

Gestión de Interesados

Los interesados son individuos (o grupos) que tienen un gran interés en su proyecto y que están directa o indirectamente afectados por él. Ejemplos incluyen al patrocinador del proyecto, clientes, grupos de usuarios, proveedores, su gerente de línea, los altos ejecutivos, los miembros del equipo, accionistas, los órganos de gobierno, el departamento de normatividad, y el público.

Para el propósito de este ejercicio vamos a dejar a los miembros de su equipo a un lado y nos enfocaremos en los interesados de alto nivel que son administrativos con autoridad para asignar recursos (personas, dinero, tiempo, materiales y servicios) y establecer prioridades en nombre de su departamento u organización. A menudo serán las personas que forman parte del comité de dirección y que puede hacer o deshacer un cambio estratégico.

Para que usted y su proyecto tenga éxito, necesita el apoyo de la mayor cantidad de interesados que le sea posible - y en especial aquellos que son de nivel más alto. Usted necesita su compromiso para que el proyecto avance eficazmente. A modo de ejemplo, el apoyo de su patrocinador es vital, ya que él o ella tiene el poder de retener las inversiones y detener su financiamiento si el proyecto comienza a desviarse del plan o si el caso de negocio se ve perjudicado. Una buena relación con los usuarios finales (o representantes de los usuarios) es igual de importante, ya que se depende de ellos para especificaciones precisas de requisitos, criterios de aceptación y pruebas de aceptación de usuario. Si los usuarios no apoyan al proyecto, se preocupan menos por el producto final y la calidad sufrirá definitivamente más como resultado.

El siguiente ejercicio le ayudará a descubrir quiénes son sus interesados, qué tan influyente y de cuánto apoyo es cada uno, y lo que puede hacer para optimizar la forma de interactuar con ellos. Lo ideal sería tener una relación sólida y de confianza con todos sus principales interesados.

Paso 1...

Haga una lista de todos los interesados en su proyecto.

Piense en todas las personas que se ven afectadas por su trabajo, que tienen influencia o poder sobre él o que tienen un interés en su conclusión, sea exitosa o no. ¿Quiénes son las personas con autoridad para asignar el tiempo, dinero, personas, materiales y servicios para su proyecto? ¿Quiénes son las personas que son responsables de la firma de los requisitos y que en última instancia, necesitarán aceptar los productos que usted está produciendo?

Ahora tiene una lista de personas, grupos u organizaciones que se ven afectados por su proyecto. Algunos tienen el poder y la influencia para bloquearlo o hacerlo avanzar y algunos serán de mucho apoyo para su trabajo, mientras que otros no. Lo ideal es que todos los interesados sean un apoyo para usted. No puede cambiar fácilmente la cantidad de poder que otras personas tienen sobre su proyecto, pero *puede* cambiar el qué tanto apoyo son.

Paso 2...

Genere un mapa de los principales interesados en la matriz poder/apoyo de abajo.

Agregue sus nombres a la matriz y clasifíquelos por su poder sobre su proyecto y por su apoyo a su trabajo.



Poder Alto / Apoyo Alto

Las personas que tienen mucho poder y son de mucho apoyo en su proyecto y su trabajo son sus aliados más cercanos. Ellos ven las ideas y propósitos del proyecto de manera positiva y tienen el poder de influir sobre los demás. Ellos están felices de pasar tiempo con usted y de ayudar a resolver problemas. Ellos realmente quieren que el proyecto tenga éxito. Comunique las nuevas ideas a este grupo primero, ya que pueden ayudar a mejorarlas y promoverlas con los demás. Este es también el grupo al cual acudir si usted tiene riesgos mayores o problemas que el equipo del proyecto no puede manejar o resolver por sí mismo. Asegúrese de que cultiva estas relaciones para que puedan seguir trabajando a su favor.

