

Material Imprimible

Curso Project Management

Módulo Gestión de las comunicaciones

Contenidos:

- Concepto de comunicaciones
- Proceso comunicativo
- Comunicación y semiología
- Modelos mentales
- Gestión de las comunicaciones del proyecto

Concepto de comunicación

Para poder comprender la problemática específica en el entorno de un proyecto, debemos tener en cuenta un tema por demás importante: la comunicación.

Entendemos por **comunicación** a la emisión y recepción de mensajes entre dos o más personas. Quienes se comunican buscan aportar y obtener información acerca de un determinado asunto.

Asimismo, se conoce como **proceso comunicativo** al conjunto de actividades vinculadas a este intercambio de datos. El mismo requiere de, al menos, un emisor y de un receptor. El emisor envía ciertas señales, como un texto escrito, palabras, un gesto, para difundir un mensaje; cuando estas llegan al receptor, debe decodificarlas para interpretar el mensaje. El proceso contempla una devolución del mismo, a través de la que el receptor se convertirá en emisor, y viceversa.

Si esto lo trasladamos a un proyecto, la cualidad intrínsecamente temporal de este implica que tenga una fecha de inicio y otra de finalización, que es variable y usualmente corto, que seguramente esté en conocimiento de los integrantes del proyecto, sea al inicio o durante su ejecución, sabiendo además que una vez finalizado, volverán a sus ocupaciones anteriores. Toda esta situación hace que las comunicaciones se vuelvan críticas, resultando su importancia fundamental para el éxito del proyecto.

Como habíamos visto anteriormente, las diferentes partes que integran un proyecto son las siguientes:

- La organización solicitante
- La organización proveedora
- El equipo de proyectos
- Proveedores externos
- *Stakeholders*

Se puede dar la situación de que el proyecto se realice dentro de una empresa, por personal propio, pero las personas existen, y por lo tanto, las complicaciones surgen tanto o más que en el caso anterior.

El gerente o director del proyecto tiene un rol más que importante en el esquema de comunicaciones formales, ya que debe tener en cuenta las necesidades de comunicación

de las diferentes partes, y además saber equilibrar los intereses de cada uno de los interesados. Es decir, es fundamental que sepa cómo generar una comunicación formal eficaz y eficiente y además saber canalizar la comunicación informal de la manera más conveniente al proyecto.

Para comenzar el análisis deberemos entender al proceso básico de comunicación. Podemos decir que este comienza cuando una persona o emisor se pone en contacto con otra persona o receptor a través de un mensaje, que es enviado por medio de un canal, y espera que este último dé una respuesta ante lo que se le ha transmitido.

En este proceso entran en juego cinco elementos básicos, a saber:

- Emisor
- Mensaje
- Contexto
- Medio
- Receptor

El **emisor** es quien emite el mensaje hacia uno o varios destinatarios. Es la fuente que genera el anuncio de interés.

Este tiene la función de codificador, por lo que debe tener la capacidad de organizar el mensaje de tal manera que el receptor lo pueda decodificar. En tal sentido, el emisor debe operar sólo con un mismo sistema de lenguaje entendible y que en sí mismo se constituye en un canal de información.

Además del lenguaje, el emisor debe tener la capacidad de poner su mensaje en un canal que sea del acceso del receptor, perceptor y observador. Sin estas dos características, es decir, sin lenguaje común y canal de comunicación, no existe un emisor.

La **codificación** es el proceso a través del que el emisor prepara el mensaje para que pueda ser comprendido por el receptor. La forma en cómo el emisor elabore el anuncio va a depender del contenido de lo que quiere comunicar, del canal que elija para divulgarlo, del momento y el lugar donde va a transmitir la información, del lenguaje que va a utilizar y de la cultura que posee quien lo va a recibir.

Por su lado, el **mensaje** es el contenido de la comunicación que el emisor transmite con una intención. Para asegurar su interpretación adecuada es necesario que el transmisor conozca a quién se está dirigiendo, sus conocimientos y su cultura.

Aun así, con el fin de que no exista deformación en los mensajes transmitidos, un mensaje debe ser difundido con claridad para que el receptor comprenda su contenido y ser creíble.

Además, para que el emisor esté seguro que el mensaje fue captado, muchas veces es necesario repetir los conceptos hasta que el receptor dé alguna señal de que fue entendido, y también es importante que la información que estamos transmitiendo sea útil y sirva a quien va dirigido.

El receptor, que se supone que debe conocer los signos utilizados por el emisor, ante la recepción de un mensaje, debe preparar una respuesta. Cuanto menor sea el esfuerzo que el receptor utilice para entender el mensaje, mayor es la probabilidad de que el mismo sea recibido tal cual fue transmitido.

El **contexto** es uno de los elementos principales del proceso comunicativo, aunque a menudo se pasa por alto su importancia. Se trata de todos aquellos sucesos y circunstancias que pueden afectar al emisor y al receptor cuando el mensaje está siendo emitido o interpretado, con la consecuente alteración de su significado.

Los componentes del contexto son los mensajes que hayan tenido lugar antes del actual y los siguientes, que en conjunto se denominan contexto lingüístico, el tiempo, el espacio y las circunstancias socioculturales en las que tiene lugar la comunicación, o sea, la educación y la cultura de los interlocutores, así como cualquier acontecimiento ajeno al proceso comunicativo que pueda afectarlo de una u otra forma y que determine la adecuada interpretación del mensaje.

En otras palabras, no es posible aislar un mensaje de su contexto, ya que éste lo afecta antes de su creación, durante su emisión y a la hora de ser interpretado.

