

# 1. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar la adecuada y oportuna recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto.

Una comunicación eficaz, crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, así como, perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

La comunicación en el proyecto es necesaria para asegurar que obtenemos y suministramos la información requerida de la persona correcta, en el tiempo indicado, utilizando siempre, los medios y formatos apropiados. Implica la aplicación de los conceptos, modelos y técnicas de la teoría de la comunicación a las necesidades específicas del proyecto, y exige también, la determinación de las necesidades de información y comunicación de los actores interesados (stakeholders). ¿Quién necesita información? ¿Qué información requiere? ¿Cuándo la necesitará? ¿Cómo le será presentada? Por lo tanto, requiere mucha dedicación y habilidad tanto al director como al equipo de del proyecto, los cuales, deben ser conscientes de que las comunicaciones afectan crucial y globalmente al éxito del proyecto.

## **Conceptos sobre Comunicaciones**

La comunicación comprende todos los intercambios de información entre todos los stakeholders del proyecto. Quien elabora y envía la información es responsable de realizarlo con claridad, de manera completa y sin ambigüedades. De forma, que el/la receptor/a la reciba y la entienda correctamente. Por lo tanto, su gestión incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recolección, diseminación, almacenamiento y disposición última de la información del proyecto. Siempre en forma apropiada y en el momento oportuno.

Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto. De esta manera, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia y perspectivas e intereses diversos en el resultado del proyecto.

Las actividades de comunicación pueden presentar diversas dimensiones que se han de tener en cuenta, entre las que podemos encontrar:

Interna (dentro del Proyecto) y Externa (cliente, otros Proyectos)

- Formal (informes, memorandos) e Informal (correos electrónicos, conversaciones ad hoc)

- Vertical (hacia arriba y abajo dentro de la organización) y Horizontal (entre colegas)
- Oficial (boletines, informe anual) y No oficial (Comunicaciones extraoficiales)
- Escrita y Oral
- Verbal y No verbal (tono de voz, lenguaje corporal)

La mayoría de habilidades de comunicación son comunes a la dirección general y a la dirección de proyectos entre estas habilidades, se encuentran:

- Escuchar de manera activa y eficaz
- Preguntar y sondear ideas para una mejor comprensión
- Educar para aumentar el conocimiento del equipo
- Investigar para confirmar la información
- Identificar y gestionar expectativas
- Persuadir para llevar a cabo una acción
- Negociar a fin de lograr acuerdos entre partes
- Resolver conflictos para prevenir impactos negativos
- Resumir, recapitular e identificar las próximas etapas

## 1.1 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Determina las necesidades de información de los interesados y define cómo abordar las comunicaciones con ellos.

### **Tratamiento de discrepancias**

Definición del procedimiento para procesar y resolver las polémicas, especificando la forma de capturarlas y registrarlas, el modo en que se abordará su tratamiento y resolución, la forma de controlarlas y hacer seguimiento y el método de escalar en caso de no poder resolverlas.

Las polémicas se tratarán a través de la observación y conversación, y se expresarán formalmente mediante su codificación y registro según el siguiente formato de control de discrepancias:

- Código de discrepancia
- Descripción de involucrados
- Enfoque
- Fecha
- Resultado

En la reunión de coordinación periódica correspondiente se revisa el cuadro de control de discrepancias con el objetivo de:

1. Determinar las soluciones a aplicar a las polémicas pendientes por analizar, designar un responsable por su solución, un plazo de solución, y registrar la programación de estas soluciones en el Log de Control.
2. Revisar si las soluciones programadas se están aplicando, de no ser así se tomarán acciones correctivas al respecto.
3. Revisar si las soluciones aplicadas han sido efectivas y si la polémica ha sido resuelta, de no ser así se diseñarán nuevas soluciones.

En caso que una polémica no pueda ser resuelta o en caso que haya evolucionado hasta convertirse en un problema, los pasos a seguir serán los siguientes:

- 1º. Lo resolverá el Project Manager junto con el equipo usando el método de resolución de problemas.
- 2º. Lo resolverá el Sponsor, el Project Manager y el equipo usando el método de negociación y resolución de conflictos
- 3º. En último lugar será resultado por el Sponsor y/o el Comité de Control de Cambios.

