Capítulo 10: Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

(*Project Communications Management*)

1. Introducción a las Comunicaciones del Proyecto

En el desarrollo diario de un proyecto, es frecuente omitir el envío de un mensaje pensando en abordarlo más tarde o enviar resúmenes en lugar de incluir todos los detalles. Frecuentemente se asume que si alguien requiere más información la solicitará, o bien se revisan mensajes de manera apresurada creyendo haber comprendido la idea principal. La comunicación en los proyectos puede percibirse en ocasiones como un exceso de trabajo, especialmente cuando se produce de forma continua a lo largo de cada jornada. Muchos directores de proyecto principiantes confían en una combinación de intercambios informales y reportes formales para gestionar sus necesidades de comunicación. Sin embargo, esta práctica casi siempre conduce a la pérdida de información crítica y genera un impacto negativo en el proyecto.

Los directores de proyecto identifican habitualmente los problemas de comunicación como la dificultad principal y más frecuente en sus proyectos. Entre los factores clave que impactan la comunicación se destacan:

- La elevada cantidad de comunicaciones involucradas, lo que indica que casi cualquier actividad en el proyecto requiere algún grado de comunicación.
- La presencia recurrente de equipos virtuales, lo que incrementa la complejidad de las estrategias de comunicación.
- El rápido ritmo de cambio en los proyectos, que obliga a revisar continuamente las estrategias aplicadas y los mensajes emitidos previamente.
- La creciente diversidad de herramientas de comunicación disponibles para los directores de proyecto y sus equipos.

La solución para lograr un resultado exitoso consiste en planificar, gestionar y monitorear continuamente las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. La gestión de las comunicaciones implica evaluar las necesidades de información de los interesados, determinar los mejores métodos, revisar los canales de comunicación, definir la frecuencia y el nivel de detalle, y asegurar ciclos de retroalimentación (*feedback*) adecuados que garanticen la comprensión del mensaje.

Los temas fundamentales que estructuran este capítulo abarcan los procesos de gestión, el plan de gestión de comunicaciones, el flujo de información, los tipos, modelos, tecnologías y métodos de comunicación (interactiva, de empuje y de atracción), la conducción de reuniones, el cálculo de canales, la elaboración de reportes, los bloqueadores de comunicación, el intercambio de conocimiento y los radiadores de información.

2. Alineación con el *PMBOK® Guide* y el *ECO* del PMI

Los directores de proyecto eficaces elaboran planes de gestión de comunicaciones que van más allá de las estructuras formales de reporte, procurando establecer relaciones interpersonales sólidas e interacciones cara a cara. Asimismo, evalúan continuamente las necesidades de los interesados para reducir la probabilidad de fricciones informativas.

La Gestión de las Comunicaciones se organiza en tres procesos principales:

- Planificar la Gestión de las Comunicaciones
- Gestionar las Comunicaciones
- Monitorear las Comunicaciones

Este capítulo se alinea con la tarea de *Gestionar las comunicaciones*. Asimismo, se vincula estrechamente con tareas de gestión de conflictos, liderazgo de equipos, construcción de entendimiento compartido y gestión de equipos virtuales. Al preparar el examen, debe contemplarse que las preguntas de comunicación suelen integrarse con otras herramientas de gestión, tales como la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT/WBS), el *backlog* de historias, las estrategias de respuesta a riesgos y la participación de los interesados.

3. Fundamentos de la Comunicación

Para facilitar y llevar a cabo comunicaciones eficaces, el director de proyecto debe dominar los conceptos fundamentales de la comunicación, considerando los activos de procesos de la organización (OPA) y los factores ambientales de la empresa (EEF), incluyendo la cultura organizacional y los sistemas de comunicación autorizados.

Flujo de la Comunicación

Las comunicaciones ocurren tanto interna como externamente al equipo central, orientándose en dos dimensiones principales:

- Vertical: Hacia arriba y hacia abajo en los niveles de la jerarquía organizacional (con clientes, patrocinadores, alta gerencia, portafolios y programas).
- Horizontal: Entre pares (otros directores de proyecto, *Scrum masters* y líderes de equipo).

Tipos de Comunicación

El primer paso para una comunicación efectiva radica en seleccionar el tipo de comunicación adecuado para cada situación:

- Formal escrita: Utilizada en el acta de constitución del proyecto, documentación de planificación, *backlogs*, contratos y reportes oficiales (en formato físico o electrónico).