Ciertos temas que no se trataban en público hace unas décadas por cuestiones de prejuicios sociales forman parte de las conversaciones más comunes de la actualidad, y pueden ser comprendidos gracias al avance sociocultural y a las herramientas que recibimos en el intercambio cotidiano de información, a diferencia de lo que habría sucedido en dicho tiempo pasado.

El **canal** es el medio a través del que el mensaje llega al destinatario. Podemos citar como ejemplo cartas, teléfono, radio, diarios, correos electrónicos, revistas, conferencias, etc.

Los canales que se utilizan dentro de las organizaciones pueden ser formales e informales. Los formales son los que pone la empresa a disposición de sus empleados para comunicarse; son planeados y estructurados; en cambio, los informales surgen espontáneamente de acuerdo a las relaciones y al tipo de acercamiento que exista entre los miembros de la organización. Asimismo, son los que pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión, y son aquellos sobre los que la empresa no tiene control, ya que son denominados rumores, chismes, etc.

De acuerdo a su dirección, los canales de comunicación se dividen en:

- Canales verticales descendentes, que son los utilizados por jefes cuando deben dirigirse a uno o varios subordinados para comunicar qué es lo que deben o no deben hacer. Los canales de este tipo más utilizados en las organizaciones son órdenes, instrucciones, circulares, etc.
- También encontramos los canales verticales ascendentes, que es inverso al anterior, puesto que es el utilizado por los empleados cuando deben dirigirse a sus superiores. Muchas veces se descuida este canal y se le da más importancia a los canales descendentes, pero este es primordial, ya que, por un lado, el empleado tiene libertad de expresión, y por el otro, los jefes pueden obtener información sobre los intereses y labores de sus subordinados. Los canales más utilizados son reportes, informes, quejas, sugerencias, etc.
- Finalmente están los canales horizontales, que son los empleados por individuos de un mismo nivel jerárquico, ya sea en niveles superiores e inferiores, por lo que se transmiten e intercambian experiencias, ideas, opiniones, conocimientos, información, etc.

Sigamos. El **receptor** es la persona hacia la que va dirigido el mensaje, ya sea un individuo o un grupo de personas. En el momento en el que recibe el anuncio, el receptor inicia un proceso mental por el que lo decodifica y toma una actitud frente a él, ya sea de reacción o de asimilación.

Para su adecuada recepción, como ya vinimos remarcando en varias oportunidades, el receptor debe conocer los códigos empleados por el emisor. La asimilación o la reacción del receptor ante el mensaje recibido van a depender de sus prejuicios, de sus emociones, de su cultura, etc.

Si bien estos elementos que fuimos nombrando y explicando con anterioridad son los fundamentales dentro del proceso de comunicación, también existen otros que intervienen en este proceso, a saber:

- Decodificación
- Retroalimentación o *feedback*
- Ruidos
- Barreras

La **decodificación** es el proceso en el que el receptor de la comunicación trata de entender el mensaje recibido.

Para que el mensaje transmitido llegue con éxito, además de que el emisor debe conocer los códigos del destinatario, el receptor debe interpretar lo que transmite el emisor no sólo verbalmente, sino a través de sus gestos, la tonalidad de su voz, su mirada, etc. También influyen los factores ambientales o emocionales en que se desarrolla la comunicación. Por eso decimos que este es el proceso inverso de la codificación.

El receptor se convierte en un emisor de una respuesta o comportamiento que el hablante inicial espera y recibe con relación al mensaje que él ha dado inicialmente.

Por su lado, la **retroalimentación o feedback** puede ser:

- Positiva, que es cuando la respuesta lograda es la esperada
- O negativa, que es cuando se obtiene una respuesta que no es la esperada

Cuando la comunicación tiene lugar entre dos personas, la retroalimentación es más rápida y directa. En el caso de una organización, en donde las comunicaciones son más masivas, se utilizan encuestas y/o entrevistas para medir los efectos de lo comunicado.

Los **ruidos** en la comunicación son factores que impiden que el mensaje llegue correctamente al destinatario. No obstante, este término aplicado a la comunicación no se refiere solo a una molestia sonora, sino a cualquier interferencia en este proceso; también se lo conoce como perturbación de la información.

El ruido puede ser interno, que ocurre cuando el receptor no está prestando atención, o externo, que es cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente.

Este puede presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación, es decir, en el canal o medio de comunicación, en el código, o mismo en la forma.

Por eso, dado que el ruido puede interferir la comprensión, los dirigentes deben tratar de que no supere el nivel que no permita una buena comunicación.

También existen las barreras, que son factores de diferente naturaleza que crean dificultades para lograr una comunicación exitosa.

Entre las principales barreras que identifican los especialistas se encuentran las siguientes:

- En primer lugar, percepciones diferentes, puesto que las personas que tienen distintos conocimientos y experiencias perciben el mismo fenómeno de diversas maneras.
- En segundo lugar, diferencias culturales y de lenguaje, ya que para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben tener el mismo significado para el emisor y para el receptor, cosa que no siempre sucede.
- También las emociones, dado que el temor, la inseguridad, el afecto, o cualquier tipo de sentimientos influyen en la interpretación de un mensaje y pueden distorsionar su sentido original.
- Otra barrera son las relaciones interpersonales, dado que el nivel de las conexiones que existan entre emisor y receptor pueden afectar la efectividad de la comunicación.
- De igual manera, los prejuicios, de percepción y atribución, puesto que los estereotipos que tengan los participantes en el proceso de comunicación afecta el nivel de comprensión de mensajes y conductas. Es por eso que acá entra en juego el efecto halo: juzgar a la otra persona en función de la primera impresión, lo que hace que no nos fijemos en los matices y no seamos objetivos.
- Finalmente podemos mencionar la filtración o manipulación, ya que la información puede “manejarse” para que sea vista por el receptor de manera más favorable. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que él cree que quiere oír, está filtrando la información. Los intereses personales y las percepciones diferentes de lo que es importante para cada cual están presentes en la filtración.

