
Direcció de projectes

Mòdul 5. Gestionar la comunicació del projecte

Alexandre Álvarez Mena

Llicenciat en Geografia i Història per la Universitat de Barcelona i diplomat en Ciències Empresarials per la Universitat Oberta de Catalunya. Mestratge en gestió pública a ESADE.

Ha ocupat diversos llocs directius a diferents administracions locals.

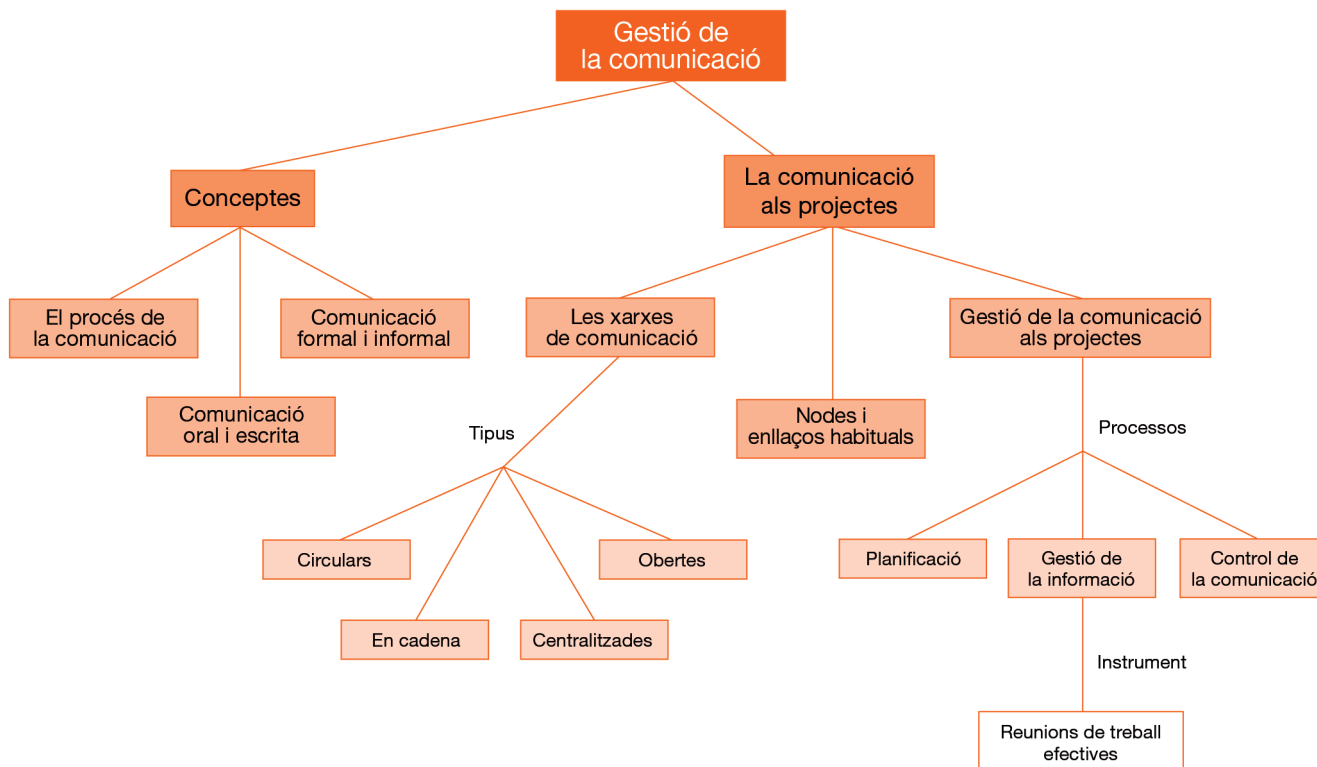


**Diputació
Barcelona**

Índex

Mapa conceptual	3
Introducció	4
Unitat 1. El procés de la comunicació	5
1.1. Comunicació oral i comunicació escrita	7
1.2. Comunicacions formals i comunicacions informals	8
Unitat 2. La comunicació en xarxa	10
Unitat 3. Els nodes i enllaços de la comunicació del projecte	14
Unitat 4. La gestió de la comunicació del projecte	16
Resum	19
Glossari	20
Referències bibliogràfiques	21
Annexos	22
Annex 1. Reunions de treball efectives	22

Mapa conceptual



Introducció

En aquest mòdul tractarem alguns aspectes relacionats amb la comunicació en el decurs dels projectes.

D'entrada, repassarem els conceptes bàsics del procés de la comunicació, i veurem algunes peculiaritats de les comunicacions orals i les comunicacions escrites, així com de la comunicació formal i la comunicació informal, que interessa tenir en compte per gestionar la informació del projecte.

En el segon tema, revisarem alguns models de xarxes que poden seguir els processos de comunicació, models que es concreten en el tercer tema tenint en compte els agents i les parts interessades més freqüents en qual-sevol projecte.

El darrer i quart tema el dedicarem a examinar els trets més importants del procés de gestió de la comunicació del projecte, que es desenvolupa en tres sub processos: planificació, gestió de la informació i control de la comunicació.

UNITAT 1. EL PROCÉS DE LA COMUNICACIÓ

L'equip del projecte ha de tenir un pla de comunicació adequat per als objectius determinats, per al seu bon funcionament intern i per mantenir les relacions necessàries amb les parts interessades.

Aquest pla determina quina és la informació que cal fer arribar a cadascuna de les parts interessades en el projecte i quina és la forma més eficaç de fer-ho.



