DHARMA CONSULTING
Gestión de Proyectos, Ágil, IA y PMO

CV-SSK011

HABILIDADES BLANDAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

MATERIAL DE LECTURA

Unidad 01: Comunicación en la Gestión de Proyectos



Contacto: informes@dharma-consulting.com Página web: www.dharmacon.net

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.
Dharma Consulting, en calidad de Authorized Training Partner (ATP), ha sido revisada y aprobada por el PMI para otorgar unidades de desarrollo profesional (PDUs) por sus cursos.
Dharma Consulting ha aceptado regirse por los criterios establecidos para el aseguramiento de la calidad del PMI.

Índice

Unidad 01: Comunicación en la Gestión de Proyectos 4
1.1 Comunicación Interpersonal 8
1.1.1 La comunicación interpersonal 9
1.1.2 ¿Cómo funciona la comunicación interpersonal? 11
1.1.3 Métodos de comunicación 14
A. Comunicación verbal u oral 14
B. Comunicación no verbal 16
C. Comunicación escrita 18
1.1.4 Barreras para una comunicación efectiva 20
A. Macrobarreras 20
B. Microbarreras 22
Caso Aplicado 28
Ideas clave 30
Para reflexionar 31
1.2 Comunicación en el Ambiente del Proyecto 32
1.2.1 Tipos de comunicación en el proyecto 33
A. Comunicación interpersonal 33
B. Comunicación con el público y la comunidad 34
C. Comunicación formal 36
D. Comunicación informal 37
1.2.2 Gestionando adecuadamente las reuniones de proyecto 38
A. Antes de la reunión 42
B. Durante la reunión 43
C. Después de la reunión 44
1.2.3 Canales y vínculos de comunicación 45
A. Comunicación ascendente 45
B. Comunicación descendente 46
C. Comunicación lateral u horizontal 47
Los vínculos de comunicación del gestor del proyecto 48
A. Gerencia superior, cliente y patrocinador 49
B. Gerentes funcionales y otros gestores de proyecto 49
C. Miembros del equipo, contratistas y subcontratistas 50

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

D. Interesados externos 50
Caso aplicado: un problema crítico en el proyecto 53
Ideas clave 56
Para reflexionar 57
1.3 Comunicación para lograr un Alto Rendimiento 58
1.3.1 El ambiente de comunicación cerrada 59
1.3.2 ¿Cómo generar un ambiente de comunicación abierta? 64
A. Apertura en las tareas 64
B. Apertura en las relaciones 67
1.3.3 ¿Cómo promover una buena comunicación? 70
¿Con quién debemos comunicarnos adecuadamente? 73
A. Gerencia superior y patrocinadores 73
B. Colegas y gerentes funcionales 74
C. Miembros del equipo del proyecto 74
D. Otros interesados 74
Caso aplicado: comunicar un problema sin temor 78
Ambiente de comunicación cerrada 78
Ambiente de comunicación abierta 78
Ideas clave 80
Para reflexionar 82
1.4 Escucha Efectiva 83
1.4.1 Importancia de escuchar adecuadamente 84
1.4.2 Comportamientos verbales y no verbales de escucha efectiva 88
A. Comportamientos verbales 88
B. Comportamientos no verbales 91
1.4.3 Barreras para escuchar adecuadamente 95
A. Deficiencias en los hábitos de escucha 95
B. Resistencia al mensaje 96
C. Distracciones físicas 97
D. Diferencias perceptuales 97
1.4.4 Guía para una escucha activa 99
Caso aplicado: escuchar antes de decidir 106
Caso aplicado: recibir una crítica 107
Ideas clave 112

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Para reflexionar 114
1.5 Estilos de Comunicación y el Ciclo de Vida del Proyecto 115
1.5.1 ¿Qué es un estilo de comunicación? 116
A. El pensamiento 117
B. El estilo de acción 118
1.5.2 El estilo Hacedor 119
1.5.3 El estilo Organizador 121
1.5.4 El estilo Explorador 122
1.5.5 El estilo Estratega 124
1.5.6 Adaptación del estilo al interlocutor 126
1.5.7 Comunicación y ciclo de vida del proyecto 127
A. Factibilidad 128
B. Concepción 128
C. Desarrollo 129
D. Ejecución 130
E. Finalización 130
1.5.8 La flexibilidad comunicacional del gestor 132
1.5.9 Comunicación asertiva 133
1.5.10 Elegir estilo, mensaje y canal 136
Caso aplicado: un retraso importante 138
Ideas clave 141
Para reflexionar 143

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Unidad 01: Comunicación en la Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos se desarrolla, esencialmente, a través de personas que deben coordinar esfuerzos, compartir información, tomar decisiones, resolver problemas, gestionar diferencias y construir acuerdos para alcanzar objetivos comunes. Por ello, la comunicación constituye una de las habilidades fundamentales del gestor del proyecto y un elemento transversal a prácticamente todas las actividades que se realizan durante el ciclo de vida.

Comunicar eficazmente no significa únicamente transmitir información. Un mensaje puede haber sido enviado y, sin embargo, no haber sido comprendido de la manera esperada. La comunicación efectiva requiere considerar quién recibe el mensaje, qué necesita conocer, cuál es el propósito de la interacción, qué canal resulta más apropiado y cómo podemos comprobar que existe una comprensión suficiente para actuar. También exige reconocer que cada persona interpreta la información desde su propia experiencia, conocimientos, expectativas y contexto.

En un proyecto, el gestor mantiene relaciones permanentes con miembros del equipo, patrocinadores, clientes, gerentes funcionales, proveedores, contratistas y otros interesados internos y externos. Cada uno de ellos necesita información diferente, con distintos niveles de detalle y en momentos específicos. Esta diversidad convierte la comunicación en una actividad que debe ser planificada y adaptada, evitando tanto la falta de información como la sobrecarga innecesaria.

A lo largo de esta unidad se estudiará, en primer lugar, la comunicación interpersonal, comprendiendo sus componentes, los principales métodos de comunicación y las barreras que pueden dificultar la comprensión. Se analizará la importancia de combinar adecuadamente la comunicación oral, escrita y no verbal, así como la necesidad de utilizar retroalimentación para confirmar que los mensajes han sido interpretados correctamente.

Posteriormente se abordará la comunicación en el ambiente del proyecto, considerando las relaciones formales e informales, la comunicación con diferentes interesados, el manejo efectivo de reuniones y los principales flujos de información: ascendente, descendente y lateral. Se pondrá especial atención en la selección del canal adecuado y en la necesidad de transformar las conversaciones y reuniones en decisiones, responsabilidades y acciones concretas.

La unidad también analizará cómo una comunicación abierta y respetuosa contribuye al alto rendimiento. Los equipos necesitan poder expresar problemas, riesgos, opiniones diferentes y nuevas ideas sin temor a represalias o descalificaciones. Un ambiente donde la información circula oportunamente permite identificar dificultades antes, aprender de los errores y tomar mejores decisiones. En este sentido, el comportamiento

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

del gestor tiene una influencia decisiva sobre la confianza y la calidad de las conversaciones dentro del equipo.

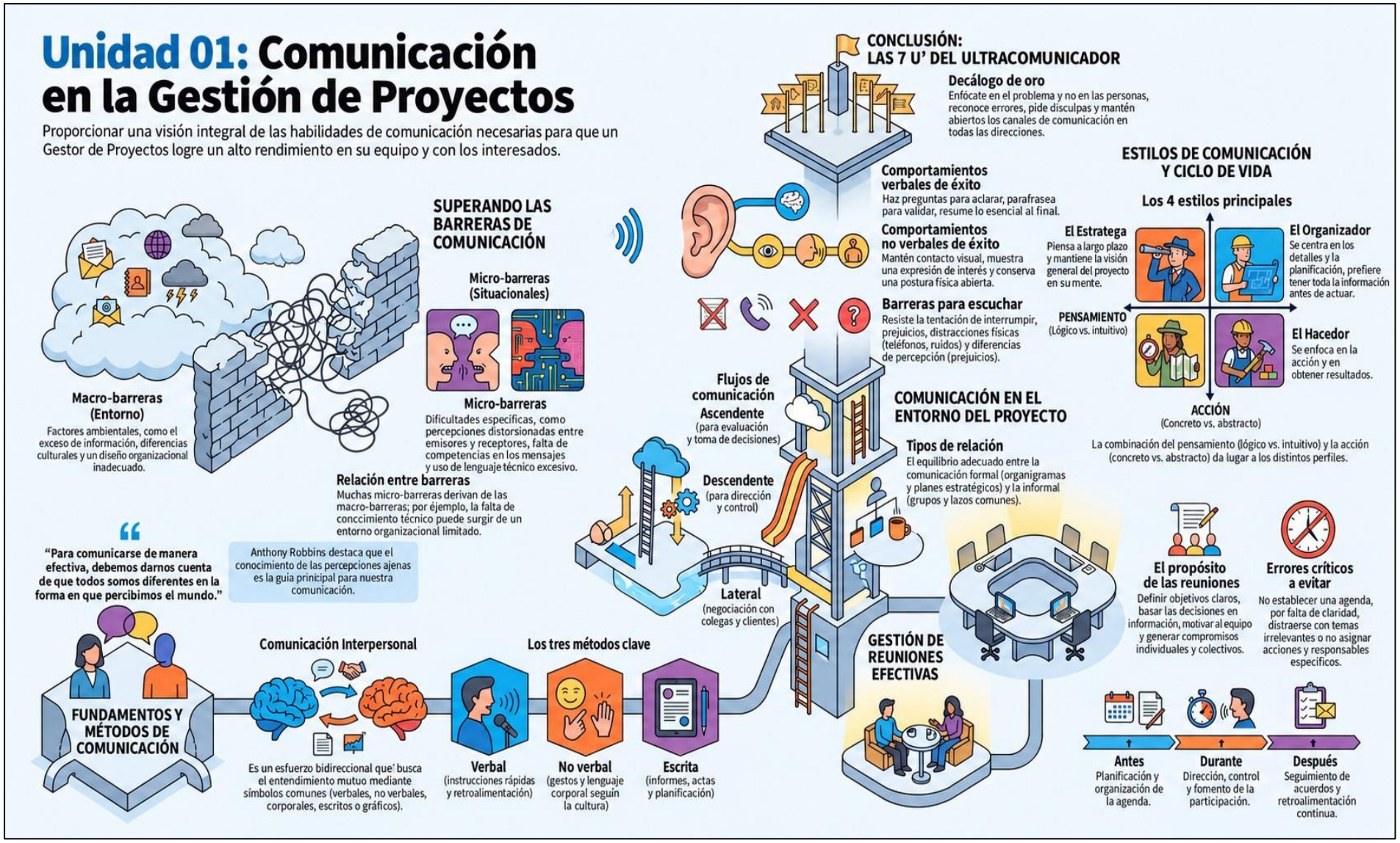
Otro aspecto central será la escucha efectiva. Escuchar no significa simplemente permanecer en silencio mientras otra persona habla, sino prestar atención, comprender el mensaje, hacer preguntas, clarificar, parafrasear y confirmar la interpretación antes de responder. La escucha activa permite conocer preocupaciones, reducir malentendidos, gestionar conflictos y fortalecer las relaciones entre los participantes del proyecto.

Finalmente, se estudiarán los estilos de comunicación y la necesidad de desarrollar flexibilidad para adaptarse a diferentes interlocutores y situaciones. Las personas no procesan la información ni reaccionan de la misma manera. Algunas necesitan datos concretos y acciones claras; otras prefieren análisis, alternativas o una visión general. Además, las necesidades de comunicación cambian a medida que el proyecto avanza desde sus etapas iniciales hasta la ejecución y finalización. El gestor efectivo necesita reconocer estas diferencias y seleccionar el enfoque más apropiado sin perder claridad, coherencia ni autenticidad.

En conjunto, esta unidad busca desarrollar una comprensión práctica de la comunicación como herramienta de gestión. El objetivo no es solamente aprender a transmitir mejor un mensaje, sino fortalecer la capacidad para comprender, coordinar, influir, escuchar, generar confianza y convertir la información en acción. Estas competencias permitirán al gestor relacionarse de manera más efectiva con las personas y crear mejores condiciones para el trabajo colaborativo y el logro de los resultados del proyecto.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

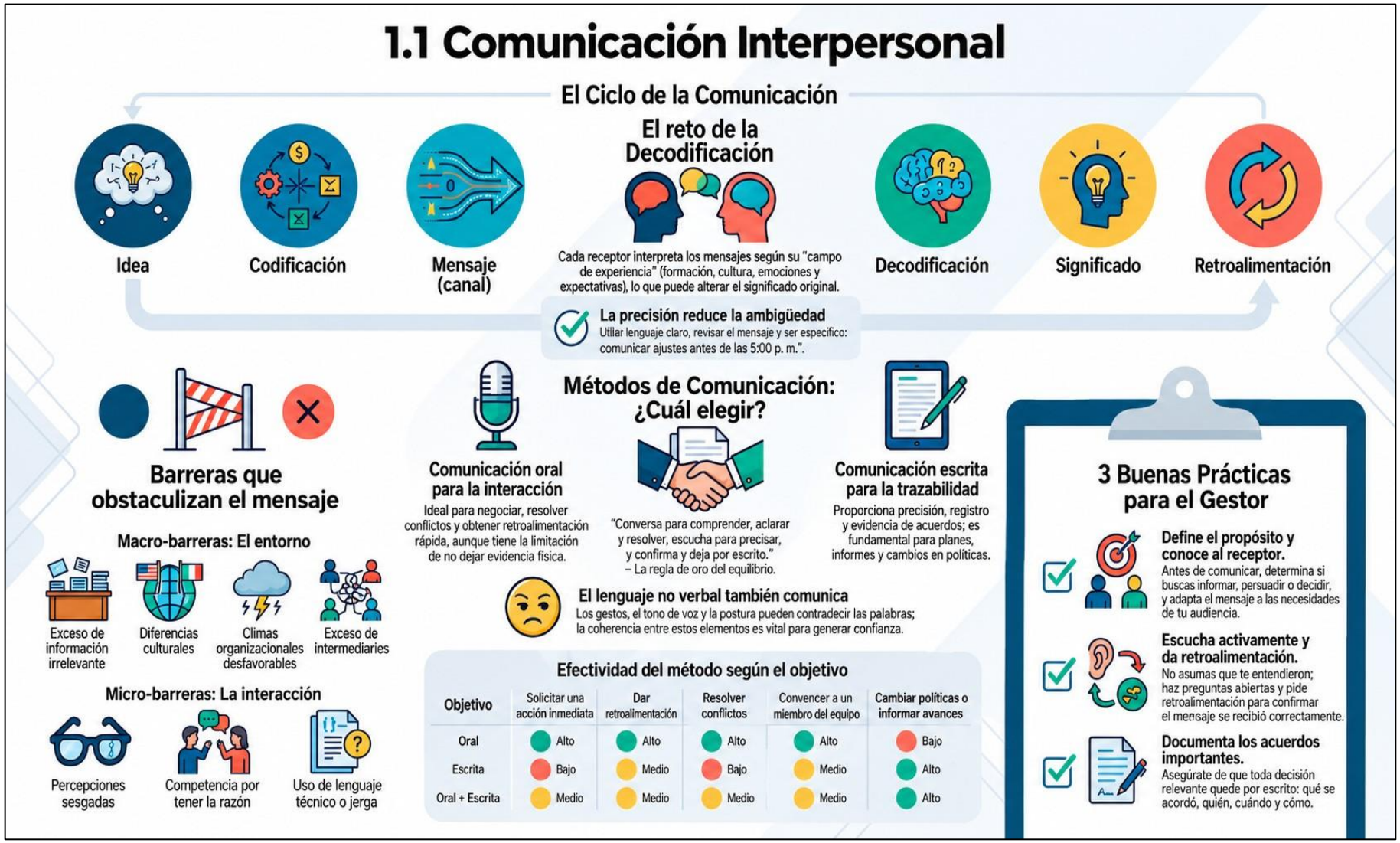


El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.



El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

1.1 Comunicación Interpersonal



El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

La gestión de proyectos exige una interacción permanente entre personas con diferentes responsabilidades, conocimientos, intereses, experiencias y expectativas. El gestor del proyecto se comunica continuamente con miembros del equipo, patrocinadores, clientes, proveedores, especialistas, gerentes funcionales y otros interesados.

Por ello, comunicarse no consiste simplemente en transmitir información. Una comunicación es realmente efectiva cuando el mensaje es recibido, comprendido e interpretado de manera suficientemente cercana a la intención de quien lo emitió y, cuando corresponde, genera una respuesta, decisión o acción adecuada.

En esta sección se estudiará cómo funciona la comunicación interpersonal, cuáles son sus principales métodos, qué factores afectan la interpretación de los mensajes y qué puede hacer un profesional de proyectos para reducir las barreras que dificultan una comunicación efectiva.

1.1.1 La comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian información, ideas, opiniones, sentimientos o instrucciones utilizando símbolos que comparten y comprenden.

Estos símbolos pueden expresarse mediante palabras, tono de voz, gestos, expresiones faciales, documentos, gráficos, imágenes o recursos digitales.

Sin embargo, la sola transmisión de información no garantiza que exista una comunicación efectiva. Para que ello ocurra, debe generarse un grado suficiente de entendimiento mutuo entre quienes participan en el proceso.

Enviar información no significa necesariamente haber comunicado.

> Por ejemplo, un gestor del proyecto puede enviar un mensaje indicando que determinada actividad debe finalizar “lo antes posible”. El mensaje fue enviado y recibido, pero si cada integrante interpreta de manera diferente qué significa “lo antes posible”, probablemente no exista un entendimiento común.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

La comunicación interpersonal permite principalmente:

Finalidad	Aplicación en la gestión de proyectos
Comprender a otras personas	Identificar necesidades, preocupaciones, expectativas e intenciones de los interesados.
Hacerse comprender	Explicar objetivos, decisiones, requisitos, prioridades o problemas.
Generar aceptación	Obtener apoyo para una propuesta, una decisión o una forma de trabajo.
Producir acciones	Conseguir que las personas realicen determinadas actividades o adopten decisiones.
Facilitar cambios	Ayudar al equipo y a los interesados a comprender y aceptar nuevas condiciones.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Comunicación formal e informal

La comunicación interpersonal puede desarrollarse mediante canales **formales** o **informales**.

La **comunicación formal** utiliza mecanismos establecidos por el proyecto o la organización, tales como:

- informes;
- reuniones programadas;
- presentaciones;
- actas;
- solicitudes de cambio;
- comunicaciones oficiales;
- procedimientos;
- reportes de desempeño.

La **comunicación informal** surge de interacciones menos estructuradas, como:

- conversaciones entre integrantes del equipo;
- llamadas rápidas;
- mensajes instantáneos;
- intercambios espontáneos durante una reunión.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Ambas formas de comunicación son necesarias.

Una conversación informal puede permitir identificar rápidamente un problema. Sin embargo, si esa conversación genera una decisión importante, normalmente será conveniente documentarla posteriormente mediante un medio formal.

1.1.2 ¿Cómo funciona la comunicación interpersonal?

La comunicación es un proceso dinámico y bidireccional. No termina cuando una persona habla o escribe, sino cuando otra recibe el mensaje, lo interpreta y genera una respuesta.



De manera simplificada, el proceso de comunicación puede representarse mediante las siguientes etapas:

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Etapa	¿Qué ocurre?	Ejemplo en un proyecto
1. Idea o significado	El emisor tiene algo que desea comunicar.	El gestor necesita informar sobre un retraso.
2. Codificación	La idea se transforma en palabras, imágenes, gestos u otros símbolos.	Prepara una explicación sobre las causas y consecuencias del retraso.
3. Mensaje	La información es transmitida mediante un canal.	Se utiliza una reunión, llamada, correo o informe.
4. Decodificación	El receptor interpreta los símbolos recibidos.	El patrocinador escucha y analiza la explicación.
5. Significado	El receptor construye su propia interpretación.	Comprende que la fecha final podría verse afectada.
6. Retroalimentación	El receptor responde y permite verificar la comprensión.	Pregunta por las alternativas y solicita un plan de recuperación.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Codificación y decodificación

Cuando una persona convierte una idea en palabras, símbolos o comportamientos, está realizando un proceso de **codificación**.

Cuando otra persona recibe esos símbolos y los interpreta, está realizando un proceso de **decodificación**.

Entre ambos procesos pueden producirse diferencias.

Por ejemplo, una persona puede decir:

“Necesitamos revisar el presupuesto pronto.”

Para el emisor, “pronto” podría significar “hoy antes de finalizar la jornada”. Para el receptor, podría significar “durante esta semana”.

La palabra utilizada es la misma, pero el significado construido por cada persona es diferente.

Una expresión más precisa sería:

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

"Necesitamos revisar el presupuesto hoy y concluir los ajustes antes de las 5:00 p. m."

La precisión disminuye el riesgo de interpretaciones diferentes.

El campo de experiencia

Cada persona interpreta los mensajes desde su propio **campo de experiencia**.

