

ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN DEL PROYECTO

Introducción

La administración de la comunicación en un proyecto abarca los procesos necesarios para determinar qué información es requerida, cómo esa información será enviada y administrada y cómo se reportará el desempeño del proyecto.

Dichos procesos deben asegurar que la generación, recolección, distribución, almacenamiento, disposición y consulta de la información sea la esperada y se genere oportunamente para que los involucrados clave tomen las decisiones que el proyecto necesita.

En esta área los requerimientos de habilidades gerenciales se vuelven un elemento clave para que el Project Manager logre transmitir las ideas y conceptos del proyecto; motive y gane la confianza del equipo de trabajo y de los involucrados clave; resuelva conflictos y desacuerdos; asegure los procesos de retroalimentación y alinee las soluciones del equipo con los objetivos estratégicos. Por todo esto, en el Modelo de Administración del Talento Projectcoach®, la comunicación está en el centro de la relación entre el Project Manager, su equipo de trabajo y los involucrados clave.

Para llevar a cabo una comunicación efectiva hay distinguir entre el proceso jerárquico de la comunicación que tradicionalmente se piensa que existe y cambiarlo por un modelo que considere que durante el proyecto se generan diferentes flujos de información:

- a. Uno formal de la cabeza hacia todos los diferentes niveles de la estructura organizacional del proyecto en el que se transmite la visión, objetivos estratégicos, lineamientos e información clave de negocio y en el que regresa información de resultados, ideas, peticiones y propuestas.
- b. Otro en el que fluyen inquietudes y necesidades del equipo de trabajo hacia la o las cabezas y regresa atención a las mismas, hasta donde la empresa le sea posible solucionar.
- c. Y un tercero que son los flujos de información para colaborar y trabajar en equipo.

La comunicación se vuelve entonces un proceso más complejo, en la medida en la que el Project Manager desarrolle sus competencias gerenciales y de procesos humanos aumentará la probabilidad de que el proyecto logre los objetivos estratégicos. Según estadísticas del PMI, las áreas en donde se generan el 90% de los problemas y por las que fallan los proyectos son recursos humanos y comunicación.

Hay tres procesos en la administración de la comunicación (Ver Mapa PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN - 07 Comunicación).

Planeación de la Comunicación

Para planear la comunicación es necesario identificar cuáles son las decisiones que requerirá que se tomen en el proyecto para tener claro qué información se tenga que recolectar (Ver Mapa MODELO DE TOMA DE DECISIONES - 07 Comunicación), una vez que se cuente con un inventario de decisiones y quién deberá decidir se podrán definir los requerimientos de información apoyándose en el Modelo del Observador y Requerimientos de información. (Ver Mapa MODELO DEL OBSERVADOR Y REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN - 07 Comunicación y 2.1 a 2.5 de libro Mapas para el Observador) En este punto el Project Manager se convierte en un nodo de información que recolecta información y la envía a los involucrados clave para la toma de decisiones.

Para poder enviar la información adecuada, de manera oportuna y facilitar la toma de decisiones el Project Manager tendrá que diseñar reportes de desempeño (Ver Mapas MODELO DE REPORTES DE DESEMPEÑO y DISEÑANDO REPORTES DE DESEMPEÑO - 07 Comunicación) considerando las siguientes preguntas:

- a. ¿Dónde debería estar el proyecto?
- b. ¿Dónde está realmente?
- c. ¿Si repite el presente dónde estará el proyecto?
- d. ¿Dónde se quiere que esté el proyecto?

Además de los reportes, el Project Manager tiene que definir a través de qué canales enviará qué información y con esto ya podrá generar el Plan de Comunicación.

Gestión de la Comunicación

La gestión de la comunicación tiene como técnicas y herramientas la implementación de los reportes de desempeños diseñados durante la planeación y modelos y herramientas para la gestión de los procesos humanos los cuales se presentan en los mapas y en el libro Mapas para el Observador.

1. Respeto (Ver Mapa RESPETO/DUHNE - 07 Comunicación), Libro Mapas del Observador 2.6
2. Causas de Conflictos (Ver Mapa CAUSAS DE CONFLICTOS/DUHNE - 07 Comunicación)
Cómo manejar los conflictos:
 - a. Observa desde la butaca
 - b. Acepta al otro como observador diferente
 - c. Si es un conflicto sano, provócalo o atiéndelo, si no es sano evítalo, pon límites o retírate
 - d. Escucha cómo observa la situación cada uno y lo que quieren lograr
 - e. Cambia culpas por incompetencias

- f. Se consciente de los miedos involucrados
 - g. Negocia cómo hacer para que los dos obtengan lo que necesiten
3. Modelo de Lenguaje (Ver Mapa MODELO DE LENGUAJE/DUHNE - 07 Comunicación), Libro Mapas del Observador 4.2
 4. Corporalidad (Ver mapa CORPORALIDAD/DUHNE - 07 Comunicación) Libro Mapas del Observador Capítulo VI.
 5. Ciclo de Compromiso (Ver mapa CORPORALIDAD/DUHNE - 07 Comunicación) Libro Mapas del Observador 4.4.

Control de la Comunicación

Las juntas, también son una de las técnicas y herramientas de la planeación y control de comunicación. En los proyectos puede mejorarse la efectividad si se planean ciertas Juntas Clave, (Ver Mapas JUNTAS CLAVE - 07 Comunicación) cada una tiene su propia agenda, algunas de las recomendadas son:

a. JUNTA DE INICIO:

Se recomienda incluir dentro de la agenda de esta junta los siguientes puntos:

- Formalizar el inicio del proyecto.
- Definir Objetivos Estratégicos, Expectativas y Estrategias.

b. KICK-OFF:

En esta junta, sería clave incluir:

- Comunicar al equipo One Page Plan.
- Organigrama del proyecto.

c. MITAD DE PROYECTO:

Esta junta se recomienda presentar los siguientes temas:

- Estatus de Objetivos Estratégicos.
- Indicadores de desempeño.
- Tendencias, Proyecciones.
- Plan de acción.

d. ESTRATEGIA DE CIERRE:

Junta clave para evaluar y definir:

- Indicadores de desempeño.
- Estrategias específicas para cerrar y lograr Objetivos Estratégicos.

e. ENTREGA:

Junta con el objetivo de:

- Formalizar aceptación de los entregables.
- Declaración de cumplimiento de expectativas.

f. LECCIONES APRENDIDAS:

Esta junta se recomienda una agenda en el que se logre:

- Compartir aprendizajes.

- Documentar mejores prácticas.
- Reporte final.

Es común documentar los acuerdos de las juntas, estos documentos se llaman minutas, muchas veces las minutas tienen información que nunca se vuelve a leer. Como mejor práctica, a manera de minuta, se recomienda documentar sólo los acuerdos y los pendientes con la herramienta de Issue Log. (Ver Mapa ASEGURAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN - 07 Comunicación)