Citació

D'acord amb la *Guia dels fonaments de la direcció de projectes* (guia del PMBoK):

“La gestió de la comunicació en els projectes és el procés necessari per assegurar la generació, recopilació, distribució i, en darrera instància, disposició, en el temps i la forma apropiats, de la informació del projecte.”

La direcció del projecte i el seu equip han de gestionar els processos de comunicació perquè la informació arribi en el moment adequat a les persones adequades.



Definició

Comunicar és el procés de traslladar un missatge a una altra persona, de forma que aquesta persona pugui comprendre'l.

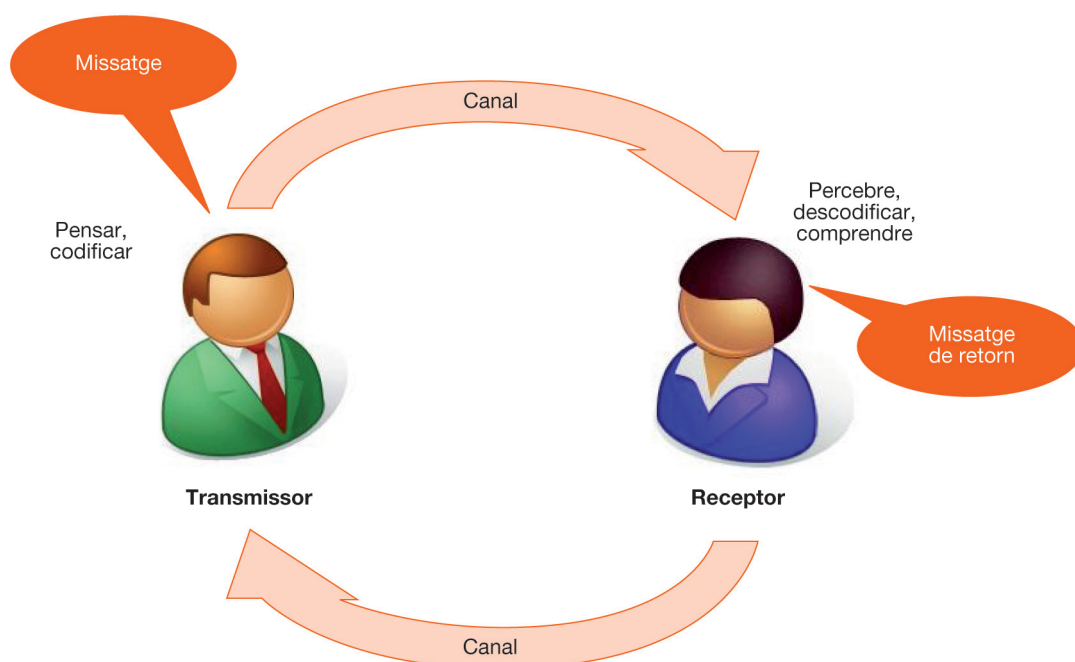


Diagrama 1. El procés de la comunicació

La persona que vol transmetre el missatge ha de definir les idees que vol traslladar i decidir de quina forma ho vol fer.

Per transmetre el missatge, ha de **codificar-lo** d'una manera que sigui traslladable i que el receptor estigui en condicions de descodificar.

Normalment, la codificació que s'utilitza és la pròpia d'un idioma, sia de manera escrita o oral, però també es pot codificar una idea amb l'expressió facial, el llenguatge corporal o una altra mena de codis.



El 1862, l'escriptor francès Victor Hugo vivia exiliat a l'illa de Guernsey i volia saber com anava la venda de la seva darrera novel·la, *Els miserables*, per la qual cosa va escriure al seu editor el missatge següent: "?". La resposta que va rebre va ser aquesta: "!". I així va quedar satisfet.

En tot cas, si volem que el receptor del missatge pugui entendre'l, cal que sàpiga quin codi hem utilitzat i que ell mateix el pugui emprar per descodificar-lo.

La transmissió del missatge és el procés pel qual es trasllada aquest missatge des de l'emissor fins al receptor. El mitjà per a la transmissió pot ser molt simple, com l'aire en el cas de la comunicació oral directa, o molt sofisticat, com les xarxes de telecomunicacions quan enviem un correu electrònic.



Reflexioneu

Avui la tecnologia ens permet transmetre un missatge oral també de forma sofisticada, a milers de quilòmetres de distància, gràcies a la telefonia i al mateix correu electrònic.

Perquè el missatge sigui efectiu, és imprescindible, primer de tot, que el receptor el rebí.



Important

Aquesta evidència és, molt sovint, la causa de problemes de comunicació. El primer que heu de fer quan us vulgueu comunicar és assegurar-vos que hi ha algú disposat a rebre el missatge.

Finalment, el receptor ha de poder **descodificar** el missatge emprant el mateix sistema de codis que ha utilitzat qui l'ha transmès, i aleshores ja pot interpretar-lo, entendre'l i respondre'l, si escau, emprant el mateix procés en sentit invers.



No tots els missatges que es reben i es descodifiquen correctament són correctament interpretats. Pot succeir que l'emissor no hagi inclòs informació necessària per entendre el missatge, tot i que aquest missatge s'hagi codificat, transmès, rebut i descodificat correctament.

Observeu, per exemple, aquests missatges:

- "La reunió informativa és a les vuit." Del matí? Del vespre?
- "La factura del transportista és de 3.260,00 €" Amb IVA? Sense IVA?
- "La presentació va ser un èxit: hi van assistir deu convidats." Tots els previstos? Tots els necessaris?

El procés de la comunicació, a més, es pot veure dificultat per diversos tipus de barreres o obstacles. Els missatges poden ser bloquejats o distorsionats fins a fer-ne canviar el sentit.