Comunicación interpersonal

Dicha comunicación es la que se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de los individuos produce mensajes, y es una relación de intercambio por medio de la que dos o más personas comparten su percepción de la realidad.

En el caso de una relación entre profesionales, encontraremos los siguientes componentes:

- El componente teórico es el conocimiento que constituye las bases fundamentales para establecer y mantener una relación interpersonal profesional
- El componente técnico tiene que ver con las destrezas y estrategias comunicacionales específicas utilizadas en la relación
- Y el componente creativo es la forma en que cada profesional establece la relación con el otro. En toda comunicación, tanto en el ámbito laboral como en el personal, debemos hacer cinco preguntas: ¿qué, cómo, a quién, cuándo, dónde comunicar?
- Qué comunicar es el contenido de la conversación, aquello que queremos transmitir. Pero hay que tener en cuenta que este siempre tiene su origen en la persona que comunica, por lo que se hace muy difícil desligar el contenido de la persona que lo transmite.
- Cómo comunicar tiene que ver con el modo en que transmitimos la información, en cómo decimos las cosas, ya que si el contenido es complicado, la manera en que comuniquemos puede ser decisiva a la hora de reducir el impacto en nuestro receptor.
- En el a quién comunicar debemos tener presente quién es el destinatario de nuestra comunicación.
- Cuándo comunicar tiene que ver con encontrar el momento más favorable para transmitir la comunicación, para decir lo que tengamos que decir. Esta es muy importante, sobre todo en momentos de crisis.
- Por último, dónde comunicar está relacionada con el sitio donde vamos a transmitir la información. Obviamente que la elección del lugar va a depender del receptor o los receptores de nuestra comunicación.

Aspectos verbales y no verbales de la comunicación

El ser humano es primordialmente sensible. Podemos oír y ver toda expresión verbal, gestos, llanto, la expresión de la cara, el tono de voz, la cadencia y ritmo de los movimientos del cuerpo, la mirada, la proximidad o lejanía. Es decir, que podemos

percibir las conductas de nuestro interlocutor, y éste también capta viendo, oyendo y sintiendo.

Si pudiéramos a nuestros interlocutores aislados de tal modo que no pudieran observar o sentir sus conductas, y ellos las nuestras, no podríamos llegar a conectarnos, ya que la comunicación no es posible sin el comportamiento.

Podemos distinguir entre la comunicación verbal y la no verbal.

La mayoría de lo que transmitimos lo hacemos hablando o por escrito, y la **comunicación verbal** es usada para transmitir ideas o dar información acerca de hechos personales o no, opiniones y actitudes, describir o expresar sentimientos, acuerdos o desacuerdos, hacer preguntas, dar o demandar información, razonar y argumentar.

Asimismo, tiene como función servir de vehículo a los contenidos explícitos del mensaje, y lo único que se requiere para garantizar una comunicación efectiva es que sean realmente claros, es decir, que sea presentado de un modo descriptivo y operativo, y según un código común.

Aunque se comprendan como elementos de la comunicación no verbal, algunos aspectos relacionados que se deben recordar son los siguientes:

- Analizar y controlar los términos utilizados
- Revisar el tono de voz, es decir, verificar si es demasiado alto o bajo con la finalidad de lograr la atención del receptor
- Controlar la velocidad del habla, con las pausas suficientes para hacer el mensaje entendible
- El tiempo debe ser el justo y necesario

Todos estos aspectos pueden influir en lo que se intenta transmitir y en lo que interpretan los participantes, por eso es importante tenerlos en cuenta. Sin embargo, y como ya hemos adelantado, toda comunicación verbal debe estar apoyada por una no verbal.

Las señales no verbales no sólo colorean al mensaje verbal, sino que, muchas veces, lo transforman completamente o incluso lo mantienen en segundo plano. Se pueden ocultar las palabras, se puede decidir no hablar o no comunicar verbalmente; sin embargo, resulta imposible no enviar mensajes a través de los gestos.

La **comunicación no verbal** está comprendida por multitud de factores. Veamos algunos de ellos:

- A través de la expresión facial se puede comunicar el grado de inclinación, comprensión, interés, el estado emocional. Es un *feedback* muy efectivo, ya que se dice si se está comprendiendo lo que nos dicen
- La mirada es utilizada para expresar emociones, afiliación, deseo o aversión
- Otro factor es la postura, es decir, el modo de cómo uno se sienta, permanece de pie o la forma de caminar. Esta revela el estado emocional de la persona, actitudes y sentimientos hacia sí mismo y hacia los otros.
- Los gestos con las manos, en cambio, enfatizan los mensajes verbales, e incluso a veces sustituyen la palabras cuando éstas son difíciles de utilizar
- La proximidad espacial tiene que ver, justamente, con el espacio entre los interlocutores
- El contacto físico, por su lado, expresa cordialidad o simpatía, o agresión.
- Las claves vocales, como el tono, volumen, claridad, velocidad, el balbuceo y las muletillas, afectan al significado de lo que se dice.
- La apariencia personal, como aseo, estilo de vestir, peinado, etc., a veces matizan la comunicación verbal

En general podemos decir que las funciones de la comunicación no verbal pueden ser:

- Reforzar el mensaje verbal. Por ejemplo, si explicamos cómo funciona una máquina, podemos apoyarlo mediante el movimiento de las manos y brazos.
- Otra función es repetir el mensaje
- También sustituir el mensaje, y lo hacemos cuando explicamos algo para lo que no recordamos la palabra adecuada, o cuando le decimos a un alumno que se acerque para realizar una tarea
- Asimismo, mostrar actitudes del receptor y regular la comunicación, dado que con las señales no verbales mostramos interés o desinterés, agrado o disgusto por lo que dice una persona, le mostramos que es su turno de palabra en el debate, le reforzamos para que continúe su exposición o la deje, etc.

