



# Gestión de las Comunicaciones del Proyecto



# 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

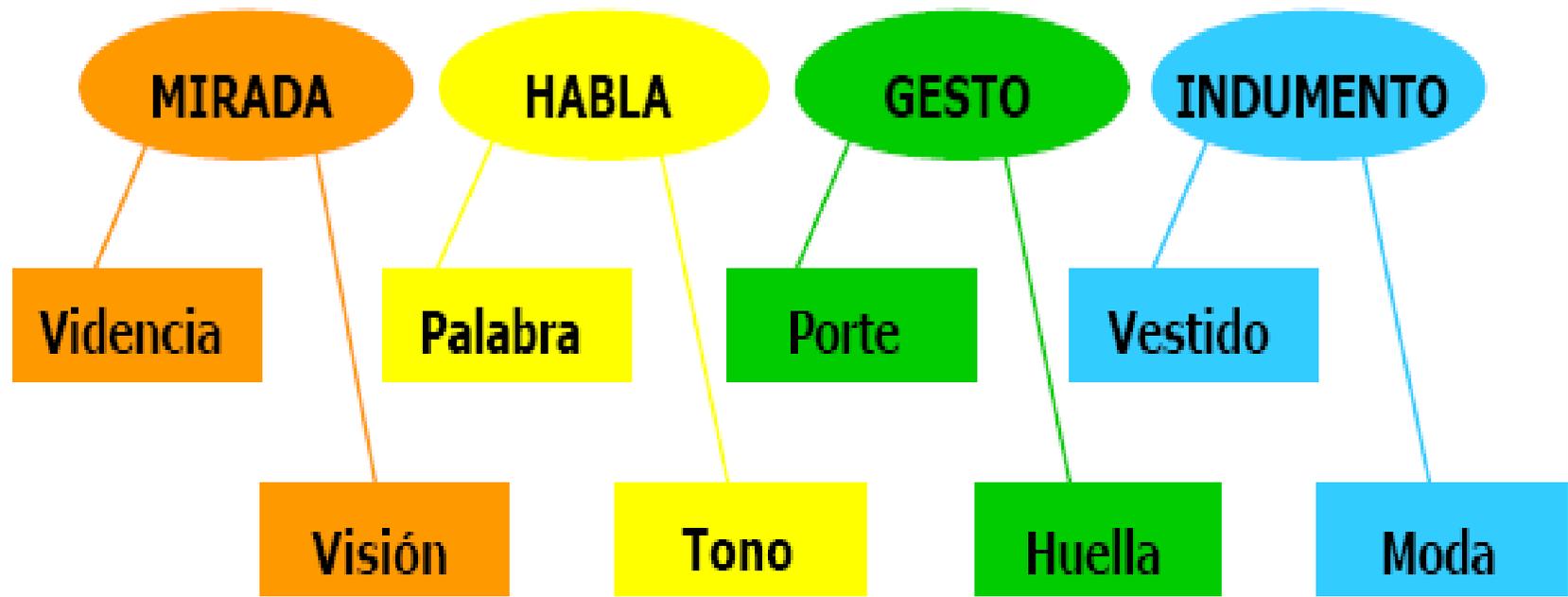
## PARA EL RECEPTOR

- Prejuzar 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.