Una d'aquestes barreres pot ser generada pel receptor mateix; per exemple, pels seus prejudicis, pel seu estatut (o el de l'emissor), per diferències culturals o per informacions prèvies que el condicionen.

Una altra barrera pot ser la fiabilitat de la font d'informació. Si l'emissor no ens ofereix gaire confiança, és probable que interpretem el missatge de manera diferent de la que ho fariem si hi confiàvem plenament.

Finalment, poden existir errors en la transmissió que distorsionin el missatge. Aquests errors es poden deure a un mal funcionament del canal o del suport del missatge, però també a un mal ús per part de l'emissor o del receptor.

En el procés de la comunicació cal assegurar que els receptors tenen la informació necessària per interpretar correctament el missatge i que no existeixen les distorsions exposades.



Per saber-ne més

Com es pot millorar la comunicació

Algunes pautes que poden ajudar a millorar les vostres comunicacions són les següents:

- Feu que el vostre missatge sigui **rellevant**. Trieu el moment i el destinatari adequats si voleu captar la seva atenció.
- Simplifiqueu al màxim el missatge. Els detalls innecessaris distreuen i poden confondre el receptor. A més, poden fer que perdi l'interès pel missatge i no rebi allò realment important.
- Dividiu els missatges llargs en fragments. Això ajuda a la recepció i interpretació d'aquests missatges.
- Repetiu les parts importants del missatge. Per exemple, resumiu-les al començament i al final.

1.1 COMUNICACIÓ ORAL I COMUNICACIÓ ESCRITA

La difusió del correu electrònic ha fet que cada vegada s'estengui més la comunicació escrita fins i tot en situacions en què tradicionalment s'hauria emprat la comunicació oral (per exemple, una trucada telefònica).

Cal tenir en compte, però, que tant la comunicació oral com l'escripta tenen unes característiques que les fan adequades per a determinats moments i tipus de missatge.

La **comunicació oral** és més ràpida, més vivaç. Permet emetre missatges més simples que fàcilment es poden complementar i enriquir amb expressions facials, gestos o el mateix to de veu, que no es poden incloure en un missatge escrit. També permet confirmar de forma gairebé instantània que s'ha entès cada missatge, per-

què podem obtenir un retorn immediat, i si escau, esmenar o reforçar el missatge original quan l'interlocutor ens faci preguntes o demani aclariments.

La **comunicació escrita**, en canvi, permet transmetre missatges més detallats. És més útil per explicar coses més complexes i que demanen més atenció del receptor. Els missatges escrits es poden preparar amb temps, repassar i organitzar abans d'emetre'ls. També faciliten que el receptor esperi el moment més adequat per llegir-los i que els repassi tantes vegades com sigui necessari.

En el cas concret del correu electrònic, un dels grans avantatges que té és que permet que el procés de comunicació s'executi quan convé a les persones interessades. L'emissor el pot escriure i transmetre quan ho considera més oportú, i el receptor el pot llegir també en el moment més adequat. A diferència del telèfon, per exemple, no té per què interrompre l'activitat que realitza el receptor en el moment de rebre el missatge.

1.2. COMUNICACIONS FORMALS I COMUNICACIONS INFORMALS

En general, utilitzem mètodes de comunicació formal quan hem de transmetre un missatge a un grup important de gent o quan la importància del missatge requereix que en quedi alguna mena de constància.



En aquests casos, utilitzem documents escrits, completats amb diagrames, gràfics, imatges, etc. El suport pot ser el paper, però cada dia és més freqüent la utilització de suports electrònics.

En el cas de la direcció de projectes, la comunicació formal és en molts casos imprescindible, ja que cal deixar constància (registre) de moltes de les comunicacions, dins del mateix equip i entre l'equip i les altres parts interessades.

És el cas, per exemple, de les autoritzacions que fan els representants de l'organització que origina el projecte (normalment, membres de l'equip de govern) o dels procediments de treball que cal traslladar a proveïdors externs.

Les tecnologies de la informació i la comunicació permeten que cada dia sigui més fàcil i menys costós utilitzar comunicacions formals. Internet, per exemple, facilita les comunicacions formals entre equips de treball que no es trobin físicament en un mateix lloc.

També ajuden a processos de comunicació que abans tenien un component informal intrínsec. Per exemple, les actes d'una reunió de treball no reflecteixen els aspectes informals de la reunió (expressions, actituds, grau d'atenció, etc.). Actualment, una reunió es pot fer mitjançant videoconferència i quedar registrada per consultar-la posteriorment.

Les comunicacions informals, no obstant això, són de vital importància per a les relacions personals, dins de l'equip de treball i amb altres parts, per la qual cosa també és important que la direcció del projecte tingui les habilitats necessàries per desenvolupar-les amb efectivitat.



Per saber-ne més

Millorar l'escolta

Perquè les comunicacions –i en especial les comunicacions informals– siguin efectives, una de les coses de les quals us heu de preocupar és de **saber escoltar**.