Y... ¿qué ocurre con la comunicación asertiva?

Esta se basa en una actitud personal positiva a la hora de relacionarse con los demás y consiste en expresar opiniones y valoraciones evitando descalificaciones, reproches y enfrentamientos. Es la vía adecuada para interactuar con personas.

La comunicación puede hacerse de diferentes formas respecto al receptor que nos escucha: se puede ser agresivo e imponer nuestra postura, ser inhibidos dando una imagen de poco control del tema y de uno mismo, o ser asertivos, postura que nos lleva a crear oportunidades más satisfactorias que el resto.

Una comunicación asertiva se produce cuando se expresa un mensaje en el que las palabras y los gestos transmiten claridad, y al mismo tiempo, una actitud de empatía hacia el interlocutor. En otras palabras, se trata de comunicar las propias ideas de manera sincera y creando un clima positivo y sin ánimo de conflicto.

Un elemento fundamental de la comunicación asertiva es la **empatía**, es decir, la habilidad de conectar necesidades propias y las de los demás para encontrar puntos en común o de colaboración. Y eso es más que importante para el éxito de un proyecto.

De igual manera, es esencial la escucha activa, que consiste en una forma de comunicación que demuestra al hablante que el oyente le ha entendido.

Existen varios niveles de escucha que se pueden emplear dependiendo del nivel de entendimiento que se alcanza en cada caso:

- Primeramente, parafrasear, es decir, resumir lo que la persona ha dicho. Si alguna parte nos ha llamado la atención, podemos resaltar las palabras que más nos han impactado. Esta es una forma de dirigir la conversación, porque el hablante va a ampliar la información sobre lo que hemos subrayado.
- Otro nivel es reflejar el estado emocional. Aquí, además de que se le ha entendido, se le muestra que se sabe cómo se siente. Si bien ayuda, no basta con decir “sé cómo estás” o “te entiendo”.
- También podemos validar, o sea, mostrar que se acepta lo que dice aunque no se esté de acuerdo. Es aceptable lo que se manifiesta, se entiende, aunque no se esté totalmente en conformidad.
- De igual forma, podemos estar completamente de acuerdo. Hay gente que la única manera que tiene de aceptar la empatía del otro es a través del acuerdo completo de la otra persona.

En cualquier caso se puede cualificar lo que se dice como una opinión propia y no como una afirmación indiscutible. Esto se hace introduciendo un tono en la expresión que relativice lo que se dice o utilizando frases como “desde mi punto de vista”, “en mi opinión”, etc.

Hay que tener en cuenta que no se puede aceptar aquello con lo que no se está de acuerdo, pero se puede validar lo que se oye y mostrar la discrepancia con una opinión propia. Hay veces en las que la creencia de uno no puede ser de ninguna forma aceptada, aunque sí oída.

Y... ¿Qué es lo que no hay que hacer en la escucha activa?

- No debemos rechazar las emociones que el otro manifiesta, ya que estas son reacciones automáticas que frecuentemente se dan en determinadas circunstancias, pero que no son obligatorias y no las controlamos. Por eso, decirle a una persona que no debería sentir lo que siente, implica un reproche sobre una conducta sobre la que la persona no tiene control
- No debemos juzgar
- No tenemos que solucionar el problema. Quien nos lo está planteando quiere compartirlo con nosotros, pero él o ella es la responsable de solucionarlo. Nosotros solamente podemos escuchar y dar nuestra opinión.
- No se debe interrumpir, sino esperar a que la otra persona les dé paso, aunque no estén de acuerdo con lo que dice.
- No debemos contar nuestra propia historia. Si nos está relatando algo es para que entendamos su problema, y si contamos nuestra historia, estaremos centrándonos en la propia
- No tenemos que dar un consejo que no se nos haya pedido
- No debemos descalificar cuando demos nuestras opiniones

Comunicación y semiología

En el área de la comunicación, la **semiología** es una disciplina central y muy importante porque tiene que ver con los modos en los que los individuos de una comunidad se comunican y dan valor a los diferentes símbolos del discurso.

Cuando hablamos de símbolos no hacemos referencia solamente a los dibujos o gráficos que se pueden usar, como por ejemplo, el logo de una marca; sino también a todos los elementos que nos rodean y que entendemos simbólicamente; por ejemplo, un semáforo en rojo.

Para la semiología, el acto de comunicación se da en la semiosis, evento central de su estudio.

¿Alguna vez escucharon hablar sobre ella? La **semiosis** es el momento en que una idea o concepto se transforma en algo significativo no solo para quien la elabora, sino para su interlocutor. Por ejemplo, la creación de palabras y la producción de textos escritos.

Como todas las ciencias humanas y sociales, la semiología posee método y formas de trabajo no tan estrictas como las de las ciencias duras, y por eso pueden adaptarse a las diferentes realidades sociales.