Este campo puede estar influenciado por factores como:

- formación profesional;
- experiencia previa;
- cultura;
- conocimientos técnicos;
- valores;
- lenguaje;
- relaciones anteriores;
- expectativas;
- emociones;
- personalidad.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Por ello, dos personas pueden recibir exactamente el mismo mensaje y comprenderlo de manera diferente.

Por ejemplo, un especialista puede indicar:

"El riesgo es aceptable."

Para un ingeniero, esto puede significar que el riesgo se encuentra dentro de determinados parámetros técnicos. Para un patrocinador, en cambio, podría significar que no es necesario realizar ninguna acción.

Por esta razón, quien comunica debe preguntarse:

¿Qué significado tendrá este mensaje para la persona que lo recibe?

La comunicación efectiva requiere adaptar el lenguaje y el nivel de detalle a las características de los receptores.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

La retroalimentación

La **retroalimentación** permite comprobar si el significado recibido coincide con el significado que el emisor pretendía transmitir.

Una comunicación importante no debería limitarse a preguntar:

"¿Entendieron?"

Puede resultar más efectivo preguntar:

"Para confirmar que tenemos el mismo entendimiento, ¿podemos resumir qué hemos acordado y quién realizará cada acción?"

La retroalimentación es especialmente importante cuando se comunican:

- requisitos;
- compromisos;
- decisiones;
- fechas;
- responsabilidades;
- cambios;
- problemas;
- riesgos.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Una comunicación efectiva no termina cuando el mensaje ha sido enviado, sino cuando existe un nivel adecuado de comprensión entre las partes.

1.1.3 Métodos de comunicación

En el contexto de la comunicación interpersonal pueden distinguirse tres métodos principales:

- **Comunicación verbal u oral.**
- **Comunicación no verbal.**
- **Comunicación escrita.**

Cada uno presenta características particulares y puede ser más adecuado dependiendo de la situación.

A. Comunicación verbal u oral

La **comunicación verbal u oral** se produce mediante la palabra hablada.

Puede desarrollarse presencialmente o a distancia mediante herramientas como:

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- reuniones;
- conversaciones personales;
- llamadas telefónicas;
- videoconferencias;
- presentaciones;
- entrevistas.

En gestión de proyectos resulta especialmente útil cuando se requiere:

- explicar una situación;
- intercambiar información rápidamente;
- formular preguntas;
- aclarar dudas;
- negociar;
- solucionar problemas;
- tomar decisiones;
- gestionar conflictos.

Entre sus principales ventajas se encuentran:

- intercambio oportuno de información;
- retroalimentación rápida;
- posibilidad de aclaración inmediata;
- interacción directa entre las personas;
- cierre relativamente rápido de la comunicación.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Ejemplo

Durante una reunión de seguimiento, el responsable de adquisiciones informa que un equipo crítico llegará diez días más tarde de lo previsto.

La conversación permite preguntar inmediatamente:

- ¿Cuál es la causa del retraso?
- ¿Qué actividades se verán afectadas?
- ¿Existen alternativas?
- ¿Qué impacto tendría en el cronograma?
- ¿Qué acciones pueden adoptarse?

La comunicación oral facilita la interacción y permite construir soluciones conjuntamente.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Limitación de la comunicación oral

Una de sus principales limitaciones es que puede no dejar evidencia suficiente de lo acordado.

Por ello, cuando una conversación genera decisiones importantes, es recomendable complementarla con una comunicación escrita que confirme:

- decisiones;
- responsabilidades;
- acciones;
- fechas;
- compromisos.

B. Comunicación no verbal

La **comunicación no verbal** transmite información mediante elementos diferentes de las palabras.

Puede incluir:

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

- expresiones faciales;
- gestos;
- postura corporal;
- movimientos;
- contacto visual;
- distancia entre las personas;
- tono de voz;
- ritmo;
- volumen;
- énfasis.

Esto significa que una persona puede estar comunicando incluso cuando no está hablando.

> Por ejemplo, durante una reunión un interesado puede decir:
>
> **“Estoy de acuerdo.”**
>
> Sin embargo, al mismo tiempo puede evitar el contacto visual, cruzar los brazos o utilizar un tono de voz dubitativo.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Las palabras expresan aceptación, pero otras señales podrían indicar preocupación, duda o desacuerdo.

El gestor del proyecto no debe dar por sentado lo que piensa la persona, pero sí puede reconocer posibles incongruencias y solicitar aclaraciones.

Por ejemplo:

"Percibo que todavía podría existir alguna preocupación. ¿Hay algún aspecto que deberíamos revisar antes de continuar?"

Coherencia entre palabras, voz y comportamiento

Existe una conocida referencia según la cual determinados mensajes relacionados con sentimientos o actitudes pueden ser interpretados considerando tres componentes:

- palabras;
- tono de voz;
- expresiones faciales o lenguaje corporal.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Lo importante no es considerar porcentajes específicos como una regla aplicable a todas las comunicaciones, sino comprender que las personas interpretan el mensaje de manera integral.

Por ejemplo, en una explicación técnica, las palabras, datos y argumentos son fundamentales. Sin embargo, en una conversación sobre confianza, desacuerdo o aceptación, el tono y el comportamiento también pueden influir de manera importante.

La enseñanza práctica es:

Las palabras, el tono y el comportamiento no verbal deben ser coherentes entre sí.

Cuando estos elementos se contradicen, aumenta la posibilidad de confusión y pérdida de confianza.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

La dinámica del impacto del mensaje se representa mediante la siguiente fórmula desarrollada por Albert Mehrabian, psicólogo estadounidense.

Impacto del mensaje = Palabras (7%) + Tono de voz (38%) + Expresiones faciales (55%)

C. Comunicación escrita

La **comunicación escrita** utiliza documentos o mensajes para transmitir información.

En un proyecto puede encontrarse en:

- informes;
- planes;
- cronogramas;
- memorandos;
- propuestas;
- procedimientos;
- especificaciones;
- requisitos;
- correos electrónicos;
- actas;
- acuerdos;
- solicitudes de cambio;
- reportes de avance.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

La comunicación escrita resulta especialmente útil cuando se necesita:

- precisión;
- trazabilidad;
- registro;
- distribución de información a varias personas;
- consulta posterior;
- evidencia de acuerdos o decisiones.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Ejemplo

Una conversación puede utilizarse para negociar una nueva fecha de entrega con un proveedor.

Sin embargo, una vez alcanzado el acuerdo, la nueva fecha debería quedar registrada mediante una comunicación escrita o mediante el mecanismo contractual correspondiente.

¿Qué método de comunicación debemos utilizar?

No existe un único método adecuado para todas las situaciones.

La selección depende de diferentes factores, tales como:

- urgencia;
- complejidad del mensaje;
- necesidad de interacción;
- cantidad de receptores;
- importancia de mantener evidencia;
- sensibilidad del asunto;
- características de los interesados;
- necesidad de obtener una respuesta inmediata.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

La siguiente tabla ofrece una referencia general sobre la efectividad de diferentes métodos:

Objetivo de la comunicación	Oral	Escrita	Oral + escrita
Realizar una descripción general	Medio	Medio	**Alto**
Solicitar una acción inmediata	Medio	Bajo	**Alto**
Solicitar una acción futura	Bajo	**Alto**	Medio
Cambiar políticas o normas	Bajo	Medio	**Alto**
Informar sobre el avance del trabajo	Bajo	Medio	**Alto**
Realizar una campaña de sensibilización	Bajo	Bajo	**Alto**
Reconocer la calidad del trabajo realizado	Bajo	Bajo	**Alto**
Amonestar a un miembro del equipo	**Alto**	Bajo	Medio
Solucionar un conflicto	**Alto**	Bajo	Medio

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Esta tabla debe utilizarse como orientación. En la práctica, muchas situaciones requieren combinar diferentes métodos.

Por ejemplo, ante un problema complejo puede ser conveniente conversar primero con las personas involucradas y posteriormente confirmar por escrito las decisiones tomadas.

Una regla práctica puede ser:

Converse para comprender, aclarar y resolver; escriba para precisar, confirmar y dejar evidencia.

1.1.4 Barreras para una comunicación efectiva

Las **barreras de comunicación** son factores que pueden alterar, dificultar o impedir que el mensaje sea comprendido adecuadamente.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Estas barreras pueden clasificarse en:

- **macro barreras**;
- **micro barreras**.

A. Macro barreras

Las **macro barreras** son condiciones generales del entorno que dificultan el éxito de la comunicación.

Entre las principales se encuentran:

Exceso de información irrelevante

Cuando una persona recibe demasiada información puede tener dificultades para identificar aquello que realmente requiere su atención.

Por ejemplo, si el equipo recibe una gran cantidad de correos, reportes y mensajes diariamente, una advertencia importante puede pasar inadvertida.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Para reducir esta barrera es recomendable:

- priorizar la información;
- diferenciar lo urgente de lo importante;
- evitar mensajes innecesarios;
- utilizar asuntos y títulos claros;
- comunicar las acciones requeridas.

Diferencias culturales

Las personas pueden tener diferentes formas de interpretar aspectos como:

- autoridad;
- puntualidad;
- desacuerdo;
- contacto visual;
- toma de decisiones;
- formas de dirigirse a superiores;
- estilos de comunicación.

En equipos multiculturales no debe asumirse que todas las personas interpretarán un mensaje de la misma manera.

Es conveniente establecer normas de comunicación y fomentar un ambiente en el que las personas puedan solicitar aclaraciones.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Clima organizacional inadecuado

En algunos entornos las personas pueden evitar comunicar problemas, errores o riesgos por temor a críticas, sanciones o conflictos.

Esto puede provocar que la información importante llegue demasiado tarde.

El gestor del proyecto debe promover un ambiente en el que sea posible comunicar problemas oportunamente, sin que ello se convierta inmediatamente en una búsqueda de culpables.

Exceso de enlaces o intermediarios

Cuando un mensaje pasa por demasiadas personas antes de llegar al destinatario puede sufrir modificaciones.

Cada persona puede interpretar, resumir o modificar parte de la información.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Para temas críticos, es recomendable reducir intermediarios y establecer canales de comunicación suficientemente directos.

Falta de conocimiento

Las diferencias de conocimiento pueden dificultar la comprensión.

Un especialista puede utilizar términos que resultan perfectamente claros para personas de su disciplina, pero incomprensibles para otros interesados.

El lenguaje debe adaptarse al nivel de conocimiento de los receptores.

Barreras tecnológicas

En equipos virtuales pueden aparecer dificultades como:

- problemas de conexión;
- interrupciones;
- mala calidad de audio;
- fallas en plataformas;
- exceso de notificaciones;
- uso simultáneo de demasiados canales;
- desconocimiento de las herramientas.

Por ello, también es necesario gestionar adecuadamente los medios tecnológicos utilizados para comunicarse.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocio para la Gestión de Proyectos

B. Micro barreras

Las **micro barreras** aparecen en interacciones o situaciones específicas entre personas.

Entre las principales se encuentran las siguientes.

Percepción

Cada persona desarrolla percepciones acerca de otras personas y de las situaciones que enfrenta.

Estas percepciones pueden influir en la interpretación de los mensajes.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Por ejemplo, si un gestor considera previamente que un integrante del equipo "siempre se retrasa", podría interpretar cualquier explicación como una excusa antes de analizar objetivamente la información.

La comunicación efectiva requiere separar, en la medida de lo posible:

hechos, interpretaciones y opiniones.

Competencia entre posiciones

Una barrera aparece cuando las personas concentran su atención en defender su propia posición en lugar de comprender la del interlocutor.

Esto puede ocurrir durante:

- negociaciones;
- conflictos;
- reuniones difíciles;
- discusión de prioridades;
- asignación de recursos.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El problema deja de ser:

"¿Cómo resolvemos esta situación?"

y se transforma en:

"¿Quién tiene razón?"

Cuando esto ocurre, disminuye la posibilidad de encontrar una solución conjunta.

Lenguaje técnico o poco común

El uso de terminología especializada puede ser necesario entre expertos, pero puede convertirse en una barrera cuando se comunica con personas de otras áreas.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Por ejemplo:

"El CPI está por debajo de 1 y la ETC se está deteriorando."

Esta expresión puede ser clara para un especialista en control de proyectos, pero no necesariamente para todos los interesados.

Una alternativa sería explicar primero:

"Estamos gastando más de lo previsto para el avance que hemos conseguido y, si la tendencia continúa, el costo final podría aumentar."

Posteriormente pueden presentarse los indicadores técnicos correspondientes.

La finalidad no es eliminar el lenguaje especializado, sino utilizarlo de acuerdo con las características del receptor.

Relación entre macro barreras y micro barreras

Las macro barreras y las micro barreras pueden estar relacionadas entre sí.

Por ejemplo:

- una diferencia cultural puede generar diferentes percepciones;
- la falta de conocimientos puede hacer que el lenguaje técnico resulte incomprensible;
- un clima organizacional inadecuado puede provocar respuestas defensivas;
- el exceso de información puede hacer que un mensaje importante sea ignorado;
- demasiados intermediarios pueden distorsionar la información.

Por ello, el gestor del proyecto debe analizar tanto las condiciones generales del entorno como lo que sucede en cada interacción específica.

Buenas prácticas para mejorar la comunicación interpersonal

La comunicación puede fortalecerse aplicando algunas prácticas de manera sistemática.

1. Definir el propósito antes de comunicar

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Antes de preparar un mensaje conviene determinar qué se espera conseguir.

Por ejemplo:

- informar;
- solicitar una acción;
- obtener una decisión;
- explicar un problema;
- persuadir;
- negociar;
- resolver un conflicto.

Un mensaje claro comienza con un propósito claro.

2. Conocer al receptor

La comunicación debe adaptarse a las características de quienes recibirán el mensaje.

Es conveniente considerar:

- conocimientos;
- experiencia;
- intereses;
- expectativas;
- responsabilidades;
- necesidades de información.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

No todos los interesados necesitan el mismo nivel de detalle.

3. Elegir el método adecuado

No todos los asuntos deben tratarse mediante correo electrónico y no todos requieren una reunión.

Al seleccionar el medio, deben considerarse:

- urgencia;
- complejidad;
- sensibilidad;
- necesidad de interacción;
- necesidad de registro.

4. Utilizar lenguaje claro y concreto

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Deben evitarse:

- expresiones ambiguas;
- frases excesivamente complejas;
- tecnicismos innecesarios;
- información irrelevante.

En particular, las instrucciones deben indicar claramente:

qué debe hacerse, quién debe hacerlo y cuándo debe estar terminado.

5. Mantener coherencia

Las palabras, el tono de voz y el comportamiento deben transmitir mensajes compatibles.

Una comunicación incoherente puede generar dudas o desconfianza.

6. Escuchar activamente

Comunicar también significa escuchar.

La escucha efectiva implica:

- prestar atención;
- evitar interrupciones innecesarias;
- realizar preguntas;
- solicitar aclaraciones;
- comprobar la comprensión;
- reconocer las preocupaciones del interlocutor.

7. Utilizar retroalimentación

No debe asumirse que un mensaje fue comprendido simplemente porque fue enviado.

Cuando el asunto es importante, es recomendable verificar el entendimiento mediante preguntas, resúmenes o confirmaciones.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

8. Documentar los acuerdos importantes

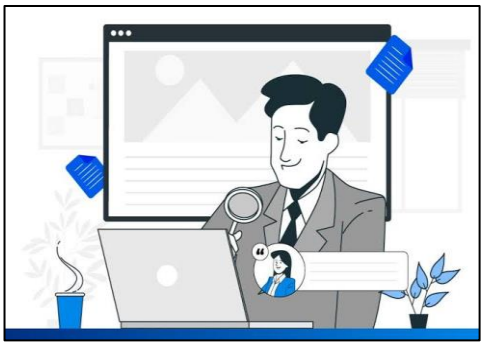
Las decisiones relevantes deberían dejar constancia suficiente de:

- qué se decidió;
- qué acciones deben realizarse;
- quién es responsable;
- qué fecha se ha establecido.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Caso Aplicado



Comunicación de un retraso

Supongamos que un proveedor informa al gestor del proyecto que un componente crítico llegará dos semanas más tarde de lo previsto.

Una comunicación poco efectiva sería enviar a todo el equipo el siguiente mensaje:

“El proveedor está retrasado. Revisen sus actividades.”

El mensaje deja muchas preguntas:

- ¿Qué componente está retrasado?
- ¿Cuál es la causa?
- ¿Qué actividades se encuentran afectadas?
- ¿Qué acciones deben ejecutarse?
- ¿Quién es responsable?
- ¿Cuándo deben realizarse las acciones?

Una estrategia de comunicación más efectiva podría desarrollarse de la siguiente manera.

Paso 1. Obtener información

Conversar con el proveedor para conocer:

- causa del retraso;
- nueva fecha estimada;
- posibilidades de recuperación;
- alternativas disponibles.

Paso 2. Analizar el impacto

Reunir a las personas directamente involucradas para determinar:

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- actividades afectadas;
- impacto en el cronograma;
- impacto en los costos;
- riesgos asociados;
- posibles acciones de respuesta.

Paso 3. Tomar decisiones

Definir las acciones que deberán ejecutarse.

Paso 4. Comunicar por escrito

Registrar:

- situación identificada;
- impacto;
- decisiones tomadas;
- acciones requeridas;
- responsables;
- fechas comprometidas.

Paso 5. Confirmar la comprensión

Verificar que todos los responsables comprendan qué acciones deben realizar.

Este ejemplo muestra cómo diferentes métodos de comunicación pueden combinarse para lograr un resultado más efectivo.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Ideas clave



La comunicación interpersonal es un proceso **bidireccional** y no una simple transmisión de información.

Una comunicación es efectiva cuando existe un nivel adecuado de comprensión entre las personas que participan en ella.

El significado de un mensaje puede verse influenciado por la experiencia, la cultura, los conocimientos, las emociones, las expectativas y las percepciones de cada persona.

La **comunicación oral** favorece la interacción, el intercambio rápido de información y la retroalimentación inmediata.

La **comunicación escrita** facilita la precisión, la trazabilidad y la conservación de la evidencia.

La **comunicación no verbal** puede reforzar, complementar o incluso contradecir aquello que se expresa mediante palabras.

En situaciones importantes suele resultar conveniente combinar diferentes métodos de comunicación.

Las barreras pueden aparecer tanto en el entorno general como en interacciones específicas y deben ser identificadas y gestionadas.

Finalmente, una comunicación importante no termina cuando el mensaje ha sido enviado.

La responsabilidad del comunicador incluye comprobar que el mensaje fue comprendido adecuadamente.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Para reflexionar



Al finalizar esta lectura, considere las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puede comprobar que otra persona comprendió realmente un mensaje importante?
- ¿Qué tipo de información de un proyecto debería comunicarse oralmente y posteriormente documentarse?
- ¿Qué señales podrían indicar que las palabras y el comportamiento no verbal de una persona no son coherentes?
- ¿Qué barreras de comunicación aparecen con mayor frecuencia en equipos multidisciplinarios?
- ¿Qué puede hacer un gestor de proyectos para reducir las diferencias de percepción entre los miembros del equipo?
- ¿Qué método de comunicación utilizaría para resolver un conflicto entre dos integrantes del proyecto? ¿Por qué?
- ¿Qué acciones puede realizar para mejorar la comunicación dentro de un equipo virtual?

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

1.2 Comunicación en el Ambiente del Proyecto



El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

En un proyecto, la comunicación permite intercambiar información, coordinar actividades, tomar decisiones, resolver problemas y mantener alineados a los diferentes interesados.

El gestor del proyecto se comunica continuamente con miembros del equipo, patrocinadores, clientes, gerentes funcionales, proveedores, contratistas, autoridades y otros actores internos y externos. Cada uno necesita información diferente, con distinto nivel de detalle y en momentos específicos.

Por ello, gestionar adecuadamente la comunicación no consiste únicamente en emitir mensajes. También implica determinar **qué información se necesita, quién debe recibirla, cuándo debe comunicarse, mediante qué canal y cómo comprobar que fue comprendida**.

Una comunicación deficiente puede provocar retrasos, conflictos, duplicación de esfuerzos, decisiones incorrectas, pérdida de confianza y dificultades para alcanzar los objetivos del proyecto. En consecuencia, el gestor del proyecto debe procurar que la comunicación sea clara, oportuna, pertinente y adecuada a las necesidades de los interesados.

1.2.1 Tipos de comunicación en el proyecto

La comunicación dentro del ambiente del proyecto puede adoptar diferentes formas dependiendo de las personas involucradas, el propósito del mensaje y el canal utilizado.

En esta sección analizaremos cuatro tipos principales:

- **Comunicación interpersonal.**
- **Comunicación con el público y la comunidad.**
- **Comunicación formal.**
- **Comunicación informal.**

A. Comunicación interpersonal

La **comunicación interpersonal** se produce cuando dos o más personas intercambian información, ideas, opiniones o sentimientos de manera directa.