Poder Alto / Apoyo Bajo

Las personas que tienen mucho poder e influencia, pero que están menos a favor o, en contra de su trabajo, tienen el poder de influir negativamente en los demás y pueden descarrilar su proyecto si no se los gana. Sea impecable y pragmático en la comunicación con este grupo y haga esfuerzos construyendo relaciones honestas. Escuche sus inquietudes y haga un esfuerzo genuino por entender su punto de vista y la causa de sus reservas. Hable con ellos de igual a igual y no se deje intimidar por el poder o el escepticismo. Generalmente habrá una buena razón para su falta de apoyo, y si logra llegar a la causa raíz y la resuelve, la dinámica de su proyecto podría cambiar dramáticamente para mejoría.

En algunos casos puede encontrarse con personas que se oponen al proyecto por razones políticas pero que de otra manera no tienen problema con usted o con la forma en que se ejecuta el proyecto. Si ese es el caso, trate de discutirlo abiertamente y pregúntele cómo cree que puede conducirse mejor a través de esa situación. Si no hay nada que pueda hacer para cambiar la situación, sea diplomático y discútalo con el patrocinador del proyecto o ejecutivo. Un interesado que se opone al proyecto como una cuestión de principio es alguien que usted preferiría no tener en una posición clave y en su comité directivo.

Poder Bajo / Apoyo Alto

A las personas que tienen poco poder pero que están a favor del proyecto y su trabajo, es importante tenerlas informadas ya que a menudo son de gran ayuda con los detalles del proyecto. Mantenga sus buenas relaciones y asegúrese de que a estas personas se les mantenga dentro del ciclo de progreso y problemas del proyecto, pero no pase tiempo innecesario con ellos. Si usted está presionado por el tiempo, asegúrese de que lo utilice con aquellos interesados que tienen relativamente más poder e influencia que los de este grupo.

Poder Bajo / Apoyo Bajo

Las personas que tienen poco poder y que no apoyan su trabajo pueden ser una verdadera molestia. Mantenga a estas personas informadas y haga lo que sea razonable para obtener su apoyo, pero de ninguna manera pase tiempo innecesario con ellos o los moleste con comunicación excesiva. Si usted se centra en ganar el apoyo de los actores de alto poder, este grupo suele seguir su ejemplo.

Preguntas...

Observe la matriz poder/apoyo que rellenó antes y reflexione sobre ella.

- ¿Son sus interesados generalmente de apoyo o no son de mucho apoyo para su proyecto?
- ¿Con qué personas suele pasar la mayor parte de su tiempo?
- ¿Qué está haciendo día a día para construir relaciones y obtener el apoyo de sus interesados?

Ahora tiene una buena comprensión de quiénes son sus interesados y donde su tiempo será mejor utilizado. Para construir una buena relación y obtener apoyo de estos interesados, es necesario adaptar la frecuencia y la forma de interactuar con cada uno de ellos.

Usted necesita saber quiénes son, lo que los motiva y cómo / qué / cuando quieren ser comunicados de algo. La mejor manera de averiguarlo es pasar tiempo con cada persona y construir una relación basada en la honestidad y la confianza. La gente es normalmente muy abierta acerca de sus puntos de vista, y preguntarles sobre su opinión es el primer paso para ganar su confianza.

A continuación se muestra una lista de preguntas que pueden ayudarle a entender y conocer quién es cada uno de sus interesados. Tenga en cuenta, que la mayoría de las preguntas sólo se deberían hacer de forma indirecta.

- ¿Cuál es el interés de ellos en el resultado del proyecto? ¿Por qué podrían querer verlo tener éxito o fracasar?
- ¿Cuál es su preocupación sobre el proyecto actual? ¿Existe algún riesgo que ellos piensan que usted no está mitigando o problemas que no están abordando?
- ¿Están contentos con la frecuencia y el contenido de la comunicación y reportes de estado del proyecto?
- ¿Qué información en particular, buscan ellos, y cómo les gustaría que fuera comunicada? (Cara a cara, correo electrónico, teléfono, informe semanal, etc.)
- ¿Han estado involucrados antes en proyectos de cambio semejantes? Si es así, ¿qué lecciones aprendieron y cómo puede usted aprovechar mejor su conocimiento?
- ¿Cuál es su opinión actual acerca del proyecto y el trabajo que usted realiza? ¿Qué piensan que usted puede hacer mejor?
- ¿Quién influye en sus opiniones generalmente, y quién influye en la opinión que tienen ellos de usted?
- ¿Qué podría hacer que ellos le apoyaran más a usted y a su proyecto?