## 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!!!

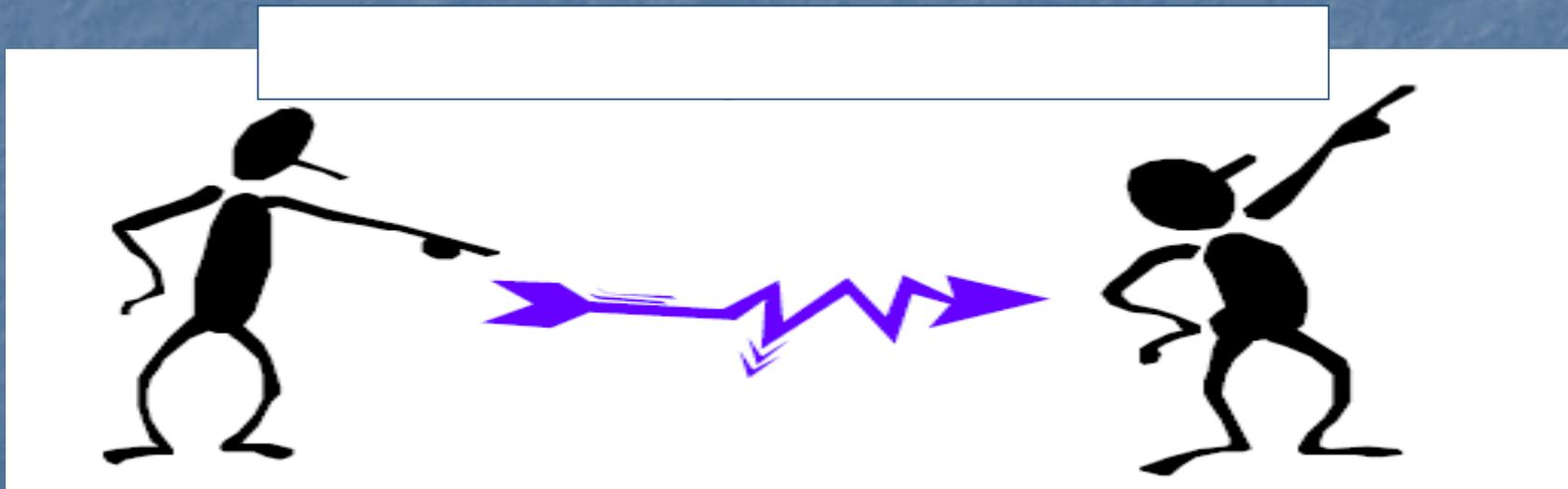


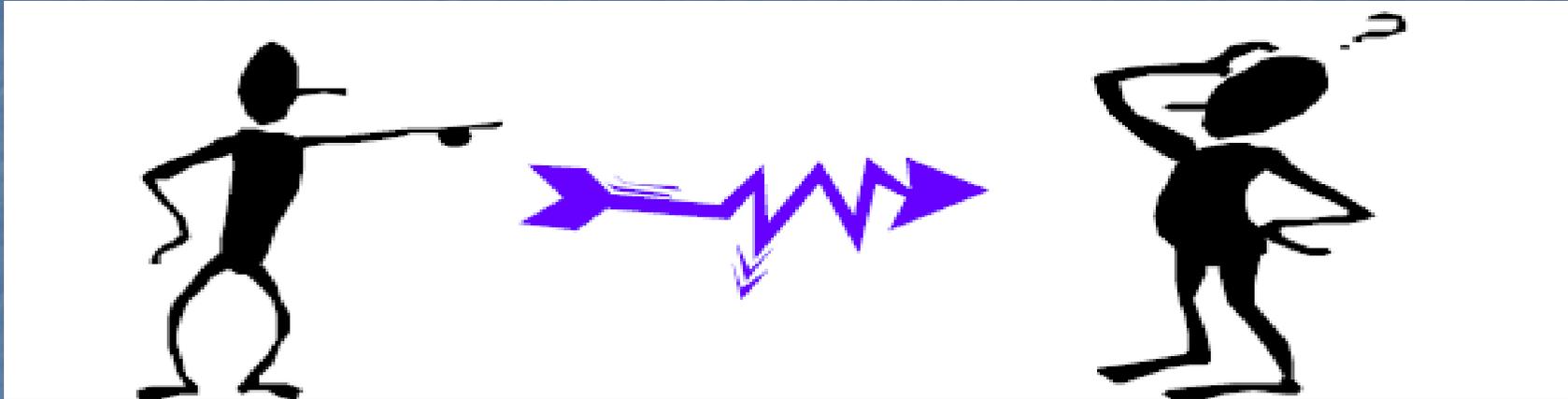
**El poder de escuchar**

- 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.





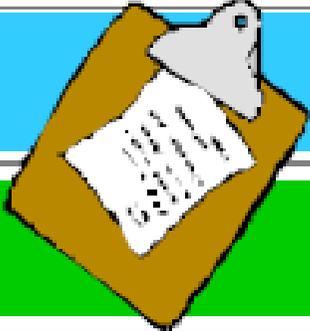
Cuando B interpreta mal un mensaje de A, el culpable es siempre A.

La responsabilidad de la comunicación correcta es del "emisor".

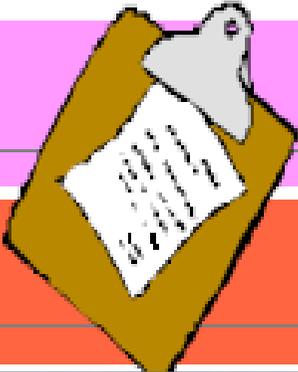
Sólo se puede hablar de "comunicación", cuando el receptor tiene la oportunidad de expresarse con respecto al mensaje del emisor (feedback).



# CLASES DE COMUNICACIÓN

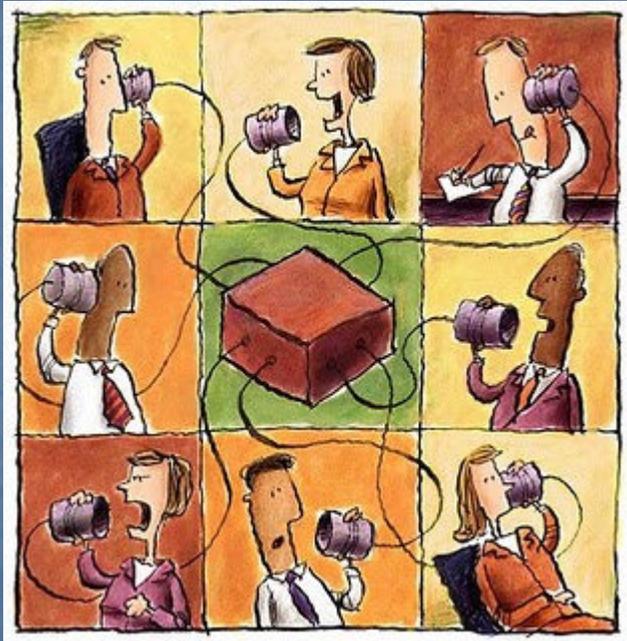
CRITERIOS	MODALIDADES	CARACTERÍSTICAS	CANALES INSTRUMENTOS
ALCANCE	EXTERNA		
	INTERNA		
NATURALEZA	FORMAL		
	INFORMAL		

# CLASES DE COMUNICACIÓN

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

## DOS TIPOS DE COMUNICACIÓN

- ✓ Interna
- ✓ Externa



## 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 EXTERNA





**¿Maneja bien la Comunicación 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.*

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.