La semiología no es, tal vez, una de las ciencias más fácilmente reconocibles a nivel general, ya que su objeto de estudio es difuso, poco claro y abstracto. Esto hace que muchas veces no se tenga en cuenta lo importante que es en nuestras vidas cotidianas. Su importancia radica en el hecho de que es la que analiza el modo en que el ser humano se comunica a través de símbolos y estructuras simbólicas complejas que llevan mucho tiempo para poder ser comprendidas.

El hecho de hablar y comunicarnos, que parece tan natural, es una compleja y dificultosa tarea que el ser humano ha ido desarrollando desde los albores de la historia y que ha alcanzado niveles de extrema complicación. Además, la semiología se interesa por las diferentes formas de discurso y comunicación en las artes como el cine, el teatro, etc.

La semiología incluye a:

- La semántica, que estudia los signos lingüísticos, es decir, la comunicación escrita y oral.
- Y la semiótica, que se dedica al estudio de los signos no lingüísticos, o sea, la comunicación a través de gestos, señales, íconos.

El **signo lingüístico** es una representación mental a través de la que alguien puede conocer los objetos de la realidad, y para poder comprenderla, debemos conocer sus componentes.

Estos son:

- El objeto, o sea, parte de la realidad que se conoce a través del signo
- El representante o signo, es decir, el o los aspectos del objeto
- El interpretante u otro signo que se representa en la mente de la persona

Teniendo ya esta definición, será más fácil comprender los tipos de signo, según la relación que estos tengan con el objeto. Los mismos son:

- El ícono, que tiene una relación directa de semejanza con el objeto que representa. Por ejemplo: retratos, pinturas, mapas, etc. Los íconos representan a lo masculino y femenino respectivamente. Son figuras que simbolizan de manera directa el ser varón y mujer.
- En el índice, la relación con el objeto que representa es de continuidad con respecto a la realidad. Por ejemplo: una huella es índice de búsqueda o investigación, etc.
- En el símbolo, la relación con el objeto es convencional y arbitraria. Por ejemplo: un hombre y mujer; la paloma es símbolo de paz; las señales de tránsito, etc.

Por su parte, el **código** es un conjunto de signos que deben ser compartidos por el emisor y el receptor de un mensaje para que éste sea comprendido. Si un hombre habla en francés a otra persona que no conoce dicho idioma, la comunicación no será posible, ya que el código empleado para la transmisión del mensaje no es conocido por ambos.

Variaciones sociales, geográficas y estilísticas del lenguaje

No todos los hablantes empleamos nuestro idioma de la misma forma. El uso de la lengua depende de factores como el lugar en el que la hemos aprendido, nuestro nivel de instrucción cultural o la situación comunicativa en la que nos encontramos en cada momento preciso. Esta diversidad es lo que se conoce como variedades de la lengua, de cuyo estudio se encarga la sociolingüística.

Entre ellas podemos distinguir:

- Variaciones de tipo geográficas
- Variaciones sociales
- Y variaciones estilísticas

Dentro de las variedades de tipo geográficas encontramos:

- Las variedades diatópicas, dado que cada zona, región o pueblo tiene aspectos lingüísticos propios. Por ejemplo, una casa independiente en la zona rural en Andalucía se llama "cortijo", mientras que en Cataluña se llama "masía" y en el País Vasco, "caserío"; en Galicia, "pazo", y en la Comunidad Valenciana, "barraca". También hay diferencias importantes en la pronunciación o en algunas

construcciones gramaticales según el lugar donde hemos aprendido o donde hablemos nuestro idioma.

- También encontramos el dialecto, que es una variedad de una determinada lengua que se distingue claramente de aquellas que se emplean en otras zonas geográficas y por diferentes grupos sociales.

En segundo lugar hallamos las variedades sociales, que están relacionadas con el nivel socio-cultural o profesional del hablante. De estas forman parte:

- Las variedades sociales o diastráticas, puesto que cada grupo social tiene formas de expresarse diferentes, dependiendo de factores como la clase social, la educación, la profesión, la edad o la procedencia étnica. Para referirse a la vivienda habitual, el argot juvenil utiliza palabras específicas, como por ejemplo, choza. Por el contrario, en el lenguaje típico de los negocios, seguramente utilizarían “inmueble” o “finca”.

Existen además diferentes niveles en el uso de una lengua:

- El habla culta, o nivel culto, representa el uso más cuidado de la lengua. Es tenido como modelo de corrección y aparece sobre todo en los textos científicos y literarios.
- El habla coloquial, o nivel coloquial, es el que usan habitualmente la gran mayoría de los hablantes de un nivel cultural medio para la comunicación en la vida cotidiana. Este constituye la lengua estándar, que es la utilizada, por ejemplo, en los medios de comunicación.
- El habla vulgar, o nivel vulgar, es el uso descuidado, y en la mayoría de los casos incorrecto, de la lengua, y se manifiesta en el empleo de vulgarismos

Como variedad intermedia entre el habla coloquial y el habla vulgar encontramos el habla familiar, que es la que usamos con las personas de nuestra confianza.

El argot, por su lado, es un término del habla que emplean los miembros de un determinado grupo, como los jóvenes, delincuentes, policías, etc.

La jerga, en cambio, es la forma de habla de un determinado grupo abierto de personas, como profesionales y estudiantes.

Bien. Por último nos encontramos con las variedades del lenguaje de tipo estilísticas, relacionadas con la situación comunicativa del hablante. Allí encontramos:

- Las variedades situacionales o diafásicas, dado que cada momento o situación requiere una variedad lingüística diferente. No hablamos de igual forma con un amigo que con una persona desconocida; no utilizamos el mismo lenguaje en nuestro ambiente familiar que en un juzgado. Un poeta puede utilizar la palabra "morada" en uno de sus textos, pero seguramente no la utilizará en una situación familiar por riesgo a parecer pedante o afectado, contexto donde preferirá emplear el término más habitual, "casa".

