

La gestión de los *stakeholders*

[5.1] ¿Cómo estudiar este tema?

[5.2] Identificar a los interesados

[5.3] Desarrollar el plan para la gestión de los interesados

[5.4] Gestionar el compromiso de los interesados

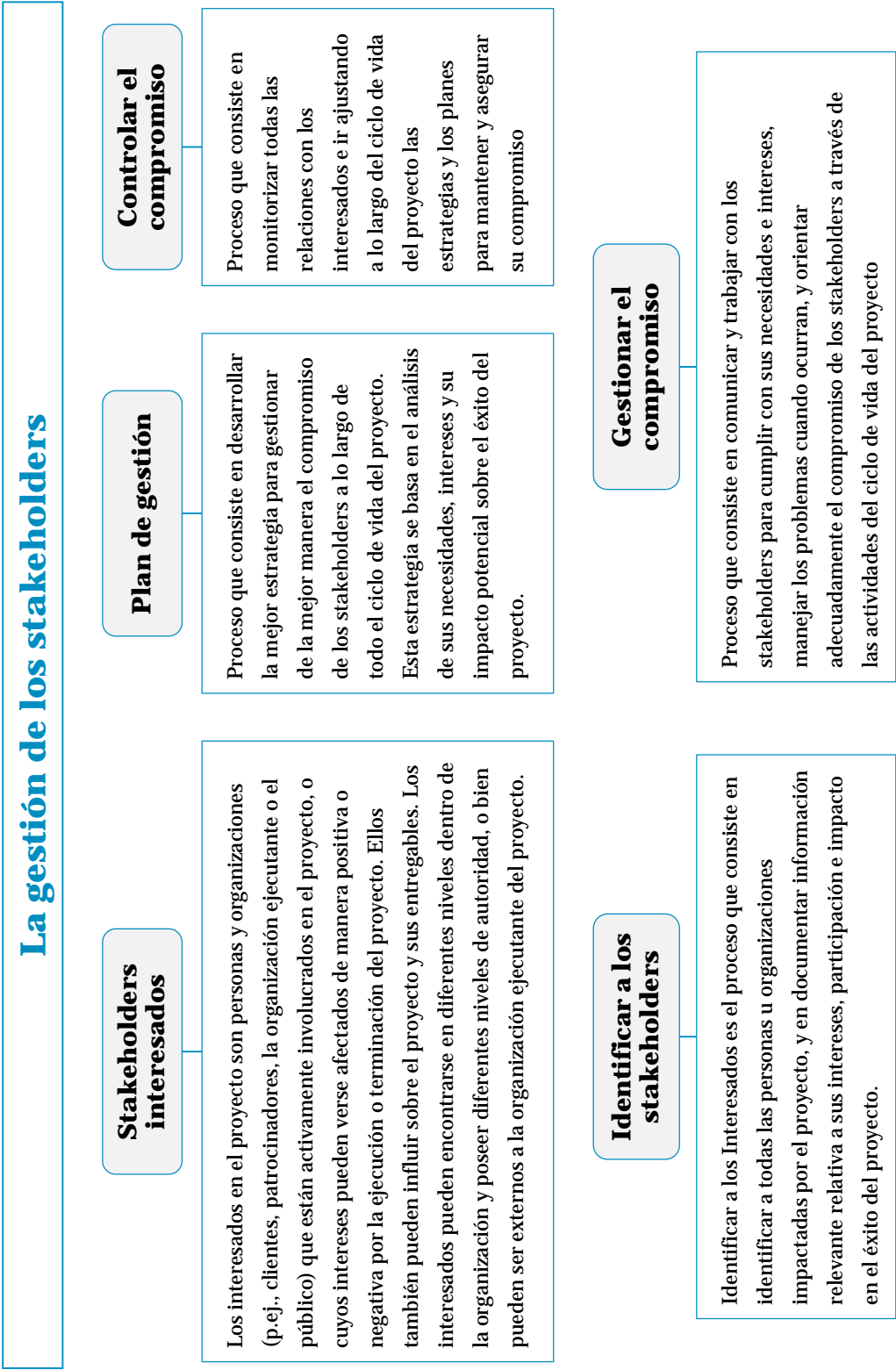
[5.5] Controlar el compromiso de los interesados

[5.6] Referencias

5

TEMA

Esquema



Ideas clave

5.1. ¿Cómo estudiar este tema?

Para estudiar este tema lee las **Ideas clave** que encontrarás a continuación.

En este tema podrás repasar los conceptos fundamentales de la gestión de la *stakeholders* del proyecto, con los objetivos de:

- » Entender qué son los *stakeholders* y su papel en el éxito de los proyectos.
- » Reconocer a los *stakeholders*.
- » Identificar sus necesidades e intereses.
- » Priorizar a los *stakeholders*.
- » Diseñar un plan de respuesta para asegurar la orientación adecuada de los *stakeholders* con relación al proyecto.

