



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida



Project Management

Resumen Imprimible

Módulo VI – Gestión de las Comunicaciones

Introducción a la Comunicación

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

Entendiéndose 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.

Como habíamos visto en capítulos anteriores, 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.

Elementos de la Comunicación

Para comenzar el análisis deberemos entender al Proceso básico de comunicación, comenzaremos, que se ve cuando una persona o emisor se pone en contacto con otra persona o receptor a través de un mensaje (el cual es enviado por medio de un canal) y espera que esta última dé una respuesta ante lo que se le ha transmitido.

En el proceso del cual estamos tratando entran en juego seis elementos básicos, los cuales son:

EMISOR

MENSAJE

MEDIO

RECEPTOR

RETROALIMENTACIÓN

La Comunicación Interpersonal.

Se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes. Es una relación de intercambio por medio de la cual dos o más personas comparten su percepción de la realidad. La Comunicación interpersonal: Transmisión información. Emisión. Recepción. Percepción. Comunicación no verbal.

En el caso de una relación entre profesionales: Componente teórico (conocimiento que constituye las bases fundamentales para establecer y mantener una relación interpersonal profesional), Componente técnico (las destrezas y estrategias comunicacionales específicas utilizadas en la relación) y Componente creativo (forma en que cada profesional establece la relación con el otro).

En toda comunicación, tanto en el ámbito laboral como el personal, se deben tener en cuenta cinco cuestiones básicas. Son cinco preguntas que nos debemos hacer en toda comunicación: ¿qué, cómo, a quién, cuándo, dónde... comunicar?

Qué Comunicar: Es el contenido de la comunicación, aquello que queremos transmitir. Pero hay que tener en cuenta que el contenido de la comunicación siempre tiene su origen en la persona que comunica, 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 decir 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.

A quién Comunicar: Tener presente quién es el destinatario de nuestra comunicación.

Cuándo Comunicar: Encontrar el momento más favorable para transmitir la comunicación, para decir lo que tengamos que decir, es muy importante sobre todo en momentos de crisis.

Dónde Comunicar: Tiene que ver 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, las informaciones, alegrías, tristezas y sentimientos que comunican, porque 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 percibe, viendo, oyendo y sintiendo.

Si pusiéramos a nuestros interlocutores aislados de tal modo que no pudieran observar o sentir sus conductas, y ellos las nuestras, no podríamos llegar a comunicarnos. La

comunicación no es posible sin el comportamiento. Nos comunicamos, pues, con el comportamiento. En éste podemos distinguir entre la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

Comunicación verbal

La mayoría de lo que transmitimos lo hacemos hablando o por escrito. La comunicación verbal es usada para comunicar 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. Las palabras que se utilizan dependen del tema de discusión, de la situación, del papel de los interlocutores en la situación y de los objetivos que se pretende alcanzar.

La comunicación verbal 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 explícitos, es decir, que sean 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

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.

Toda comunicación verbal debe estar apoyada por una comunicación No verbal.

Comunicación 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.

La astucia social.

Partiendo del párrafo anterior vemos que la conducta no verbal resulta imposible ocultarlo. 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:

La expresión facial. A través de la expresión de la cara se puede comunicar el grado de inclinación, comprensión, interés, el estado emocional. Es un feed-back muy efectivo (se dice si se está comprendiendo, acuerdo o desacuerdo).

La mirada. Para expresar emociones, afiliación, deseo o aversión.

La postura, el modo de cómo uno se sienta, permanece de pie o la forma de caminar. Revela el estado emocional de la persona, actitudes y sentimientos hacia sí mismo y hacia los otros.

Los gestos con las manos. Enfatizan los mensajes verbales incluso a veces sustituyen la palabras cuando éstas son difíciles de utilizar.

La proximidad espacial entre los interlocutores.

El contacto físico. Expresa cordialidad o simpatía, o agresión.

Las claves vocales: el tono, volumen, claridad, velocidad, el balbuceo y las muletillas, afectan al significado de lo que se dice.

La apariencia personal: aseo, estilo de vestir, peinado...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.

Repetir el mensaje.

Sustituirlo, lo hacemos cuando explicamos algo para lo que no recordamos la palabra adecuada, o cuando decimos a un alumno que se acerque para realizar una tarea,...

Mostrar actitudes del receptor y regular la comunicación. Con las señales no verbales mostramos interés o desinterés, agrado o disgusto por lo que dice una persona, le mostramos que es tu turno de palabra en el debate, le reforzamos para que continúe su exposición o la deje, etc.

La Comunicación asertiva.

La comunicación asertiva 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 escucha activa.