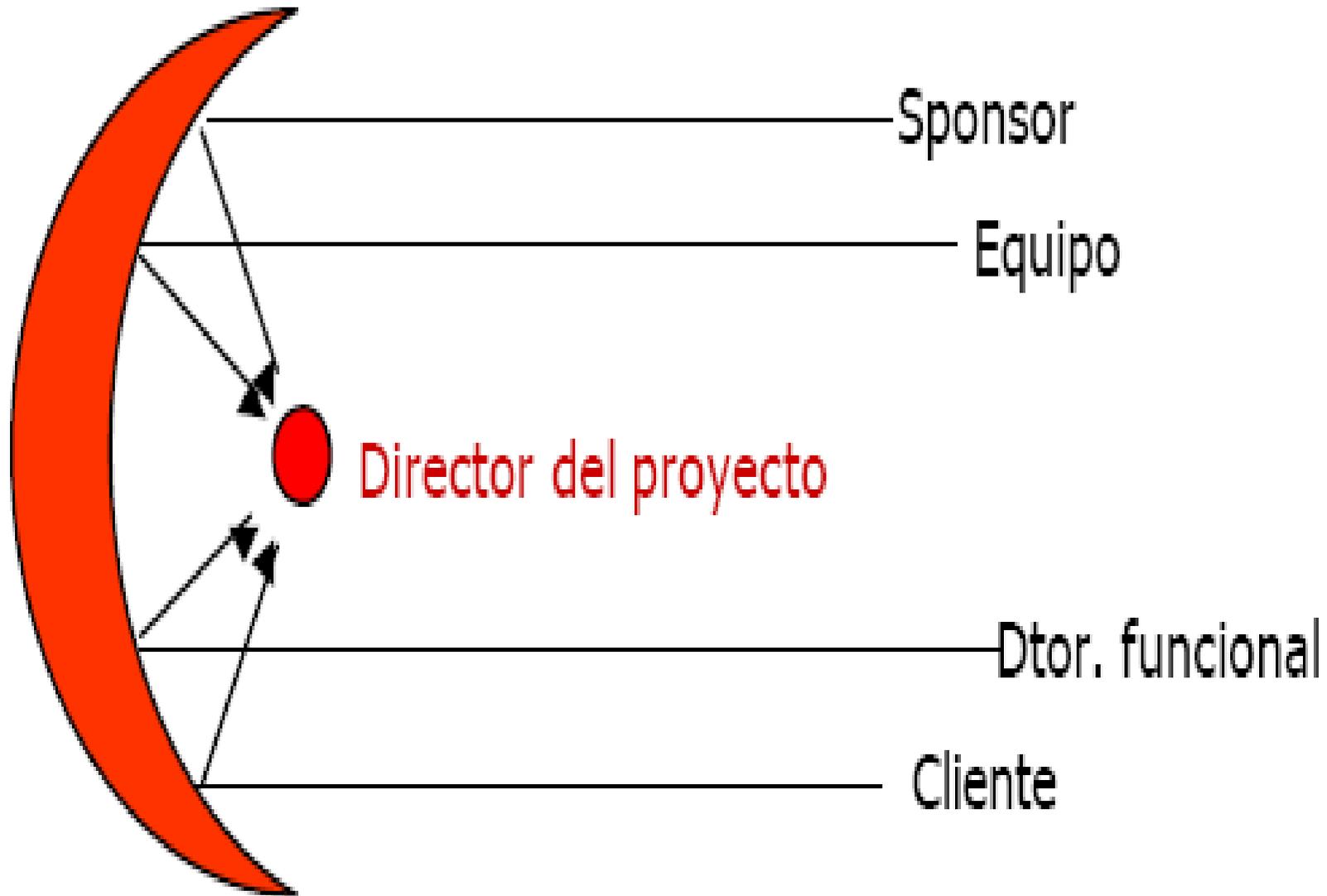
# LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