En la gestión de proyectos está presente prácticamente en todas las actividades y requiere habilidades como:

- escuchar activamente;
- formular preguntas;
- realizar presentaciones;
- explicar ideas;
- solucionar problemas;
- tomar decisiones;
- negociar;
- persuadir;

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- brindar retroalimentación;
- gestionar desacuerdos y conflictos.

El gestor del proyecto necesita adaptar su forma de comunicarse a cada interlocutor.

No se comunica de la misma manera con un especialista técnico que con un patrocinador, un cliente o una autoridad externa. Cada interesado posee diferentes conocimientos, expectativas y necesidades de información.

Persuasión en la comunicación interpersonal

En determinadas situaciones, el gestor necesita obtener apoyo para una propuesta, una decisión o una acción.

La **persuasión** no consiste en imponer una opinión. Consiste en presentar una idea de manera clara y razonada, considerando también los intereses y preocupaciones de la otra persona.

Una comunicación persuasiva puede fortalecerse cuando:

- se comprende previamente la situación del interlocutor;
- se presentan razones claras;
- se muestran beneficios y consecuencias;
- se utilizan datos cuando resultan necesarios;
- se reconocen las preocupaciones de la otra parte;
- se plantean alternativas;
- se escucha la respuesta antes de insistir en una posición.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Ejemplo

El gestor necesita que un gerente funcional asigne temporalmente a uno de sus mejores especialistas al proyecto.

En lugar de limitarse a decir:

“Necesito que me asignes este recurso.”

podría explicar:

“Necesitamos su participación durante dos semanas para completar una actividad crítica. Esto permitirá evitar un retraso que afectaría la fecha comprometida con el cliente. Después de ese período, el especialista regresaría a sus funciones habituales.”

El segundo mensaje proporciona contexto, propósito y consecuencias, facilitando una conversación más productiva.

B. Comunicación con el público y la comunidad

Algunos proyectos afectan o interesan a personas que no forman parte directa del equipo.

Dependiendo del proyecto, pueden encontrarse entre ellas:

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- comunidades;
- usuarios;
- vecinos;
- autoridades;
- asociaciones;
- organizaciones sociales;
- medios de comunicación;
- grupos de interés.

La comunicación con estos públicos busca mantener una relación adecuada entre el proyecto y su entorno.

Puede tener como objetivos:

- explicar el propósito del proyecto;
- informar sobre actividades y avances;
- comprender inquietudes;
- evitar rumores o interpretaciones incorrectas;
- recibir comentarios;
- gestionar expectativas;
- reducir resistencias;
- promover aceptación;
- fortalecer la confianza.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

La importancia de escuchar

La comunicación con la comunidad no debe ser únicamente descendente.

Informar es necesario, pero también lo es crear mecanismos para que las personas puedan:

- realizar preguntas;
- expresar preocupaciones;
- comunicar problemas;
- presentar sugerencias;
- recibir respuestas.

Esto permite conocer tempranamente situaciones que podrían afectar la relación del proyecto con su entorno.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Ejemplo

Un proyecto de construcción podría generar ruido, restricciones de acceso o modificaciones temporales en el tránsito.

Una comunicación adecuada podría informar anticipadamente:

- qué trabajos se realizarán;
- durante qué período;
- qué áreas estarán afectadas;
- qué medidas se adoptarán;
- dónde pueden realizarse consultas o reclamos.

Comunicar oportunamente puede evitar que una situación prevista sea interpretada como una falta de consideración hacia los afectados.

C. Comunicación formal

La **comunicación formal** utiliza mecanismos reconocidos y establecidos por el proyecto o por la organización.

Puede estar relacionada con:

- estructura organizacional;
- responsabilidades;
- procedimientos;
- planificación;
- control;
- toma de decisiones;
- cumplimiento de requisitos;
- documentación del proyecto.

Algunos ejemplos son:

- actas de reunión;
- informes de avance;
- reportes de desempeño;
- solicitudes de cambio;
- comunicaciones contractuales;
- procedimientos;
- memorandos;
- aprobaciones;
- reportes de riesgos;
- documentos técnicos.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

La comunicación formal resulta especialmente importante cuando es necesario:

- dejar evidencia;
- establecer responsabilidades;
- obtener autorizaciones;
- comunicar decisiones;
- cumplir obligaciones;
- mantener trazabilidad.

Ejemplo

Durante una conversación, el cliente puede aceptar verbalmente una modificación.

Sin embargo, si esa modificación afecta el alcance, costo o plazo contractual, será necesario formalizarla mediante el procedimiento de cambios correspondiente.

D. Comunicación informal

La **comunicación informal** surge de las relaciones naturales entre las personas y no necesariamente sigue los canales establecidos por la estructura organizacional.

Puede producirse mediante:

- conversaciones espontáneas;
- mensajes rápidos;
- intercambios durante descansos;
- llamadas informales;
- grupos de mensajería;
- conversaciones entre colegas.

La comunicación informal puede ser muy útil porque permite:

- intercambiar información rápidamente;
- detectar problemas;
- fortalecer relaciones;
- aclarar dudas;
- generar confianza;
- conocer preocupaciones que todavía no aparecen en informes formales.

Sin embargo, también presenta riesgos.

La información informal puede ser:

- incompleta;
- interpretada de manera diferente;
- transmitida sin contexto;

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- convertida en rumor;
- confundida con una decisión oficial.

Por ello:

La comunicación informal puede facilitar el trabajo, pero las decisiones importantes deben formalizarse cuando corresponda.

Comunicación formal e informal: no son excluyentes

En la práctica, ambas formas suelen complementarse.

Por ejemplo:

- Un miembro del equipo comenta informalmente que existe un posible retraso.
- El gestor conversa con los responsables para comprender la situación.
- Se realiza una reunión de evaluación.
- Se acuerdan acciones.
- Las decisiones y compromisos se documentan formalmente.

La comunicación informal puede ayudar a identificar el problema; la formal permite asegurar su adecuado tratamiento y seguimiento.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

1.2.2 Gestionando adecuadamente las reuniones de proyecto

Las reuniones son uno de los mecanismos de comunicación más utilizados en la gestión de proyectos.

Bien gestionadas, permiten:

- intercambiar información;
- coordinar actividades;
- analizar problemas;
- generar ideas;
- tomar decisiones;
- gestionar riesgos;
- resolver conflictos;
- asignar responsabilidades;
- hacer seguimiento a compromisos.

Mal gestionadas, pueden convertirse en una importante pérdida de tiempo.

Por ello, una reunión no debería realizarse simplemente porque “siempre se realiza”. Debe existir una razón concreta para reunir a varias personas al mismo tiempo.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

El propósito de las reuniones de proyecto

Las reuniones pueden utilizarse para diferentes propósitos.

Definir el proyecto, roles y responsabilidades

Las primeras reuniones permiten generar un entendimiento común sobre:

- objetivos;
- alcance;
- organización;
- responsabilidades;
- formas de trabajo;
- principales compromisos.

Compartir información

Las reuniones permiten actualizar al equipo y proporcionar una base común de conocimiento.

Esto resulta especialmente importante cuando diferentes especialistas trabajan sobre actividades relacionadas entre sí.

Coordinar esfuerzos

Los integrantes del equipo necesitan comprender cómo su trabajo se relaciona con las actividades de otras personas.

Una reunión permite identificar:

- dependencias;
- restricciones;
- necesidades de coordinación;
- fechas críticas;
- problemas de interfaces.

Analizar problemas y tomar decisiones

Algunos problemas requieren reunir a varias personas con conocimientos o autoridad suficiente para analizarlos.

Una reunión puede acelerar la toma de decisiones cuando la información está disponible y participan las personas adecuadas.

Fortalecer el compromiso

Las reuniones también pueden ayudar a que los miembros del equipo comprendan:

- prioridades;
- objetivos;
- avances;
- dificultades;

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- importancia de sus contribuciones.

La participación puede aumentar el sentido de responsabilidad sobre las decisiones y acciones acordadas.

Frecuencia de las reuniones

No existe una frecuencia universal aplicable a todos los proyectos.

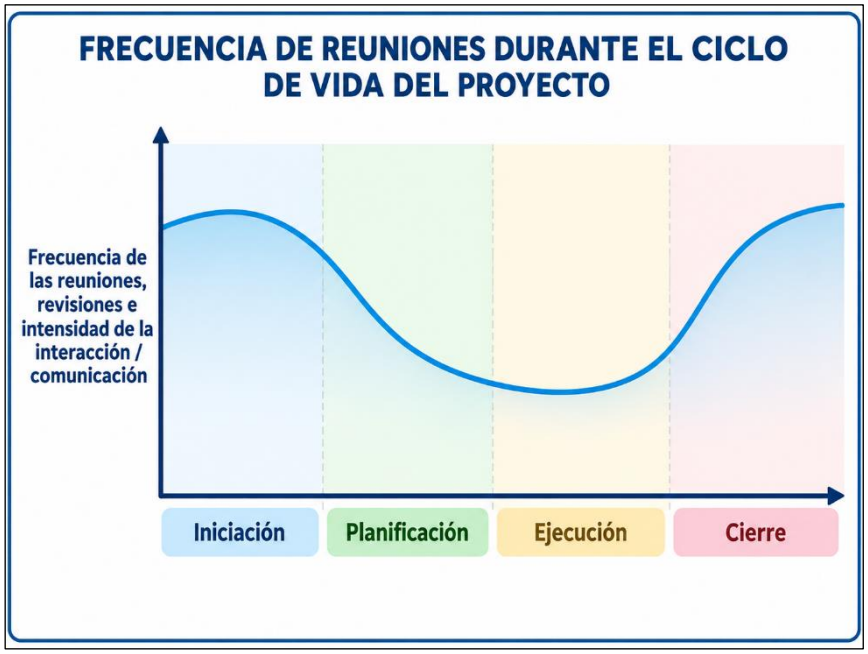
La necesidad de reunirse depende de factores como:

- fase del proyecto;
- complejidad;
- número de participantes;
- velocidad de los cambios;
- cantidad de actividades interdependientes;
- criticidad de los problemas;
- necesidades de coordinación;
- nivel de incertidumbre.

> Por ejemplo, durante determinados períodos críticos puede ser necesario reunirse diariamente, mientras que en otras etapas podría ser suficiente una reunión semanal, quincenal o mensual.

La frecuencia debe buscar un equilibrio.

Muy pocas reuniones pueden provocar falta de coordinación; demasiadas reuniones pueden consumir el tiempo necesario para ejecutar el trabajo.



El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

¿Cuándo realmente necesitamos una reunión?

Antes de convocarla conviene preguntarse:

¿Este asunto requiere interacción simultánea entre varias personas?

Una reunión suele justificarse cuando se necesita:

- analizar un problema conjuntamente;
- tomar una decisión;
- negociar;
- coordinar actividades;
- resolver un conflicto;
- generar alternativas;
- obtener compromisos.

Si únicamente se necesita transmitir información sencilla, posiblemente un mensaje, informe o actualización escrita sea suficiente.

Errores que hacen improductiva una reunión

Entre los errores más frecuentes se encuentran:

- convocar reuniones innecesarias;
- invitar a personas que no necesitan participar;
- omitir a personas indispensables;
- no establecer claramente el propósito;
- no distribuir una agenda;
- dedicar demasiado tiempo a asuntos secundarios;
- permitir que la conversación se desvíe;
- no controlar el tiempo;
- no facilitar la participación;
- discutir sin llegar a decisiones;
- no asignar responsables;
- finalizar sin establecer fechas;
- no registrar los acuerdos.

Una reunión en la que todos conversan, pero nadie sabe qué debe ocurrir después, difícilmente puede considerarse efectiva.

Guía para manejar reuniones de proyecto

Una reunión puede gestionarse en tres momentos:

- **Antes de la reunión.**
- **Durante la reunión.**
- **Después de la reunión.**

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

A. Antes de la reunión

Una buena reunión comienza antes de que los participantes se reúnan.

Definir el propósito

Debe existir claridad sobre aquello que se pretende lograr.

Por ejemplo:

- informar;
- analizar;
- decidir;
- coordinar;
- resolver;
- aprobar.

Un propósito concreto podría ser:

"Definir las acciones necesarias para recuperar dos semanas de retraso en la instalación."

Esto es más útil que simplemente indicar:

"Reunión para revisar cronograma."

Preparar la agenda

La agenda debería señalar:

- temas;
- orden;
- responsables;
- tiempo previsto;
- decisiones esperadas cuando corresponda.

Esto permite que los participantes lleguen preparados.

Seleccionar a los participantes

No necesariamente debe participar todo el equipo.

Conviene incluir a quienes:

- poseen información necesaria;
- deben aportar conocimiento;
- tomarán decisiones;
- asumirán acciones;
- resultarán directamente afectados por los acuerdos.

Una reunión con demasiadas personas puede dificultar la participación y consumir recursos innecesariamente.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Distribuir información anticipadamente

Si los participantes necesitan revisar un documento, informe, propuesta o problema antes de la reunión, deben recibirlo con suficiente anticipación.

El tiempo de la reunión debe utilizarse principalmente para analizar y decidir, no para que todos descubran por primera vez información que pudieron revisar previamente.

B. Durante la reunión

Comenzar aclarando el propósito

Al inicio conviene recordar:

- por qué se realiza la reunión;
- qué resultados se esperan;
- cuánto tiempo se dispone.

Seguir la agenda

La agenda proporciona estructura.

Si surge un asunto importante pero no relacionado directamente con el objetivo, puede registrarse para tratarlo posteriormente en lugar de desviar toda la reunión.

Facilitar la participación

El responsable de conducir la reunión debe procurar que las personas relevantes puedan aportar.

Debe evitarse que:

- una sola persona monopolice la conversación;
- algunos participantes nunca intervengan;
- las opiniones sean descalificadas sin analizarlas;
- la discusión se convierta en confrontación personal.

Mantener el enfoque

Una reunión efectiva se concentra en:

hechos, alternativas, decisiones y acciones.

Cuando una discusión se prolonga sin avanzar, el facilitador puede resumir las posiciones y conducir al grupo hacia una decisión o hacia la siguiente acción necesaria.

Controlar el tiempo

El tiempo dedicado a cada asunto debe guardar relación con su importancia.

Un problema menor no debería consumir la mayor parte de la reunión mientras los temas críticos quedan pendientes.

Registrar decisiones y acciones

Cada acción acordada debería responder como mínimo a tres preguntas:

- **¿Qué debe hacerse?**

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocio para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- **¿Quién es responsable?**
- **¿Cuándo debe estar terminado?**

Cuando sea necesario también debe indicarse cómo se comprobará su cumplimiento.

C. Después de la reunión

Una reunión no termina cuando los participantes abandonan la sala o desconectan la videoconferencia.

Los resultados deben convertirse en acciones.

Después de la reunión conviene:

- elaborar el acta o resumen;
- registrar decisiones;
- documentar acciones;
- indicar responsables;
- indicar fechas compromiso;
- distribuir la información a quienes corresponda;
- hacer seguimiento a las tareas.

Un resumen sencillo puede contener:

DHARMA CONSULTING

Elemento	Contenido
Fecha y propósito	Identificación de la reunión
Participantes	Personas que asistieron
Temas principales	Aspectos analizados
Decisiones	Acuerdos alcanzados
Acciones	Trabajo pendiente
Responsable	Persona encargada
Fecha compromiso	Cuando debe completarse

Reuniones virtuales

Los equipos de proyecto trabajan cada vez con mayor frecuencia mediante videoconferencias y otras herramientas digitales.

Las mismas reglas básicas continúan siendo válidas, pero es conveniente prestar atención adicional a:

- calidad de conexión;

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- funcionamiento del audio;
- uso adecuado del micrófono;
- puntualidad;
- reducción de interrupciones;
- disponibilidad de documentos compartidos;
- mecanismos para solicitar la palabra;
- participación de personas remotas;
- registro de decisiones.

En una reunión híbrida debe evitarse que quienes están físicamente presentes dominen la conversación y que los participantes remotos queden relegados.

Una regla sencilla para reuniones efectivas

Antes de finalizar una reunión, todos deberían poder responder claramente:

- **¿Qué decidimos?**
- **¿Qué debemos hacer?**
- **¿Quién lo hará?**
- **¿Cuándo debe estar terminado?**

Si estas respuestas no están claras, probablemente la reunión todavía no ha producido un resultado suficientemente concreto.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

1.2.3 Canales y vínculos de comunicación

La información circula en diferentes direcciones dentro del ambiente del proyecto.

Los tres canales básicos son:

- **Comunicación ascendente.**
- **Comunicación descendente.**
- **Comunicación lateral u horizontal.**

A. Comunicación ascendente

La **comunicación ascendente** fluye desde niveles operativos o de ejecución hacia niveles superiores de dirección o decisión.

Permite proporcionar información que la gerencia, el patrocinador o el cliente necesitan para:

- conocer el estado del proyecto;
- evaluar desempeño;
- identificar desviaciones;
- conocer problemas;
- tomar decisiones;
- resolver asuntos que requieren escalamiento;

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- proporcionar apoyo.
- Algunos ejemplos son:
- informes de avance;
- reportes de problemas;
- solicitudes de decisión;
- escalamiento de riesgos;
- propuestas;
- solicitudes de recursos;
- alertas sobre desviaciones.

Ejemplo

El gestor identifica que un riesgo podría incrementar significativamente el costo del proyecto y excede su nivel de autoridad.

La información debe comunicarse oportunamente al patrocinador o a la dirección para obtener una decisión.

La comunicación ascendente efectiva no debería ocultar información negativa.

Un responsable necesita conocer tanto los avances como los problemas relevantes para poder tomar decisiones adecuadas.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

B. Comunicación descendente

La **comunicación descendente** fluye desde niveles superiores hacia los miembros del equipo o niveles responsables de la ejecución.

Puede proporcionar:

- dirección;
- objetivos;
- prioridades;
- políticas;
- instrucciones;
- decisiones;
- autorizaciones;
- restricciones;
- retroalimentación.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Ejemplo

El patrocinador aprueba una modificación del proyecto y establece una nueva prioridad.

El gestor debe comunicar esta decisión a los responsables correspondientes para que se traduzca en acciones concretas.

La comunicación descendente debe evitar mensajes vagos o contradictorios.

Una instrucción debería permitir que el receptor comprenda:

- qué se espera;
- por qué es importante;
- cuándo debe realizarse;
- qué restricciones existen.

C. Comunicación lateral u horizontal

La **comunicación lateral** se desarrolla entre personas o áreas que necesitan coordinarse y que no necesariamente mantienen una relación jerárquica directa.

Puede producirse entre:

- gestor del proyecto y gerentes funcionales;
- diferentes miembros del equipo;
- especialistas;
- contratistas;
- proveedores;
- otros gestores de proyecto;
- clientes;
- áreas de soporte.

Esta comunicación es fundamental para:

- coordinar actividades;
- negociar recursos;
- solucionar interfaces;
- compartir información;
- gestionar dependencias;
- resolver problemas entre áreas.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Ejemplo

El proyecto necesita un especialista que pertenece al área de ingeniería.

El gestor puede tener que negociar con el gerente funcional:

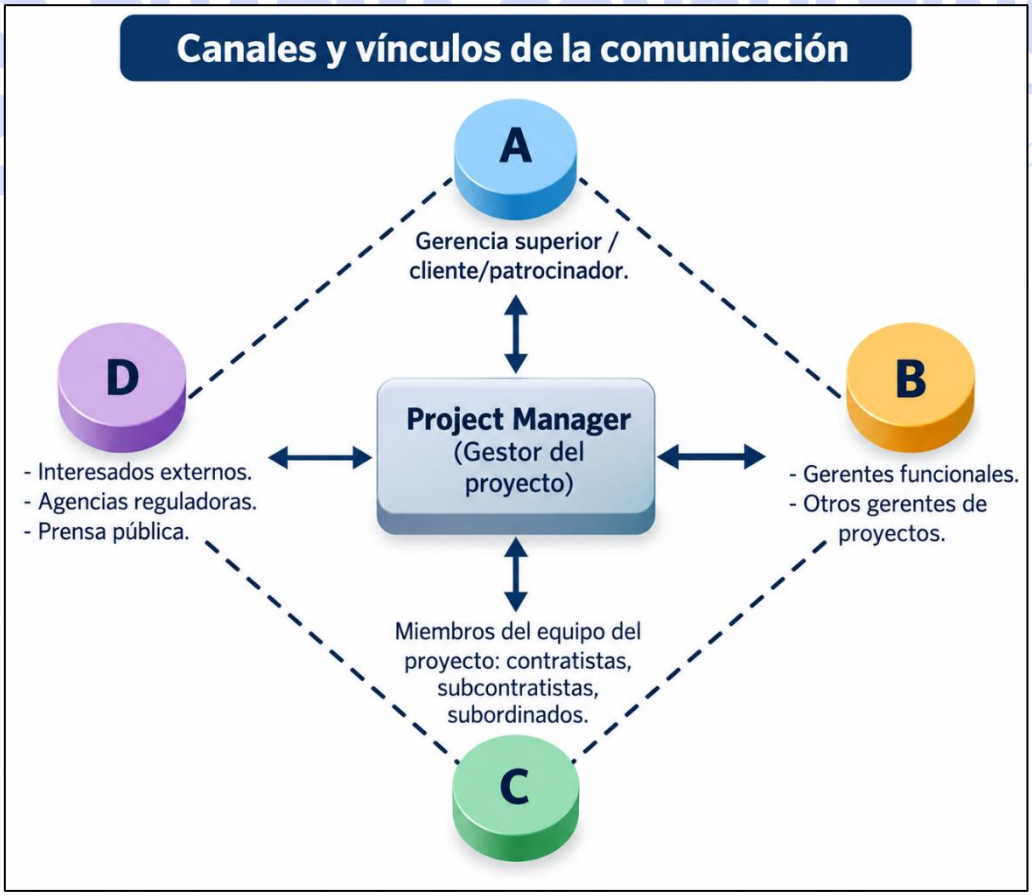
- disponibilidad;
- fechas;
- dedicación;
- prioridades;
- responsabilidades.