Aquestes són algunes idees que poden ajudar-vos a millorar en aquest aspecte:

- Procureu no interrompre el vostre interlocutor. Les interrupcions trenquen la cadena de pensament de l'altra persona i transmeten la idea que no esteu interessats en allò que us expliquen. Espereu les pauses per intervenir o feu-ho al final.
- Faciliteu les coses a l'emissor. Transmeteu sensació de confiança, mostreu receptivitat, incentiveu una comunicació oberta i franca. Per fer-ho, somrieu lleument, mireu als ulls de l'altra persona, assentiu lleugerament amb el cap seguint el seu discurs. Mostreu que esteu rebent i comprenent el missatge amb senyals i expressions breus.
- Evidencieu interès. Feu preguntes, demaneu aclariments. Això demostra que el que us expliquen us interessa i genera confiança en l'emissor. A més, ajudareu a fer que aquest emissor millori el missatge.
- Eviteu les distraccions. Creeu un entorn que afavoreixi la comunicació. No atengueu altres comunicacions i genereu un espai de privacitat tancant la porta de l'espai on sigueu. Si preveieu que la comunicació serà llarga, desconnecteu el telèfon i el mòbil i aviseu els vostres companys que estareu ocupats uns minuts.
- Resumiu el que s'ha dit. Periòdicament, feu un resum del que heu entès i del que vosaltres mateixos heu respost. Això permet confirmar que heu rebut correctament el missatge, demostreu que heu estat atents i faciliteu que es facin aclariments o rectificacions quan és necessari, i eviteu així els malentesos.
- Genereu empatia en l'interlocutor, explicant que enteneu els motius i els sentiments que expressa, encara que no estiguen d'acord amb allò que proposa o demana.
- Ajudeu el vostre interlocutor quan vosaltres no sigueu la persona adequada: adreceu-lo a qui el pugui ajudar.
- No feu esperar les persones que vulguin comunicar-se amb vosaltres: això és un indicati que no us importa que perdin temps. Si no els podeu atendre, pacteu amb ells un altre moment per comunicar-vos.

UNITAT 2. LA COMUNICACIÓ EN XARXA

Les relacions entre els membres d'un equip de treball d'un projecte poden ser enteses com una xarxa.

Així mateix, les relacions de l'equip de treball com a conjunt, i de les persones que l'integren, amb altres parts interessades i amb les persones que les representen, poden ser enteses com una xarxa.



Definició

Una **xarxa** és una estructura social en què es creen relacions entre diferents components. Aquests components es denominen **nodes**, i les relacions que tenen entre si, **connexions**.

El model de xarxa facilita la comprensió del funcionament de determinats processos de comunicació, i per tant pot ser molt útil a la direcció d'un projecte que pretengui comunicacions efectives.

Segons la naturalesa del projecte i de l'equip, la direcció pot forçar un model o altre de xarxa de comunicació.



Important

El model de xarxa també serveix per estudiar l'efectivitat de reunions de treball, quan hi ha un nombre important de persones assistents.

Tot seguit, revisem els principals tipus de xarxa i com afecten el procés de la comunicació:

a) Xarxa circular

En una xarxa circular, perquè la informació es transmeti des del node A fins al node D, ha de passar necessàriament pels nodes B i C o pel node E.

En aquest tipus de xarxa la comunicació és més llarga com més nodes hi hagi; amb això s'incrementa també el risc de distorsió del missatge inicial.

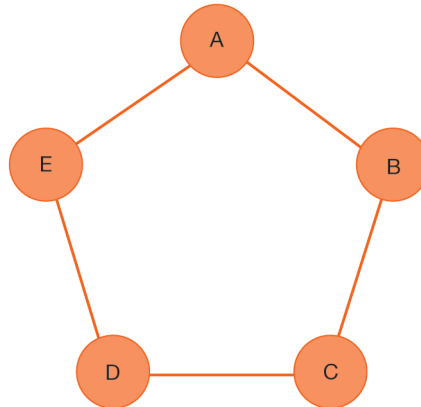


Diagrama 2. Xarxa circular

b) Xarxa en cadena

La xarxa en cadena és típica de les estructures jeràrquiques i funcionals, com acostuma a donar-se a les administracions públiques.



Diagrama 3. Xarxa en cadena

Per transmetre un missatge del node A al node E, cal fer tot el recorregut per la resta de nodes intermedis. I per rebre el retorn del missatge, s'ha de fer el mateix camí a la inversa.

Es tracta d'una situació similar a l'anterior, però amb la limitació que no es tracta d'un circuit tancat, amb la qual cosa la comunicació és encara més llarga i lenta, i és més fàcil que es produeixin errors: el risc augmenta per cada node.

c) Xarxa centralitzada

És la situació típica d'un equip de treball on hi ha una direcció amb molt poder que centralitza la informació i les comunicacions.

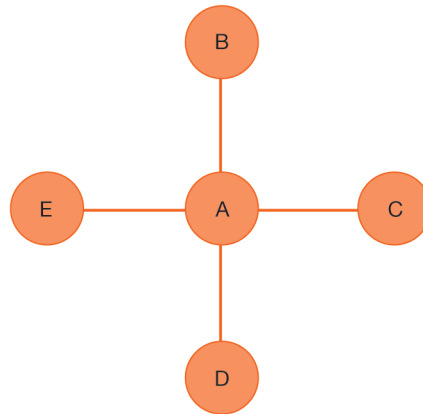


Diagrama 4. Xarxa centralitzada

Aquest model de xarxa facilita el control i el filtratge de les comunicacions. La comunicació és directa entre el node central A i la resta de nodes per separat. Perquè el node B es comuniqui amb el node C, cal passar per la direcció central.

És un model pràctic en el cas d'equips de projectes que requereixen un guiatge molt estricte i un alt nivell de disciplina, però que no necessiten un desenvolupament jeràrquic.

També és normal que aquest model s'apliqui a la relació entre l'equip del projecte i la resta de parts interessades, que normalment no tenen comunicació directa entre elles.

d) Xarxa oberta i lliure

És el model que es correspon més pròpiament amb una xarxa. En aquest cas, tots els nodes es poden comunicar directament amb qualsevol altre.

