

## Comunicación en la gestión de proyectos

*La comunicación es el proceso más importante de la gestión de proyectos.*

Muchas veces se escucha en la acción cotidiana de un equipo de proyecto o leído en la bibliografía al respecto la frase anterior, pero ¿porqué es así?

Un proyecto puede entenderse como un emprendimiento temporario orientado a dar vida a algún producto o servicio que antes no existía y que debe satisfacer las necesidades de sus destinatarios. Precisamente su condición de *emprendimiento* nos invita a revisar la etimología del término, la cual siempre permite ampliar el sentido de lo que estamos refiriendo.

Emprendimiento deriva del latín “*inprehendere*”, que significa tomar, apresarse y que se utilizaba para denominar a aventureros y militares en tanto personas con determinación de hacer y ejecutar una tarea ardua, difícil, que significaba algún riesgo. Asimismo dicho término se relacionó a principios del siglo XVI con el vocablo francés *entrepreneur* usado para denominar a aquellos encargados de una obra en construcción, término que no enfatiza el sentido de aventura y si el de *contrato* con quien demanda la ejecución de la obra. Finalmente, y por otro lado, el verbo “prehendere” puede entenderse como “tomar las cosas por encima” a la manera de “tomar el toro por sus cuernos”, es decir, tomar un asunto entre manos.

Todo lo anterior nos permite caracterizar a un proyecto como una *operación de apresamiento* en tanto acción de superación de una dificultad, riesgo, con decisión y porqué no también como innovación (nuevo sentido del vocablo *entrepreneur*) o como cumplimiento de un contrato con otros. Y es precisamente esa operación de “apresamiento” la que nos puede ayudar a contestar la pregunta planteada al inicio.

Si algo caracteriza a un proyecto es la actividad de lograr unos objetivos satisfaciendo las necesidades de varias partes interesadas que están en mayor o menor medida impactadas por el logro de esos objetivos. Y dicha actividad implica reducir los riesgos que pueden presentar esas partes en la ejecución de las tareas, así como innovar para poder superar de manera creativa los obstáculos, es decir, dándole vida a algo que en ese contexto no existía previamente. ¿Podríamos entonces acercarnos a las tareas del equipo de proyecto como una “operación de apresamiento” de las partes interesadas?

El proceso de comunicación con los actores del proyecto, tanto internos a la institución que alberga al proyecto, como externos a la misma, tiene como función *gestionar sus expectativas* en relación a cómo la concreción de los objetivos del proyecto afecta a sus intereses. Todo actor se moviliza, es decir, piensa, siente, planea y finalmente actúa, cuando percibe que algo del proyecto lo afecta en algún sentido (beneficioso, indiferente o no) y emprende acción.

Y es en ese proceso de percepción de los posibles efectos donde el equipo de proyecto desarrolla su actividad de comunicación, formal e informalmente, con las partes interesadas.

Decir que es actuar sobre el *proceso de percepción de las partes interesadas*, significa que el equipo de proyecto se acerca a comprender cómo cada actor le da sentido a lo que ocurre en el proyecto, cómo cada actor recorta la realidad del proyecto y se dice a sí mismo “ésto es beneficioso”, “ésto cumple con mis intereses” o todo lo contrario. Por eso es que el proceso de comunicación se torna crítico para el avance de las acciones del proyecto ya que cada actor puede verse movilizado a facilitar, permitir, ceder o bloquear dichas acciones. Se torna crítico para el equipo del proyecto entrar en contacto con las partes interesadas y establecer una relación que permita comprender cómo perciben los objetivos y acciones del proyecto, comprender de qué manera esperan ser informados, cuando, cómo y por quién, así como el grado de participación que esperan tener en las decisiones.

Por todo lo anterior es que podríamos decir que el proceso de comunicación, que subyace a las funciones de liderazgo y a las acciones de negociación, es el elemento clave que el equipo de proyecto requiere *apresar* para no verse *apresado* por los riesgos de las acciones de los actores.

¿Qué tanto cree usted que tiene en éste momento al “toro por las astas” en su proyecto?

Lic. José Gómez Laumann

Consultor e instructor en procesos de liderazgo y desarrollo de equipos en el ámbito organizacional. Tutor del Project Management Leadership del BID. Ex consultor del Programa de Trabajo Autogestionado del MTEySS de la Nación.