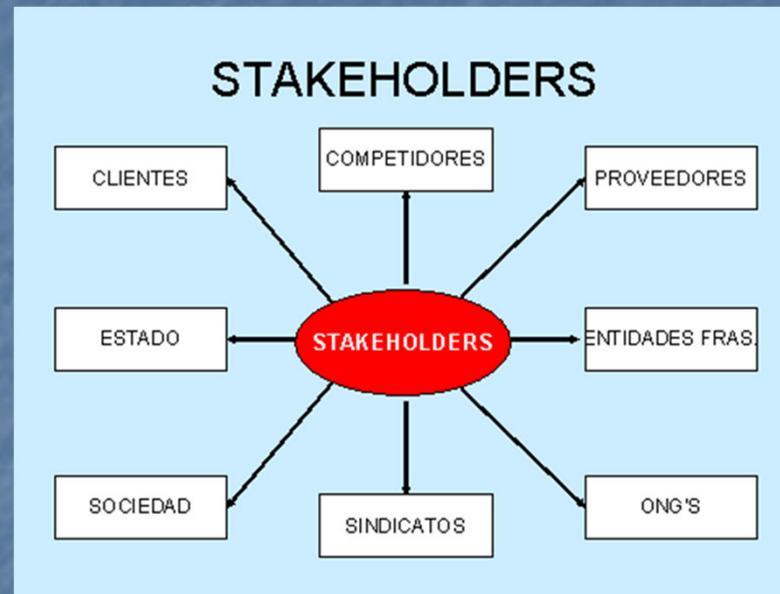
## NUESTRO PAPEL

- 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





# ANALISIS DE INVOLUCRADOS

---



## Introducción

El **análisis de los involucrados** es una herramienta imprescindible para elaborar las estrategias de implementación de cualquier proyecto. Entendiendo como proyecto, desde una decisión o una simple política hasta las más complejas obras que se nos pudieran ocurrir.

## Involucrados: Tres definiciones...

- Los INVOLUCRADOS o STAKEHOLDERS son las personas o grupos que tienen intereses a favor o en contra de un proyecto y que, a través de sus actitudes o acciones, pueden influir para el éxito o el fracaso del mismo.
- Son individuos, grupos u organizaciones que tienen un interés particular en el proyecto y que pueden movilizar recursos para afectar sus resultados de alguna forma.
- Se trata de individuos u organizaciones que están activamente relacionados con el proyecto y tienen intereses que pueden afectar de manera positiva o negativa, los resultados de su ejecución.

## ¿Por qué hacer un análisis de involucrados?

Un análisis de involucrados ayuda a evaluar el ambiente de un proyecto.

Permite evaluar y comprender las características e intereses de quienes apoyan o se oponen al proyecto, antes de comenzar su implementación.

Este conocimiento previo, permite elaborar las estrategias adecuadas para lograr la mayor aceptación posible y reducir algunos riesgos.



## Al hacer un análisis de involucrados...



### TIPS DE AYUDA

- Es conveniente realizarlo en forma grupal ya que, de esta manera, es más probable una mayor aproximación a la realidad (mayor objetividad) que si lo hiciera un solo individuo.
- En ciertos casos implica un trabajo de investigación complejo, ya que podría haber intereses “*escondidos*” total o parcialmente, que será necesario descubrir. De lo contrario este análisis podría ser defectuoso y, sin dudas, afectará los resultados del proyecto.





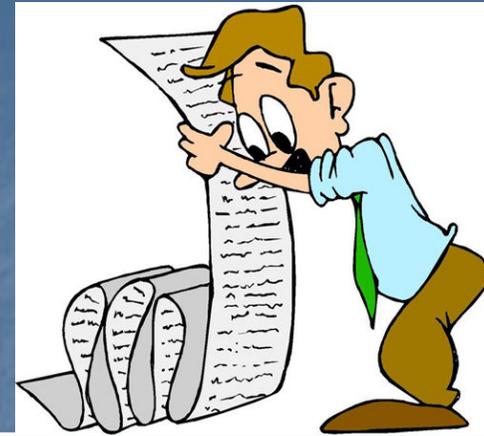
**¿CÓMO HACER UN  
ANÁLISIS DE  
INVOLUCRADOS?**

## Proceso general

1. Hacer una lista de todos los involucrados.
2. Hacer una evaluación de cada uno en relación con el proyecto.
3. Representar gráficamente la situación, para poder verlo más claro (opcional).
4. Definir las estrategias de intervención.



**1**



# PREPARAR LA LISTA DE INVOLUCRADOS

## Listado de involucrados

*Preparar una planilla con el siguiente formato, para registrar a todos los involucrados y sus intereses, a favor o en contra del proyecto.*

#	INVOLUCRADO	INTERESES
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		
<b>n...</b>		

# Listado de involucrados



## EJEMPLO

### Proyecto: Iluminación del Barrio “Las Hadas”

#	INVOLUCRADO	INTERESES
1	Vecinos de bajos ingresos	En desacuerdo por el alto costo de la obra.
2	Cuerpo de Policía	Apoyo por mejor visibilidad y posible disminución de delitos.
3	Comerciantes 1 (10%)	Apoyo por poder extender el horario de atención.
4	Comerciantes 2 (55%)	En desacuerdo por el costo diferencial de la obra, para ellos.
5	Empresarios de buses	Apoyo por mayor seguridad ante posibles accidentes (ya ocurridos).
6	Vecinos de Barrio “Cipreses”	Se oponen por considerar que ellos tienen prioridad.
7	Etc...	Etc...