- Formal verbal: Aplicada en reuniones planificadas, presentaciones a interesados, sesiones y retrospectivas (presenciales o remotas).
- Informal escrita: Utilizada en correos electrónicos, notas manuscritas, mensajes de texto, mensajería instantánea, redes sociales y sitios web.
- Informal verbal: Desarrollada en reuniones no programadas, conversaciones casuales y discusiones espontáneas.

En la práctica del examen, situaciones como actualizar la estrategia de comunicaciones, resolver problemas complejos, actualizar el *backlog*, hacer cambios a un contrato o realizar conferencias de licitadores requieren un enfoque formal escrito. Presentaciones a la gerencia exigen un enfoque formal verbal. Por otro lado, tomar notas de una llamada, programar una reunión o enviar correos aclaratorios se clasifican como informal escrito, mientras que discutir causas raíz de un problema o celebrar un hito corresponden a un entorno informal verbal.

---

4. Las Cinco C de la Comunicación y Modelos de Comunicación

Las Cinco C de la Comunicación

La comunicación escrita requiere incorporar cualidades específicas para asegurar que el mensaje sea interpretado correctamente por los receptores:

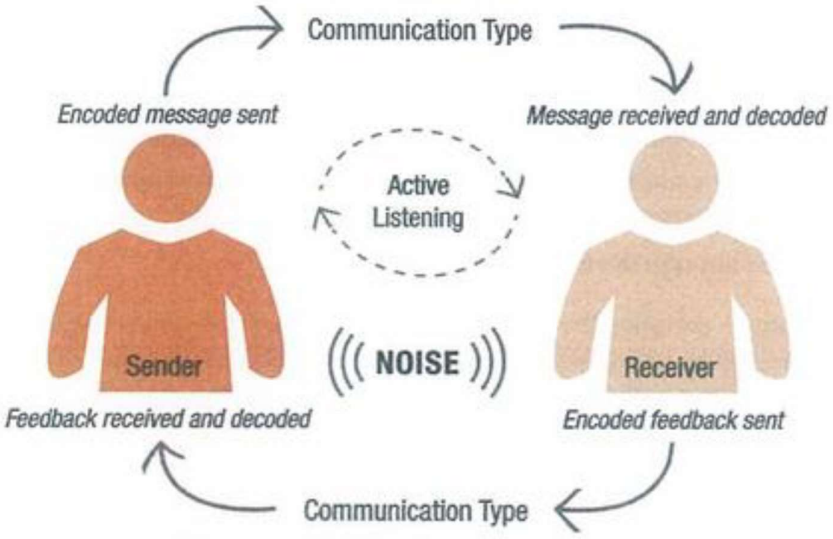
1. **Gramática y ortografía correctas** (Correct grammar and spelling): Previene distracciones y malentendidos.
2. **Conciso y bien elaborado** (Concise and well-crafted): Elimina información superflua.
3. **Claro y con propósito** (Clear and purposeful): Asegura que la intención del mensaje sea explícita.
4. **Coherente y lógico** (Coherent and logical): Mantiene una estructura fluida.
5. **Flujo controlado de palabras e ideas** (Controlled flow of words and ideas): Facilita la lectura y comprensión.

Modelos de Comunicación

El modelo básico de comunicación garantiza únicamente la entrega del mensaje, pero la gestión de proyectos exige un enfoque interactivo completo. El modelo interactivo comprende tres componentes fundamentales: el emisor (*sender*), el receptor (*receiver*) y la confirmación de que el mensaje fue comprendido adecuadamente.

Factores como las barreras lingüísticas, las diferencias culturales, las percepciones individuales, las distracciones cotidianas y la falta de interés actúan como ruido (*noise*), ya que interfieren con la capacidad del receptor para interpretar el mensaje. En el proceso interactivo, el emisor codifica y envía el mensaje, el receptor lo decodifica, emite una confirmación de

recepción (*acknowledgement*) y envía retroalimentación (*feedback*) codificada, mientras ambas partes aplican una escucha activa.



---

5. Emisión Efectiva, Escucha Activa y Bloqueadores de la Comunicación

Envío de Comunicaciones Efectivas

El emisor debe seleccionar el método adecuado, codificar el mensaje cuidadosamente y verificar su correcta interpretación. Al codificar, deben considerarse dos factores primordiales:

- No verbal: Comprende gestos, expresiones faciales y lenguaje corporal, los cuales representan una parte sustancial de la comunicación presencial.
- Verbal: Incluye las palabras e ideas seleccionadas, así como el tono y la entonación de la voz.