La escucha activa 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 de que del nivel de entendimiento que se alcanza en cada caso:

1. **Parfrasear**, es decir, resumir lo que ha dicho. Si alguna parte nos ha llamado la atención, podemos resaltar las palabras que más nos han impactado. Es una forma de dirigir la conversación, porque el hablante va a ampliar la información sobre lo que hemos subrayado.
2. **Reflejar el estado emocional**. Además de que se le ha entendido, se le muestra que se sabe cómo se siente. Ayuda; pero no basta con decir: "sé cómo te sientes" o "te entiendo".
3. **Validar**: mostrar que se acepta lo que dice aunque no se esté de acuerdo. Es aceptable lo que se dice, se entiende; aunque no se esté totalmente de acuerdo.
4. **Estar completamente de acuerdo**. Hay gente que la única forma que tiene de aceptar la empatía del otro es a través del acuerdo completo de la otra persona.
5. En cualquier caso se puede **cuilificar** lo que se dice como una opinión propia y no como una afirmación indiscutible. 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.

Para una mejor comunicación es necesario también:

- Tener habilidades expresivas
- Encontrar formas no defensivas de expresarse

Qué no hacer en la escucha activa

A continuación enunciamos algunos fallos en los que puedes caer cuando pretendes realizar una escucha activa.

- No rechazar las emociones que el otro manifiesta. Las emociones son reacciones automáticas que frecuentemente se dan en determinadas circunstancias; pero que no son obligatorias y no las controlamos. Por eso, decir a una persona que no debería sentir lo que siente implica un reproche sobre una conducta sobre la que la persona no tiene control. Hay que tener en cuenta que no está en su mano modificar ese sentimiento.
- No juzgar. Recuerda el dicho bíblico: no juzgues y no serás juzgado.
- No solucionar el problema. Quien te lo está planteando quiere compartirlo contigo, pero él (ella) es la responsable de solucionarlo. Tú solamente puedes escuchar y dar tu opinión.
- No interrumpir. Espera a que la otra persona te dé paso, aunque no estés de acuerdo con lo que dice.
- No cuentes tu propia historia. Recuerda que nadie escarmienta en cabeza ajena. Además, si te está contando algo es para que entiendas su problema y, si cuentas tu historia estaréis centrándoos en la tuya.
- No des un consejo que no te hayan pedido.
- No descalifiques cuando des tus opiniones.

La información se basa en transmitir un mensaje desde un emisor a un receptor en el que el mensaje hace referencia a “objetos” o “hechos” codificados de forma independiente de las relaciones humanas entre el que informa y el que es informado.

El mensaje suele ser codificado mediante un sistema convencional con las reglas y los signos previamente acordados.

Por el contrario, la diferencia con la comunicación, reside en que la comunicación implica tanto el mensaje de ida como el de vuelta. Requiere una participación por las dos partes, siendo los receptores emisores y los emisores receptores.

Además el mensaje puede venir codificado de manera natural, por ejemplo en el lenguaje corporal, o mediante otros sistemas de codificación. Destacan los mensajes lingüísticos, las posturas corporales, el tono de voz, el ritmo de las frases....etc. Todas estas formas de codificación son válidas a la hora de transmitir un mensaje y participar de una comunicación.

- La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias
- La información aumenta el conocimiento, comunica novedades

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 (por ejemplo, el logo de una marca) sino también 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.

La Semiología incluye a:

La Semántica: Que estudia los signos lingüísticos, es decir la comunicación escrita y oral.

La Semiótica: Se dedica al estudio de los signos no lingüísticos, es decir la comunicación a través de gestos, señales, íconos.

El signo

Es una representación mental a través de la cual alguien puede conocer los objetos de la realidad y para poder comprenderla debemos conocer sus componentes:

- El objeto (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.

Código

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 Geográficas

Variedades geográficas o diatópicas: 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.

Dialecto: 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.

Variedades sociales o diastráticas:

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, 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: habla culta, habla coloquial **y** habla vulgar.

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. El habla coloquial 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.

La Argot: Es un término del habla que emplean los miembros de un determinado grupo como los jóvenes, delincuentes, policías, etc...

La jerga: Es la forma como habla un determinado grupo abierto de personas (Profesionales, Estudiantes)

Variedades situacionales o diafásicas:

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 cual un ser humano, u otro animal, 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.

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

Genética: tenemos unos genes propios de nuestros predecesores que han creado nuestra genética particular.

Circunstancias personales: las diversas situaciones que hemos vivido influyen en nuestra capacidad de pensar, de creer.

Experiencias, cultura: el lugar dónde hemos vivido, nuestro escenario de actuación ha condicionado nuestra forma de ver el mundo.

Canal de comunicación: el lenguaje o la forma en la que explicamos nuestras experiencias limita la experiencia externa. El propio idioma en el que nos expresamos nos condiciona totalmente.

¿Cuáles son nuestros esquemas mentales que condicionan nuestra interpretación de la realidad y nuestra conducta?

Para analizar los modelos mentales que pueden condicionar la interpretación en la comunicación podemos ver 5 ítems de acuerdo a lo siguiente

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 trabajo. El tiempo en que no trabajo es para gozar. Por tanto, en el trabajo no me conviene invertir demasiadas expectativas personales. Allí 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 el trabajo 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 vean como lo vean, el gran objetivo del beneficio está por encima de todos lo demás. Soy un recurso del que tratan de extraer lo máximo. Tengo innumerables ejemplos de que eso es así, tanto personales como de amistades.