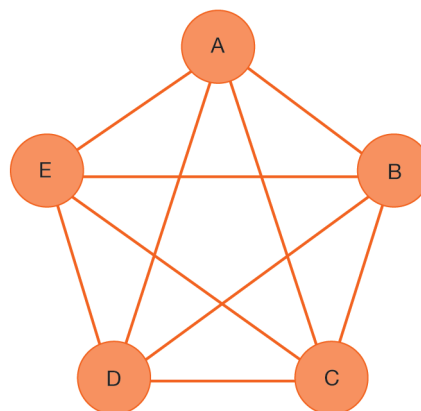


Diagrama 5. Xarxa oberta i lliure

Aquest model facilita unes comunicacions directes i flexibles, amb un cost baix i menys risc d'error perquè són directes de node a node. En canvi, comporta que el control és molt més difícil, sobretot quan el nombre de nodes que participen a la xarxa és molt alt.

El nombre d'enllaços que existeixen entre nodes en aquest model es calcula amb la fórmula següent:

$$E = [N (N - 1)] / 2$$

en la qual E és el nombre d'enllaços resultant i N el nombre de nodes de la xarxa.

Així, en un equip de projecte de 5 nodes, hi ha 10 enllaços directes de comunicació; en un equip amb 10 nodes, n'hi ha 45.

El model de xarxa oberta i lliure, o de xarxa pura, pot ser efectiu en equips de projecte amb personal altament qualificat i amb un nombre reduït de membres, i en els quals la direcció consisteix més en lideratge i orientació que en supervisió directa.

UNITAT 3. ELS NODES I ENLLAÇOS DE LA COMUNICACIÓ DEL PROJECTE

En aquesta unitat, revisarem breument quins són els nodes i els enllaços de comunicació típics en el desenvolupament d'un projecte, i com condicionen aquesta comunicació.

Genèricament, en un projecte es distingeixen, a més de la mateixa direcció del projecte, els següents nodes de comunicació bàsics:

1. La direcció de l'organització originària del projecte. Es tracta normalment de membres de l'equip de govern o d'alts comandaments de l'entitat.
2. Els responsables d'unitats operatives de l'organització originària del projecte, o les direccions d'altres projectes que es desenvolupen en paral·lel.
3. Les persones membres de l'equip de treball, els proveïdors i altres parts directament subordinades a la direcció del projecte.
4. Les altres parts interessades en el projecte, com, per exemple, altres administracions, i els mitjans de comunicació.

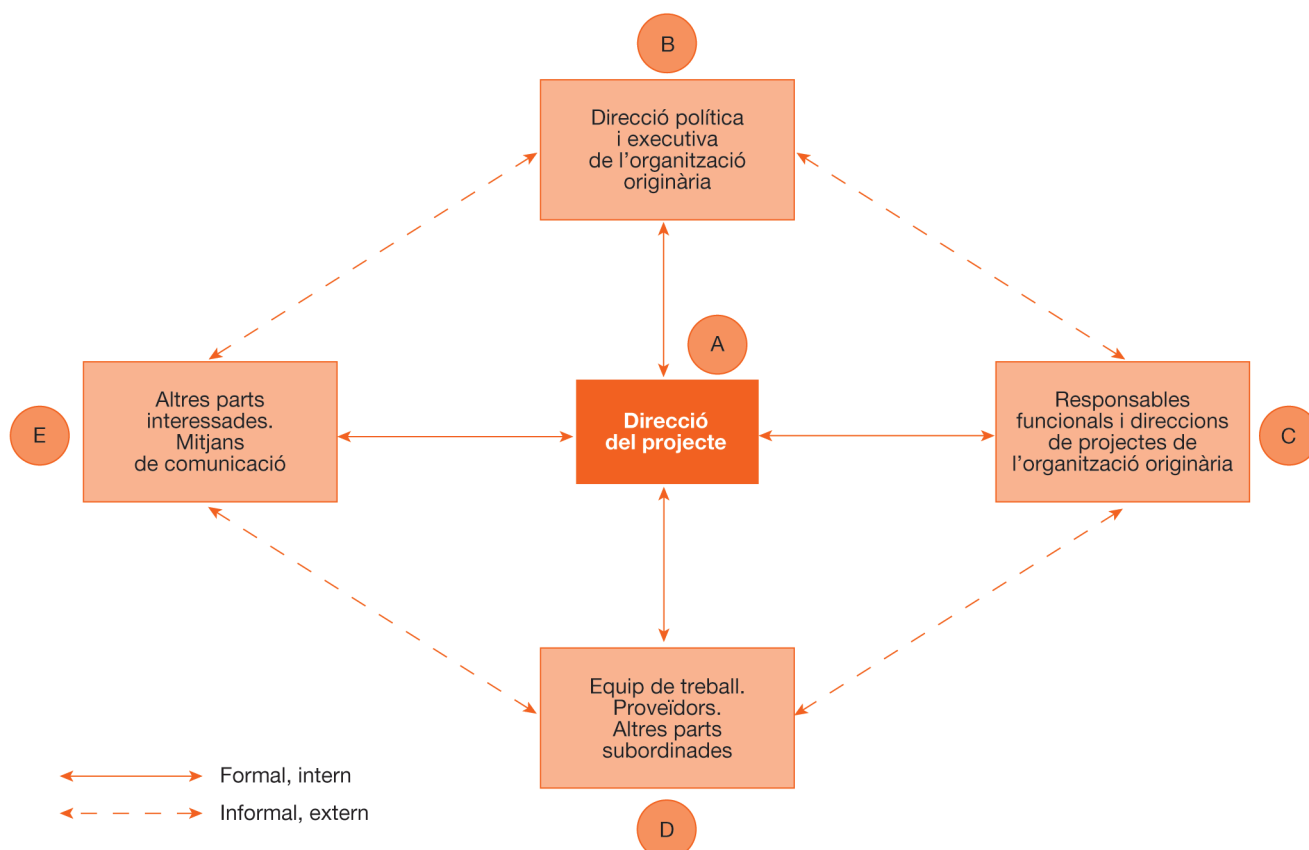


Diagrama 6. Nodes i enllaços de comunicació del projecte

Cadascun dels nodes es comporta en el desenvolupament del projecte d'acord amb les pautes següents:

Node		Reclama	Aporta	Habilitats per part de la direcció del projecte
B	Direcció política i executiva de l'organització originària	Estat de situació. Advertiments d'incidències	Suport a l'equip. Retroacció. Decisions. Requisits. Recursos	Resolució de problemes, informació a responsables (<i>reporting</i>)
C	Responsables funcionals i direccions de projectes de l'organització originària	Planificació, coordinació	Suport tècnic. Cooperació	Negociació i contractació
D	Equip de treball. Proveïdors. Altres parts subordinades	Lideratge, direcció i control	Treball de qualitat i conforme als requisits	Planificació, formació i direcció d'equips, coordinació
E	Altres parts interessades. Mitjans de comunicació	Informació de l'avenç del projecte	Retroacció i suport	Relacions públiques, integració

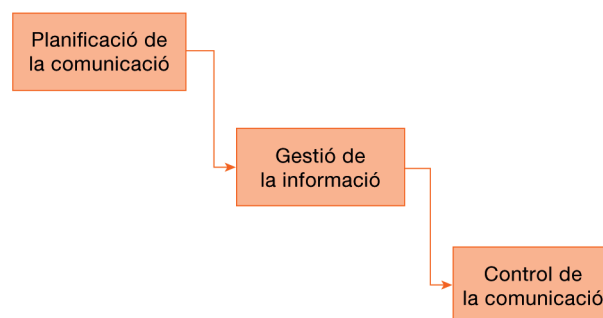
Per afavorir una comunicació oberta entre aquests nodes i la direcció del projecte, aquesta direcció pot fer coses com:

- Repetir i resumir els missatges rebuts per confirmar que s'han comprès i clarificar-ne el significat i les intencions de l'emissor.
- No desqualificar les noves idees, o prohibir la crítica constructiva.
- Crear un clima de cooperació respecte a les idees i les opinions dels altres.
- Mostrar un compromís per donar suport als altres i treballar en equip per resoldre els problemes del projecte.
- Tolerar els errors i aprendre d'aquests errors, en lloc de culpabilitzar els responsables.

UNITAT 4. LA GESTIÓ DE LA COMUNICACIÓ DEL PROJECTE

El projecte ha de tenir els processos d'intercanvi d'informació necessaris perquè es desenvolupi correctament.

Aquests processos han d'assegurar que la informació necessària és generada, recollida, distribuïda i emma-



gatzemada en el lloc i en el moment apropiats.

Diagrama 7. Nodes i enllaços de comunicació del projecte

La direcció del projecte ha d'assegurar-se que es defineixen els processos de comunicació adequats per al desenvolupament del projecte amb efectivitat i eficiència.

La planificació de la comunicació ha de tenir en compte les necessitats de l'organització originària, de l'organització del projecte, del destinatari del resultat del projecte –i d'altres parts interessades–, i s'ha de concretar quan és necessari en un pla de comunicació documentat.



En el context de l'Administració pública, aquest pla de comunicació ha de tenir en compte els requisits de comunicació pel que fa a les relacions amb altres administracions. Per exemple, hem de tenir en compte la recollida, preparació i tramesa de la informació justificativa d'un finançament extern.

El pla de comunicació ha de definir:

- La informació que es comunicarà formalment.
- Els mitjans que s'utilitzaran per transmetre la informació.
 - La freqüència de la comunicació.



Cal planificar els propòsits, la freqüència, la programació i el registre de les reunions de treball del projecte.

El pla de comunicació ha de tenir en compte el format, el llenguatge i l'estructura dels documents i registres del projecte, perquè siguin compatibles per a totes les parts internes i externes que els han d'utilitzar.



Atenció!

Això és particularment important des del moment en què la utilització del suport informàtic és pràcticament la regla universal. Cal assegurar que totes les parts interessades poden llegir els arxius informàtics que s'empraran.

La direcció del projecte ha d'identificar les seves necessitats d'informació, les de la resta de l'equip, i les d'altres parts interessades, i establir un sistema adequat de gestió de la informació.

A aquest efecte, ha de definir:

- Les fonts d'informació internes i externes.
- Els procediments per preparar, recollir, identificar, classificar, actualitzar, distribuir, presentar, emmagatzemar, protegir, recuperar, mantenir i destruir la informació.
- Els procediments per assegurar la protecció de les dades personals i altra informació confidencial, d'acord amb la normativa legal vigent.

Els objectius de la gestió de la informació del projecte són:

- Facilitar les relacions entre les parts participants i interessades en el projecte.
- Registrar l'evolució del treball i les modificacions que es produeixin.
- Documentar l'estat final del sistema per permetre el manteniment d'aquest sistema.
- Deixar constància dels costos i dels temps de treball, perquè serveixin de referència per a projectes posteriors.