Para confirmar la comprensión, el emisor debe solicitar retroalimentación mediante preguntas aclaratorias (por ejemplo, pedir al receptor que palafrasee lo entendido). Si el receptor no comprende el mensaje, debe declararlo expresamente para permitir una nueva explicación.

Escucha Activa

La escucha activa exige que el receptor preste atención continua a los gestos y expresiones faciales del emisor, concentrándose en el contenido sin distracciones. Implica confirmar la recepción del mensaje, reflejar de manera precisa los comentarios del hablante, expresar acuerdo o desacuerdo y solicitar aclaraciones cuando sea necesario.

Bloqueadores de la Comunicación

Los bloqueadores son barreras en el canal de comunicación que generan malentendidos y confusión. Entre ellos se incluyen:

- Entornos ruidosos.
- Distancia geográfica entre los interlocutores.
- Codificación inadecuada del mensaje.
- Diferencias de idioma.
- Barreras culturales e insensibilidad hacia el contexto del receptor.

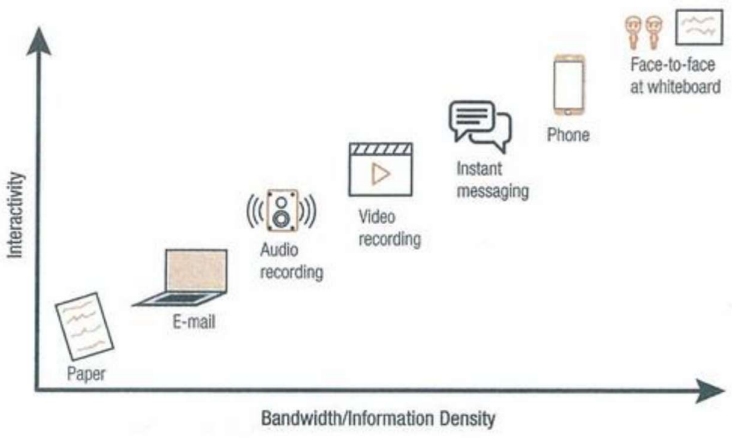
---

6. Tecnología y Métodos de Comunicación

Tecnología de la Comunicación

La selección de la tecnología adecuada para transmitir información depende de preguntas clave como la conveniencia de interacciones presenciales o virtuales, la familiaridad del equipo con las herramientas, la urgencia de la información, las exigencias de seguridad/confidencialidad y la complejidad del mensaje. En entornos ágiles se prioriza la comunicación cara a cara.

De acuerdo con el modelo de eficacia de transferencia de información desarrollado por Alistair Cockburn, los medios de comunicación varían según su grado de interactividad y su densidad informativa/ancho de banda (*temperature*). La comunicación escrita en papel presenta la menor eficiencia e interactividad, puesto que requiere tiempo de elaboración y carece de lenguaje corporal o tono emocional. Por el contrario, la comunicación cara a cara (face-to-face at a whiteboard) ofrece la máxima eficiencia, al permitir diálogo bidireccional instantáneo, uso de atajos conceptuales y transmisión de ancho de banda emocional.



Métodos de Comunicación

Los métodos de comunicación se clasifican en tres categorías principales:

1. Comunicación interactiva: Es de carácter bidireccional y simultáneo entre dos o más personas (conversaciones presenciales, llamadas telefónicas, videoconferencias, mensajería instantánea).

2. Comunicación de empuje: Flujo unidireccional enviado a destinatarios específicos que no requiere ni espera una respuesta inmediata (reportes de estado, correos masivos, memorandos, boletines).

3. Comunicación de atracción: La información se coloca en un repositorio central accesible para que los interesados la recuperen cuando la necesiten (sitios web, intranets, documentos extensos de consulta).

---

7. Cálculo de Canales de Comunicación

A medida que se incorporan nuevos miembros o interesados a un proyecto, la cantidad de canales de comunicación crece de manera exponencial, incrementando la complejidad de la gestión informativa.

La fórmula matemática para calcular el número de canales de comunicación es:

Canales = n(n - 1)/2

Donde n *representa el número total de interesados (incluyendo al director del proyecto)*.

