



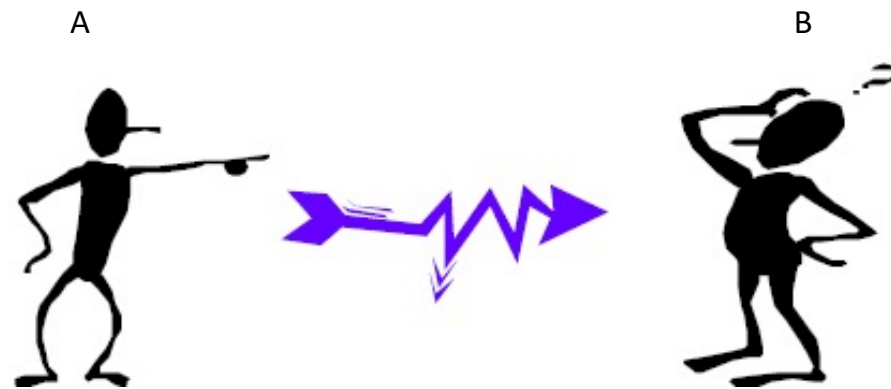
Promoción Regional de la Maestría en Gerencia  
de Proyectos

CURSO

**HABILIDADES GERENCIALES PARA LA  
DIRECCION DE PROYECTOS**

# COMUNICACIÓN EN EL PROYECTO

# COMUNICACIÓN ASERTIVA

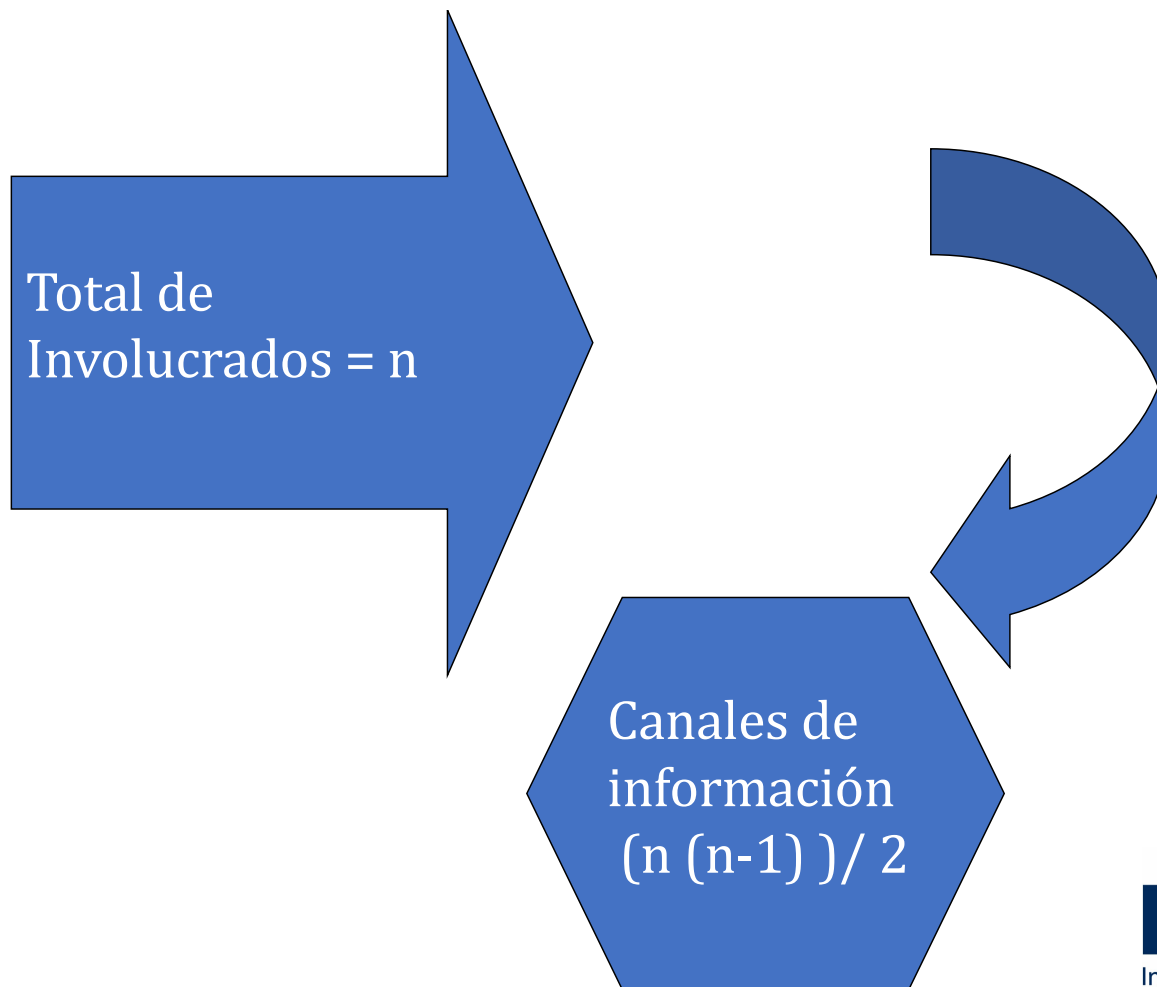


Cuando B interpreta mal un mensaje de A, los culpables son ambos.

La responsabilidad de la comunicación correcta es del emisor y del receptor.

# El Proceso de Comunicación

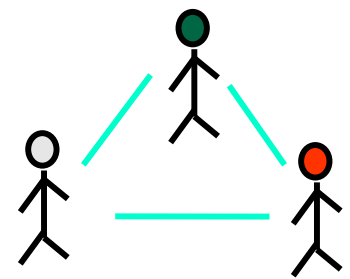




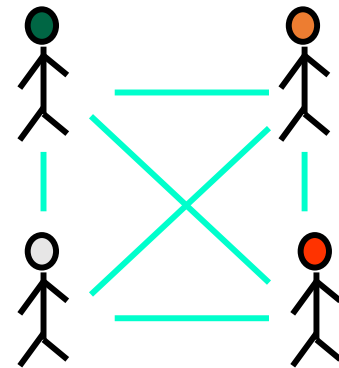
# Canales o rutas de comunicación



Dos personas una conexión



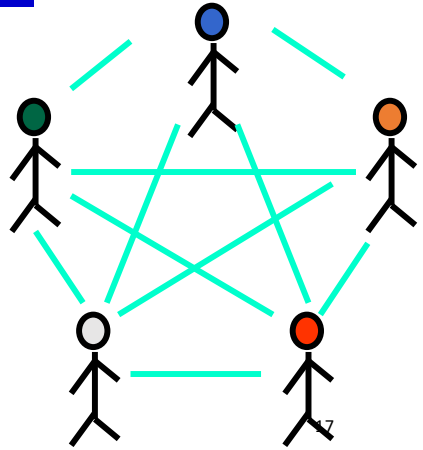
Tres personas tres conexiones



Cuatro personas seis conexiones

$(n(n-1))/2$  líneas de comunicación

- 10 = 45
- 20 = 190
- 30 = 435
- 40 = 780
- 50 = 1 225



Cinco personas diez conexiones

Las actividades de comunicación tienen muchas dimensiones:

- **Interna.** Se centra en los interesados dentro del proyecto y dentro de la organización.



- **Externa.** Se centra en los interesados externos:

Clientes, proveedores, otros proyectos, organizaciones, el gobierno, el público y los defensores ambientales.

- **Formal.** Informes, reuniones formales, actas de reunión, sesiones informativas para los interesados y presentaciones.
- **Informal.** Actividades de comunicación generales mediante correo electrónico, medios sociales, sitios web y discusiones informales.

## Dependen de un enfoque jerárquico.

- *Ascendente.* Interesados de la alta dirección.
- *Descendente.* El equipo y demás personas que contribuirán al trabajo del proyecto.
- *Horizontal.* Pares del equipo o director del proyecto.

Las comunicaciones del proyecto se apoyan en esfuerzos para evitar malentendidos y mala comunicación.

**Los malentendidos se pueden reducir, pero no eliminar.**

Con el uso de las **5Cs** de las comunicaciones escritas al redactar un mensaje escrito o hablado:

(no en medios sociales).