La documentació bàsica que cal emmagatzemar pot agrupar-se en els blocs següents:

- 1. Informació de la planificació del projecte.** Informe de planificació, programació de les activitats, etc.
- 2. Informació del seguiment del projecte.** Informes periòdics d'avaluació de l'estat del projecte, si escau amb les correccions necessàries per resoldre els problemes que es detectin. Serveixen de base per informar de l'avenç del projecte les parts interessades en les reunions de seguiment. A més, una vegada acabat el projecte facilita el procés d'avaluació ja que documenta les decisions adoptades i la justificació d'aquestes decisions.
- 3. Informació de les revisions del projecte.** Recull els registres dels canvis significatius que obliguen a plantejar noves solucions tècniques, o modificacions de la planificació.
- 4. Informació del tancament del projecte.** Correspon a tota la informació que cal recollir quan el projecte arriba al final per consolidar l'experiència adquirida, facilitar l'avaluació i possibilitar l'aprenentatge futur.

Les decisions que prenguin els òrgans de govern o de direcció de l'organització originària i de l'organització del projecte han de ser sempre documentats formalment.

Les reunions de treball s'han de desenvolupar de manera que n'assegurin l'efectivitat i eficiència, i també han de ser documentades.



Per saber-ne més

Per saber més sobre la preparació de reunions de treball efectives consulteu l'Annex 1 "Reunions de treball efectives".

Finalment, la direcció del projecte ha de controlar i revisar periòdicament el funcionament correcte del sistema de gestió de la comunicació, posant una atenció especial en els punts de relació entre l'equip de treball i altres parts interessades de l'organització d'origen.

Resum

En aquest mòdul, hem comprovat que la comunicació és un procés de certa complexitat, però bàsic per al bon funcionament de l'equip del projecte i per mantenir les relacions adequades amb altres parts interessades.

Cal que la direcció del projecte vetlli per l'efectivitat de les seves comunicacions i de les de la resta de l'equip, tenint en compte les possibles barreres i distorsions en el procés.

A més, cal que utilitzi els canals i les formes de comunicació adequats a cada tipus de missatge i que fomenti un clima de comunicació que garanteixi l'efectivitat esmentada.

Hem vist també que les relacions que s'estableixen en el procés de comunicació es poden entendre com a xarxes, que depenen de l'organització del projecte i del tipus de direcció que s'hi exerceixi. La direcció del projecte pot afavorir un tipus o un altre de xarxa de comunicació per tal d'afavorir comunicacions efectives que ajudin a l'assoliment dels objectius del projecte.

Finalment, a la unitat 4, ens hem dedicat a revisar els processos de gestió de la comunicació. Hem posat l'èmfasi en dues qüestions: la necessitat de planificar adequadament la comunicació del projecte per tal d'assegurar-ne l'efectivitat, i els tipus d'informació bàsica que es generen en cada fase del projecte.

Glossari

comunicació

Trasllat d'informació d'un emissor a un receptor, de forma que aquest últim pugui comprendre-la.

comunicació formal

Comunicació que segueix els canals i les pautes establerts per l'organització del projecte, i de la qual es pot validar l'origen, la veracitat i la integritat.

comunicació informal

Comunicació que no segueix els canals i les pautes definits per l'organització del projecte, i de la qual, per tant, no se sap amb precisió l'origen, la veracitat i la integritat.

informació

Dades ordenades i relacionades de forma lògica que permetin generar coneixement.

missatge

Objecte o contingut del procés de comunicació; inclou la informació que es vol transmetre i la forma en què s'ha codificat.

xarxa

Estructura social en què es creen relacions entre diferents components. Els components es denominen nodes, i les relacions que tenen entre si, connexions.

Referències bibliogràfiques

Cos Castillo, Manuel de (1995). *Teoría general del proyecto*. Vol. I: *Dirección de proyectos*. Madrid: Síntesis.

Diversos autors (1996). *Human Resource Skills for the Project Manager*. Newton Square: Project Management Institute (PMI).

Diversos autors (2003). *International Standard ISO 10006:2003. Quality Management Systems. Guidelines for Quality Management in Projects*. Ginebra: ISO.

Diversos autors (2005). *Norma internacional 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: ISO.

Kerzner, Harold (2009). *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (10a. edició). Hoboken, Nova Jersey: John Wiley & Sons.

March, James G.; Simon, Herbert A. (1981). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.

Ramió, Carles (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid: Tecnos.

Ramió, Carles; Ballart, Xavier (1993). *Lecturas de teoría de la organización* (2 vol.). Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

Annexos

ANNEX 1. REUNIONS DE TREBALL EFECTIVES

Des del moment en què l'equip de treball és format per diverses persones, i que aquest equip es relaciona amb diversos interlocutors externs, una de les formes més habituals de comunicar-se i de coordinar les actuacions és mitjançant reunions de treball.

Amb tot, les reunions poden esdevenir, si no es porten a terme correctament, una font important de pèrdua de temps i d'ineficiència.

Una gestió efectiva i productiva de les reunions de treball contribueix, per tant, a l'efectivitat del conjunt del projecte.

Es distingeixen **tres tipus diferents de reunions**:

- Les reunions internes de l'equip del projecte.
- Les reunions que serveixen per informar els responsables de l'organització originària del projecte sobre la marxa del projecte.
- Les reunions que es mantenen amb altres parts interessades.



Atenció!

En el cas de l'Administració, no parlem de reunions amb els clients, ja que no existeix aquest rol en sentit literal. Entenent *client* com l'agent destinatari de l'activitat del projecte, normalment aquest agent és representat pels càrrecs electes de l'organització originària.

Això no obstant, a vegades es poden fer reunions informatives i de seguiment amb representants de la ciutadania; en aquests casos, aquestes reunions són d'una transcendència especial, i s'han de preparar adequadament.