# Listado de involucrados



## EJERCICIO

Prepare el listado de involucrados de su Proyecto Final

#	INVOLUCRADO	INTERESES
1		
2		
3		
4		
5		
n...		

# Involucrados: Check-list final



## TIPS DE AYUDA

### *Verificar que en el listado de involucrados...*

1. Se ha considerado a todos los involucrados.
2. Se han tenido en cuenta todos los intereses de cada uno, sean a favor o en contra del proyecto.
3. Se han investigado los posibles “*intereses ocultos*” (quizá no expresados públicamente).
4. La definición de los intereses ha sido un proceso objetivo, basado en información concreta (no suposiciones) y libre de sesgos personales.



2



## ANALIZAR A LOS INVOLUCRADOS

## Clasificación de los involucrados

*Preparar una planilla con el siguiente formato, para evaluar a cada uno de los involucrados.*

INVOLUCRADO	POSICIÓN	PODER	INTERES

## Clasificación de los involucrados

INVOLUCRADO	POSICIÓN	PODER	INTERES

*Se refiere a si el involucrado está a favor o en contra del proyecto. Se utilizará un signo “+” para indicar que apoya; y un signo “-” para indicar que se opone.*

## Clasificación de los involucrados

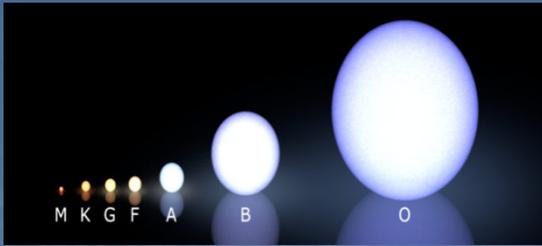
INVOLUCRADO	POSICIÓN	PODER	INTERES

Se refiere al Poder o la Fuerza que tiene este involucrado para influir sobre el proyecto, si quisiera. Ese poder puede provenir de la jerarquía del propio grupo, de los recursos que maneje o de la posición de una persona. También puede ser más informal: producto de liderazgos carismáticos, relaciones políticas, etc.

## Clasificación de los involucrados

INVOLUCRADO	POSICIÓN	PODER	INTERES

Se refiere a cómo se estima que utilizará su Poder este involucrado en relación con el Proyecto. Es el grado de interés que este actor tiene en el Proyecto (sea a favor o en contra).



## Clasificación de los involucrados

INVOLUCRADO	POSICIÓN	PODER	INTERES

*Valores posibles:*

**POSICIÓN:** Signo “+” si está a favor; signo “-” si está en contra

**PODER:** 5: Muy alto; 4: Alto; 3:Medio; 2:Bajo; 1:Muy bajo

**INTERES:** 5: Muy alto; 4: Alto; 3:Medio; 2:Bajo; 1:Muy bajo

# Clasificación de los involucrados



## EJEMPLO

INVOLUCRADO	POSICIÓN	PODER	INTERES
Cuerpo de Policía	+	4	3
Vecinos con bajos ingresos	-	4	5
Empresarios de buses	+	2	1
Ministro que vive en el barrio	+	5	5
Comerciantes que apoyan (10%)	+	3	1
Comerciantes que no apoyan (55%)	-	3	4
Vecinos de Barrio "Cipreses"	-	2	3



## Para determinar Poder e Interés



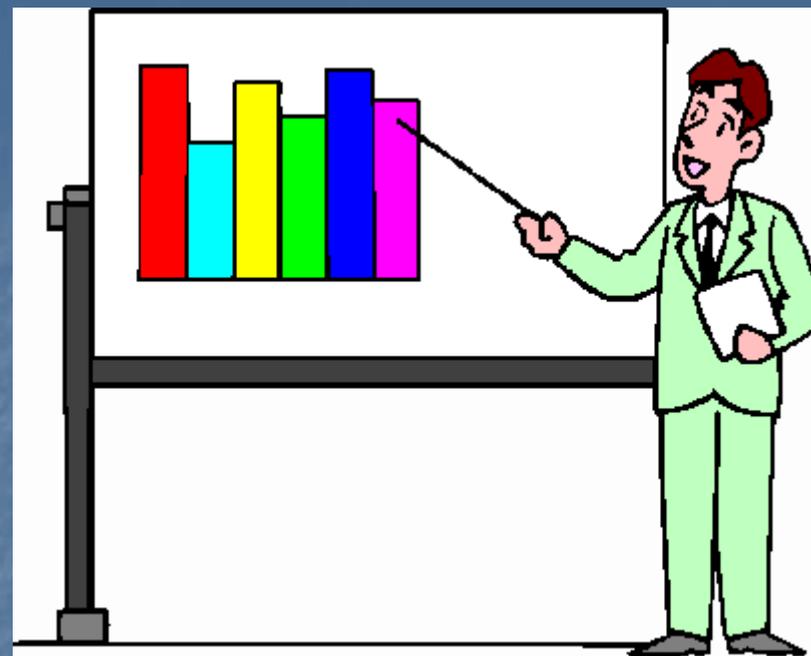
### TIPS DE AYUDA

**Algunas variables a considerar en el momento de analizar Poder e Interés de cada involucrado.**

- Jerarquía formal o legal (conducción y/o control, encargados de presupuestos).
- Liderazgo (formal o informal: carisma, político, familiar, conexiones).
- Control sobre recursos que resulten estratégicos para el proyecto (por ejemplo: Proveedores de insumos).
- Posesión de algún tipo de conocimiento especializado.
- Poder de negociación.
- Relaciones con otros involucrados.
- Status social, económico o político.
- Influencia a través de vínculos con personas o grupos importantes.
- Grado de dependencia o condicionamiento de otros involucrados.
- Vinculación con el éxito de otros proyectos.