1. **Correcto** (veracidad).
2. **Conciso** (eliminación del exceso de palabras).
3. **Claro** (propósito y expresión adecuados al receptor de la información).
4. **Coherente** (lógico según el contexto en el que se dé).
5. **Concreto** (qué quede claro lo que hay que hacer).

1. **Cortés.** Amable y respetuoso. (positiva).
2. **COMPLETA:** todo lo esencial, sin omitir datos importantes.

Se apoyan en habilidades de comunicación:

**1. Escuchar de forma activa.**

**2. Conciencia de las diferencias culturales y personales.**

**3. Identificar, establecer y gestionar las expectativas de los interesados.**



# **1. Escuchar de forma activa.**

Requiere práctica.

A la mayoría de las personas les gusta más hablar que escuchar.

Somos seres de diálogo.

## **Rogers y Farson: Libro “Active listening”**

### Conversación:

- Empezar sin juzgar o sacar conclusiones.
- Resistirse a dar consejos al inicio.
- Interrumpir solo si es imprescindible.

- Ayudar a clarificar las ideas.
- Repetir para estar claros en lo expuesto.
- Hacer conclusiones.
- Tomar decisiones.

La conversación es una herramienta directiva para dirigir a las personas.

“La calidad de tu liderazgo depende de la calidad de tus conversaciones”.

Álvaro González Allorda



Tendencia actual:  
Reemplazar conversaciones por mensajes escritos.

## Comunicaciones difíciles:

- **Requieren esfuerzo intelectual y emocional.**
- **Nos jugamos algo importante en ellas.**
- **Pueden salir mal.**

Ejemplo:

- Despedir a un empleado
- Resolver un conflicto con un colega
- Comunicar malos resultados al jefe
- Dar feedback sobre su trabajo a alguien del equipo.

- Atender a un cliente enojado.
- Renunciar y comunicarlo.
- Reconocer ante alguien un error importante.
- Otras.

“Tenemos que estar preparados para este tipo de conversaciones”.



# “Conversaciones de Alto Impacto”

Lectura.

## **2. Conciencia de las diferencias culturales y personales.**

“Volvernos conscientes de nuestros valores, creencias y percepciones”.

Demográficamente hemos cambiado.

Globalización.

Mezclas culturales.

## **Comprender que debe haber equidad ante la diversidad.**

- Aumentar el respeto y entendimiento mutuo.
- Aumentar la confianza y la cooperación.
- Disminuir el miedo a cometer errores y el conflicto.

## **Ejemplos de diversidad (amplio):**

- Nacionalidad
- Origen étnico
- Raza
- Clase social
- Género
- Capacidad física y mental
- Orientación sexual
- Creencias espirituales, otros

### **3. Identificar, establecer y gestionar las expectativas de los interesados.**

Requerimientos de comunicación:

Plan de comunicaciones del proyecto.

Nuevo concepto\*:

**Comunicación sostenible.**

“Comunicar reduciendo al máximo el número de palabras, sin alterar el objetivo de la comunicación”.

“Menos es más”.

Ser responsable a la hora de comunicar y de emplear palabras.

Ejercicio: definir qué quiero comunicar y luego de manera inteligente y sostenible, seleccionar lo más certero.  
**CALIDAD!!**



# MATRIZ DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Valorar las actividades de  
Comunicación



# Matriz de Comunicaciones



Fase / involucrado	Patrocinador	Director	Cliente	Miembro Equipo de Proyecto
PLANIFICACIÓN		@	@	
ANTEPROYECTO		@	@	
DISEÑO		@	@	
EJECUCIÓN		@	@	
PRUEBAS Y CIERRE				

## **Reuniones (tipos):**

Reuniones de inicio del proyecto.

Reuniones para revisar el estado del proyecto.

Reuniones para resolver problemas.

Reuniones de desempeño, informar a los interesados.

Reuniones de cierre.



Instituto Centroamericano  
de Administración Pública

[www.icap.ac.cr](http://www.icap.ac.cr)

Teléfonos: (+506) 2234-1011 o (+506) 2225-4616  
Curridabat, San José, Costa Rica