Modelos mentales

Un **modelo mental** es un mecanismo del pensamiento mediante el que un ser humano intenta explicar cómo funciona el mundo real. Es un tipo de símbolo interno o representación de la realidad externa, hipotética, que juega un papel importante en la cognición.

Los modelos mentales comienzan a constituirse apenas las personas ingresan al mundo, ya que con las experiencias de la vida cotidiana los niños van “escribiendo su historia”, condicionados por los deseos y conductas de sus progenitores, por las personas significativas que los van acompañando en el transcurso del tiempo y también por la cultura en la que se encuentran inmersos. Desde ya, también es decisivo el segmento de época por la que se transita.

La escritura de la historia personal no es “a la letra”. Es decir, no se pretende reproducir fielmente las experiencias vividas, sino que se trata de un formato “caprichoso”, una verdadera “interpretación” de lo vivido.

Lo inscripto sería entonces una visión singular de lo experimentado y, constituyendo la memoria, adquiere una lógica de pensamiento que rige la conducta: muchas veces la persona no tiene conciencia de ello.

Si el modelo mental comienza a construirse desde la temprana infancia, no es extraño que ya de adultos se cuente con una determinada manera de percibir el mundo y de actuar en él. También desde esa posición surge la manera de vincularse con las personas y las cosas.

La diversidad de modelos mentales nos conduce a reflexionar sobre el tema de la comunicación y sus escollos, puesto que el modelo mental condiciona la comunicación

entre las personas. Concretamente, las dificultades comunicacionales podrían surgir de los diferentes modelos que brindan, por ejemplo, diferentes explicaciones u opiniones sobre un mismo hecho.

Paradójicamente, la riqueza de un equipo de trabajo también surge de la diferencia de modelos mentales. Es decir, aquello que trabaría la comunicación también potenciaría la calidad de una tarea.

Resolver esta cuestión lleva tiempo, paciencia y la decisión de abordar la faceta más difícil del liderazgo personal: aventurarse a recorrer el propio modelo mental para mejorar el auto-conocimiento, concepto clave en la optimización de los procesos comunicacionales.

Son distintos factores los que nos llevan a crear distintas representaciones internas o modelos mentales de una misma realidad. Veamos juntos cuáles son los principales:

- La genética, ya que tenemos unos genes propios de nuestros predecesores que han creado nuestra genesíaca particular
- Las circunstancias personales, dado que las diversas situaciones que hemos vivido influyen en nuestra capacidad de pensar, de creer.
- Asimismo, las experiencias, la cultura, ya que el lugar dónde hemos vivido, nuestro escenario de actuación, ha condicionado nuestra forma de ver el mundo.
- Finalmente, el canal de comunicación, puesto que el lenguaje o la forma en la que explicamos nuestras experiencias limita la vivencia externa. El propio idioma en el que nos expresamos nos condiciona totalmente.

Ahora nos preguntamos... ¿Cuáles son nuestros esquemas mentales que condicionan la interpretación de la realidad y nuestra conducta? Veamos.

- “El trabajo está hecho para sufrir” es una idea fundamental que determina lo que se debe y lo que no se debe hacer en el empleo. El tiempo que no trabajo es para gozar. Por tanto, allí no me conviene invertir demasiadas expectativas personales. Se hace lo imprescindible, pero la conexión emocional es harina de otro costal. Las empresas han desarrollado mecanismos muy elaborados para tratar de conectar con sus empleados. Hay que estar alerta. No, el trabajo no es, ni de lejos, el lugar para disfrutar. Por eso conviene definir límites, para evitar que invada la vida personal. Vida profesional y vida personal deben estar nítidamente diferenciadas.

- “La empresa me va a explotar porque su objetivo es maximizar resultados”. Digan lo que digan, lo vistan como lo vistan, el gran objetivo del beneficio está por encima de todo lo demás. Soy un recurso del que tratan de extraer lo máximo.
- “El conocimiento es importante y, por tanto, tengo que protegerlo”. Este modelo mental trata el intelecto como otros elementos físicos valiosos. Cuando algo tiene valor, se encierra en una caja de seguridad, y en tanto que hay poco, su costo se mantiene o incluso crece. Si mucha gente supiera lo que yo sé, entonces yo perdería valor relativo en la sociedad que me rodea, así que es necesario proteger lo que sé.
- “Las cosas hay que pensarlas bien antes de hacerlas”. Todo el mundo sabe que las prisas no son buenas consejeras. No decimos nada raro: es un consejo que cualquier madre/padre daría a su descendencia. Pero también es cierto que, remitido al ámbito laboral, la P de pensar, la P de planificar y la P de prever, han sido sobrevaloradas, consecuencia y causa de un mundo donde se actúa de acuerdo con los objetivos establecidos. La incertidumbre no le gusta a nadie.
- “La empresa, a pesar de todo, me da seguridad porque me asegura el ingreso económico que necesito”. ¿De dónde si no voy a sacar el dinero? Las empresas son el medio para que yo pueda desarrollar mi ciudadanía normalizada. Necesito vivir con un ingreso suficiente para mis necesidades y la organización es que la me propone una transacción para ello: le entrego parte de mi tiempo y me devuelve el dinero que me hace falta

Estos cinco modelos representan estructuras profundas, complejas, que después admiten peculiaridades a la hora de observar en qué tipo de comportamientos se traducen. Hay que tener en cuenta que son matizados por las diferencias individuales.