El conocimiento es importante y, por tanto, tengo que protegerlo. Este modelo mental trata el conocimiento como otros elementos físicos valiosos. Cuando algo tiene valor, se encierra en una caja de seguridad. Y en tanto que hay poco, su valor 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 digo 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 empresa es que la me propone una transacción para ello: le entrego parte de mi tiempo y me devuelve el dinero que me hace falta.

Bien, esta es mi propuesta. Creo que estos cinco modelos representan estructuras profundas, complejas, que admiten después matices 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 diferentes.

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?

Por qué y para qué nos sirve entender los modelos mentales:

Los modelos mentales son indispensables para comprender el modo de actuar de las personas que colaboran en una organización ya que no solo determinan el modo 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.

Por definición, todos los modelos son simplificaciones, sin embargo el problema ocurre cuando los modelos mentales se dan por debajo de la conciencia ya que esto implica que una persona no puede llegar a transformarse, no está dispuesta a experimentar un cambio y no logra romper con su modo de pensamiento, sin duda esto le impide enfrentar una realidad distinta.

Gestión de Comunicación del Proyecto

Uno de los aspectos más importantes del trabajo del director de proyectos es promover y facilitar la comunicación dentro del proyecto, ya que de esto depende en gran medida la consecución de los objetivos y la facilidad con la que avance el proyecto. En este artículo intenta dar un punto de vista práctico de su aplicación en el ámbito de los proyectos, sin pretender entrar en el detalle de las técnicas de comunicación.

Funciones

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

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, cuando lo deben hacer, dispongan de la información necesaria para hacerlo, y se sientan partícipes del proyecto.

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.

Ser informado. Como se ha comentado en otros artículos, dentro de las causas de fracaso del proyecto están los cambios debidos a alcance escondido, stakeholders no considerados, riesgos no identificados, etc. Por tanto la comunicación debe favorecer la identificación de estos puntos en la fase inicial del proyecto.

Evitar o solucionar conflictos. El hecho de que el proyecto este ejecutado por personas implica que existirán conflictos, tanto de índole técnica como personal, los cuales deberán de ser prevenidos y gestionados por parte del director de proyecto. Esto puede conseguirse a través de la comunicación.

Tipos de comunicación dentro del proyecto

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.

Comunicación interna formal

Es toda comunicación que se desarrolla dentro del equipo del proyecto a través de canales formales. En general corresponde a la distribución de documentación oficial del proyecto, o de información relacionada con los objetivos de este, la cual debe ser considerada para ejecutar el trabajo. El hecho de hacerse por canales formales permite el registro y consulta posterior de dicha información.

La forma y canal que se usa para distribuir esta información debe ser coherente con el plan de comunicación del proyecto, y en muchos casos ligada a un determinado procedimiento.

Comunicación externa formal.

De forma similar a la anterior es aquella comunicación que se desarrolla del proyecto hacia el exterior (cliente, dirección, stakeholders) a través de canales formales.

Se usa este tipo de comunicación 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, esta debe ser coherente con el plan de comunicación del proyecto, y ligada a un determinado procedimiento cuando corresponda.

Comunicación interna/externa informal.

Es el tipo de comunicación más habitual dentro del proyecto, la que permite integrar al equipo, y 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. Esto es algo habitual, pero debemos considerar que al ser un soporte escrito puede ser considerado una comunicación formal; no sería la primera vez que delante de un conflicto aparece un mail o un documento que para el emisor era informal pero el receptor lo considero 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.

Planificación de la Comunicación en un proyecto

Entradas
Plan para la Dirección del Proyecto
Información acerca de cómo se ejecutará, monitoreará, controlará y cerrará el proyecto.
Registro de Interesados
Proporciona información respecto a los interesados del proyecto, que se utiliza para realizar el plan de comunicaciones.
Factores ambientales de la empresa
Entre los factores que afectan el proceso planificar la gestión de las comunicaciones, se encuentra: la estructura de la organización.
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. Se pueden utilizar como información orientativa para planificar las actividades de comunicación del proyecto en curso.

Herramientas y técnicas

Análisis de Requisitos de Comunicación

El análisis de los requisitos de comunicación 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.

Tecnología de la Comunicación

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.

Modelos de Comunicación

Los modelos de comunicación utilizados para facilitar las comunicaciones y el intercambio de información pueden variar de un proyecto a otro y también entre las diferentes etapas de un mismo proyecto.

Métodos de Comunicación

Existen varios métodos de comunicación 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 (empujar)
- Comunicación de tipo Pull (tirar)

Reuniones

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 proyecto, y de responder a las solicitudes de dicha información por parte de los interesados.

Salidas

Plan de Gestión de las Comunicaciones

El plan 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 la información y para recibir el acuse de recibo.
- La persona responsable de la comunicación.
- La persona responsable de autorizar la comunicación.
- la persona o grupos que recibirán la información.
- Los métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información, 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 (nombres) para el escalamiento de aquellos incidentes que no puedan resolverse a un nivel inferior;
- 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.

Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Entre los documentos a actualizar se encuentra el cronograma del proyecto y el registro de interesados.