Paso 3...

Pase tiempo con cada uno de sus interesados clave para entender sus motivaciones, pensamientos y necesidades de comunicación. Trate de responder a la mayoría de las preguntas listadas arriba.

Registre sus notas en una tabla o matriz, como se ilustra debajo, listando los nombres de los interesados en el lado izquierdo y la información que reúna, en el lado derecho. Considere agregar los siguientes campos en la parte superior para mejorar la estructura de la información: “Nivel de Poder e Influencia”, “Nivel de Apoyo”, “Interés / Participación en el Proyecto”, “Criterios de Éxito”, “Preocupaciones”, “Necesidades de Comunicación” y “Conocimiento / Experiencia”.

Matriz de Análisis de Interesados								
Nombre del Interesado	Poder e Influencia	Nivel de apoyo	Interés / Participación	Criterios de Éxito	Preocupaciones	Necesidades de Comunicación	Conocimiento / Experiencia	Acción
Nombre 1	Alto	Medio				Formal / Escrita		
Nombre 2	Medio	Bajo						
Nombre 3	Alto	Alto				Informal / Verbal		
Nombre 4	Bajo	Alto						

Una vez que ha llevado a cabo estos pasos, usted tendrá una buena comprensión de quienes son sus interesados, cómo se relacionan con su proyecto, lo que cada uno de ellos está buscando y lo que los motiva.

El siguiente paso es planificar su comunicación, de tal forma que pueda ganar interesados alrededor del proyecto o mejorar aún más el apoyo de ellos en su proyecto.

Paso 4...

Observe su lista de interesados y la información que obtuvo acerca de cada uno de ellos. Determine qué nivel de apoyo necesita de ellos y el rol que desearía que cada uno de ellos desempeñe (si existe). Esto es, decida si desea de cada interesado algo diferente de lo que está obteniendo actualmente.

Preguntas...

- ¿Cuáles de sus interesados son más importantes para usted, para mantener o ganar un mayor apoyo? Márquelos como prioridad 1 en su hoja.
- ¿Cuáles son las acciones que usted necesita tomar para mantener o mejorar su relación con los interesados que ha marcado como prioridad 1?
- ¿De qué manera se puede utilizar mejor y aprovechar la buena voluntad que se tiene de los interesados que le dan más apoyo?
- ¿Qué puede usted hacer para ganarse a los interesados que no apoyan? ¿Cuál es la

En resumen, la clave para la gestión de interesados es comprender en primer lugar el interés de cada interesado en su proyecto y dedicar tiempo suficiente para ganar y mantener el apoyo de esos interesados que más importan para el éxito de su proyecto.

La mejor manera de obtener y mantener el apoyo de un interesado es escuchar y respetar a esa persona, y apreciar sus motivos y sus necesidades.

Asegúrese de que siempre mantenga a los interesados de más influencia y apoyo, al tanto del progreso del proyecto, riesgos y problemas, y no dude pedirles ayuda cuando lo necesite.

Ponga atención a interesados que tienen mucho poder e influencia pero no son de apoyo para el proyecto. Acérquese a ellos con honestidad y franqueza, y escuche sus preocupaciones. Cuando ellos perciban que usted tiene integridad y que está haciendo su mejor esfuerzo para dar cabida a las necesidades de todos, entonces pronto ellos comenzaran a respetarle y apoyarle.

Paso 5...