Como no siempre existe autoridad jerárquica directa, la comunicación lateral requiere especialmente habilidades de **negociación, influencia y coordinación**.

Los vínculos de comunicación del gestor del proyecto

El gestor ocupa una posición central dentro de una extensa red de relaciones.

Cada vínculo genera diferentes necesidades de información y requiere distintas habilidades.



El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Relaciones	Proporciona	Exigencias	Habilidades
A. Gerencia superior/ cliente/patrocinador.	Condiciones y cuidados.	Apoyo organizacional, retroalimentación, decisiones, requisitos, aportaciones.	Solución de Problemas.
B. Gerentes funcionales, otros gerentes de proyecto.	Planeamiento y coordinación.	Soporte técnico y cooperación.	Negociación y contratación.
C. Miembros del equipo de proyecto: contratistas, subcontratistas, subordinados.	Dirección de liderazgo y control.	Calidad y requerimientos conformes.	Planeamiento, trabajo de equipo y coordinación.
D. Interesados externos, agencias reguladoras, prensa pública.	Información continua.	Retroalimentación y soporte.	Relaciones públicas e interconexiones.

A. Gerencia superior, cliente y patrocinador

Estas relaciones suelen requerir información sobre:

- situación general;
- resultados;
- cumplimiento de objetivos;
- problemas relevantes;
- riesgos;
- decisiones requeridas;
- necesidades de apoyo.

A cambio, estos interesados pueden proporcionar:

- dirección;
- decisiones;
- prioridades;
- autorizaciones;
- requisitos;
- apoyo organizacional.

La comunicación debe ser ejecutiva, clara y orientada a decisiones.

B. Gerentes funcionales y otros gestores de proyecto

La relación suele estar orientada a:

- planificación;
- coordinación;
- disponibilidad de especialistas;
- uso compartido de recursos;
- dependencias entre proyectos;

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- soporte técnico.

Aquí resultan especialmente importantes:

- negociación;
- coordinación;
- influencia;
- solución de problemas.

C. Miembros del equipo, contratistas y subcontratistas

Estos vínculos necesitan comunicación relacionada con:

- objetivos;
- actividades;
- prioridades;
- responsabilidades;
- requisitos;
- calidad;
- fechas;
- riesgos;
- desempeño;
- coordinación.

El gestor debe proporcionar dirección y facilitar que las personas comprendan cómo sus actividades contribuyen al resultado global del proyecto.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocio para la Gestión de Proyectos

D. Interesados externos

Pueden incluir:

- autoridades;
- organismos reguladores;
- comunidades;
- medios de comunicación;
- asociaciones;
- otros grupos externos.

La comunicación puede requerir:

- información continua;
- cumplimiento de requisitos;
- coordinación;
- atención de consultas;
- manejo de expectativas;
- relaciones institucionales.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

En estos casos resulta especialmente importante que la información sea coherente, autorizada y adecuada al público al que se dirige.

Comunicación diagonal

Además de los flujos verticales y horizontales, dentro de las organizaciones también puede existir **comunicación diagonal**.

Esta ocurre cuando una persona se comunica con alguien de otro nivel jerárquico y de otra área sin seguir exclusivamente la cadena vertical tradicional.

> Por ejemplo, el gestor de un proyecto puede coordinar directamente con un especialista de otra área para resolver una cuestión técnica, aunque ambos pertenezcan a estructuras funcionales diferentes.

La comunicación diagonal puede aumentar la velocidad de coordinación, pero debe respetar las responsabilidades y mecanismos establecidos por la organización.

Seleccionar adecuadamente el canal de comunicación

No toda información necesita comunicarse por el mismo medio.

Antes de seleccionar un canal conviene considerar:

- importancia;
- urgencia;
- complejidad;
- confidencialidad;
- cantidad de personas;
- necesidad de interacción;
- necesidad de evidencia;
- ubicación de los participantes.

Por ejemplo:

Situación	Canal posible
Resolver un conflicto	Conversación o reunión
Solicitar una aprobación formal	Documento o sistema establecido
Informar un avance periódico	Reporte
Coordinar rápidamente una actividad	Llamada o mensajería
Analizar un problema complejo	Reunión
Confirmar compromisos	Comunicación escrita
Presentar resultados a la dirección	Presentación e informe ejecutivo

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

La herramienta por sí sola no garantiza una buena comunicación. El canal debe responder al propósito.

Evitar la sobrecarga de comunicación

Disponer de muchas herramientas puede generar un nuevo problema: **exceso de comunicación**.

Correos, chats, llamadas, reuniones, plataformas colaborativas y notificaciones pueden competir continuamente por la atención del equipo.

Para evitarlo, es conveniente establecer criterios sencillos:

- qué información se comunica por cada canal;
- qué asuntos son urgentes;
- qué decisiones necesitan documentación;
- dónde se almacena la información oficial;
- quién debe recibir cada tipo de información.

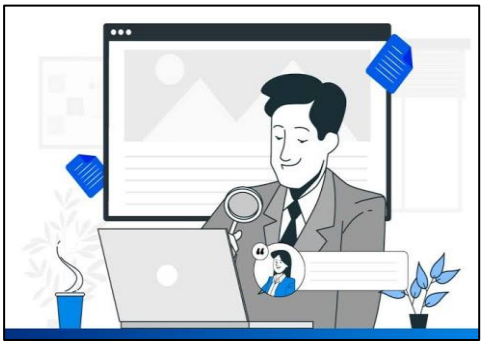
No todos los interesados necesitan recibir todos los mensajes.

Comunicar más no significa necesariamente comunicar mejor.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Caso aplicado: un problema crítico en el proyecto



Supongamos que durante la ejecución se identifica que un proveedor no entregará un equipo crítico en la fecha acordada.

El problema afecta al equipo de proyecto, al cliente y posiblemente a la dirección.

La comunicación podría gestionarse de la siguiente manera:

1. Comunicación interpersonal

El gestor conversa con el proveedor para conocer:

- causa;
- nueva fecha;
- alternativas;
- posibilidades de recuperación.

2. Comunicación lateral

Coordina con planificación, ingeniería, adquisiciones y construcción para determinar el impacto.

3. Reunión de proyecto

Se analizan alternativas y se definen posibles acciones.

4. Comunicación ascendente

Si el impacto supera los límites de autoridad del gestor, se informa al patrocinador o a la gerencia y se solicita una decisión.

5. Comunicación descendente

Una vez tomada la decisión, se comunican las acciones a los responsables.

6. Comunicación formal

Las decisiones, responsabilidades y fechas quedan documentadas.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

7. Seguimiento

Se verifica el cumplimiento de las acciones acordadas.

Este ejemplo muestra que la comunicación de un proyecto funciona como una **red integrada**. Un mismo problema puede requerir diferentes tipos de comunicación, canales y participantes.

Buenas prácticas para la comunicación en el ambiente del proyecto

1. Comunicar con propósito

Antes de enviar información, determine:

¿Qué necesito que esta persona conozca, comprenda, decida o haga?

2. Adaptar la comunicación al interesado

No todos necesitan la misma información ni el mismo nivel de detalle.

La dirección puede necesitar un resumen ejecutivo, mientras que el equipo técnico requiere información detallada.

3. Utilizar el canal adecuado

Una situación urgente puede requerir una llamada; una decisión contractual requiere documentación formal.

4. Mantener la información pertinente

Evite saturar a los interesados con información que no necesitan.

5. Comunicar problemas oportunamente

Ocultar o retrasar información negativa suele reducir las posibilidades de respuesta.

Los problemas importantes deben comunicarse a quienes tienen capacidad para actuar.

6. Confirmar decisiones y compromisos

Las decisiones importantes deberían quedar suficientemente claras y documentadas.

7. Facilitar comunicación en ambas direcciones

El gestor no solamente debe comunicar hacia otros. También debe crear oportunidades para recibir:

- preguntas;
- comentarios;
- inquietudes;
- sugerencias;
- alertas.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

8. Gestionar las reuniones como herramientas de trabajo

Cada reunión debería tener:

- propósito;
- participantes adecuados;
- agenda;
- tiempo definido;
- resultados;
- responsables;
- fechas.

9. Crear confianza

Las personas deben poder comunicar riesgos y problemas sin temor a que toda dificultad se convierta inmediatamente en una búsqueda de culpables.

10. Hacer seguimiento

La comunicación no produce valor únicamente porque una decisión fue tomada.

Debe comprobarse que las acciones acordadas realmente se ejecuten.

Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Ideas clave



- La comunicación en el ambiente del proyecto conecta al gestor con una amplia variedad de interesados internos y externos.
- La **comunicación interpersonal** permite coordinar, negociar, persuadir, resolver problemas y gestionar conflictos.
- La **comunicación con el público y la comunidad** busca informar, escuchar, comprender preocupaciones y fortalecer la relación entre el proyecto y su entorno.
- La **comunicación formal** proporciona estructura, trazabilidad y evidencia, mientras que la **comunicación informal** facilita relaciones e intercambios rápidos.
- Las reuniones son herramientas valiosas cuando poseen un propósito claro y generan decisiones o acciones concretas.
- Una reunión efectiva se gestiona **antes, durante y después** de su realización.
- La comunicación **ascendente** proporciona información a los niveles superiores para la toma de decisiones.
- La comunicación **descendente** proporciona dirección y orientación a quienes ejecutan el trabajo.
- La comunicación **lateral** facilita la coordinación entre personas, especialistas, áreas y organizaciones.

Finalmente:

La comunicación efectiva en un proyecto consiste en hacer llegar la información adecuada, a las personas adecuadas, en el momento adecuado y mediante el canal adecuado, procurando siempre que produzca comprensión y acción.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Para reflexionar



¿Qué información necesita recibir un patrocinador y qué información necesita un miembro del equipo?

¿Cuándo una conversación informal debería convertirse en una comunicación formal?

¿Qué elementos considera indispensables antes de convocar una reunión?

¿Cómo puede evitarse que una reunión se convierta en una pérdida de tiempo?

¿Qué tipo de información debería comunicarse de manera ascendente?

¿En qué situaciones resulta especialmente importante la comunicación lateral?

¿Qué riesgos pueden generarse cuando existen demasiados canales de comunicación?

¿Cómo puede un gestor facilitar que los miembros del equipo comuniquen problemas oportunamente?

¿Qué acciones debería realizar después de una reunión para asegurar que los acuerdos se conviertan en resultados?

¿Cómo adaptaría su comunicación ante un miembro del equipo, un patrocinador y un interesado externo?

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

1.3 Comunicación para lograr un Alto Rendimiento



El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

El alto rendimiento de un equipo de proyecto no depende únicamente de los conocimientos técnicos de sus integrantes. También depende de la capacidad del equipo para **compartir información, plantear problemas, expresar diferentes puntos de vista, solicitar ayuda, coordinar acciones y tomar decisiones oportunamente**.

Cuando las personas sienten que pueden comunicarse con claridad y respeto, la información circula con mayor facilidad y los problemas pueden ser identificados antes de que produzcan consecuencias mayores.

Por el contrario, cuando existe temor a expresar una opinión, se ocultan dificultades, se evitan conversaciones importantes o la información se transmite de manera incompleta, la capacidad del equipo para responder adecuadamente disminuye.

Por ello, una responsabilidad importante del gestor del proyecto consiste en crear condiciones que favorezcan una **comunicación abierta, respetuosa y orientada a resultados**.

1.3.1 El ambiente de comunicación cerrada

Un **ambiente de comunicación cerrada** se produce cuando las personas encuentran dificultades para expresar libremente información, inquietudes, problemas o puntos de vista relacionados con el proyecto.

En este tipo de ambiente, la información deja de circular de manera adecuada y las conversaciones necesarias pueden ser reemplazadas por silencios, rumores, discusiones improductivas o comunicaciones defensivas.

Algunas señales de un ambiente de comunicación cerrada son:

- ocultamiento de avances reales;
- omisión de información importante;
- temor a comunicar problemas;
- frustraciones acumuladas;
- críticas destructivas;
- resistencia a nuevas ideas;
- falta de colaboración;
- incumplimiento de tareas;
- disminución del compromiso;
- influencia negativa sobre otros miembros del equipo.

En situaciones más graves, las personas pueden dejar de contribuir activamente a los objetivos del proyecto o desarrollar conductas que dificulten deliberadamente el trabajo del equipo.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

¿Cómo se cierra la comunicación?

La comunicación puede cerrarse por múltiples razones.

A veces no existe una decisión consciente de evitar la comunicación. El problema puede originarse en pequeños comportamientos cotidianos que, repetidos a lo largo del tiempo, generan desconfianza.

Por ejemplo:

- responder agresivamente ante una mala noticia;
- interrumpir constantemente;
- ridiculizar una propuesta;
- reaccionar negativamente ante una crítica;
- ignorar preguntas;
- utilizar expresiones autoritarias;
- responsabilizar inmediatamente a una persona por un problema;
- no permitir opiniones diferentes;
- transmitir instrucciones contradictorias.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Alcance para la Gestión de Proyectos

También pueden aparecer dificultades cuando se utilizan palabras poco precisas, cuando el tono empleado contradice el mensaje o cuando existen demasiadas personas dando instrucciones simultáneamente. La comunicación se vuelve más eficaz cuando los mensajes son concretos, específicos y organizados.

El efecto del comportamiento del gestor del proyecto

El gestor del proyecto tiene una influencia significativa sobre la manera en que el equipo se comunica.

Imagine la siguiente situación:

Un integrante informa:

“La actividad podría retrasarse aproximadamente una semana.”

Si la respuesta del gestor es:

“¿Otra vez tenemos problemas? ¿Por qué nunca pueden cumplir lo planificado?”

es posible que, en el futuro, ese integrante piense dos veces antes de comunicar una dificultad.

En cambio, una respuesta como:

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

“Revisemos qué está ocurriendo, cuál podría ser el impacto y qué alternativas tenemos.”

mantiene abierta la conversación y permite que el equipo concentre su atención en solucionar el problema.

La manera en que un líder responde a las malas noticias puede determinar si las personas continuarán comunicándolas oportunamente.

Consecuencias de una comunicación cerrada

Cuando las personas dejan de expresar información importante, pueden aparecer consecuencias como:

- problemas descubiertos demasiado tarde;
- decisiones tomadas con información incompleta;
- conflictos no resueltos;
- repetición de errores;
- duplicación de esfuerzos;
- reducción de la creatividad;
- menor participación;
- deterioro de la confianza;
- disminución del compromiso;
- pérdida de oportunidades de mejora.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Un problema que no se comunica no desaparece.

Por el contrario, puede continuar creciendo hasta convertirse en una situación mucho más difícil de resolver.

Técnicas para mantener abierta la comunicación

Existen diferentes prácticas que ayudan a crear un ambiente favorable.

1. Fomentar la apertura

Cuando una persona comunica una situación importante, conviene verificar que el mensaje haya sido comprendido correctamente.

Una práctica sencilla consiste en **repetir o resumir los puntos principales**.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Por ejemplo:

“Entonces, si te he entendido correctamente, el proveedor podría retrasarse siete días y esto afectaría dos actividades del cronograma. ¿Es correcto?”

Esta técnica permite:

- comprobar la comprensión;
- reducir interpretaciones incorrectas;
- demostrar atención;
- facilitar aclaraciones.

2. No cerrar nuevas conversaciones

Una persona puede plantear una idea que inicialmente parezca poco práctica.

Rechazarla inmediatamente con expresiones como:

“Eso nunca funcionará.”

o:

“Ya intentamos algo parecido.”

puede desanimar futuras contribuciones.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Una alternativa sería:

“Veamos cómo funcionaría y qué condiciones necesitaríamos para aplicarla.”

Mantener abierta la conversación no significa aceptar todas las propuestas. Significa permitir que las ideas sean comprendidas y evaluadas antes de descartarlas.

3. Promover la crítica constructiva

Un equipo de alto rendimiento necesita poder cuestionar decisiones y propuestas.

Sin embargo, la crítica debe orientarse hacia:

- hechos;
- riesgos;
- alternativas;
- resultados;
- posibilidades de mejora.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

La crítica constructiva analiza una situación sin atacar a la persona que presenta una idea.

Por ejemplo:

En lugar de:

“Tu propuesta es equivocada.”

puede utilizarse:

“Veo un riesgo en esta alternativa porque podría incrementar el tiempo de implementación. ¿Podemos revisar otra opción?”

4. Crear relaciones de colaboración

La apertura aumenta cuando las personas perciben que sus opiniones e intereses son respetados.

Esto requiere:

- escuchar;
- reconocer diferentes perspectivas;
- evitar descalificaciones;
- cumplir compromisos;
- compartir información relevante;
- buscar soluciones beneficiosas para el proyecto.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El objetivo es pasar de una relación basada en:

“mi posición frente a tu posición”

a otra basada en:

“nosotros frente al problema que debemos resolver”.

5. Crear un ambiente agradable y respetuoso

Un ambiente positivo facilita:

- franqueza;
- creatividad;
- participación;
- intercambio de ideas;
- comunicación de dificultades.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Esto no significa evitar conversaciones difíciles.

Los equipos de alto rendimiento también discuten problemas y diferencias. La diferencia es que procuran hacerlo con respeto y orientándose hacia soluciones.

1.3.2 ¿Cómo generar un ambiente de comunicación abierta?

Una **comunicación abierta** permite que la información necesaria pueda circular entre las personas adecuadas sin barreras innecesarias.

Para construir este ambiente deben considerarse dos dimensiones:

- **Apertura en las tareas.**
- **Apertura en las relaciones.**

Ambas son necesarias.

Un equipo puede hablar abiertamente sobre tareas pero tener relaciones deterioradas. También puede mantener relaciones cordiales, pero evitar discutir problemas del trabajo.

El alto rendimiento necesita apertura en ambas dimensiones.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

A. Apertura en las tareas

La apertura en las tareas se refiere a la comunicación relacionada directamente con el trabajo del proyecto.

Incluye temas como:

- alcance;
- actividades;
- fechas;
- costos;
- problemas;
- riesgos;
- calidad;
- recursos;
- responsabilidades;
- decisiones.

La comunicación sobre estas materias puede cerrarse cuando las personas utilizan palabras, actitudes o gestos que dificultan la discusión.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Definir claramente el problema

Antes de buscar soluciones es necesario comprender qué está ocurriendo.

Un problema debería describirse utilizando hechos siempre que sea posible.

Por ejemplo:

En lugar de:

“El equipo de ingeniería está trabajando mal.”

podría expresarse:

“Tres entregables de ingeniería fueron recibidos después de la fecha planificada y dos necesitaron reproceso.”

La segunda formulación permite trabajar sobre información concreta.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Identificar las dificultades principales

No todos los elementos de un problema tienen la misma importancia.

El equipo debe identificar:

- causas principales;
- restricciones;
- impactos;
- riesgos;
- dependencias;
- personas involucradas.

Esta claridad ayuda a concentrar los esfuerzos en aquello que realmente necesita atención.

Presentar los problemas de manera lógica

Cuando se comunica un problema conviene estructurarlo.

Una forma sencilla consiste en explicar:

- **Qué está ocurriendo.**
- **Cuál es el impacto.**
- **Qué información conocemos.**

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- **Qué alternativas existen.**
- **Qué decisión o acción necesitamos.**

Esta estructura facilita que los demás comprendan rápidamente la situación.

Proponer soluciones

Comunicar un problema es importante, pero cuando sea posible también conviene presentar alternativas.

> Por ejemplo:
>
> **"El proveedor confirmó un retraso de diez días. Hemos evaluado dos alternativas: utilizar temporalmente un equipo disponible en otra operación o reprogramar las actividades de instalación."**

Esto transforma la comunicación desde una simple notificación hacia una conversación orientada a decisiones.

Presentar argumentos razonables

Las propuestas deberían apoyarse, cuando corresponda, en:

- datos;
- experiencia;
- criterios técnicos;
- riesgos;
- costos;
- beneficios;
- consecuencias.

Una discusión basada en argumentos facilita decisiones más objetivas.

Compartir información suficiente

La apertura no significa proporcionar toda la información disponible a todas las personas.

Significa que quienes necesitan determinada información para realizar su trabajo o tomar una decisión puedan acceder a ella oportunamente.

