucha:

1. Ignorar a la otra persona
2. Fingir que escuchamos, mediante expresiones como “Si, Ya, ...”
3. Escucha selectiva: atendiendo sólo a ciertas partes de la conversación.
4. Escucha atenta: prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian.
5. Escucha empática

**La escucha empática entra en el marco de referencia tanto intelectual como emocional de la otra persona.**

**En la escucha empática no sólo se escucha con los oídos, sino también con los ojos: tiene muy en cuenta la comunicación no verbal.**



# El Feed-Back:

- ◆ El proceso comunicativo se perfecciona por la bilateralidad informativa. Debe existir un intercambio de roles entre emisor y receptor, es decir, ha de haber feedback o retroalimentación.
- ◆ Cuando existe feed-back, la información se transmite y comprende mejor y los sujetos que participan en el proceso se sienten más satisfechos.
- ◆ Medidas para conseguir un feed-back adecuado:
  1. Decir que se desea el feed-back
  2. Identificar la zonas en las que se desea
  3. Dedicar un tiempo especial de feed-back
  4. Hacer uso del silencio para estimular el feedback
  5. Observar las respuestas no verbales
  6. Hacer preguntas
  7. Utilizar frases que lo estimulen
  8. Recompensar

## El Feed-Back:

Gracias al Feed-Back se logran los ajustes necesarios para llegar a realizar el plan, cualquiera que este sea.

## Los Involucrados:

- ◆ **Todos** los “stakeholders” son IMPORTANTES
- ◆ Debemos tratar de conocer cuales son las necesidades de cada uno.
- ◆ Debemos tratar de satisfacer esas necesidades de información y comunicación
- ◆ Todos tiene un rol dentro del proyecto que puede impactar positiva o negativamente el desarrollo del mismo, **TODOS**
- ◆ Es de suma importancia determinar cuál es la interacción que existe entre ellos, por su impacto en las comunicaciones del proyecto.

## Recuerde:

1. Comuníquese!!!!
2. Comuníquese!!!!
3. Comuníquese!!!!

*“Nada motiva más a una  
persona que ser escuchada”*

*“Cada ser humano es su  
propia obra maestra”*

*Henry David Thoreau*



**Alicia:** ¿Qué camino debo tomar?

**Gato:** Eso depende del lugar hacia donde vayas

**Alicia:** ¡No sé para donde voy!

**Gato:** Entonces, ¡no importa cuál camino debas tomar!

(Lewis Carroll, 1872).<sup>50</sup>

**PREGUNTAS  
Y COMENTARIOS**



*Muchas gracias*



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

**Elaborado por:** MSc. Fabio Muñoz Jiménez, PMP

Cátedra de Recursos Humanos

**Apoyo técnico:** Yoselin Vega Artavia

Material propiedad de la Universidad para la Cooperación Internacional