### **Actualización del plan de gestión de las comunicaciones**

Definición del procedimiento para revisar y actualizar el plan de Gestión de Comunicaciones.

El plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cuando:

- Haya una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto.
- Haya una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los a interesados.
- Haya personas que ingresen o abandonen el proyecto.
- Haya cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto.
- Haya solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales.
- Haya quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos.
- Haya evidencias de resistencia al cambio.
- Haya evidencias de deficiencias de comunicación intra-proyecto y extra-proyecto.

La actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá seguir los siguientes pasos:

- Identificación y clasificación de los interesados.
- Determinación de requerimientos de información.
- Elaboración de la Matriz de Comunicaciones del Proyecto.
- Actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- Aprobación del Plan de Gestión de las Comunicaciones.

- Difusión del nuevo Plan de Gestión de las Comunicaciones

### **Formato de las comunicaciones**

Definición de guía para reuniones, conferencias, correo electrónico

#### Guía para Reuniones:

- Debe fijarse la agenda con 2 o 3 días de anterioridad.
- Debe informarse fecha, hora y lugar a los participantes.
- Se exige puntualidad al inicio y al final de la reunión.
- Debe haber un responsable de recoger la información por escrito (para redactar la posterior acta), así como el rol de facilitador.
- Se debe emitir y repartir un acta entre los participantes.

#### Guía para Correo Electrónico:

En todos los correos emitidos o recibidos debe estar copiado el Jefe de Proyecto.

### **Documentación del Proyecto**

Definición de las guías para codificación, almacenamiento, recuperación, y reparto de los documentos del proyecto.

T\_AA.P\_RR\_N.

Donde:

T = tipo de documento

AA = dos números que identifica el área de conocimiento según estructura PMBOK.

P = número de proceso dentro del área de conocimiento de acuerdo con la estructura PMBOK.

RR = dos letras que identifica al redactor del documento.

N = número o letra que identifica la revisión del documento.

#### Guías para Almacenamiento de Documentos:

Durante la ejecución del proyecto cada miembro del equipo mantendrá en su ordenador una carpeta con la misma estructura de la EDT, donde guardará en las sub-carpetas correspondientes las versiones de los documentos que vaya generando.

- Al cierre de una fase o al cierre del proyecto cada miembro del equipo deberá eliminar los archivos temporales de trabajo de los documentos y se quedará con las versiones aprobadas y numeradas, las cuales se enviarán al Jefe del proyecto.
- El Jefe de proyecto consolidará todas las versiones aprobadas y numeradas de los documentos, en un archivo final, el cual será una carpeta que se archivará en el Servidor para documentación de PROYECTO, y se guardará protegida contra escritura.

- Se publicará para consulta la ruta de acceso para una relación de documentos del proyecto.
- Los miembros de equipo borrarán sus carpetas de trabajo para eliminar redundancias de información y multiplicidad de versiones.

Guía para Recuperación y Reparto de Documentos:

- La recuperación de documentos a partir del Servidor de documentación, es de libre acceso para todos los integrantes del Equipo.
- El acceso a la información del proyecto por parte de personas que no son del Equipo requiere autorización de Gerencia General, pues esta información se considera confidencial.
- El reparto de documentos digitales e impresos es responsabilidad del Jefe de proyecto.

Guía para el Control de Versiones

Definición de guías para registro y control ordenado de las versiones de los documentos del proyecto.

Todos los documentos de Gestión de Proyectos están sujetos al control de versiones, siguiendo un estándar con el siguiente formato:

- Código de versión
- Hecha por
- Revisada por
- Aprobada por
- Fecha
- Motivo

- Cada vez que se emite una versión del documento se llena una fila en la cabecera, anotando la versión, quien emitió el documento, quién lo revisó, quién lo aprobó, a qué fecha corresponde la versión, y por qué motivo se emitió dicha versión.
- Debe haber correspondencia entre el código de versión del documento que figura en la cabecera de Control de Versiones y el código de versión del documento que figura en el nombre del archivo.