Además de las estrategias individuales que usted ha diseñado para cada interesado de arriba, trate de utilizar siempre los mejores principios generales para la construcción de relaciones de confianza y duraderas cuando se comunique o interactúe con la gente. Los principios están listados en la siguiente sección.

Principios para construir relaciones de confianza y duraderas con sus interesados

Como ya hemos establecido, debe ser capaz de mucho más que producir un plan y hacer seguimiento de sus actividades para tener éxito. Para definirse usted mismo aparte, debe tener impulso, confianza y actitud, y debe concentrarse en la gente tanto como lo hace con las tareas. Para convertirse en un líder de dirección de proyectos, debe tomarse el tiempo para entender completamente los motivos de los demás, y saber como el soporte y compromiso de los interesados del proyecto.

"Su habilidad para construir relaciones de confianza y duraderas es uno de los ingredientes más críticos para convertirse en un líder de dirección de proyectos altamente valorado y verdaderamente exitoso."

Ejercicio...

Piense acerca de una persona con quien tenga una excelente relación de trabajo. Escriba su nombre en un pedazo de papel.

Identifique que es lo que hace buena a esta relación. ¿Cuáles son las cosas que hace para mantener la relación?

Piense en una situación en que alguien fue generalmente escéptico o incluso hostil hacia usted y la manejó para mejorarla. ¿Cómo lo hizo? ¿De qué habilidades, creencias y capacidades hizo usted uso?

Lea cada uno de los principios rectores para la construcción de relaciones de confianza y duraderas a continuación. Mientras usted los lee, pregúntese lo bueno que es, en una escala de 1 a 10, en el uso de cada principio en particular en su interacción diaria con sus interesados.

Escuche a los demás y busque primero comprender antes de ser comprendido

Cuando usted invierte tiempo en escuchar activamente y comprender realmente a sus interesados, la dinámica de las conversaciones y sus relaciones cambian. Las personas se vuelven más abiertas y receptivas cuando usted se involucra activamente y comprende su situación. Olvídense de usted mismo por un momento y escuche con todo su cuerpo. Haga contacto visual y haga todos lo posible para realmente entender la posición de sus interesados. Cuando alguien siente que usted realmente le entiende, usted será capaz de aprovechar uno de sus más profundos anhelos, que es la necesidad de sentirse valorado y valioso. Cuanto mejor oyente sea, usted es más valioso en cualquier relación. Sólo cuando usted comprenda completamente la posición de sus interesados podrá hablar sobre su propio tema y agenda.

- ✓ *En una escala de 1-10, ¿qué tan bueno es usted escuchando y comprendiendo completamente a la otra persona antes de que usted hable?*

Tenga empatía y fomente soluciones ganar-ganar

Empatía significa que usted es capaz de ponerse en los zapatos de otras personas y entender como se sienten, y lo que realmente quieren decir. Olvide su propia agenda por un momento y enfóquese completamente en el otro. Evite ser crítico o inflexible, o pensar en términos de “o uno u otro” (opciones mutuamente excluyentes). Vea las situaciones y las respuestas desde la perspectiva de los interesados y comprométase a encontrar siempre soluciones que realmente beneficien a todas las partes. Cuando usted es considerado, empático y adopta una mentalidad de cooperación, verá que las sinergias y beneficios mutuos pueden ser extraídos de cada situación. Este enfoque atraerá a sus interesados hacia usted y les proveerá con soluciones efectivas, creativas y beneficiosas.

- ✓ *En una escala de 1-10, ¿qué tan bueno es usted en facilitar soluciones que beneficien a todas las partes?*

Sea un buen ejemplo como director de proyectos

Sus interesados le respetarán por ser un director de proyectos efectivo que mantiene control en los riesgos, problemas, decisiones y acciones. Conozca sus planes y presupuestos, y comprenda la relación entre entregables del proyecto y los beneficios finales de negocio. Sus interesados estarán impresionados por su conocimiento del negocio y su habilidad para entregar conforme a sus necesidades. Registre en minutas las decisiones clave y mantenga a los interesados como responsables por las actividades que asumen. Siempre asista a las reuniones preparado y tenga la información necesaria a la mano. Cree informes precisos y concisos del proyecto en un formato que sea fácil de entender. Procure hacer que sus interesados se vean bien y pida su opinión sobre las cosas que ellos creen que podría hacer mejor.