- Ejemplo práctico: Si un equipo cuenta originalmente con 4 integrantes, el número de canales es 4(3)/2 = 6. Si se suma 1 integrante adicional (alcanzando 5 personas), los canales ascienden a 5(4)/2 = 10. La incorporación de un solo integrante genera un incremento de 4 canales de comunicación.

---

8. Proceso: Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Su objetivo es establecer un enfoque estructurado para satisfacer las necesidades de información de los interesados y del proyecto de manera eficiente y flexible.

Análisis de Requisitos de Comunicación

Se debe consultar el acta de constitución del proyecto, la documentación de requisitos, el registro de interesados y el plan de involucramiento de los interesados. El análisis debe considerar la dimensión del proyecto, su ciclo de vida y el enfoque de desarrollo (predictivo, adaptativo u híbrido).

- En proyectos híbridos, los directores de proyecto combinan reportes predictivos (reportes semanales de estado, diagramas de Gantt, análisis de valor ganado) con métricas ágiles (velocidad y rendimiento), protegiendo al equipo de desarrollo para que trabaje con agilidad.

Buenas Prácticas de Planificación

Para una planificación sólida se recomienda:

- Consultar directamente a los interesados qué información requieren y cuándo.

- Adaptar las prácticas estandarizadas a la complejidad y enfoque del proyecto.
- Diversificar los métodos de comunicación empleados.
- Establecer mecanismos para verificar que los mensajes sean recibidos y comprendidos.
- Reconocer que la comunicación fluye en múltiples direcciones y niveles jerárquicos.
- Evaluar el impacto de la ubicación geográfica, idioma, cultura y confidencialidad.
- Diseñar un sistema eficaz para almacenar, mantener y recuperar la información del proyecto.

Entre la información que debe ser comunicada en un proyecto se incluyen los planes de gestión, reglas del equipo, acuerdos de trabajo, definición de terminado, diagramas de trabajo pendiente, asignaciones de trabajo, registro de cambios, actualizaciones de cronograma, desviaciones, riesgos identificados y lecciones aprendidas.

Planificación de las comunicaciones

Como resultado de la planificación de las comunicaciones de un proyecto, se deberá contar con una descripción documentada de las necesidades de comunicación de los interesados y una estrategia para satisfacerlas. Los componentes de este plan pueden incluir qué comunicaciones deberán ser preparadas, distribuidas y recibidas entre todos los interesados del proyecto; cómo deberán ser denominadas y almacenadas las comunicaciones; quién tiene acceso a las comunicaciones; quién tiene la capacidad de editar las comunicaciones; y quién tiene la responsabilidad de enviar y recibir las comunicaciones del proyecto. El plan también puede incluir enfoques adaptados relacionados con las diferencias lingüísticas y culturales, y puede contener información sobre cómo se evaluará la eficacia de las comunicaciones del proyecto.

Debido a que las comunicaciones son muy complejas, para la mayoría de los proyectos debería elaborarse por escrito un plan de gestión de las comunicaciones. La siguiente figura muestra algunas de las consideraciones que deben ser incluidas en la planificación de las comunicaciones. También conocido como matriz de comunicación.

Qué debe ser comunicado	Porqué	Entre quienes	Método de comunicación	Responsable del envío	Frecuencia

9. Proceso: Gestionar las Comunicaciones

Este proceso pertenece al Grupo de Procesos de Ejecución y garantiza que la información del proyecto sea creada, recopilada, distribuida, almacenada y gestionada conforme al plan establecido.

Adaptación del Lenguaje y Contexto

Al comunicar, el director de proyecto debe adecuar el lenguaje al interlocutor11. En entornos híbridos, puede utilizar términos como "puntos de historia", "planificación de póker" o "bloqueadores" con el equipo de desarrollo, mientras utiliza conceptos tradicionales como "estimaciones de trabajo", "avance" o "riesgos" con la PMO o la alta gerencia.

Conducción de Reuniones

Las reuniones constituyen una herramienta crítica en la gestión de comunicaciones. Para garantizar su efectividad, deben observarse las siguientes reglas:

1. Programar reuniones periódicas con anticipación.
2. Definir un propósito claro para cada sesión.
3. Respetar las reglas inherentes a tipos de reunión específicos.
4. Establecer un límite de tiempo riguroso.
5. Elaborar y distribuir una agenda previa con insumos del equipo.
6. Ajustarse estrictamente al contenido de la agenda.
7. Convocar únicamente a las personas requeridas.
8. Presidir la reunión estableciendo reglas de participación y hacer que todos las hagan cumplir.
9. Asignar responsabilidades y plazos para los acuerdos alcanzados.
10. Documentar y publicar las minutas o actas de reunión.