A continuació, examinem algunes idees per fer reunions efectives:

1. Abans de la reunió

- a. Determinar el propòsit de la reunió amb precisió.
- b. Establir les regles bàsiques per conduir la reunió.
- c. Determinar qui necessita realment ser-hi, i convocar només aquestes persones. Un nombre excessiu de participants fa més difícil conduir la reunió; si hi falta un assistent necessari, no es poden assolir els objectius.
- d. Notificar amb antelació suficient a les persones que han de participar en la reunió el motiu, el lloc, la data, l'horari i la durada prevista.
- e. Distribuir l'agenda o l'ordre del dia per avançat, per tal que totes les persones assistents puguin preparar les seves aportacions.

- f. Preparar la informació, els documents i els materials necessaris.
- g. Preparar la infraestructura necessària per dur a terme la reunió (sala, taules, cadires, paper, projector, pantalla, etc.).
- h. Començar la reunió a l'hora prevista. Els retards alimenten la falta de puntualitat en properes reunions.

2. Durant la reunió

- a. Respectar l'ordre del dia, els temps i els terminis previstos.
- b. Començar la reunió amb el repàs dels objectius que té.
- c. Obtenir informació de les persones participants (escoltar, més que parlar).
- d. Concentrar les intervencions en els assumptes que s'han de tractar, i evitar doncs les distraccions i les digressions. Evitar tractar diversos temes alhora.
- e. Si és necessari, utilitzar un suport visual per a les intervencions (gràfics, presentacions, etc.).
- f. Periòdicament, resumir els resultats de la reunió en termes de temes tractats, consensos assolits i temes pendents de resoldre.
- g. Afavorir el debat, valorant les diferències com a enriquidores i buscant que les persones assistents posin de manifest els diversos punts de vista.
- h. No identificar silenci amb consens; cal demanar directament a les persones implicades el seu parer, per assegurar quin és el seu punt de vista.
- i. Si de la reunió se'n deriven treballs que cal realitzar, assignar-los concretament a membres de l'equip.
- j. Fixar o recordar la data i el lloc per a la propera reunió.
- k. Prendre nota dels temes tractats, acords assolits, treballs assignats i temes pendents.
- l. Acabar la reunió en el temps previst, per evitar afectar les agendes de les persones assistents.

3. Després de la reunió

- a. Distribuir l'acta de la reunió, amb el resum dels temes tractats, acords assolits, treballs assignats i temes pendents, així com el recordatori de la reunió següent. Ha de ser un document concís i clar.
- b. Si hi ha comentaris a l'acta, distribuir-los entre els assistents en cas necessari, o recollir-los per tractar-los a la reunió següent.

A més dels continguts estrictament vinculats amb tasques del projecte, les reunions poden servir per tractar conflictes en l'interior de l'equip, animar les persones que l'integren en moments de crisi, i fomentar la cohesió i el treball en equip.

No totes les persones tenen la mateixa facilitat per participar activament en les reunions, per la qual cosa la direcció del projecte ha de procurar que tothom intervingui i exposi els seus punts de vista.

A les reunions de treball, la direcció del projecte ha de dur a terme els punts següents:

- Gestionar l'agenda de treball i procurar que es respectin les previsions.
- Dirigir activament la reunió, però sense imposar ni coartar la participació de la resta de persones.
- Implicar totes les persones assistents a participar activament.

- Aplicar procediments operatius (anàlisi de riscos i problemes, resolució de conflictes, etc.) sempre que sigui necessari.
- Adoptar una actitud d'ajuda i suport al grup. No tolerar els atacs personals.
- Concentrar les energies del grup en l'objectiu de la reunió i en els objectius del projecte.
- Ajudar el grup a assolir consensos i generar motivació posant en relleu les fites aconseguides.

Contràriament, la direcció ha d'evitar:

- Anar a la reunió sense haver-la preparat adequadament.
- Donar per descomptat que el grup sap l'agenda de treball i l'ordre del dia.
- Monopolitzar la reunió parlant en excés.
- Utilitzar la posició dominant per imposar idees.
- Posar l'èmfasi en allò que no funciona, els aspectes negatius o les crítiques.
- Ser impersonal i no dirigir-se directament a les persones que assisteixen a la reunió.

Normalment, la direcció del projecte és qui dirigeix també les reunions de treball; però a vegades la direcció delega aquesta funció en un altre membre de l'equip, per la qual cosa cal assegurar que aquest membre està preparat adequadament.

A més de la direcció, en algunes reunions pot existir també la figura de l'agilitzador o dinamitzador de la reunió. Aquesta persona ha de ser una figura neutral que ha d'ajudar el grup a assolir els resultats fixats per la reunió, procurant la participació de tothom i aportant els mètodes i enfocaments pràctics necessaris.

També ha d'existir una persona que faci les funcions de secretaria:

- Anotar les idees bàsiques en un lloc en què tothom ho vegi (pissarra, paperògraf).
- Prendre nota dels temes tractats i dels acords assolits, per redactar després l'acta de la reunió.
- Ajudar la direcció a controlar el temps de la reunió, d'acord amb l'ordre del dia.

Finalment, qualsevol de les persones assistents a la reunió ha de mantenir també una actitud constructiva i que afavoreixi l'efectivitat del treball:

- Ajudar a fer que la direcció, la secretaria i la dinamització de la reunió facin les seves funcions sense distorsions, obstruccions ni actituds negatives.
- Concentrar l'atenció en els temes que es tracten.
- Escoltar amb atenció les altres persones assistents i no distorsionar les seves intervencions. Demanar informació i aclariments sempre que calgui. No prejutjar.
- Evitar fer comentaris en petit comitè.
- Explicar i argumentar les idees que es defensin raonablement i acceptar les crítiques. Aportar les dades i la informació que siguin necessàries.