Una buena comunicación interna requiere claridad sobre **qué debe comunicarse, a quién y mediante qué mecanismos**, evitando tanto el ocultamiento como la sobrecarga innecesaria de información.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

B. Apertura en las relaciones

La apertura en las relaciones se refiere a la franqueza y confianza existente entre las personas que se comunican.

Esta dimensión depende en gran medida de cómo interactúan el gestor y los integrantes del equipo.

Escuchar efectivamente

Escuchar no significa simplemente permanecer en silencio mientras otra persona habla.

La escucha efectiva requiere:

prestar atención;

- evitar interrupciones;
- observar el mensaje completo;
- hacer preguntas;
- solicitar aclaraciones;
- resumir;
- verificar la comprensión.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

La escucha activa ayuda a comprender no solamente la información expresada, sino también las preocupaciones que pueden existir detrás del mensaje.

Mostrar interés por resolver los problemas

Cuando una persona comunica una dificultad, necesita percibir que su mensaje será tratado seriamente.

El gestor puede demostrar interés mediante preguntas como:

- ¿Qué está ocurriendo?
- ¿Desde cuándo?
- ¿Qué impacto podría producir?
- ¿Qué alternativas has identificado?
- ¿Qué apoyo necesitas?
- ¿Quién más debería participar?

Estas preguntas mantienen la conversación orientada a soluciones.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Poder y comunicación

Las diferencias jerárquicas pueden afectar la comunicación.

Cuando existe una fuerte distancia entre quien dirige y quienes ejecutan el trabajo, algunos integrantes pueden evitar:

- expresar desacuerdo;
- cuestionar una decisión;
- informar errores;
- comunicar riesgos;
- reconocer que necesitan ayuda.

Por ello, el gestor debe evitar utilizar su posición como una barrera.

La autoridad puede ser necesaria para tomar decisiones, pero no debería impedir que la información relevante llegue hasta quien debe decidir.

Evitar un lenguaje altanero

El lenguaje del líder puede abrir o cerrar la comunicación.

Expresiones como:

- **"Eso deberías saberlo."**
- **"No quiero excusas."**
- **"Hazlo porque yo lo digo."**

pueden generar respuestas defensivas.

Una comunicación firme no necesita ser irrespetuosa.

Puede indicarse claramente una expectativa:

"Necesitamos resolver esta situación hoy. Revisemos qué está impidiendo completar la actividad y definamos las acciones necesarias."

El gestor como facilitador de la comunicación

El gestor del proyecto puede reforzar comportamientos que favorezcan la apertura.

Por ejemplo:

- reconocer a quien comunica oportunamente un riesgo;
- agradecer una observación crítica;

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- solicitar opiniones;
- reconocer errores propios;
- escuchar antes de responder;
- facilitar conversaciones difíciles;
- proteger espacios para preguntas;
- evitar represalias por comunicar problemas de buena fe.

De la misma manera, debe intervenir cuando aparecen comportamientos que deterioran la comunicación:

- ataques personales;
- burlas;
- interrupciones constantes;
- ocultamiento de información;
- rumores perjudiciales;
- descalificación de opiniones.

La cultura de comunicación de un equipo se construye mediante los comportamientos que se permiten y los que se refuerzan.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Apertura no significa ausencia de reglas

Promover una comunicación abierta no significa que cualquier información deba circular sin ningún criterio.

Los proyectos pueden manejar información:

- confidencial;
- contractual;
- comercial;
- personal;
- estratégica.

También existen responsabilidades y canales que deben respetarse.

La apertura debe combinarse con:

- claridad de responsabilidades;
- confidencialidad cuando corresponda;
- uso adecuado de canales;
- criterios sobre quién necesita cada información.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Una organización puede promover el libre flujo de información y, al mismo tiempo, mantener mecanismos claros para dirigir cada comunicación hacia las personas responsables.

1.3.3 ¿Cómo promover una buena comunicación?

Crear un ambiente abierto requiere prácticas consistentes.

No basta con declarar:

“Aquí tenemos buena comunicación.”

La apertura se demuestra mediante comportamientos cotidianos.

Mantener abiertos los canales en todas las direcciones

La información debe poder circular:

Ascendentemente

Desde el equipo hacia el gestor, patrocinador o dirección.

Por ejemplo:

- problemas;
- riesgos;
- avances;
- necesidades;
- propuestas.

Descendentemente

Desde quienes dirigen hacia quienes ejecutan.

Por ejemplo:

- prioridades;
- decisiones;
- objetivos;
- instrucciones;
- retroalimentación.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Lateralmente

Entre personas, áreas o especialistas que necesitan coordinarse.

Por ejemplo:

- interfaces;
- recursos;
- dependencias;
- información técnica.

Un equipo funciona mejor cuando la información puede llegar oportunamente hasta quien tiene capacidad para utilizarla.

Evitar discusiones personales con los interesados

En un proyecto aparecerán desacuerdos.

El objetivo no debería ser eliminar las diferencias, sino gestionarlas productivamente.

Cuando una conversación se convierte en una confrontación personal, las posiciones suelen endurecerse.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Por ello, es preferible concentrarse en preguntas como:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Qué necesitamos lograr?
- ¿Qué hechos conocemos?
- ¿Qué restricciones existen?
- ¿Qué alternativas tenemos?
- ¿Qué solución beneficia al proyecto?

Enfocarse en el problema y no en la persona

Compare estas dos expresiones:

“Nunca entregas la información a tiempo.”

y:

“El informe llegó dos días después de la fecha acordada y eso retrasó la consolidación. Revisemos qué ocurrió y cómo evitarlo la próxima vez.”

La primera se concentra en la persona.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

La segunda se concentra en:

- el hecho;
- su impacto;
- la búsqueda de una solución.

Esta diferencia ayuda a evitar respuestas defensivas.

Reconocer los errores

Los gestores también se equivocan.

Reconocer un error puede fortalecer la confianza.

Una expresión como:

“Tomé esa decisión con información incompleta. Fue un error. Revisemos ahora qué necesitamos hacer para corregirlo.”

envía un mensaje importante al equipo:

los errores deben reconocerse y gestionarse, no ocultarse.

Cuando corresponda, pedir disculpas también forma parte de una comunicación profesional.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Separar hechos, interpretaciones y opiniones

Muchos conflictos surgen porque las personas presentan interpretaciones como si fueran hechos.

Por ejemplo:

- **Hecho**

“El informe fue entregado el jueves.”

- **Interpretación**

“El responsable no consideró importante la fecha.”

- **Opinión**

“Creo que necesitamos revisar nuestro sistema de seguimiento.”

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Separar estos elementos permite discutir de manera más objetiva.

Formular preguntas

Las preguntas ayudan a abrir la comunicación.

Algunas preguntas útiles son:

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Cómo llegaste a esa conclusión?
- ¿Qué información necesitamos?
- ¿Qué riesgos observas?
- ¿Qué alternativas propones?
- ¿Qué apoyo necesitas?
- ¿Qué no estamos considerando?
- ¿Qué aprendimos de esta situación?

Preguntar permite explorar antes de juzgar.

Proporcionar retroalimentación

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

La retroalimentación ayuda a las personas a comprender cómo sus acciones están contribuyendo al proyecto.

Una retroalimentación útil debería ser:

- específica;
- oportuna;
- respetuosa;
- basada en hechos;
- orientada a mejora.

No debería limitarse únicamente a señalar problemas.

También es importante reconocer comportamientos positivos y resultados satisfactorios.

¿Con quién debemos comunicarnos adecuadamente?

El esfuerzo de comunicación del gestor comprende diferentes grupos.

A. Gerencia superior y patrocinadores

Normalmente necesitan información relacionada con:

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- resultados;
- estado general;
- principales desviaciones;
- riesgos relevantes;
- decisiones requeridas;
- necesidades de apoyo.

La comunicación debe ser clara, concisa y orientada a decisiones.

B. Colegas y gerentes funcionales

La comunicación suele concentrarse en:

- coordinación;
- recursos;
- prioridades;
- dependencias;
- problemas compartidos.

Aquí son especialmente importantes la negociación y la colaboración.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

C. Miembros del equipo del proyecto

El equipo necesita conocer:

- objetivos;
- prioridades;
- responsabilidades;
- decisiones;
- avances;
- riesgos;
- cambios;
- expectativas.

También necesita mecanismos para comunicar información hacia el gestor.

D. Otros interesados

Clientes, proveedores, autoridades, contratistas y otros interesados pueden requerir comunicaciones específicas de acuerdo con:

- su influencia;
- responsabilidad;
- interés;
- impacto;

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- necesidad de información.

No existe un único mensaje apropiado para todos los interesados.

Comunicación y confianza

La confianza y la comunicación se refuerzan mutuamente.

Cuando existe confianza, las personas tienden a comunicarse con mayor franqueza.

Y cuando la comunicación es:

- clara;
- coherente;
- respetuosa;
- oportuna;
- transparente;
- la confianza puede fortalecerse.

El gestor debe construir relaciones que permitan al equipo hablar tanto de los éxitos como de los problemas.

Un proyecto necesita conocer rápidamente aquello que funciona y aquello que no funciona.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Comunicación y alto rendimiento

Un equipo de alto rendimiento necesita información para actuar.

La buena comunicación contribuye a que sus integrantes puedan:

- conocer las prioridades;
- comprender sus responsabilidades;
- coordinar actividades;
- identificar problemas;
- tomar decisiones;
- aprender de los errores;
- compartir conocimiento;
- innovar;
- resolver conflictos;
- mantener compromisos.

La comunicación interna puede proporcionar información para realizar mejor el trabajo, establecer expectativas claras, ofrecer retroalimentación y fortalecer una

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

visión compartida. Un clima de apertura y mecanismos adecuados para que la información circule en diferentes direcciones favorecen la efectividad colectiva.

De la comunicación cerrada al alto rendimiento

Podemos visualizar el proceso de la siguiente manera:

Comunicación cerrada

Ocultamiento → temor → información incompleta → decisiones tardías → conflictos → menor rendimiento.

Comunicación abierta

Confianza → información oportuna → diálogo → mejores decisiones → coordinación → aprendizaje → alto rendimiento.

El objetivo no es crear un ambiente en el que nunca existan problemas o desacuerdos.

El objetivo es desarrollar un equipo capaz de **hablar sobre ellos oportunamente y resolverlos de manera constructiva**.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Buenas prácticas para una comunicación orientada al alto rendimiento

1. Escuche antes de responder

Comprenda primero la situación.

2. Pregunte antes de asumir

No complete la información con suposiciones.

3. Sea específico

Utilice hechos, fechas y ejemplos.

4. Evite ataques personales

Concentre la conversación en conductas, problemas y resultados.

5. Reconozca los problemas oportunamente

Ocultarlos normalmente aumenta su impacto.

6. Reconozca sus propios errores

Esto favorece una cultura de responsabilidad.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

7. Permita opiniones diferentes

El desacuerdo puede producir mejores decisiones cuando se gestiona con respeto.

8. Mantenga abiertos los canales

La información debe poder circular ascendente, descendente y lateralmente.

9. Confirme la comprensión

No suponga que un mensaje fue entendido.

10. Cierre la comunicación con acciones

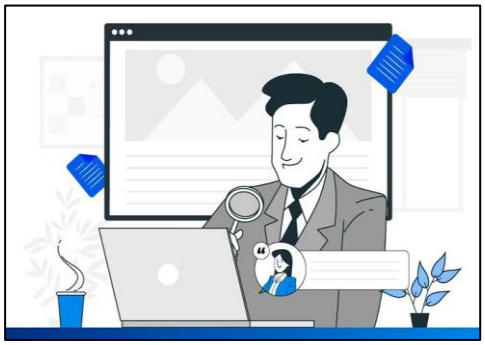
Cuando corresponda, una conversación debe finalizar indicando:

- qué se hará;
- quién será responsable;
- cuándo se realizará;
- cómo se hará seguimiento.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Caso aplicado: comunicar un problema sin temor



Durante una reunión, un especialista identifica que una decisión tomada recientemente podría producir un problema técnico importante.

Existen dos posibles ambientes.

Ambiente de comunicación cerrada

El especialista recuerda que, en ocasiones anteriores, quienes cuestionaron decisiones fueron criticados.

Decide guardar silencio.

Semanas después, el problema aparece y genera:

- retraso;
- reproceso;
- costos adicionales.

Ambiente de comunicación abierta

El especialista explica:

“He identificado un riesgo técnico asociado a esta decisión. Me gustaría mostrar el análisis y revisar una alternativa.”

El gestor responde:

“Revisémoslo. Si existe un riesgo necesitamos comprenderlo antes de continuar.”

El equipo analiza la información y modifica la decisión.

El problema nunca llega a materializarse.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

La diferencia no estuvo únicamente en el conocimiento técnico.

Estuvo en la capacidad del equipo para **comunicar una preocupación a tiempo**.

El rol del gestor del proyecto

El gestor del proyecto tiene una responsabilidad especial en la creación del ambiente comunicacional.

Su comportamiento puede:

abrir la comunicación o cerrarla.

Cada vez que alguien comunica:

- un problema;
- un riesgo;
- una opinión diferente;
- una mala noticia;
- una idea;
- un error;
- la respuesta del gestor envía un mensaje al resto del equipo sobre qué comportamientos son aceptados.

Por ello, liderar la comunicación implica:

- escuchar;
- facilitar;
- preguntar;
- orientar;
- reconocer;
- corregir con respeto;
- fomentar la franqueza;
- mantener el foco en los objetivos.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Ideas clave



La comunicación abierta es un componente importante del alto rendimiento de los equipos de proyecto.

Un ambiente de comunicación cerrada puede generar ocultamiento de información, frustración, conflictos, menor participación y dificultades para lograr resultados.

La apertura debe desarrollarse en dos dimensiones:

- **apertura en las tareas**;
- **apertura en las relaciones**.

En las tareas es importante presentar los problemas con claridad, proporcionar información, utilizar argumentos razonables y orientar las conversaciones hacia soluciones.

En las relaciones es fundamental escuchar, respetar opiniones, reducir barreras innecesarias de poder y evitar comunicaciones arrogantes o descalificadoras.

El gestor del proyecto tiene una influencia decisiva sobre el ambiente de comunicación.

Las comunicaciones deben mantenerse abiertas en todas las direcciones:

- ascendente;
- descendente;
- lateral.

Los desacuerdos deben concentrarse en los problemas y no convertirse en ataques personales.

Reconocer errores, escuchar activamente, formular preguntas y proporcionar retroalimentación contribuyen a fortalecer la confianza.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Finalmente:

Un equipo de alto rendimiento no es aquel que nunca tiene problemas, sino aquel que puede comunicarlos, analizarlos y resolverlos oportunamente.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Para reflexionar



¿Qué comportamientos de un gestor pueden provocar que los integrantes del equipo dejen de comunicar problemas?

¿Cómo reaccionaría si un miembro del equipo cuestionara una decisión que usted acaba de tomar?

¿Cuál es la diferencia entre criticar una idea y criticar a una persona?

¿Cómo puede comprobar que realmente está escuchando a sus colaboradores?

¿Qué información importante podría estar ocultándose en un equipo con poca confianza?

¿Cómo puede mantenerse abierta la comunicación sin generar una sobrecarga de información?

¿Qué acciones concretas puede realizar un gestor para fomentar la comunicación ascendente?

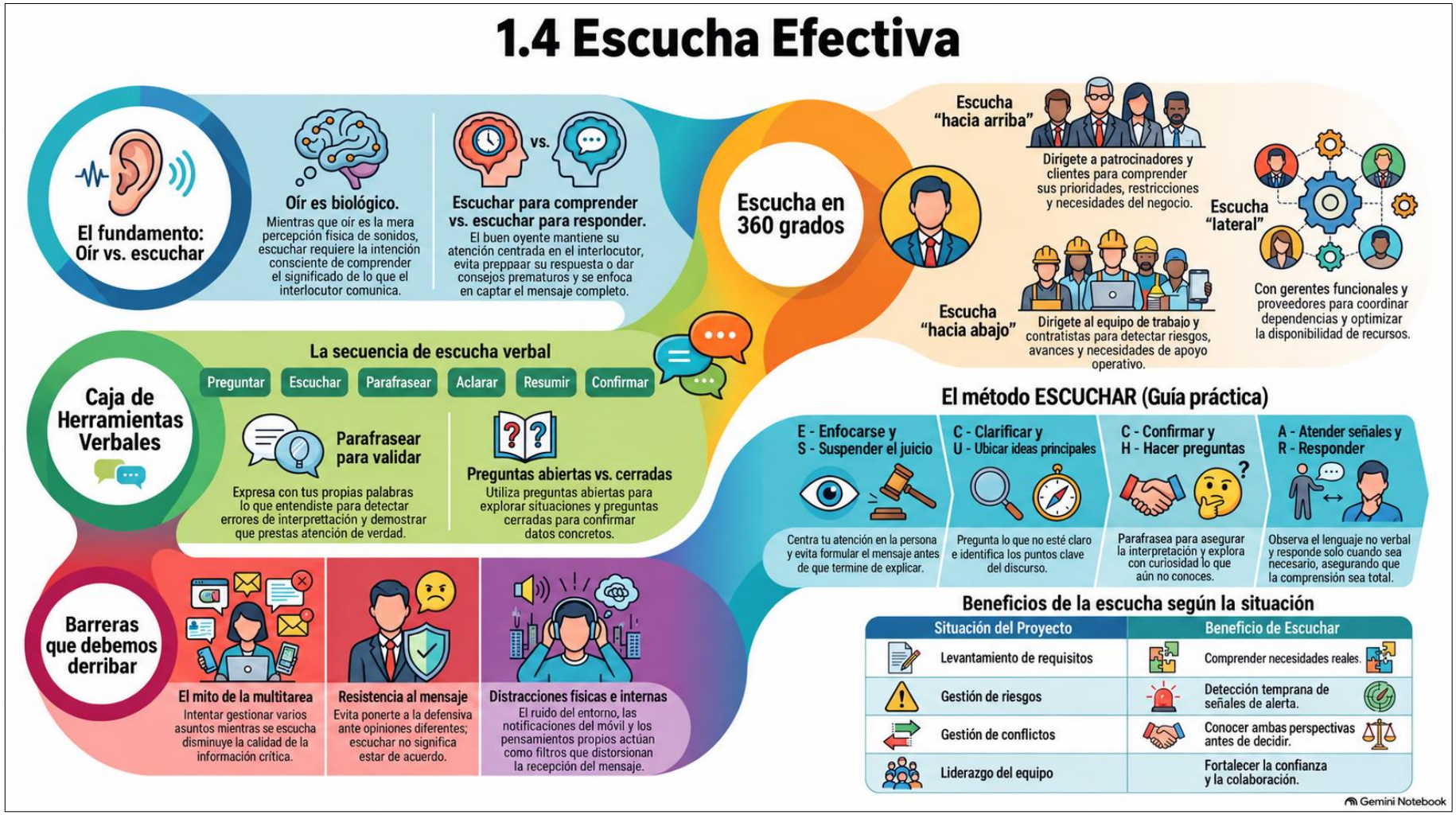
¿Por qué reconocer un error puede fortalecer la confianza dentro del equipo?

¿Cómo pueden los desacuerdos contribuir a mejores decisiones?

¿Qué relación observa entre comunicación abierta, confianza y alto rendimiento?

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

1.4 Escucha Efectiva



El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

La comunicación efectiva no depende solamente de saber expresarse. También requiere la capacidad de **escuchar para comprender**.

En la gestión de proyectos, el gestor recibe continuamente información proveniente del equipo, patrocinadores, clientes, gerentes funcionales, proveedores, contratistas y otros interesados. Parte de esa información puede referirse a avances, problemas, riesgos, necesidades, desacuerdos, propuestas o decisiones que requieren atención.

Escuchar adecuadamente permite comprender mejor estas situaciones antes de responder o actuar.

Por el contrario, cuando una persona escucha parcialmente, interrumpe, supone lo que el otro quiere decir o comienza a preparar su respuesta mientras el interlocutor todavía está hablando, aumenta el riesgo de interpretaciones incorrectas.

La **escucha efectiva** implica prestar atención consciente al mensaje, comprender su significado, observar las señales que lo acompañan y comprobar que nuestra interpretación es correcta.

1.4.1 Importancia de escuchar adecuadamente

Escuchar es una de las habilidades fundamentales de la comunicación interpersonal.

Una persona puede transmitir un mensaje con claridad, pero si quien lo recibe no presta suficiente atención, la comunicación seguirá siendo deficiente.

En un proyecto, escuchar adecuadamente puede contribuir a:

- comprender problemas antes de tomar decisiones;
- identificar riesgos tempranamente;
- conocer necesidades y expectativas;
- detectar preocupaciones;
- prevenir conflictos;
- obtener información adicional;
- generar confianza;
- fortalecer las relaciones;
- promover la participación;
- facilitar la solución de problemas.

La escucha también ayuda a desarrollar **compenetración, confianza y respeto** entre quienes participan en el proyecto.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Oír no es lo mismo que escuchar

Aunque normalmente utilizamos ambas palabras como si fueran equivalentes, existe una diferencia importante.