Además, cada persona “posee” el modelo con un grado diferente de intensidad. Habrá quien reniegue de ellos y quien se sienta muy a gusto. Somos distintos.

Sin embargo, desde el punto de vista de lo que podemos o no hacer en la empresa, ¿hasta qué punto estos modelos impiden el avance en otra dirección? ¿Serían suficiente obstáculo como para buscar otras alternativas?

Los modelos mentales son indispensables para comprender el modo de actuar de las personas que colaboran en una organización, ya que no solo determinan la forma de interpretar el mundo, sino también de actuar.

Si podemos profundizar un poco más en este sentido, se trata de entender cómo dos personas con dos modelos mentales distintos, pueden observar un mismo acontecimiento y describirlo de manera diferente, porque cada una se fija en detalles que tal vez la otra ni siquiera considera.

Desde una perspectiva más genérica y simple, los modelos mentales nos sirven para conocer mejor a nuestros clientes y poder desarrollar productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades, como así también comunicarnos con empleados, pares y toda persona interesada en el proyecto. Asimismo, entender los modelos mentales permite comprender mejor el entorno organizacional y saber por qué los empleados actúan de determinada manera frente a una situación compleja.

Entonces, uno de los retos más relevantes está en poder alinear los distintos modelos mentales de la organización, ya que las personas los utilizarán para enfrentar circunstancias de distintas índole, y si encontramos una manera adecuada de estructurarlos, nos ayudarán a configurar una atmósfera que permita generar ideas transformadoras que beneficien a la empresa.

Esto es muy complejo, ya que implica volver el espejo hacia dentro y tener muy claro nuestro interior: qué queremos lograr, cuáles son nuestros anhelos y deseos y cómo vamos a actuar para llegar a ellos.

Gestión de comunicaciones en un proyecto

Dentro de las funciones del director de proyectos está el definir el plan de comunicación y el facilitar/promover la conversación entre los integrantes del plan. Por tanto, es importante que este conozca cuáles son los objetivos que se persiguen con esta comunicación.

Analicemos cada uno de estos objetivos en detalle:

- Primeramente, integrar el equipo. Un proyecto es un conjunto de tareas interrelacionadas y ejecutadas por personas. Por ello es importante que los diferentes integrantes del proyecto sepan lo que deben hacer, cuándo lo deben hacer, dispongan de la información necesaria para hacerlo, y se sientan partícipes del plan. En cualquier proyecto existe siempre un conjunto de personas, que sin participar directamente en él, tienen interés o necesitan estar informadas sobre el mismo. Garantizar que esto ocurra es uno de los objetivos.

- El segundo propósito es ser informado. Como se ha comentado anteriormente, dentro de las causas de fracaso del proyecto están los cambios debidos a alcances escondidos, *stakeholders* no considerados, riesgos no identificados, etc. Por tanto, la comunicación debe favorecer la identificación de estos puntos en la fase inicial del proyecto.
- El tercer objetivo es evitar y/o solucionar conflictos. El hecho de que el proyecto esté ejecutado por personas implica que existirán problemas, tanto de índole técnica como personal, que deberán de ser prevenidos y gestionados por parte del director. Esto puede conseguirse a través de la comunicación.

Por otra parte, existen una serie de características que deberían cumplirse para que la comunicación sea efectiva desde el punto de vista de las necesidades de la gestión de proyectos. Veamos.

El hecho de mandar una gran cantidad de información a una misma persona dificulta que esta pueda focalizarse en aquello que es importante y/o le afecta, lo que suele generar confusión. Por ello es recomendable que las comunicaciones sean directas y ajustadas al objetivo e intereses de cada persona.

No obstante, esto no debe confundirse con “escatimar” información, ya que sin llegar a caer en su exceso, es importante dar a conocer el contexto de las solicitudes o información que se transmite. Con ello se consigue una mejor comprensión de esta notificación, una mayor capacidad para aportar y desarrollar el trabajo, y un mayor sentido de vinculación del interlocutor.

Dentro de los límites que marca el sentido común, es mejor transmitir frecuentemente pequeñas cantidades de información, que comunicar mucho de golpe. Con ello se facilita que el receptor reciba y asimile los datos, y se incremente su vinculación al proyecto. Esto debe hacerse respetando el punto anterior, lo que significa que no debemos “bombardear” a alguien con pequeñas cantidades de información que no le afectan.

Por otro lado, es importante mantener una comunicación ajustada al interlocutor, ya que no es lo mismo comunicarse con un miembro del equipo del proyecto que pertenece a nuestra organización, con un proveedor, con el cliente, o con el comité de seguimiento del mismo. Por tanto, el mensaje, en forma y contenido, debe estar ajustado a cada receptor.

Como se ha comentado, uno de los objetivos que se persigue con la comunicación es el de ser informado. Para ello, el director de proyectos debe fomentar que la comunicación sea bidireccional, e introducir en ella personas que puedan aportar conocimientos y puntos de vista que logren favorecer a los objetivos del plan. Esto es especialmente importante en la fase de planificación y el inicio de la ejecución, donde hay un especial interés en descubrir requerimientos y riesgos ocultos.

Por último diremos que ajustar los contenidos al interlocutor no es lo mismo que esconder información. Por regla general es siempre mejor ser abiertos, aun con los puntos negativos, que intentar esconder información. En este sentido, es mejor decir que algo va mal y el plan que tenemos para solucionarlo, que no decirlo.

Ahora bien. A nivel general, podemos dividir las comunicaciones que se desarrollan dentro del proyecto en cuatro grupos, en función de si es formal o informal, e interna o externa.

