

---

Direcció de projectes

---

Resum

# Mòdul 5. Gestionar la comunicació del projecte

---

## Índex

---

|   |   |
|---|---|
| Unitat 1. El procés de la comunicació .....                         | 2 |
| Unitat 2. La comunicació en xarxa .....                             | 5 |
| Unitat 3. Els nodes i enllaços de la comunicació del projecte ..... | 7 |
| Unitat 4. La gestió de la comunicació del projecte .....            | 9 |



Diputació  
Barcelona

## 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):

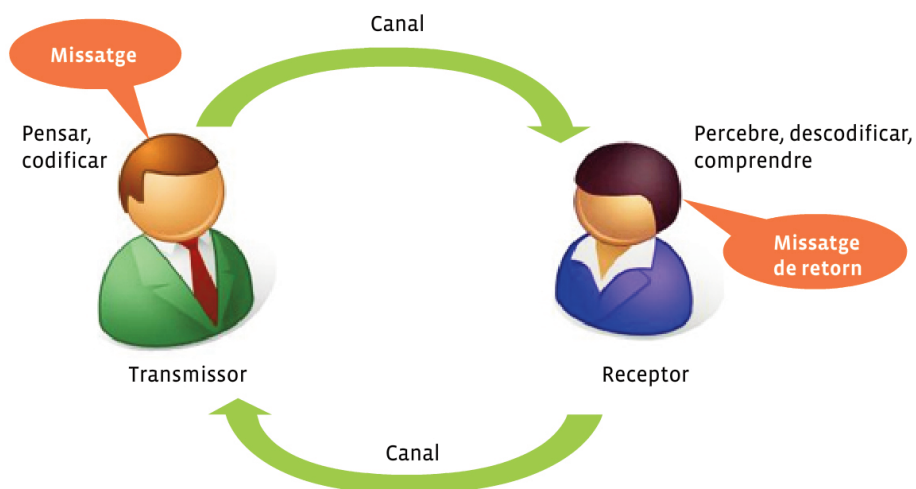
“La gestió de la comunicació en els projectes és el procés necessari per assegurar la generació, recopilació, distribució i, en darrera instància, disposició, en el temps i la forma apropiats, de la informació del projecte.”

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.



### Atenció!

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



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. 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.

Perquè el missatge sigui efectiu, és imprescindible, primer de tot, que el receptor **el rebí** i, sobretot, que hi hagi algú disposat a rebre aquest missatge.

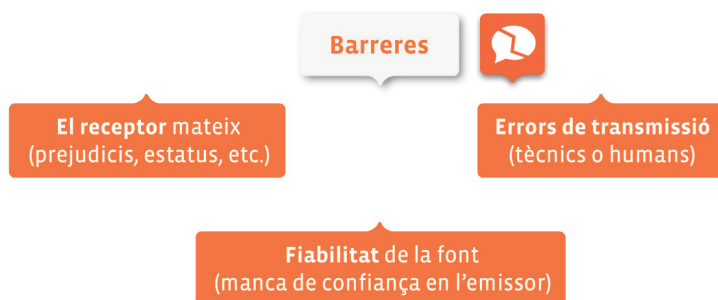
Finalment, el receptor ha de poder **descodificar** el missatge emprant el mateix sistema de codis que ha utilitzat qui l'ha transmès, i aleshores ja pot interpretar-lo, entendre'l i respondre'l, si escau, emprant el mateix procés en sentit invers.

**comunicació:** Trasllet d'informació d'un emissor a un receptor, de forma que aquest últim pugui comprendre-la.

**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.

De tota manera, el procés de la comunicació també pot topar amb diverses **barreres**:



### Important

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.

Pel que fa als tipus de comunicació, pot ser:



### a. Comunicació oral i comunicació escrita

La **comunicació oral** és més ràpida i 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;
- confirmar de forma gairebé instantània que s'ha entès cada missatge, perquè 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** permet:

- transmetre missatges més detallats;
- explicar coses més complexes i que demanen més atenció del receptor;
- preparar els missatges escrits amb temps, repassar i organitzar abans d'emetre'ls;
- 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.

### b. 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 bé
- 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.

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 tal de desenvolupar-la adequadament, és molt aconsellable treballar i practicar l'**escolta activa**.

## 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 com les relacions de treball de l'equip com a conjunt.



### Important

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**.

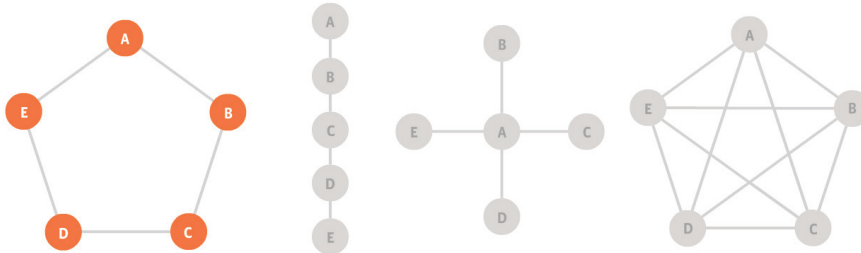


El model de xarxa :

- Facilita la comprensió del funcionament de determinats processos de comunicació, per la qual cosa pot ser molt útil a la direcció d'un projecte que pretengui comunicacions efectives.
- La direcció pot forçar un model o altre de xarxa de comunicació, sempre en funció de la naturalesa del projecte i de l'equip.
- Serveix per estudiar l'efectivitat de reunions de treball, quan hi ha un nombre important de persones assistents.