Oír significa percibir sonidos.

Escuchar implica prestar atención e intentar comprender el significado de aquello que otra persona está comunicando.

Imagine una reunión en la que un especialista explica un problema técnico mientras el gestor revisa simultáneamente sus mensajes en el teléfono.

El gestor puede estar oyendo las palabras, pero probablemente no esté escuchando de manera efectiva.

La escucha requiere intención.

Escuchar no consiste únicamente en recibir palabras; consiste en comprender el mensaje que otra persona intenta transmitir.

Escuchar para responder y escuchar para comprender

Existe una diferencia importante entre:

escuchar para responder

y

escuchar para comprender.

Cuando escuchamos para responder, nuestra atención puede concentrarse en preparar aquello que diremos a continuación.

Cuando escuchamos para comprender, nuestra atención permanece centrada en el interlocutor y en el significado de su mensaje.

Por ejemplo, mientras una persona explica por qué una actividad se retrasó, el gestor podría estar pensando:

“Ya sé lo que ocurrió y voy a explicarle por qué está equivocado.”

En ese momento posiblemente ha dejado de escuchar.

Una alternativa sería pensar:

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

“Primero necesito comprender exactamente qué ocurrió.”

Esta disposición permite obtener información antes de emitir conclusiones.

Escuchar como herramienta de liderazgo

La escucha efectiva constituye una herramienta de liderazgo.

Los integrantes del equipo necesitan percibir que pueden comunicar:

- problemas;
- riesgos;
- necesidades;
- opiniones diferentes;
- dificultades;
- errores;
- propuestas.

Si el gestor escucha solamente aquello con lo que está de acuerdo, probablemente recibirá información cada vez menos completa.

Por el contrario, cuando escucha con atención incluso los mensajes difíciles, demuestra que la información es importante.

Esto contribuye a crear un ambiente en el que las personas pueden expresar oportunamente aquello que está sucediendo.

Escuchar en todas las direcciones

Algunos gestores pueden sentirse más cómodos comunicándose con la dirección que con el equipo. Otros pueden tener mayor facilidad para relacionarse con su equipo que con niveles superiores.

Sin embargo, el gestor necesita escuchar adecuadamente en todas las direcciones.

Hacia arriba

A:

- patrocinadores;
- clientes;
- gerencia superior.
- Para comprender:
- prioridades;
- expectativas;

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- restricciones;
- decisiones;
- necesidades del negocio.

Hacia abajo

A:

- miembros del equipo;
- contratistas;
- especialistas.
- Para comprender:
- avances;
- problemas;
- riesgos;
- necesidades de apoyo;
- dificultades operativas.

Lateralmente

A:

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

- gerentes funcionales;
- otros gestores;
- proveedores;
- áreas de soporte.
- Para comprender:
- dependencias;
- disponibilidad de recursos;
- restricciones;
- necesidades de coordinación.

La escucha efectiva debe mantenerse durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Beneficios de escuchar adecuadamente

Genera confianza

Las personas tienden a comunicarse con mayor apertura cuando perciben que realmente están siendo escuchadas.

Reduce interpretaciones incorrectas

Preguntar, aclarar y resumir permite comprobar si comprendimos correctamente.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Facilita la resolución de conflictos

Escuchar ambas perspectivas antes de emitir conclusiones permite comprender mejor la situación.

Mejora las decisiones

Las decisiones son mejores cuando se basan en información suficientemente comprendida.

Favorece la colaboración

Las personas que sienten que sus opiniones son consideradas suelen estar más dispuestas a participar y colaborar.

Permite detectar información que no aparece inmediatamente

En ocasiones, una persona empieza hablando de un aspecto secundario y posteriormente comunica el verdadero problema.

Interrumpir demasiado rápido puede impedir llegar a esa información.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

1.4.2 Comportamientos verbales y no verbales de escucha efectiva

La escucha efectiva puede demostrarse mediante comportamientos **verbales** y **no verbales**.

Ambos permiten comunicar al interlocutor:

“Estoy prestando atención y quiero comprender lo que estás diciendo.”

A. Comportamientos verbales

Los comportamientos verbales permiten profundizar y comprobar la comprensión del mensaje.

Entre los principales se encuentran:

- **Hacer preguntas.**
- **Parafrasear.**
- **Solicitar ejemplos.**

Las preguntas permiten obtener información que puede no estar suficientemente clara.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Por ejemplo, un miembro del equipo indica:

"Estamos teniendo dificultades con el proveedor."

El gestor podría preguntar:

- ¿Qué dificultad se está presentando?
- ¿Desde cuándo ocurre?
- ¿Qué impacto podría producir?
- ¿Qué ha indicado el proveedor?
- ¿Qué alternativas han evaluado?

Las preguntas permiten pasar de una afirmación general hacia información más específica.

Preguntas abiertas

Las **preguntas abiertas** permiten que la persona desarrolle su respuesta.

Por ejemplo:

- **"¿Qué ocurrió durante la instalación?"**
- **"¿Qué riesgos estás observando?"**
- **"¿Qué alternativa propondrías?"**

Son especialmente útiles para comprender situaciones.

Preguntas cerradas

Las **preguntas cerradas** permiten confirmar información concreta.

Por ejemplo:

- **"¿El proveedor confirmó la fecha?"**
- **"¿La actividad termina el viernes?"**
- **"¿El cliente aprobó el cambio?"**

Ambos tipos de preguntas pueden ser útiles dependiendo del propósito.

2. Parafrasear

Parafrasear significa expresar con nuestras propias palabras aquello que creemos haber comprendido.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Por ejemplo:

Un integrante del equipo indica:

“Podemos cumplir la fecha, pero necesitaríamos que ingeniería entregue los planos mañana.”

El gestor responde:

“Entonces, si los planos llegan mañana, todavía podemos mantener la fecha comprometida. ¿Es correcto?”

La paráfrasis permite:

- comprobar nuestra comprensión;
- detectar interpretaciones incorrectas;
- demostrar atención;
- facilitar aclaraciones.

- Por ejemplo:
- Un integrante del equipo indica:
- **“Podemos cumplir la fecha, pero necesitaríamos que ingeniería entregue los planos mañana.”**
- El gestor responde:
- **“Entonces, si los planos llegan mañana, todavía podemos mantener la fecha comprometida. ¿Es correcto?”**

La paráfrasis permite:

- comprobar nuestra comprensión;
- detectar interpretaciones incorrectas;
- demostrar atención;
- facilitar aclaraciones.

Parafrasear no significa repetir literalmente las palabras del interlocutor.

El objetivo es verificar el **significado**.

3. Solicitar ejemplos

Cuando una afirmación resulta demasiado general, pedir un ejemplo puede ayudar a comprenderla.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Por ejemplo:

"La coordinación con ingeniería no está funcionando."

El gestor podría preguntar:

"¿Puedes darme un ejemplo concreto de una situación en la que haya ocurrido?"

Esto permite convertir una percepción general en situaciones específicas que pueden analizarse.

4. Resumir

Resumir consiste en integrar los elementos principales de una conversación.

Por ejemplo:

"Entonces tenemos tres puntos principales: el proveedor retrasará la entrega cinco días, la instalación podría verse afectada y necesitamos decidir hoy si utilizaremos el equipo alternativo."

El resumen ayuda a:

- organizar la información;
- comprobar el entendimiento;
- identificar los asuntos principales;
- preparar decisiones;
- cerrar una conversación.

Una secuencia sencilla de escucha verbal

Podemos utilizar la siguiente secuencia:

Preguntar → Escuchar → Parafrasear → Aclarar → Resumir → Confirmar

Esta secuencia resulta especialmente útil cuando el asunto es importante, complejo o puede generar diferentes interpretaciones.

B. Comportamientos no verbales

La manera en que escuchamos también se comunica mediante nuestro comportamiento.

Algunos comportamientos no verbales que pueden demostrar atención son:

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- orientar nuestra atención hacia quien habla;
- mantener un contacto visual apropiado;
- utilizar expresiones faciales coherentes;
- adoptar una postura receptiva;
- evitar actividades que distraigan;
- utilizar gestos que indiquen seguimiento de la conversación;
- respetar una distancia interpersonal adecuada.

Estas señales ayudan a demostrar interés, aunque deben interpretarse teniendo en cuenta la persona, la situación y el contexto cultural.

Contacto visual

El contacto visual puede demostrar atención.

Sin embargo, debe utilizarse de manera natural.

Mirar constantemente y de forma rígida puede resultar incómodo, mientras que evitar permanentemente la mirada podría ser interpretado como falta de interés.

Además, las normas sobre contacto visual pueden variar entre culturas.

Por ello, no debe utilizarse una sola señal para concluir qué está pensando una persona.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Expresión facial

Una expresión interesada puede animar al interlocutor a continuar hablando.

Por ejemplo:

- asentir ocasionalmente;
- mostrar atención;
- reaccionar de manera coherente con el mensaje.

Por el contrario, revisar continuamente la pantalla, mirar hacia otros lugares o mostrar impaciencia puede transmitir falta de interés aunque la persona afirme estar escuchando.

Postura y orientación corporal

La postura también comunica.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Orientarse hacia el interlocutor y mantener una actitud receptiva puede facilitar la conversación.

Esto no significa adoptar una postura artificial.

El objetivo es evitar que nuestro comportamiento contradiga el mensaje:

“Te estoy escuchando.”

Distancia interpersonal

La distancia entre las personas puede influir en la comodidad de una conversación.

Una distancia demasiado grande puede dificultar la interacción, mientras que una cercanía excesiva puede resultar invasiva.

Las preferencias dependen de factores como:

- cultura;
- confianza;
- contexto;
- tipo de relación;
- espacio disponible.

Por ello, es importante observar y respetar la comodidad de la otra persona.

Observar el mensaje completo

Escuchar efectivamente también significa observar:

- palabras;
- tono;
- ritmo;
- pausas;
- expresiones;
- comportamiento.

En ocasiones, diferentes componentes del mensaje pueden parecer poco coherentes.

Por ejemplo, una persona podría decir:

“Todo está bien.”

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

pero utilizar un tono dudoso y permanecer en silencio posteriormente.

En lugar de asumir lo que significa ese comportamiento, es preferible preguntar:

"¿Hay algún aspecto que te preocupe y que debamos revisar?"

No interpretar demasiado rápido el lenguaje corporal

El lenguaje corporal puede proporcionar señales útiles, pero no debe convertirse en una técnica para "leer la mente".

Un gesto puede tener diferentes significados.

Cruzar los brazos podría reflejar:

- incomodidad;
- frío;
- hábito;
- concentración;
- desacuerdo.

Por ello:

Observe las señales, pero compruebe su interpretación mediante preguntas.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Escuchar también los silencios

Las pausas forman parte de la comunicación.

Cuando una persona permanece en silencio durante unos segundos, no siempre es necesario intervenir inmediatamente.

Puede estar:

- pensando;
- organizando sus ideas;
- evaluando qué desea decir;
- procesando una situación difícil.

Una escucha efectiva permite cierto espacio para estas pausas.

Interrumpir cada silencio puede impedir que aparezca información importante.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

1.4.3 Barreras para escuchar adecuadamente

Escuchar parece sencillo, pero existen diferentes barreras que pueden reducir nuestra capacidad de comprender.

Entre las principales se encuentran:

- **Deficiencias en los hábitos de escucha.**
- **Resistencia al mensaje.**
- **Distracciones físicas.**
- **Diferencias perceptuales.**

También pueden aparecer distracciones internas, conclusiones prematuras y multitarea.

A. Deficiencias en los hábitos de escucha

Algunas personas desarrollan hábitos que dificultan la escucha.

Por ejemplo:

- interrumpir;
- cambiar rápidamente de tema;
- hablar más de lo necesario;
- preparar la respuesta mientras el otro habla;
- terminar las frases del interlocutor;
- ofrecer soluciones antes de comprender el problema;
- escuchar solamente aquello que confirma sus propias ideas.

Cuando una persona percibe que no está siendo escuchada, puede reducir la cantidad o calidad de la información que comparte.

El problema del consejo prematuro

Un comportamiento frecuente consiste en intentar solucionar el problema demasiado rápido.

Por ejemplo:

Una persona comienza:

“Estoy preocupado porque el equipo…”

y antes de que termine, el gestor responde:

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

"Lo que tienes que hacer es..."

Tal vez la solución sea adecuada.

Pero todavía no conocemos completamente el problema.

Una alternativa sería:

"Cuéntame qué está ocurriendo."

y después:

"¿Qué alternativas has considerado?"

Primero comprender; después resolver

B. Resistencia al mensaje

A veces dejamos de escuchar porque no nos gusta lo que estamos oyendo.

Esto ocurre especialmente cuando el mensaje:

- contradice nuestras ideas;
- cuestiona una decisión;
- contiene una crítica;
- revela un error;
- plantea una perspectiva diferente.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

La reacción natural puede ser ponerse a la defensiva.

Por ejemplo:

"Ese riesgo no existe."

"Ya analizamos ese asunto."

"No estoy de acuerdo."

El problema aparece cuando respondemos antes de comprender completamente el argumento.

Una mejor práctica sería:

"Explícame qué evidencia te lleva a esa conclusión."

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Comprender un mensaje no significa necesariamente estar de acuerdo con él.

C. Distracciones físicas

El ambiente también puede dificultar la escucha.

Entre las distracciones más frecuentes se encuentran:

- llamadas;
- mensajes;
- notificaciones;
- conversaciones cercanas;
- personas entrando y saliendo;
- ruido;
- interrupciones;
- problemas de audio;
- reuniones en lugares inadecuados.

Para una conversación importante puede ser necesario crear mejores condiciones.

Por ejemplo:

- silenciar notificaciones;
- cerrar aplicaciones innecesarias;
- elegir un lugar adecuado;
- utilizar audífonos;
- reservar suficiente tiempo.

D. Diferencias perceptuales

Cada persona interpreta la realidad desde su propia experiencia.

Nuestras percepciones pueden estar influenciadas por:

- experiencias anteriores;
- conocimientos;
- creencias;
- expectativas;
- emociones;
- prejuicios;
- relaciones previas.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Por ello, dos personas pueden interpretar de manera diferente el mismo mensaje.

Imagine que un especialista dice:

“Existe una posibilidad importante de retraso.”

Una persona podría interpretar:

“El proyecto está prácticamente retrasado.”

Otra podría entender:

“Existe un riesgo que todavía puede gestionarse.”

La escucha efectiva requiere identificar estas diferencias antes de actuar

E. Distracciones internas

No todas las barreras provienen del entorno.

También podemos estar distraídos por:

- preocupaciones;
- cansancio;
- estrés;
- pensamientos pendientes;
- emociones;
- presión de tiempo.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Una persona puede mirar directamente al interlocutor y, sin embargo, estar pensando en otra situación.

Reconocer nuestra propia distracción es el primer paso.

Si no podemos escuchar adecuadamente en ese momento, puede ser preferible decir:

“Este tema merece mi atención. ¿Podemos retomarlo dentro de treinta minutos cuando pueda concentrarme completamente?”

F. Multitarea

La multitarea suele reducir la calidad de la escucha.

Responder correos mientras alguien explica un problema puede producir la sensación de que estamos siendo eficientes, pero aumenta la posibilidad de perder información.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

En conversaciones importantes conviene reducir actividades paralelas.

G. Conclusiones prematuras

Otra barrera consiste en creer que ya sabemos qué dirá la otra persona.

Esto puede ocurrir cuando:

- conocemos previamente el tema;
- hemos tenido conversaciones similares;
- tenemos una opinión formada sobre quien habla.
- El resultado puede ser escuchar solamente una parte del mensaje.

Una práctica útil consiste en mantener una actitud de curiosidad:

"¿Qué podría estar diciendo esta persona que todavía no conozco?"

Cómo ser un Buen Escucha

EL MAL ESCUCHA	EL BUEN ESCUCHA
Siempre interrumpe.	No interrumpe.
Es impaciente.	Espera a que terminen de hablar y luego realiza las preguntas.
Es prejuicioso.	Solicita que le aclaren el mensaje cuando no lo entiende.
Muestra desinterés (postura pobre, ojos vagos).	Presta atención.
No intenta entender.	Verifica lo entendido repitiendo lo que se ha dicho.
No responde.	Brinda retroalimentación: sonriendo, asintiendo la cabeza y levantando el ceño.
Prepara mentalmente una discusión para ganar.	Evita las discusiones.
Reacciona ante la persona, perdiendo el control.	Responde a la idea expuesta sin atacar a la persona.
Se distrae con nimiedades, moviendo el lapicero o jugando con clips.	Se libera de cualquier distracción.
Se sale del tema.	Se concentra en las palabras y los sentimientos detrás de las palabras, permanece enfocado en el tema.

1.4.4 Guía para una escucha activa

La **escucha activa** es una forma consciente de escuchar orientada a comprender al interlocutor antes de responder.

Puede organizarse mediante una secuencia sencilla.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Paso 1. Prepárese para escuchar

Antes de una conversación importante:

- reduzca distracciones;
- disponga de tiempo suficiente;
- centre su atención;
- adopte una actitud receptiva.

Si la conversación es especialmente importante, evite realizarla mientras está atendiendo simultáneamente otras tareas.

Paso 2. Preste atención completa

Mientras la persona habla:

- escuche sus palabras;
- observe su tono;
- preste atención al contexto;
- identifique las ideas principales;
- evite preparar inmediatamente su respuesta.

La pregunta mental debería ser:

"¿Qué está intentando comunicarme?"

y no:

"¿Qué voy a responder?"

Paso 3. No interrumpa innecesariamente

Permita que la persona desarrolle su explicación.

Puede intervenir cuando necesite:

- aclarar algo importante;
- confirmar información;
- reconducir una conversación excesivamente dispersa.

Pero evite interrumpir simplemente para expresar su propia experiencia o demostrar que ya comprendió.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Paso 4. Suspenda temporalmente el juicio

Escuchar activamente no significa aceptar todo lo que se dice.

Significa comprender primero y evaluar después.

Esto resulta especialmente importante cuando escuchamos:

- críticas;
- desacuerdos;
- malas noticias;
- perspectivas opuestas.

Paso 5. Haga preguntas

Utilice preguntas que ayuden a comprender.

Por ejemplo:

- **"¿Qué ocurrió exactamente?"**
- **"¿Cuál sería el impacto?"**
- **"¿Qué te preocupa principalmente?"**
- **"¿Qué alternativa consideras viable?"**

Las preguntas deben utilizarse para explorar, no para interrogar agresivamente.

Paso 6. Parafrasee

Exprese con sus propias palabras aquello que ha comprendido.

"Entonces, lo que estás planteando es..."

"Si te entendí correctamente..."

Esto permite comprobar que emisor y receptor están construyendo un significado similar.

Paso 7. Clarifique

Cuando una parte del mensaje no resulta clara, solicite precisión.

Por ejemplo:

"Cuando dices que existe un riesgo alto, ¿a qué impacto concreto te refieres?"

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

"¿Qué significa exactamente que el proveedor todavía no está listo?"

Evite completar los vacíos con suposiciones.

Paso 8. Resuma

Al finalizar una parte importante de la conversación, integre los elementos principales.

Por ejemplo:

"Entonces tenemos un retraso probable de cuatro días, dos actividades afectadas y una alternativa que debemos evaluar hoy."

El resumen ayuda a organizar la información.

Paso 9. Confirme la comprensión

Pregunte:

- **"¿He comprendido correctamente?"**
- **"¿Hay algo importante que no haya considerado?"**
- **"¿Deseas agregar algo más?"**

Estas preguntas permiten que el interlocutor complete o corrija nuestra interpretación.

Paso 10. Responda

Una vez comprendido el mensaje, responda.

La respuesta puede consistir en:

- proporcionar información;
- tomar una decisión;
- solicitar análisis adicional;
- ofrecer apoyo;
- definir una acción;
- indicar que necesita reflexionar.

Escuchar activamente no significa permanecer permanentemente en silencio.

La finalidad es **responder después de comprender**.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Escucha activa y empatía

En determinadas conversaciones no basta con comprender los hechos.

También es importante reconocer cómo la situación está afectando a la otra persona.

Por ejemplo:

Un miembro del equipo indica:

"Hemos trabajado varias noches para recuperar el cronograma y el equipo está agotado."

Una respuesta exclusivamente técnica podría ser:

"¿Cuántos días faltan para terminar?"

Una respuesta que además demuestra escucha podría comenzar:

"Entiendo que el esfuerzo está siendo muy exigente para el equipo. Revisemos cuánto falta y qué podemos hacer para completar el trabajo sin aumentar innecesariamente esa presión."

Reconocer una preocupación no significa aceptar automáticamente todas las propuestas de la otra persona.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Significa demostrar que su situación fue comprendida.

Escucha activa en reuniones

La escucha activa también resulta importante cuando intervienen varias personas.