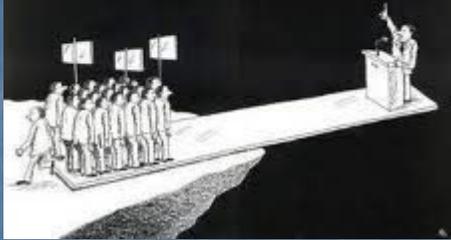


3



**REPRESENTAR  
GRÁFICAMENTE**

La Gente ignora  
el poder que tiene

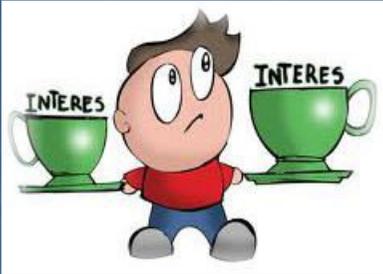


## Clasificación de los involucrados



### TIPS DE AYUDA

Si se desea identificar rápidamente quiénes son los involucrados más significativos (los de mayor importancia) para no representar gráficamente a todos, simplemente se debe multiplicar **PODER x INTERÉS** y, a mayor valor, mayor relevancia del involucrado para el Proyecto.



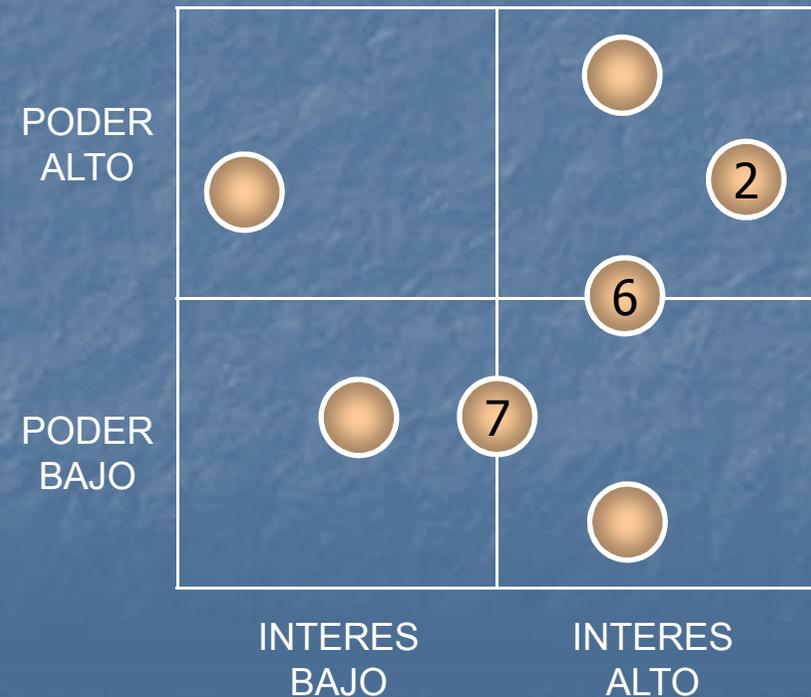
## Mapeo de los involucrados

Utilizar los valores de la tabla de clasificación anterior. Los números corresponden al orden dentro de ella. Se han agregado otros puntos para que resulte más ilustrativo.

### LOS QUE APOYAN



### LOS QUE SE OPONEN

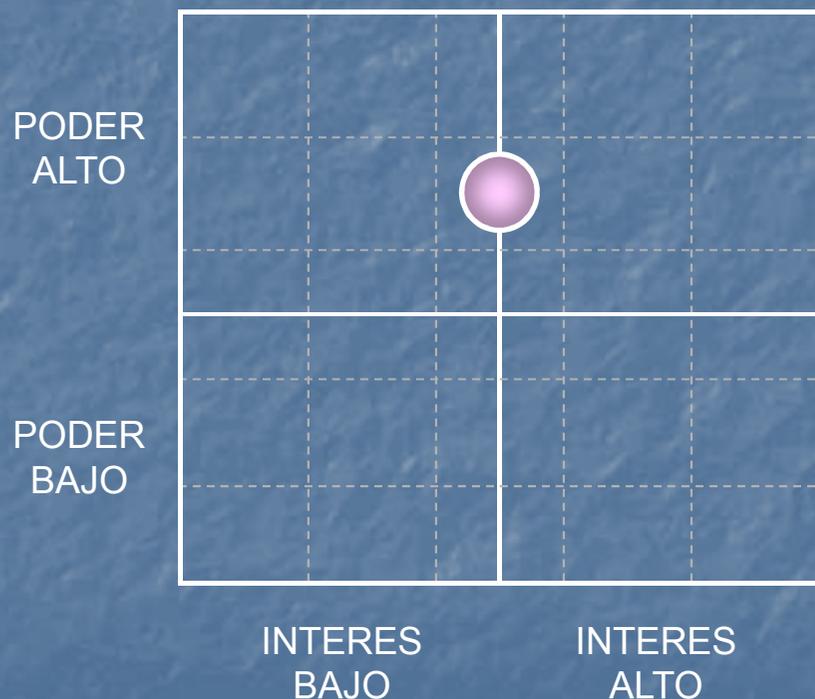




## Mapeo de los involucrados



### TIPS DE AYUDA



No olvidar que los valores posibles para PODER e INTERES van de 1 a 5. Por lo tanto, para representar gráficamente los puntos, será necesario imaginar a la matriz dividida en 5 filas por 5 columnas (líneas de puntos).