<b>PROYECTO:</b>	<b>GESTIÓN DEL TALENTO AUSA</b>		<b>FECHA:</b> 03/05/2018
<b>INTERESADO</b>	<b>NIVEL DE INVOLUCRACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>INFORMACIÓN</b>

	ACTUAL	DESEADO		Lenguaje	Formato	Freq. Comu.
Equipo UPC	Elevado	Elevado	Transmitir para involucrar interesados con poder	Formal	Presencial	Semanal
Alta dirección	Limitado	Medio	Aportación de propuestas y comunicación	Formal	Presencial	Mensual
CEO	Medio	Elevado	Intermediario entre dirección y proyecto	Formal	Presencial	Mensual
Innov. Lead	Elevado	Elevado	Cooperación con el PM	Formal	Todos	Diario
RRHH Lead	Limitado	Medio	Función de padrino	Formal	Presencial	Semanal
RRHH Colabor.	Medio	Medio	Involucrarles en movimiento de información	Informal	Todos	Diario
Prod. Lead	Medio	Elevado	Permiso para propuestas a operarios	Formal	Presencial	Semanal
Team Leads	Elevado	Elevado	Realización propuestas como ejemplo	Informal	Todos	Diario
Lean Lead	Elevado	Elevado	Realización propuestas como ejemplo	Informal	Todos	Diario
Producción	Medio	Elevado	Realización de propuestas	Informal	Presencial	Diario
Finanzas Lead	Limitado	Medio	Confianza en el proyecto para presupuesto	Formal	Digital	Mensual
I+D Lead	Medio	Medio	Confianza en el proyecto para motivación dpt.	Formal	Presencial	Mensual
I+D Colabor.	Elevado	Elevado	Transmisión de información, proporción feedback	Informal	Todos	Diario

## 1.2 CONTROLAR LAS COMUNICACIONES

Es el proceso que consiste en gestionar y controlar las Comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del Proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados en el Proyecto.

Algunos elementos concretos de Comunicación, tales como incidentes o indicadores clave de desempeño pueden desencadenar una revisión inmediata, mientras que otros no lo harán.

### Entradas

- Plan para la Dirección del Proyecto. Describe cómo se ejecutarán, gestionarán y controlarán las comunicaciones del proyecto.

- Comunicaciones del Proyecto. Incluye las actividades necesarias para gestionar y actuar sobre la información y las comunicaciones. Así como distribuirlas entre los interesados.
- Registro de Discrepancias. Se utiliza para documentar y controlar la resolución de incidentes. Se puede utilizar para facilitar la comunicación y asegurar una comprensión común de los incidentes. Un registro escrito documenta y ayuda a controlar quién es responsable de la resolución de incidentes específicos antes de una fecha límite. Durante la resolución de incidentes se abordan los obstáculos que pueden impedir al equipo alcanzar sus objetivos. Esta información es importante para este proceso. Ya que proporciona tanto un repositorio de lo que ha sucedido en el proyecto, como una plataforma para la entrega de comunicaciones sucesivas.
- Datos Sobre el Desempeño del Trabajo. Organizan y resumen la información recopilada, y presentan los resultados del análisis comparativo con respecto a la línea base para la medición del desempeño

### **Herramientas y técnicas**

- Sistema de Gestión de la Información. La información del proyecto puede recopilarse y recuperarse a través de una gran variedad de herramientas, entre las que se incluyen, desde los sistemas manuales de archivo, hasta las bases de datos electrónicas pasando por el software de gestión de proyectos y los sistemas digitales. Éstos, permiten el acceso rápido y compartido a documentación técnica. Tales como planos de ingeniería, especificaciones de diseño, planes de testeo y prueba, etc.
- Reuniones. Este proceso necesita del debate y diálogo con el equipo del proyecto para determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicar el desempeño del proyecto, así como de responder a las solicitudes de información por parte de los interesados.

### **Salidas**

Información sobre el desempeño del trabajo. Para la visualización del desempeño en curso se utilizará una plantilla de hoja de estado que reflejará el seguimiento de las tareas planificadas y servirá de base para la comparación con la línea de base planificada. Con ella se tendrá un listado de todas las actividades planificadas, su estado, el o la responsable de su ejecución, fechas e hitos clave, etc., así como toda la información precisa para poder gestionar adecuadamente las actividades del proyecto.

Solicitudes de Cambio, descritos anteriormente en 7.1. Plan de Gestión de las Comunicaciones, apartado Actualización del plan de gestión de las comunicaciones.