Durante una reunión, el facilitador puede:

- evitar que las personas se interrumpan constantemente;
- pedir aclaraciones;
- resumir diferentes posiciones;
- comprobar acuerdos;
- invitar a participar a quienes todavía no han hablado;
- distinguir hechos de opiniones;
- confirmar las decisiones.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Por ejemplo:

"Tenemos dos posiciones. Ingeniería considera viable la alternativa A y operaciones identifica un riesgo importante. Revisemos primero ese riesgo antes de decidir."

Esto demuestra que las perspectivas fueron escuchadas.

Escucha activa en conversaciones difíciles

Las conversaciones difíciles suelen ser aquellas en las que más necesitamos escuchar y, paradójicamente, aquellas en las que resulta más difícil hacerlo.

Cuando recibimos:

- una crítica;
- una queja;
- una mala noticia;
- un desacuerdo;
- podemos experimentar una reacción defensiva.

Una secuencia útil es:

Escuchar → Preguntar → Comprender → Resumir → Responder

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Por ejemplo:

En lugar de responder inmediatamente:

"Eso no ocurrió así."

podríamos indicar:

"Quiero comprender tu perspectiva. Explícame qué ocurrió desde tu punto de vista."

Una vez comprendida la información podremos presentar nuestra propia perspectiva.

Escucha activa en equipos virtuales

En reuniones virtuales aparecen dificultades adicionales.

Entre ellas:

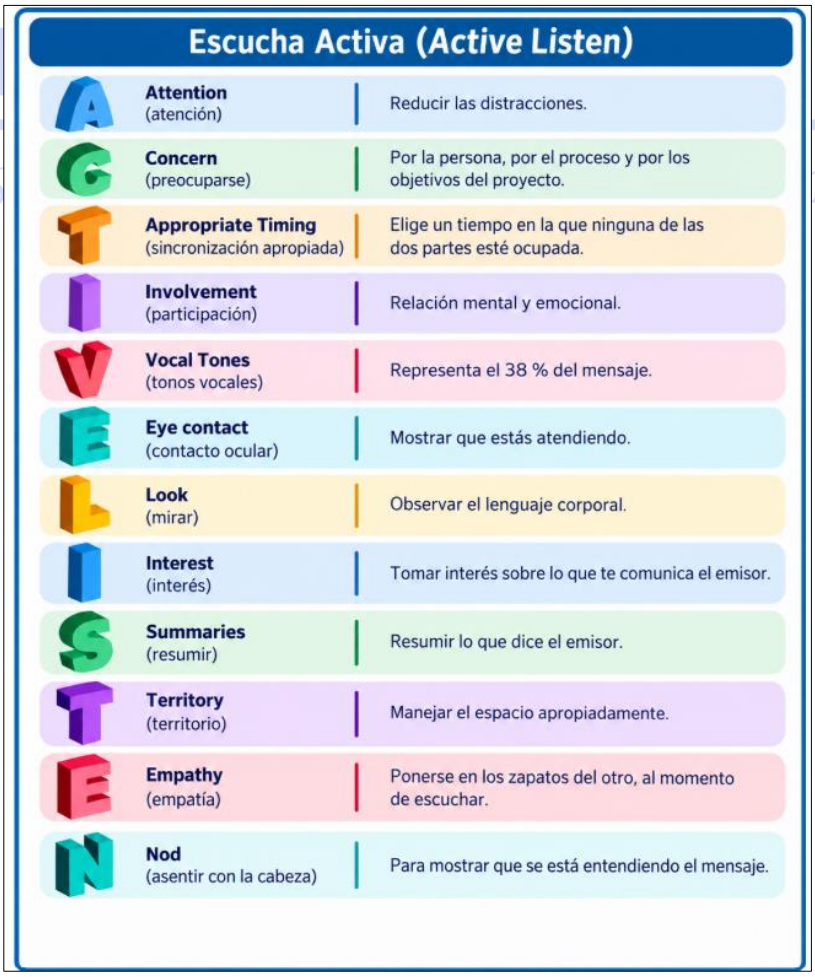
El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- pérdida parcial del lenguaje corporal;
- retrasos de audio;
- interrupciones;
- micrófonos silenciados;
- multitarea;
- distracciones digitales.

Para mejorar la escucha:

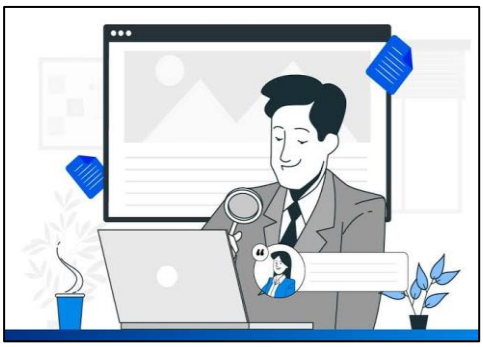
- reduzca otras aplicaciones y notificaciones;
- utilice audio adecuado;
- evite hablar simultáneamente;
- confirme información importante;
- utilice preguntas;
- resuma los acuerdos;
- permita espacios para intervenciones.

En entornos virtuales, la confirmación verbal de la comprensión adquiere especial importancia.



El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Caso aplicado: escuchar antes de decidir



Un responsable de construcción informa al gestor:

“No podremos iniciar la instalación el lunes.”

Una respuesta precipitada podría ser:

“Eso no es aceptable. La fecha está comprometida.”

El gestor ya está respondiendo antes de comprender.

Aplicando escucha activa podría preguntar:

“¿Qué está impidiendo iniciar el lunes?”

El responsable explica que falta una aprobación técnica.

El gestor pregunta:

“¿Qué aprobación necesitamos y quién debe emitirla?”

Después resume:

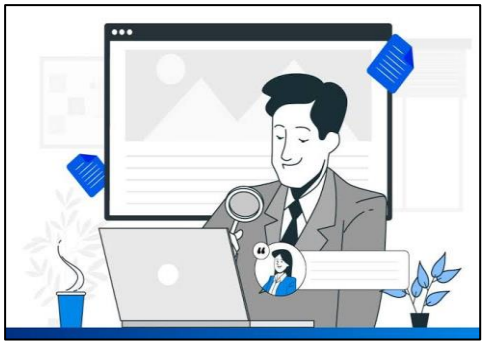
“Entonces, el problema no es la disponibilidad del equipo, sino una aprobación pendiente. Si la obtenemos mañana, ¿podemos mantener la fecha?”

El responsable confirma.

La escucha permitió transformar una aparente imposibilidad en un problema específico y manejable.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Caso aplicado: recibir una crítica



Un integrante del equipo comenta:

"Creo que estamos recibiendo demasiados cambios de prioridad y eso está afectando nuestro trabajo."

Una reacción defensiva sería:

"Las prioridades cambian porque el proyecto lo necesita."

Una respuesta basada en escucha podría ser:

"Quiero comprenderlo mejor. ¿Puedes mostrarme algunos casos en los que los cambios hayan afectado al equipo?"

Después de escuchar:

"Entonces el principal problema no es que existan cambios, sino que algunos llegan cuando el trabajo ya está avanzado y generan reproceso. ¿Es correcto?"

Ahora ambas personas poseen un entendimiento más preciso del problema.

Cómo reconocer a un buen escucha

Un buen escucha generalmente:

- presta atención;
- permite que la otra persona termine;
- pregunta;
- observa;
- solicita ejemplos;
- parafrasea;
- resume;
- evita juzgar prematuramente;

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- comprueba la comprensión;
- responde al mensaje recibido;
- recuerda los aspectos importantes;
- realiza seguimiento cuando corresponde.

Un buen escucha no necesariamente habla poco.

Lo importante es que sus intervenciones ayudan a **comprender mejor la conversación**.

Errores frecuentes al intentar escuchar

"Ya sé lo que vas a decir"

Anticiparse puede impedir escuchar información nueva.

Convertir la conversación en nuestra propia experiencia

Alguien dice:

"Estoy teniendo dificultades con el cliente."

y respondemos inmediatamente:

"A mí me pasó algo parecido..."

Compartir experiencias puede ser útil, pero primero deberíamos comprender la situación del interlocutor.

Preguntar demasiado rápido

Las preguntas son útiles, pero una sucesión constante puede convertir la conversación en un interrogatorio.

También debemos permitir que la persona desarrolle sus ideas.

Parafrasear mecánicamente

Repetir cada frase de forma artificial puede resultar incómodo.

La paráfrasis debe utilizarse cuando ayuda a confirmar ideas importantes.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Confundir escuchar con estar de acuerdo

Podemos comprender perfectamente una opinión y continuar en desacuerdo con ella.

La escucha efectiva busca comprensión, no conformidad automática.

Una guía práctica: ESCUCHAR

Podemos recordar la escucha activa mediante una secuencia sencilla:

E – Enfocarse

Centre la atención en la persona.

S – Suspender el juicio

Comprenda antes de evaluar.

C – Clarificar

Pregunte cuando algo no esté claro.

U – Ubicar las ideas principales

Identifique los aspectos realmente importantes.

C – Confirmar

Parafrasee y compruebe su interpretación.

H – Hacer preguntas

Explore aquello que necesita comprender mejor.

A – Atender señales verbales y no verbales

Observe el mensaje completo sin realizar interpretaciones apresuradas.

R – Responder

Actúe o conteste después de comprender.

Buenas prácticas para desarrollar la escucha efectiva

1. Elimine distracciones

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Si una conversación es importante, concéntrese en ella.

2. Permita terminar

Evite interrupciones innecesarias.

3. Escuche para comprender

No prepare continuamente su respuesta mientras la otra persona habla.

4. Haga preguntas

Explore antes de asumir.

5. Parafrasee

Confirme las ideas importantes.

6. Solicite ejemplos

Transforme afirmaciones generales en situaciones concretas.

7. Observe sin adivinar

Utilice las señales no verbales como información adicional, no como conclusiones definitivas.

8. Respete las pausas

No todos los silencios necesitan ser llenados.

9. Controle su reacción

Especialmente ante críticas, desacuerdos o malas noticias.

10. Resuma y cierre

Confirme qué se comprendió y qué ocurrirá después.

Escucha efectiva y gestión de proyectos

La escucha activa puede aplicarse en numerosas situaciones del proyecto.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Situación	¿Cómo ayuda la escucha?
Levantamiento de requisitos	Ayuda a comprender necesidades y expectativas reales.
Gestión de riesgos	Facilita que las personas comuniquen señales tempranas y preocupaciones.
Resolución de problemas	Permite comprender causas antes de proponer acciones.
Gestión de conflictos	Ayuda a conocer las perspectivas de las partes.
Reuniones	Facilita aclaraciones, acuerdos y decisiones.
Negociaciones	Permite identificar intereses y restricciones.
Retroalimentación	Facilita comprender observaciones antes de responder.
Relación con clientes	Ayuda a comprender expectativas y preocupaciones.
Liderazgo del equipo	Fortalece confianza, participación y colaboración.

De escuchar a actuar

La escucha efectiva no termina con la comprensión.

En el ambiente del proyecto, una conversación puede requerir posteriormente:

- una decisión;
- una acción;
- una aclaración;
- documentación;
- seguimiento;
- escalamiento.

Por ejemplo:

Escuchar el problema → Comprenderlo → Confirmarlo → Decidir una acción → Asignar responsable → Hacer seguimiento.

De esta manera, la escucha se convierte en un elemento que contribuye directamente a los resultados del proyecto.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Ideas clave



La escucha efectiva es una habilidad fundamental para el gestor del proyecto.

Escuchar no es simplemente oír palabras; significa prestar atención e intentar comprender el mensaje.

El gestor debe escuchar a la dirección, al equipo, a colegas, clientes, proveedores, contratistas y demás interesados.

La escucha puede demostrarse mediante comportamientos verbales como:

- preguntar;
- parafrasear;
- solicitar ejemplos;
- resumir.
- También mediante comportamientos no verbales como:
- mantener una atención visible;
- utilizar expresiones apropiadas;
- adoptar una postura receptiva;
- reducir distracciones.

Las señales no verbales deben interpretarse con cautela, porque pueden variar según la persona, el contexto y la cultura.

Entre las principales barreras para escuchar se encuentran:

- malos hábitos de escucha;
- resistencia al mensaje;
- distracciones;
- diferencias perceptuales;
- multitarea;
- conclusiones prematuras.

La escucha activa requiere comprender antes de responder.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Finalmente:

Un buen gestor no solamente necesita saber qué decir; necesita desarrollar la capacidad de comprender verdaderamente lo que otros intentan comunicar.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Para reflexionar



¿Cuál es la diferencia entre oír y escuchar?

¿En qué situaciones del proyecto resulta especialmente importante escuchar antes de responder?

¿Qué comportamientos pueden demostrar a una persona que realmente estamos escuchando?

¿Cómo puede utilizar la paráfrasis para comprobar su comprensión?

¿Qué riesgos aparecen cuando interpretamos demasiado rápidamente el lenguaje corporal?

¿Qué hace usted normalmente mientras otra persona habla: escucha para comprender o prepara su respuesta?

¿Qué tipo de mensajes le resulta más difícil escuchar: críticas, desacuerdos, malas noticias o ideas diferentes?

¿Qué distracciones afectan con mayor frecuencia su capacidad de escuchar?

¿Cómo puede aplicar la escucha activa durante una reunión virtual?

¿Qué podría cambiar en un equipo de proyecto si todos sus integrantes mejoraran sus habilidades de escucha?

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

1.5 Estilos de Comunicación y el Ciclo de Vida del Proyecto



El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

La gestión de un proyecto exige comunicarse con personas que piensan, analizan, reaccionan y toman decisiones de maneras diferentes. Un mensaje que resulta claro y convincente para un integrante del equipo puede no producir el mismo efecto en un patrocinador, un especialista técnico, un cliente o un proveedor.

Por ello, el gestor del proyecto no debería utilizar una única manera de comunicarse en todas las situaciones. Necesita **adaptar su estilo de comunicación a las personas, al contexto, al propósito del mensaje y al momento que atraviesa el proyecto**.

Un **estilo de comunicación** es la manera predominante en que una persona organiza sus ideas, interpreta la información y se relaciona con los demás al comunicarse.

En esta sección utilizaremos un modelo basado en dos dimensiones: el **estilo de pensamiento** y el **estilo de acción**. De su combinación surgen cuatro estilos: **Hacedor, Organizador, Explorador y Estratega**.

El propósito del modelo no es colocar etiquetas permanentes a las personas. Una misma persona puede mostrar características de distintos estilos y modificar su comportamiento de acuerdo con la situación. La utilidad está en reconocer preferencias y aprender a comunicarnos de manera más flexible.

1.5.1 ¿Qué es un estilo de comunicación?

Todos desarrollamos determinadas preferencias al comunicarnos.

Algunas personas necesitan:

- datos específicos;
- secuencias;
- instrucciones claras;
- resultados concretos.

Otras prefieren:

- comprender primero el panorama general;
- explorar alternativas;
- imaginar posibilidades;
- conocer el propósito antes que los detalles.

También existen personas que desean analizar cuidadosamente antes de decidir, mientras que otras se sienten cómodas actuando con información parcial y ajustando posteriormente.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Ninguna de estas preferencias es necesariamente mejor que otra.

Cada una puede aportar valor en determinadas situaciones del proyecto.

El desafío para el gestor consiste en evitar pensar:

"Esta es mi manera de comunicarme y los demás deben adaptarse."

y sustituirlo por:

"¿Cómo debo comunicar este mensaje para que esta persona pueda comprenderlo y utilizarlo adecuadamente?"

Las dos dimensiones de los estilos de comunicación

El modelo considera dos dimensiones principales:

- **El pensamiento.**
- **El estilo de acción.**

A. El pensamiento

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Esta dimensión representa la manera en que una persona procesa la información.

Puede desplazarse entre dos tendencias:

Pensamiento lógico

Tiende a:

- organizar información;
- establecer secuencias;
- analizar relaciones;
- utilizar criterios;
- buscar consistencia;
- seguir un razonamiento estructurado.

Una persona con orientación lógica puede preguntar:

"¿Qué información tenemos?"

"¿Cuál es la secuencia?"

"¿Cómo llegamos a esa conclusión?"

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Pensamiento intuitivo

Tiende a:

- establecer conexiones rápidamente;
- explorar posibilidades;
- reconocer patrones;
- utilizar la experiencia;
- imaginar escenarios;
- trabajar con una visión menos lineal.

Una persona con orientación intuitiva puede preguntar:

- **"¿Qué otras posibilidades tenemos?"**
- **"¿Qué pasaría si hacemos algo diferente?"**
- **"¿Hacia dónde podría llevarnos esta alternativa?"**

B. El estilo de acción

Esta dimensión representa la forma predominante de relacionarse con la acción.

Puede variar entre:

Concreto

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Está orientado hacia:

- tareas;
- resultados observables;
- aplicación práctica;
- acciones;
- entregables;
- situaciones específicas.

La pregunta característica puede ser:

"¿Qué tenemos que hacer?"

Abstracto

Está orientado hacia:

- conceptos;
- modelos;
- relaciones;

- posibilidades;
- significados;
- visión general.

La pregunta característica puede ser:

"¿Qué significa esto para el proyecto?"

La combinación de las dos dimensiones

Al combinar pensamiento y acción obtenemos cuatro estilos:

Estilo de acción	Pensamiento lógico	Pensamiento intuitivo
Concreto	Hacedor	Explorador
Abstracto	Organizador	Estratega

Estos cuatro estilos pueden aportar capacidades diferentes a la gestión del proyecto.



1.5.2 El estilo Hacedor

Concreto – Lógico

El **Hacedor** está orientado a las tareas y a los resultados concretos.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Tiende a pensar de manera sistemática, previsible y ordenada. Le interesa saber qué debe hacerse, cómo debe hacerse y cuándo debe completarse.

Suele sentirse cómodo cuando existen:

- objetivos claros;
- instrucciones precisas;
- responsabilidades definidas;
- procedimientos;
- fechas;
- resultados verificables.

Puede preferir minimizar cambios innecesarios porque estos pueden alterar una secuencia que ya se encontraba organizada.

Fortalezas del Hacedor

Este estilo puede aportar:

- disciplina;
- orientación a resultados;
- seguimiento;
- cumplimiento;
- orden;
- consistencia;
- atención a las tareas.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Puede resultar especialmente útil cuando el proyecto necesita convertir decisiones en acciones concretas.

Riesgos del Hacedor

Si se utiliza de manera excesiva, podría:

- concentrarse demasiado en la tarea inmediata;
- mostrar poca tolerancia hacia la ambigüedad;
- resistirse a cambios que no han sido suficientemente explicados;
- perder de vista implicaciones más amplias.

¿Cómo comunicarse con un Hacedor?

Conviene utilizar mensajes:

- concretos;
- breves;

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- ordenados;
- orientados hacia la acción.

Es recomendable responder claramente:

- **¿Qué debe hacerse?**
- **¿Quién debe hacerlo?**
- **¿Cuándo debe realizarse?**
- **¿Cuál es el resultado esperado?**

> **Ejemplo**
>
> - En lugar de:
> - **"Necesitamos mejorar la coordinación con el proveedor."**
> - podría indicarse:
> - **"Necesitamos que adquisiciones confirme hoy la nueva fecha de entrega y envíe la actualización antes de las 4:00 p. m."**

1.5.3 El estilo Organizador

Abstracto – Lógico

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El **Organizador** utiliza el análisis lógico y el planeamiento sistemático para comprender situaciones y resolver problemas.

Tiende a valorar:

- información;
- estructura;
- análisis;
- planificación;
- criterios;
- evidencia;
- control de recursos.

Generalmente prefiere disponer de suficiente información antes de tomar una decisión.

Fortalezas del Organizador

Puede aportar:

- análisis riguroso;
- estructuración;
- planificación;

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- evaluación de alternativas;
- control;
- pensamiento sistemático.

Resulta particularmente valioso cuando una decisión requiere comparar información o establecer una estructura clara para ejecutar el trabajo.

Riesgos del Organizador

Cuando se exagera este estilo pueden aparecer dificultades como:

- exceso de análisis;
- demora para decidir;
- búsqueda de información adicional cuando ya existe suficiente;
- rigidez frente a situaciones que requieren una respuesta rápida.

¿Cómo comunicarse con un Organizador?

Es recomendable presentar:

- antecedentes;
- datos;
- criterios;
- relaciones entre variables;
- alternativas;
- riesgos;
- consecuencias.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Ejemplo

- En lugar de indicar simplemente:
- **"Debemos cambiar el cronograma."**
- podría explicarse:
- **"La alternativa A mantiene el costo, pero aumenta diez días el plazo. La alternativa B mantiene la fecha, pero requiere un recurso adicional. Necesitamos evaluar ambas antes de decidir."**

1.5.4 El estilo Explorador

Concreto – Intuitivo

El **Explorador** busca transformar ideas, teorías o modelos en soluciones prácticas.

Tiene interés por:

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- alternativas;
- experimentación;
- nuevas posibilidades;
- aplicación práctica;
- solución de problemas;
- adaptación.

Puede analizar diferentes opciones y posteriormente buscar la manera de convertirlas en acciones concretas.