En este ejemplo se ha graficado un involucrado con PODER = 4; INTERES = 3.



## Caracterización de las posiciones

### LOS QUE APOYAN

PODER ALTO	SIMPATIZANTES	ALIADOS
PODER BAJO	AMIGOS	APOYOS
	INTERÉS BAJO	INTERÉS ALTO

### LOS QUE SE OponEN

PODER ALTO	OBSTÁCULOS	ENEMIGOS
PODER BAJO	CRÍTICOS	ADVERSARIOS
	INTERÉS BAJO	INTERÉS ALTO

# Mapeo de los involucrados



## EJERCICIO

Dibuje las matrices en una hoja y represente gráficamente a los involucrados más significativos de su Proyecto Final.

### LOS QUE APOYAN

PODER ALTO	
PODER BAJO	
	INTERÉS ALTO
	INTERÉS BAJO

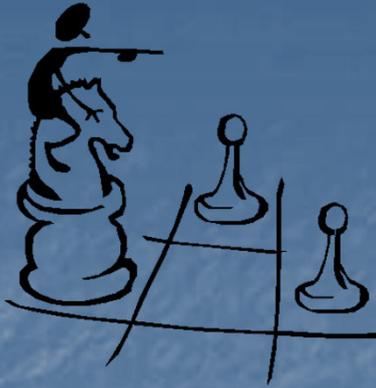
### LOS QUE SE OPONEN

PODER ALTO	
PODER BAJO	
	INTERÉS ALTO
	INTERÉS BAJO

4



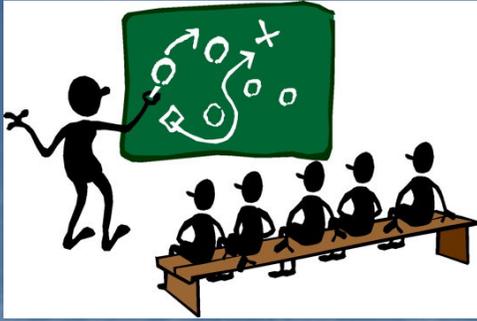
## DEFINIR LAS ESTRATEGIAS



## ¿Qué es una estrategia?

Definimos, para este caso, que una estrategia es un *“Plan de acción a intentar, conscientemente determinado, para abordar una situación específica y resolverla con éxito”*.

Aquí, las estrategias que se elaboren, deberían orientarse a lograr un control tal de los involucrados, que permita mantener y aumentar el interés de quienes están de acuerdo con el Proyecto y ganar, en lo posible, el apoyo de quienes se oponen o, al menos, disminuir su impacto negativo.



# Estrategias genéricas

¿Cómo se debería actuar con cada uno de los grupos de involucrados?

## LOS QUE APOYAN

PODER ALTO	<b>SIMPATIZANTES</b> Movilizar, lograr mayor interés en el proyecto.	<b>ALIADOS</b> Mantener su interés. Seguir muy de cerca.
	<b>AMIGOS</b> Mantener informados. Racionalizar esfuerzos.	<b>APOYOS</b> Mantener implicados y satisfechos.
PODER BAJO	INTERÉS BAJO	INTERÉS ALTO

## LOS QUE SE OPONEN

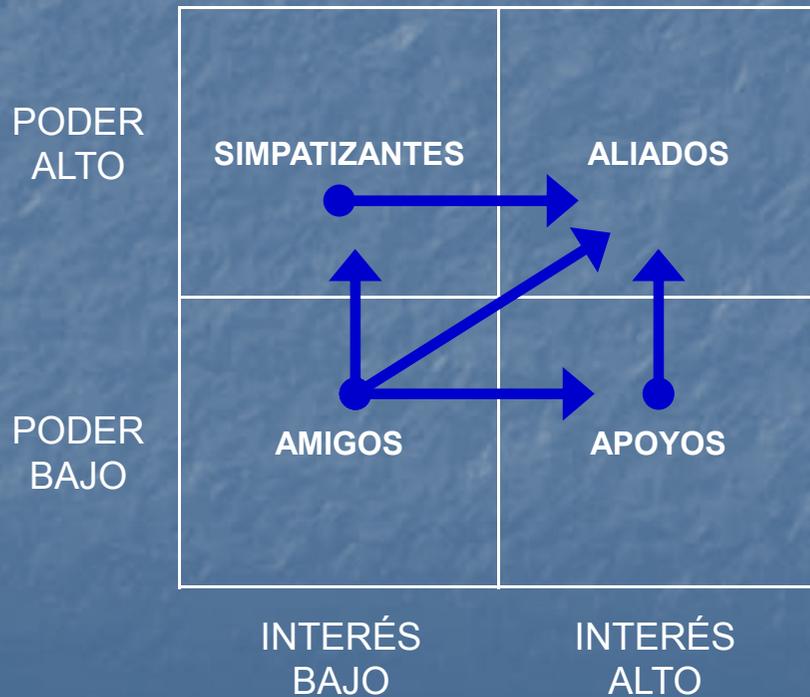
PODER ALTO	<b>OBSTÁCULOS</b> Monitorear y mantener su bajo INTERÉS. No desafiar.	<b>ENEMIGOS</b> Controlar muy de cerca.
	<b>CRÍTICOS</b> Informar. Evitar enfrentamiento.	<b>ADVERSARIOS</b> Utilizar la persuasión para disminuir su INTERÉS.
PODER BAJO	INTERÉS BAJO	INTERÉS ALTO