- ✓ *En una escala de 1-10, ¿qué tan efectivo es usted en ser un buen ejemplo como director de proyectos?*

Sea honesto y abierto acerca del progreso del proyecto y tenga el valor de pedir ayuda

Crea en usted mismo y sea lo suficientemente honesto y abierto para decir las cosas como son. Siempre sea transparente acerca de los riesgos y problemas del proyecto, y tenga la confianza y valor de hablar abiertamente acerca de asuntos controvertidos y pida ayuda cuando se requiera. Sus interesados le respetarán por ser honesto, y aprecian que les sea dada la oportunidad de ayudar antes de que las situaciones se agraven. Nunca prometa demasiado ni se sienta presionado para decir “SI” a demandas poco razonables. Esto le pondrá a usted y a su equipo en una mala posición y terminará dañando sus relaciones si no puede mantener lo que promete. Usted ganará puntos por ser realista y teniendo los intereses de su proyecto en el corazón. Pintar el panorama más optimista de lo que es no ayuda a nadie.

- ✓ *En una escala de 1-10, ¿qué tan bueno es usted en ser abierto acerca del progreso del proyecto y en pedir ayuda?*

Sea proactivo y tome la responsabilidad por sus acciones

Gane respeto y admiración de sus interesados por resolver proactivamente riesgos y problemas de una manera ingeniosa. Cuando usted es proactivo se enfrenta al mundo con una actitud orientada a la acción y con una mentalidad de que tiene la habilidad de cambiar una situación para mejoría. Busque soluciones duraderas y asuma la plena responsabilidad por las consecuencias de sus acciones. Permanezca sereno y dirija su energía hacia la identificación proactiva de los riesgos, la toma de decisiones y la resolución de problemas sin dejar que los eventos estresantes le abrumen. Puede que no siempre tenga control sobre lo que afecta a su proyecto, pero sí tiene control sobre cómo responder cuando las cosas van mal.

- ✓ *En una escala de 1-10, ¿cómo calificaría su actitud de “se puede” y su proactividad?*

Mantenga una actitud mental positiva y no tema mostrar su lado gracioso

Haga su mejor esfuerzo para mantener una actitud mental positiva. Sea animado, amigable, sonría y use la palabra "y" en lugar de "pero". La energía positiva que irradia atraerá a otros hacia usted y hará que se sientan felices consigo mismos. Esto le pondrá en una mejor “luz” y le dará a sus interesados la impresión de que usted está en su zona de confort. Diga "gracias" a la gente por cosas que usted aprecia y no tenga miedo de ser gracioso o inteligente. La mayoría de las personas es atraída hacia alguien que puede hacerle reír. Use su sentido del humor como una herramienta efectiva para reducir las barreras y ganar el afecto de las personas.

- ✓ *En una escala de 1-10, ¿cómo calificaría su actitud mental positiva?*

Ejercicio...

Piense acerca de una persona con quien tenga una excelente relación de trabajo. Escriba su nombre en un pedazo de papel.

Preguntas...

- ¿En cuáles situaciones necesita ser un mejor oyente (interlocutor)? ¿Cómo puede hacerlo?
- ¿Cómo puede ser más proactivo y positivo?
- ¿En cuáles situaciones necesita mejorar cuando pide ayuda?

Actúe...

- Identifique dos principios de este ejercicio que tendrían el mayor impacto positivo en sus relaciones con sus interesados si usted fuera a ponerlas en práctica.

- Identifique las situaciones en las cuales empezará a poner en práctica estos principios y como lo va a hacer.
- Comprometase a entrar en acción y determine un tiempo específico en el cual empezará a hacerlo.