---

10. Reportes del Proyecto, Intercambio de Conocimiento y Radiadores de Información

Reportes del Proyecto

Los reportes comunican el estado actual y las proyecciones del proyecto frente a la línea base de medición del desempeño. Deben ser veraces, ajustarse a las necesidades de los interesados y abarcar el desempeño en alcance, tiempo, costo y calidad.

Tipos principales de reportes:

- Reporte de estado: Describe la situación actual del proyecto respecto a la línea base de desempeño.
- Reporte de avance: Detalla los logros y tareas completadas hasta la fecha.
- Reporte de tendencia: Examina los resultados a lo largo del tiempo para determinar si el desempeño está mejorando o deteriorándose.

- Reporte de pronóstico: Predice el estado y desempeño futuro del proyecto.
- Reporte de variación: Compara los resultados reales logrados frente a las líneas base planificadas.
- Reporte de valor ganado: Integra métricas de alcance, costo y cronograma para evaluar el desempeño global.
- Métricas de avance: Incluye diagramas de flujo acumulativo y gráficos de trabajo pendiente o realizado.
- Hallazgos retrospectivos: Revisa y analiza los procesos para incorporar mejoras continuas en el equipo.
- Lecciones aprendidas: Documenta el desempeño para beneficio de futuros proyectos.

Radiadores de Información

En metodologías ágiles e híbridas, un radiador de información es una pantalla o tablero de gran tamaño ubicado en un lugar visible de alto tráfico que exhibe datos actualizados del proyecto de manera continua. Permite comunicar instantáneamente el estado del trabajo sin necesidad de redactar reportes formales.

Los datos mostrados en un radiador de información suelen incluir: características entregadas frente a pendientes, asignaciones del equipo, características seleccionadas para la iteración actual, métricas de velocidad y defectos, lista de amenazas o impedimentos, mapas de historias y gráficos.

---

11. Proceso: Monitorear las Comunicaciones

Su objetivo es evaluar continuamente la efectividad de los flujos de comunicación a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que las necesidades de información de los interesados se satisfagan de manera oportuna.

Insumos Clave para el Monitoreo

Para monitorear la comunicación se evalúan los siguientes elementos:

- Plan de dirección del proyecto: Proporciona la línea base de qué debe comunicarse, a quién, cómo, cuándo y con qué frecuencia.
- Comunicaciones del proyecto: Permite comparar los mensajes y reportes emitidos frente a lo planificado para verificar si alcanzaron los resultados previstos.
- Registro de supuestos y problemas: Registra y da seguimiento a las fricciones o confusiones informativas para implementar acciones correctivas.
- Registro de lecciones aprendidas: Ayuda a evitar la repetición de fallas de comunicación ocurridas previamente.

- Datos de desempeño del trabajo: Aporta métricas primarias sobre la ejecución real de las comunicaciones.
- Factores ambientales de la empresa (EEF) y Activos de procesos de la organización (OPA): Aportan los sistemas de información, políticas de seguridad y formatos de reporte vigentes en la institución.
- Reuniones: Sirven como mecanismo directo para identificar barreras o desviaciones en la comunicación cotidiana.

Resultados del Monitoreo

Como resultado del monitoreo continuo, se generan información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio y actualizaciones tanto al plan de dirección del proyecto como a los documentos del proyecto, garantizando un ajuste constante en los canales y estrategias informativas.

Referencia bibliográfica

- Este informe de lectura fue traducido con la ayuda de herramientas de inteligencia artificial y adaptado al contexto y objetivos de aprendizaje de la asignatura Proyecto de Ingeniería de la carrera de Ingeniería Civil, Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Misiones. Tarea que fue realizada y coordinada por el Ing. Eduardo Baumgratz.

- *Mulcahy, R. (2020). Chapter 10: Communications. En* PMP® Exam Prep: Accelerated Learning to Pass the Project Management Professional (PMP)® Exam *(10.ª ed., pp. 347–362). RMC Publications, Inc.*