La comunicación interna formal es la que se desarrolla dentro del equipo del proyecto a través de canales formales. En general corresponde a la distribución de documentación oficial del plan, o de información relacionada con los objetivos de este, que debe ser considerada para ejecutar el trabajo.

El hecho de hacerse por canales formales permite el registro y consulta posterior de dicha información. Además, la forma y canal que se usa para distribuir los datos debe ser coherente con el plan de comunicación del proyecto, y en muchos casos, ligada a un determinado procedimiento.

De forma similar a la anterior, la comunicación externa formal es aquella que se desarrolla del proyecto hacia el exterior a través de canales formales. Este tipo de comunicación se usa cuando se quiere dejar constancia de la información transmitida, bien por su importancia, porque afecta a los objetivos, o porque su entrega forma parte del alcance. Igual que en el caso anterior, debe ser coherente con el plan de comunicación del proyecto, y estar ligada a un determinado procedimiento cuando corresponda.

Por último, la comunicación interna/externa informal es el tipo de comunicación más habitual dentro del proyecto, ya que permite integrar al equipo y además resulta la mejor para resolver y evitar conflictos.

Por su carácter informal, no queda registro de ella, por lo que el director del proyecto debe tener el criterio suficiente para recoger aquellos temas más importantes que deban ser transmitidos formalmente.

En muchos casos usaremos la comunicación informal para alinear o clarificar puntos de vista antes de oficializarlos por vía de comunicaciones formales. Un aspecto importante a considerar es el envío de mails o documentos preliminares como comunicación informal.

Sin embargo, si bien esto es algo habitual, debemos considerar que al ser un soporte escrito, puede ser considerado una comunicación formal; no sería la primera vez que delante de un conflicto aparezca un mail o un documento que para el emisor era informal pero el receptor lo consideró como formal. En estos casos, lo mejor es clarificar el carácter informal de la comunicación, bien en el cuerpo del mail o como una nota sobre los documentos.

Detalles para planificar exitosamente la comunicación de un proyecto

Dentro de las entradas tenemos:

- El plan para la dirección del proyecto, que es la información acerca de cómo se ejecutará, monitoreará, controlará y cerrará el mismo.
- El registro de interesados, que proporciona información respecto a los interesados del proyecto, y que se utiliza para realizar el plan de comunicaciones.
- Los factores ambientales de la empresa, que afectan el proceso planificar la gestión de las comunicaciones. Podemos encontrar, por ejemplo, la estructura de la organización
- Por último hallamos los activos de los procesos de la organización. Aquí se encuentran, entre otros: las lecciones aprendidas y la información histórica, puesto que pueden proporcionar conocimiento respecto a las decisiones tomadas en asuntos de comunicación como a los resultados de dichas decisiones en el marco de proyectos similares anteriores. Además se pueden utilizar como información orientativa para planificar las actividades de comunicación del proyecto en curso.

Continuemos con las herramientas y técnicas:

- Podemos nombrar el análisis de requisitos de comunicación, que determina las necesidades de información de los interesados del proyecto. Estos requisitos se

definen combinando el tipo y el formato de la información necesaria con un análisis del valor de dicha información

- También tenemos la tecnología de la comunicación, y diremos que los métodos utilizados para transferir información entre los interesados del proyecto pueden variar considerablemente. Por ejemplo, un equipo de proyecto puede utilizar como métodos de comunicación técnicas que vayan desde conversaciones breves hasta reuniones prolongadas, o desde simples documentos escritos hasta materiales extensos que se pueden consultar en línea
- De igual manera, hallamos modelos de comunicación. Estos son utilizados para facilitar las conversaciones y el intercambio de información y pueden variar de un proyecto a otro, y también entre las diferentes etapas de un mismo proyecto.
- También están los métodos de comunicación, que existen varios, y que se emplean para compartir la información entre los interesados del proyecto. De manera general, estos métodos pueden clasificarse en comunicación interactiva; comunicación de tipo *push* y comunicación de tipo *pull*.
- Finalmente, las reuniones, ya que el proceso planificar la gestión de las comunicaciones necesita del debate y del diálogo con el equipo del proyecto a fin de determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicar la información del plan, y de responder a las solicitudes de dicha información por parte de los interesados.

Veamos, por último, las salidas:

- Primeramente tenemos el plan de gestión de las comunicaciones, que debe contener la siguiente información: los requisitos de comunicación de los interesados; la información que se comunicará, incluido el idioma, formato, contenido y nivel de detalle; el motivo de distribuir dicha información; el plazo y la frecuencia para distribuir los datos y para recibir el acuse de recibo; la persona responsable de la comunicación. También la persona responsable de autorizar la comunicación; la persona o grupos que recibirán la información; los métodos o tecnologías utilizados para transmitir los datos, tales como memorandos, correo electrónico y/o comunicados de prensa; los recursos asignados para las actividades de comunicación, incluidos el tiempo y el presupuesto; el proceso de escalamiento, con identificación de los plazos y la cadena de mando para el escalamiento de aquellos incidentes que no puedan resolverse a un nivel inferior. Además, el método para actualizar y refinar el plan de gestión de las

comunicaciones a medida que el proyecto avanza y se desarrolla; un glosario de la terminología común; diagramas de flujo de la información que circula dentro del proyecto, los flujos de trabajo con la posible secuencia de autorizaciones, la lista de informes y los planes de reuniones, etc., y restricciones en materia de comunicación, generalmente derivadas de una legislación o normativa específica, de la tecnología, de las políticas de la organización, etc.

- También forma parte de las salidas las actualizaciones a los documentos del proyecto. Entre los escritos a actualizar se encuentra el cronograma del proyecto y el registro de interesados.