Fortalezas del Explorador

Puede contribuir mediante:

- flexibilidad;
- creatividad aplicada;
- búsqueda de alternativas;
- solución práctica de problemas;
- adaptación;
- capacidad para relacionar ideas con acciones.

Este estilo puede resultar especialmente valioso cuando el proyecto enfrenta situaciones nuevas o necesita encontrar una solución diferente.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Riesgos del Explorador

Un uso excesivo puede generar:

- demasiadas alternativas;
- cambios frecuentes;
- pérdida de continuidad;
- menor interés por procedimientos establecidos;
- dificultad para cerrar una opción cuando existen otras posibilidades atractivas.

¿Cómo comunicarse con un Explorador?

Conviene presentar:

- el problema;
- restricciones;
- alternativas;
- posibilidades de aplicación;
- consecuencias.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

También es recomendable permitir cierto espacio para formular nuevas opciones.

Ejemplo

"Tenemos una restricción de diez días. Estas son las dos alternativas identificadas hasta ahora. ¿Ves alguna otra manera práctica de mantener la fecha?"

1.5.5 El estilo Estratega

Abstracto – Intuitivo

El **Estratega** tiende a observar el panorama general.

Se interesa por:

- visión;
- propósito;
- relaciones;
- posibilidades futuras;
- oportunidades;
- orientación estratégica.

Puede identificar conexiones que todavía no resultan evidentes para otras personas.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Fortalezas del Estratega

Puede aportar:

- visión global;
- creatividad;
- pensamiento de futuro;
- identificación de oportunidades;
- innovación;
- comprensión de relaciones amplias.

Resulta especialmente útil cuando el proyecto necesita definir dirección y comprender su contribución a objetivos mayores.

Riesgos del Estratega

Si este estilo se utiliza sin suficiente equilibrio, podría:

- mantenerse demasiado tiempo en conceptos generales;
- omitir detalles importantes;
- generar ideas sin traducirlas suficientemente en acciones;

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- cambiar de perspectiva antes de concluir una propuesta.

¿Cómo comunicarse con un Estratega?

Es conveniente explicar:

- propósito;
- visión;
- valor esperado;
- contexto;
- oportunidades;
- implicaciones futuras.

Ejemplo

- En lugar de comenzar directamente con un conjunto de tareas:
- **"Debemos completar estas cinco actividades."**
- puede ser más efectivo explicar primero:
- **"Estas actividades permitirán que el cliente pueda iniciar operaciones un mes antes y obtener los beneficios previstos."**
- Después pueden presentarse los detalles.

Los cuatro estilos en perspectiva

Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Estilo	Orientación principal	Pregunta frecuente	Comunicación que suele resultar útil
Hacedor	Tarea y resultado	¿Qué hacemos?	Concreta, breve y orientada a acciones
Organizador	Análisis y estructura	¿Cómo lo sustentamos?	Ordenada, lógica y respaldada por información
Explorador	Alternativas y aplicación	¿Qué otra opción tenemos?	Flexible, práctica y orientada a posibilidades
Estratega	Visión y futuro	¿Hacia dónde vamos?	Conceptual, global y orientada al propósito

No existen estilos "buenos" o "malos"

Los estilos deben comprenderse como preferencias y no como categorías rígidas.

Una persona puede utilizar características de varios estilos dependiendo de:

- interlocutor;

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- urgencia;
- problema;
- responsabilidad;
- experiencia;
- fase del proyecto.

Comprender estilos diferentes ayuda al gestor a adaptar su liderazgo y a construir equipos más cohesionados.

El objetivo no consiste en identificar:

"¿Qué estilo soy?"

para después utilizarlo permanentemente.

Una pregunta mucho más útil para un gestor es:

"¿Qué estilo necesita esta situación?"

1.5.6 Adaptación del estilo al interlocutor

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Supongamos que el gestor debe comunicar la misma situación a cuatro personas:

Existe un riesgo importante de retraso en una actividad crítica.

Frente a una persona orientada al Hacedor

Conviene enfatizar:

- qué actividad está afectada;
- qué debe hacerse;
- responsables;
- fechas.

Frente a una persona orientada al Organizador

Conviene explicar:

- causas;
- información disponible;
- análisis del impacto;
- escenarios.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Frente a una persona orientada al Explorador

Conviene presentar:

- problema;
- restricciones;
- alternativas posibles;
- espacio para nuevas soluciones.

Frente a una persona orientada al Estratega

Conviene explicar:

- impacto sobre el objetivo general;
- consecuencias para el negocio;
- oportunidades;
- decisiones estratégicas.

El problema es el mismo.

Lo que cambia es la manera de estructurar el mensaje.

Adaptarse no significa manipular

Modificar nuestro estilo no significa decir cosas diferentes a cada persona ni alterar los hechos.

La información fundamental debe mantenerse consistente.

Lo que se adapta es:

- nivel de detalle;
- orden;
- énfasis;
- ejemplos;
- canal;
- forma de presentar el mensaje.

El objetivo es facilitar la comprensión.

1.5.7 Comunicación y ciclo de vida del proyecto

Los proyectos evolucionan.

Al inicio existe mayor necesidad de comprender posibilidades y construir una visión.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Posteriormente aumenta la necesidad de planificar, organizar, coordinar, ejecutar y finalmente transferir resultados y cerrar compromisos.

Por ello, el estilo de comunicación que aporta mayor valor también puede variar.

El modelo utilizado en esta sección relaciona cinco momentos del ciclo de vida con determinados atributos y estilos predominantes.

A. Factibilidad

Durante la **factibilidad** todavía se analiza si el proyecto debería realizarse y bajo qué condiciones.

Es importante enfatizar:

- sentido de visión;
- análisis;
- escucha efectiva;
- creatividad.

Estilos especialmente útiles

Estratega + Organizador

El Estratega ayuda a visualizar posibilidades y valor futuro.

El Organizador permite analizar datos, restricciones, riesgos y criterios para determinar si el proyecto es viable.

Comunicación característica

Preguntas como:

- ¿Qué oportunidad queremos aprovechar?
- ¿Qué problema resolveremos?
- ¿Qué beneficios esperamos?
- ¿Qué restricciones existen?
- ¿Qué información necesitamos para decidir?

B. Concepción

En la **concepción** se desarrolla una comprensión más clara de aquello que el proyecto pretende conseguir.

Se requiere especialmente:

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- alineamiento;
- participación;
- aceptación;
- compromiso.

Estilo especialmente útil

Estratega

En este momento resulta importante construir una visión compartida y conectar a los interesados con el propósito del proyecto.

Comunicación característica

El gestor debe ayudar a responder:

- ¿Por qué realizaremos este proyecto?
- ¿Qué resultados esperamos?
- ¿Qué valor generará?
- ¿Quiénes son los principales interesados?
- ¿Qué significa el éxito?

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

C. Desarrollo

Durante el **desarrollo** las ideas comienzan a convertirse en soluciones y formas específicas de trabajo.

Adquieren importancia:

- integración;
- cooperación;
- exploración de alternativas.

Estilo especialmente útil

Explorador

El Explorador ayuda a encontrar aplicaciones prácticas y evaluar alternativas.

Comunicación característica

Puede incluir preguntas como:

- ¿Cómo convertiremos la idea en una solución?
- ¿Qué alternativas existen?

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- ¿Qué opción resulta más viable?
- ¿Cómo integraremos las diferentes especialidades?

D. Ejecución

Durante la **ejecución** el equipo necesita transformar los planes en resultados.

Se vuelven especialmente importantes:

- organización;
- realineamiento;
- trabajo en equipo;
- sinergia;
- confianza;
- coordinación.

Estilos especialmente útiles

Organizador + Explorador

El Organizador proporciona estructura y control.

El Explorador permite responder a situaciones imprevistas y encontrar soluciones prácticas.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Comunicación característica

El gestor necesita:

- coordinar;
- proporcionar información;
- gestionar interfaces;
- analizar desviaciones;
- decidir respuestas;
- mantener alineado al equipo.

E. Finalización

Durante la **finalización** el proyecto necesita completar sus compromisos y transferir adecuadamente los resultados.

Adquieren importancia:

- terminación de actividades;
- transferencia del producto;

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

- transferencia de información;
- responsabilidades claras;
- confirmación de aceptación.

Fase		Atributo Principal	Estilo de comunicación
Plan	**Factibilidad**	• Sentido de la visión. • Análisis.	Estratega / Organizador
	Concepción	• Escucha efectiva. • Creatividad. • Alineamiento.	Estratega
	Desarrollo	• Participación/aceptación y compromiso. • Integración. • Cooperación.	Explorador
Producción	**Ejecución**	• Realineamiento y organización. • Trabajo en equipo y sinergia. • Confianza.	Organizador / Explorador
	Finalización	• Transferencia del producto y la información.	Hacedor

Estilo especialmente útil

Hacedor

La orientación concreta ayuda a asegurar que aquello que permanece pendiente realmente se complete.

Comunicación característica

Preguntas como:

- ¿Qué falta terminar?
- ¿Quién debe completarlo?
- ¿Qué debemos entregar?
- ¿Quién recibe el producto?
- ¿Qué información debe transferirse?
- ¿Qué compromisos quedan pendientes?

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Resumen: comunicación durante el ciclo de vida

Momento del proyecto	Aspectos que deben enfatizarse	Estilo predominante
Factibilidad	Visión, análisis, escucha y creatividad	**Estratega + Organizador**
Concepción	Alineamiento, aceptación y compromiso	**Estratega**
Desarrollo	Integración, cooperación y aplicación de alternativas	**Explorador**
Ejecución	Organización, realineamiento, trabajo en equipo y confianza	**Organizador + Explorador**
Finalización	Terminación y transferencia del producto e información	**Hacedor**

Esta relación debe entenderse como una orientación.

No significa que durante la ejecución únicamente deban utilizarse los estilos Organizador y Explorador, o que el Estratega deje de ser necesario.

La realidad del proyecto puede requerir cualquier estilo en cualquier momento.

El valor del modelo consiste en recordar que:

las necesidades de comunicación cambian a medida que cambia el proyecto.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

1.5.8 La flexibilidad comunicacional del gestor

Un gestor eficaz necesita desarrollar un repertorio amplio de comportamientos.

En una misma jornada podría necesitar:

- presentar la visión del proyecto a un patrocinador;
- revisar datos con un especialista;
- negociar una solución con un proveedor;
- asignar acciones concretas al equipo;
- escuchar una preocupación;
- conducir una reunión;
- comunicar una decisión difícil.

Utilizar siempre el mismo estilo puede reducir la efectividad.

La verdadera habilidad consiste en **adaptarse sin perder autenticidad, claridad ni coherencia**.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

1.5.9 Comunicación asertiva

La adaptación de estilos debe complementarse con otra habilidad fundamental: la **comunicación asertiva**.

Ser asertivo significa expresar:

- ideas;
- necesidades;
- opiniones;
- límites;
- desacuerdos;

de manera **clara, firme y respetuosa**, defendiendo nuestro punto de vista sin agredir a otras personas ni ignorar sus derechos.

Tres formas de enfrentar una situación

Imagine que un integrante del equipo no entrega información en la fecha acordada.

Comunicación pasiva

"No importa, envíamela cuando puedas."

La persona evita expresar una necesidad legítima.

Comunicación agresiva

"Nunca cumples. Estoy cansado de tener que perseguirte."

El mensaje ataca a la persona y puede generar defensividad.

Comunicación asertiva

"Necesitábamos el informe hoy porque mañana consolidamos el reporte del proyecto. ¿Qué ocurrió y a qué hora puedes entregarlo?"

El mensaje:

- describe la situación;
- explica el impacto;
- mantiene el respeto;
- busca una solución.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Características de una comunicación asertiva

Una comunicación asertiva procura ser:

Clara

La otra persona debe comprender aquello que queremos comunicar.

Concreta

Evita insinuaciones y mensajes innecesariamente ambiguos.

Respetuosa

Reconoce tanto nuestros intereses como los del interlocutor.

Firme

No confunde respeto con ausencia de posición.

Controlada

El tono, las palabras y el comportamiento deben favorecer el diálogo incluso cuando exista un desacuerdo.

La claridad, la confianza y el control contribuyen a expresar ideas de forma segura y comprensible.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

Una secuencia práctica para comunicarse asertivamente

Ante una conversación importante puede utilizarse la siguiente secuencia:

1. Describa la situación

Utilice hechos.

"El informe debía entregarse ayer y todavía no lo hemos recibido."

2. Explique el impacto

"Esto retrasa la preparación del reporte para el patrocinador."

3. Plantee claramente lo que necesita

"Necesitamos recibirlo hoy antes de las 3:00 p. m."

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

4. Escuche

"¿Existe algún impedimento que debamos resolver?"

5. Confirme el acuerdo

"Entonces lo tendremos a las 2:30 y me informarás inmediatamente si aparece algún problema."

Ser asertivo implica dialogar, no simplemente emitir órdenes.

Lenguaje verbal y no verbal en asertividad

La comunicación asertiva necesita congruencia.

Un mensaje firme expresado con:

- gritos;
- gestos amenazantes;
- sarcasmo;
- tono despectivo;
- dejará de percibirse como respetuoso.

De la misma manera, utilizar palabras adecuadas pero hablar de forma tan dubitativa que nadie comprende nuestra posición puede disminuir la claridad.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

La expresión oral, el tono y el lenguaje corporal deben apoyar el mismo mensaje.

Aprender a decir "no"

En gestión de proyectos pueden aparecer solicitudes que no pueden aceptarse.

Por ejemplo:

"¿Podemos agregar esta funcionalidad sin modificar fecha ni presupuesto?"

Una respuesta evasiva podría generar expectativas incorrectas.

Una respuesta asertiva podría ser:

"Podemos analizar la funcionalidad, pero no puedo comprometer su incorporación sin evaluar primero el impacto en alcance, costo y cronograma."

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Decir “no” de manera profesional puede proteger los objetivos del proyecto y mantener una relación respetuosa.

Asertividad ante el desacuerdo

Ser asertivo no significa estar de acuerdo con todos.

Es posible decir:

“Comprendo tu propuesta, pero con la información disponible considero que la alternativa B presenta menor riesgo.”

También es posible plantear:

“No comparto esa conclusión. Revisemos los datos que estamos utilizando para determinar dónde se encuentra la diferencia.”

El desacuerdo puede expresarse sin convertirlo en confrontación personal.

1.5.10 Elegir estilo, mensaje y canal

Un buen comunicador toma diferentes decisiones antes de comunicar.

Debe considerar:

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

¿A quién me dirijo?

Patrocinador, especialista, equipo, proveedor, cliente u otro interesado.

¿Qué necesito conseguir?

Informar, obtener una decisión, coordinar, persuadir, resolver o comprometer una acción.

¿Qué estilo puede facilitar la comprensión?

Hacedor, Organizador, Explorador, Estratega o una combinación.

¿Qué nivel de detalle necesita?

Ejecutivo, operativo, técnico o estratégico.

¿Qué canal resulta apropiado?

Conversación, reunión, videoconferencia, correo, informe o herramienta colaborativa.

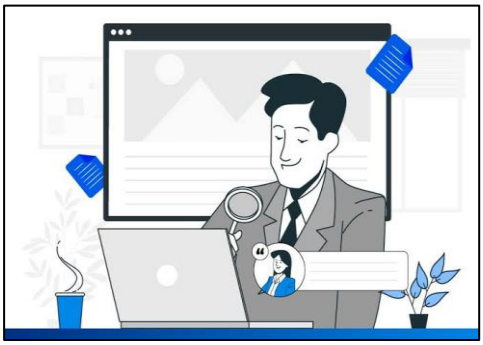
El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

La comunicación de proyecto mejora cuando el equipo sabe qué canales utilizar, para qué propósito y con qué frecuencia. Hay algún aspecto que te preocupe y que debamos revisar

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Caso aplicado: un retraso importante



Supongamos que un proveedor informa que un equipo crítico llegará tres semanas más tarde de lo previsto.

El gestor necesita comunicar esta situación a diferentes interesados.

Al patrocinador

Predomina una comunicación **estratégica y organizada**:

- impacto sobre objetivos;
- escenarios;
- decisión requerida;
- consecuencias.

“El retraso puede afectar la fecha de puesta en operación. Hemos evaluado tres escenarios y necesitamos decidir hoy si asumimos el costo de transporte urgente.”

Al equipo técnico

Puede utilizarse una combinación de **Organizador y Explorador**:

- impacto técnico;
- dependencias;
- alternativas;
- reprogramación.

“Estas cuatro actividades quedarían afectadas. Revisemos qué trabajos podemos adelantar y qué alternativas técnicas tenemos.”

Al proveedor

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Se necesita comunicación **concreta y asertiva**:

"La nueva fecha afecta un hito contractual. Necesitamos que mañana presente un plan de recuperación con responsables y fechas."

Al equipo de ejecución

Puede predominar el **Hacedor**:

"Estas son las actividades que se reprograman desde mañana, estos son los responsables y estas son las nuevas fechas."

La situación es la misma.

El mensaje se adapta a la necesidad de cada receptor.

Errores frecuentes al utilizar estilos de comunicación
Comunicar a todos de la misma manera

Las necesidades de información varían entre interesados.

Etiquetar a las personas

Decir:

"Él es Hacedor y siempre será así"

simplifica excesivamente el comportamiento humano.

Los estilos son referencias, no etiquetas permanentes.

Confundir adaptación con falta de autenticidad

Adaptar la comunicación no significa fingir.

Significa facilitar la comprensión.

Utilizar demasiado detalle con quien necesita una visión general

Puede provocar pérdida de atención.

Proporcionar únicamente visión a quien necesita actuar

Puede generar confusión sobre las responsabilidades.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Ser asertivo sin escuchar

La asertividad no consiste únicamente en expresar nuestra posición.

También requiere comprender a la otra parte.

Buenas prácticas para desarrollar flexibilidad comunicacional

1. Reconozca su estilo habitual

Observe cómo tiende a comunicarse cuando no realiza un esfuerzo consciente.

2. Observe a su interlocutor

¿Qué tipo de información solicita? ¿Detalles, datos, alternativas o visión?

3. Determine el propósito

No comunique sin saber qué resultado necesita.

4. Adapte el mensaje

Cambie estructura, detalle y énfasis según la situación.

5. Mantenga los hechos consistentes

Adaptar no significa modificar la verdad.

6. Utilice comunicación asertiva

Sea claro, firme y respetuoso.

7. Escuche la respuesta

La reacción del interlocutor puede indicar si debe modificar su enfoque.

8. Compruebe la comprensión

Evite suponer que comunicar equivale a haber sido comprendido.

9. Adapte su estilo a la fase del proyecto

Las necesidades cambian durante el ciclo de vida.

10. Desarrolle los cuatro estilos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

La flexibilidad aumenta cuando podemos utilizar comportamientos diferentes dependiendo de la situación.

Ideas clave



Un estilo de comunicación es una forma predominante de organizar y transmitir nuestros mensajes.

El modelo estudiado combina dos dimensiones:

- pensamiento lógico o intuitivo;
- acción concreta o abstracta.

De esta combinación surgen cuatro estilos:

Hacedor: concreto – lógico.

Organizador: abstracto – lógico.

Explorador: concreto – intuitivo.

Estratega: abstracto – intuitivo.

Cada estilo aporta fortalezas diferentes.

El gestor no debería depender de un único estilo, sino desarrollar la capacidad de seleccionar aquel que resulte más adecuado para la persona y la situación.

Las necesidades de comunicación también evolucionan durante el ciclo de vida del proyecto.

La visión y el análisis tienen mayor relevancia durante las etapas iniciales; posteriormente adquieren importancia la integración, la cooperación, la organización, la ejecución y finalmente la transferencia de los resultados.

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

La comunicación asertiva complementa esta flexibilidad, permitiendo expresar ideas y necesidades de manera clara, firme y respetuosa.

Finalmente:

El comunicador efectivo no es quien utiliza siempre el mismo estilo con habilidad, sino quien sabe adaptar su manera de comunicarse para lograr comprensión, coordinación y acción a lo largo de todo el proyecto.

DHARMA CONSULTING
Soluciones de Negocios para la Gestión de Proyectos

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Para reflexionar



¿Cuál de los cuatro estilos utiliza con mayor frecuencia al comunicarse?

¿Qué fortalezas aporta ese estilo a su trabajo?

¿Qué dificultades podrían aparecer si utilizara ese mismo estilo en todas las situaciones?

¿Cómo comunicaría una misma desviación del proyecto a un patrocinador y a un especialista técnico?

¿Qué estilo considera especialmente útil durante las primeras etapas de un proyecto?

¿Por qué durante la ejecución puede ser necesario combinar organización y exploración?

¿Qué diferencia existe entre adaptar el estilo y modificar el contenido del mensaje?

¿Cómo puede utilizar la comunicación asertiva cuando necesita expresar un desacuerdo?

¿En qué situaciones resulta importante decir “no” de manera clara y respetuosa?

¿Qué estilo de comunicación necesita desarrollar más para aumentar su flexibilidad como gestor de proyectos?

El logotipo de PMI ATP y las denominaciones PMI, PMP, PMBOK y CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.