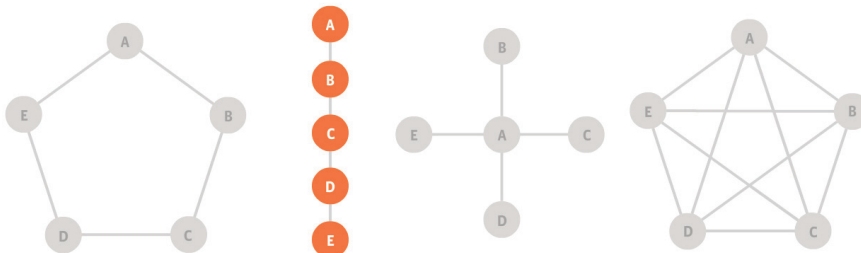
**xarxa:** Estructura social en què es creen relacions entre diferents components. Els components es denominen **nodes**, i les relacions que tenen entre si, **connexions**.

Pel que fa al tipus de xarxa, podem parlar de:



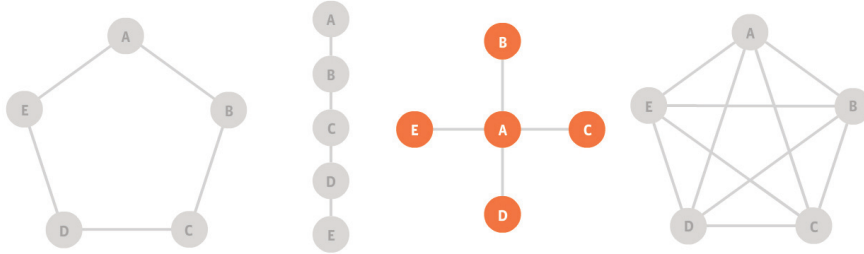
#### Xarxa circular

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



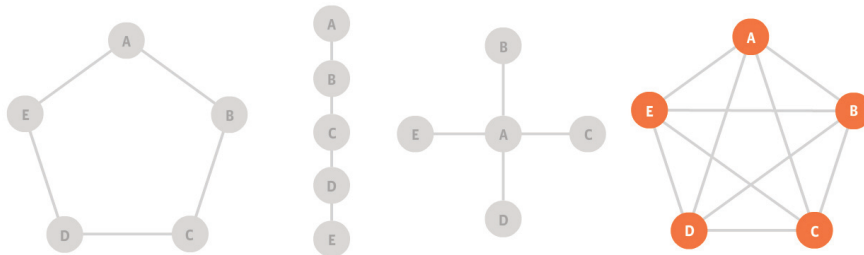
#### Xarxa en cadena

No es tracta d'un circuit tancat, amb la qual cosa la comunicació és encara més llarga i lenta que en el cas de la xarxa circular. És més fàcil que es produeixin errors: el risc augmenta per cada node.



**Xarxa centralitzada**

Facilita el control i el filtratge de les comunicacions. 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.



**Xarxa oberta i lliure**

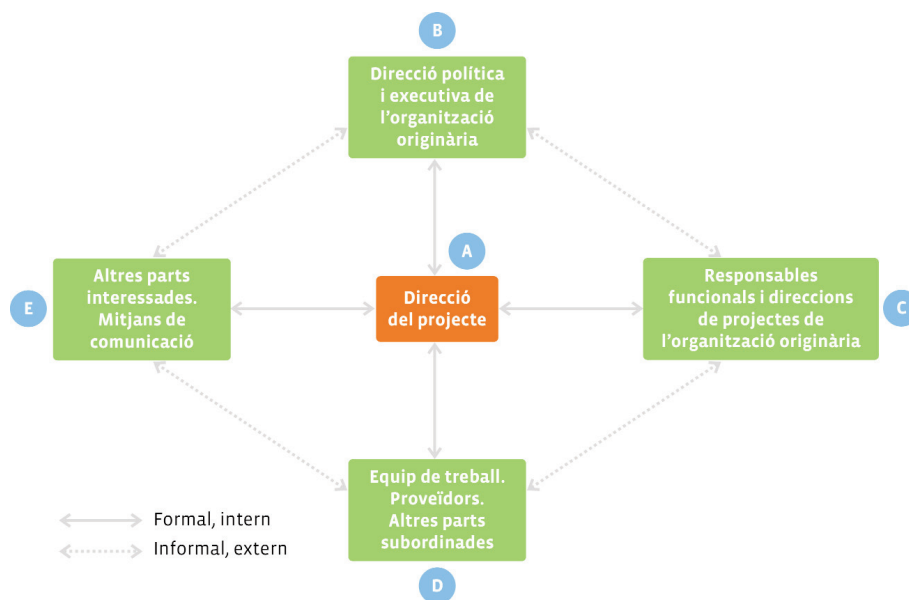
Facilita unes comunicacions directes i flexibles, amb un cost baix i menys risc d'error perquè són directes de node a node. En canvi, comporta que el control és molt més difícil.

## 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 .



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 culpar 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 emmagatzemada en el lloc i en el moment apropiats.

Planificació de  
la comunicació

Gestió de  
la informació

Control de  
la comunicació

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.

El **pla de comunicació** ha d'especificar:

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

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.

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, la **direcció 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.

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.