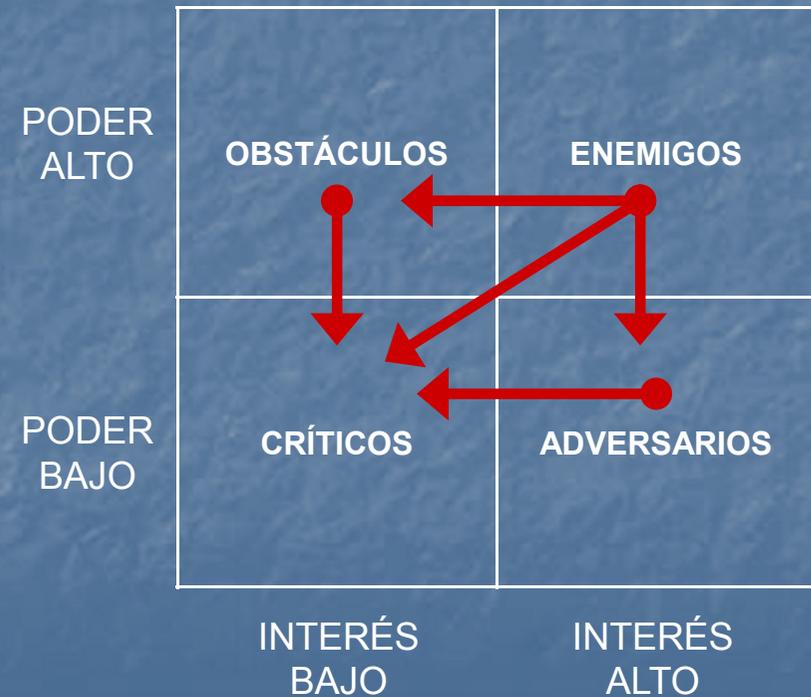
## Situación ideal dentro de cada matriz

Resultaría importante mover a cada involucrado en la forma que se indica

### LOS QUE APOYAN



### LOS QUE SE OPONEN





# Situación ideal entre matrices

Resultaría importante mover a cada involucrado en la forma que se indica

## LOS QUE APOYAN

## LOS QUE SE OPONEN



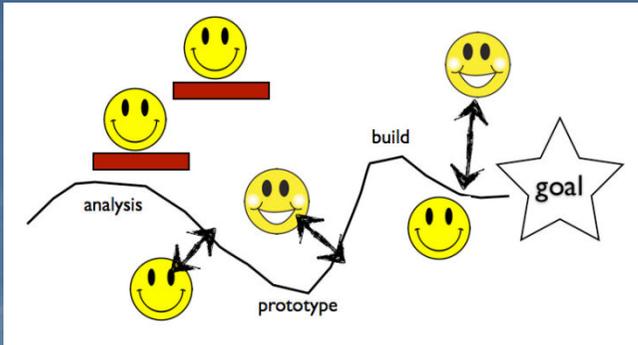


# Definición de estrategias



## EJEMPLO

INVOLUCRADO	INTERESES	ESTRATEGIA
Cuerpo de Policía	Apoyo por mejor visibilidad y posible disminución de delitos.	Otorgar un papel protagónico en las reuniones públicas de difusión.
Empresarios de Buses	Apoyo por mayor seguridad ante posibles accidentes (ya ocurridos).	Invitarlos especialmente a participar de las reuniones. Encontrar beneficios extras para ellos, alrededor del proyecto.
Comerciantes 2 (55%) (Se verificó que se trata de pequeños comercios como kioscos y verdulerías).	En desacuerdo por el costo diferencial de la obra, para ellos.	Informar sobre el diseño de planes especiales de pago para ellos, previa evaluación de su situación a través de Trabajadores Sociales.



# Definición de estrategias

## EJERCICIO

Describe las principales estrategias para su Proyecto Final

INVOLUCRADO	INTERESES	ESTRATEGIA

## PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

- Es el proceso que determina a quién, cuándo y cómo 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 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.

## 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!!!

## 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.

## 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"*





**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).



**Elaborado por:** MSc. Fabio Muñoz Jiménez, PMP  
Cátedra de Recursos Humanos

Material propiedad de la Universidad para la Cooperación Internacional

**Fecha:** 10/Junio/2013