5.2. Identificar a los interesados

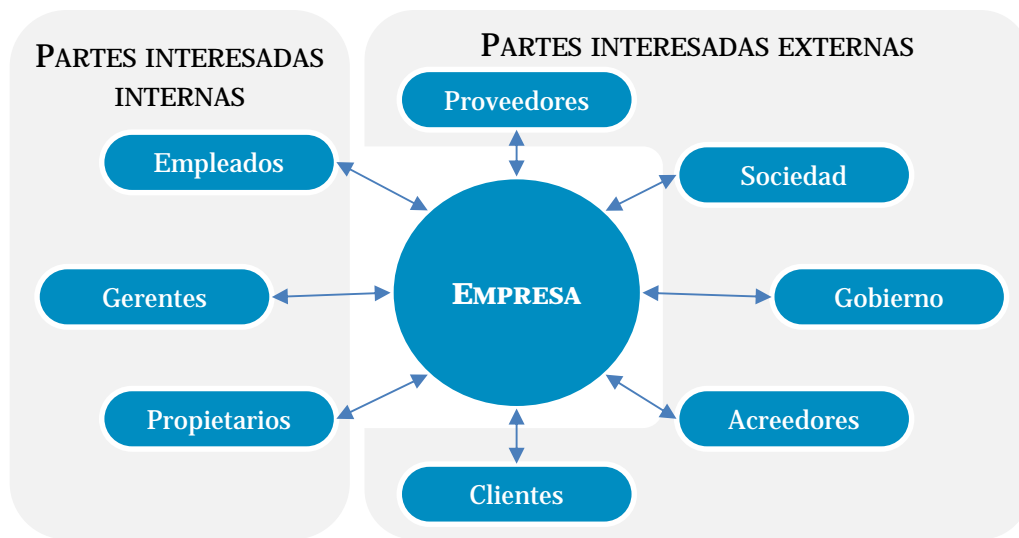
Esta palabra, *stakeholders* es un término inglés que fue utilizado por primera vez en 1984 por R. E. Freeman en su libro *Strategic Management: A stakeholders Approach* (Pitman, 1984), para hablar de aquellos a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».

Estas personas, grupos u organizaciones son los 'interesados' (*stakeholders*), que según Freeman «deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios».

Como muchas otras palabras técnicas de amplio contenido, su traducción ha generado diferentes debates, pero hoy en día la más aceptada es la de «parte interesada» o simplemente «interesado» o «grupo de interés» (del inglés *stake*, apuesta, y *holder*, poseedor). Una definición mayoritariamente aceptada, en el entorno de proyectos, es la de «cualquier persona o entidad que participa y/o es afectada o se ve afectada por las actividades del desarrollo del proyecto o por su terminación», en términos generales se podría sustituir la palabra proyecto por organización y se tendría una definición aún más general.

Stakeholders o interesados típicos podrían ser, por ejemplo, los trabajadores de organización ejecutante del proyecto, el cliente que dio lugar al proyecto, los subcontratistas que participan en el desarrollo del proyecto, asociaciones civiles y gubernamentales que pudiesen estar vinculadas con el proyecto, etc.

Típicamente, los interesados de una empresa son:



Inversores, accionistas, clientes, competidores, comunidades donde la empresa tiene operaciones: asociaciones vecinales, propietarios, empleados (todos los diferentes niveles, comenzando por la gerencia), asociaciones profesionales y sindicatos, administración general de estado, administraciones federales o autonómicas, administraciones locales, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, ONG, proveedores/suministradores, el entorno social y familiar, etc. Todos estos «interesados» se pueden ver beneficiados o perjudicados como resultado de las acciones de la misma empresa.

En función de cómo se vean afectados sus intereses y de la autoridad o poder que tengan, los *stakeholders* reaccionarán y ejercerán influencia sobre la organización, sobre los proyectos o sus entregables.

Hasta no hace mucho, las relaciones con los *stakeholders* o grupos de interés eran para la empresa un intangible que no gestionaban. Pero, si se manejan adecuadamente se convertirán en un tangible, en un recurso, que, aunque complejo, debe aumentar la capacidad y la habilidad de la empresa para superar a su competencia en términos de generación de valor a medio y largo plazo.

Los *stakeholders* al verse afectados podrán actuar en consecuencia, apoyarán al proyecto, a la organización, si sus intereses se ven afectados positivamente. Pero si sus intereses se ven afectados negativamente, reaccionarán en contra del proyecto, oponiéndose a su desarrollo. Es por esto que se hace necesario dar el nivel adecuado de protagonismo a las *stakeholders* y sus intereses dado que son las que, en última instancia, pueden marcar el progreso real de las organizaciones y el éxito de sus proyectos. Para ello, las organizaciones incluirán en su estrategia la gestión de *stakeholders*, buscando la integración y el equilibrio de los intereses de aquellos *stakeholders* más relevantes con los de la propia organización. Este equilibrio redundará, casi sin excepciones, en una mejora de los negocios de la organización.

Los *stakeholders* son cada día más consciente de su poder, de su capacidad de apoyar o entorpecer las actividades de las organizaciones. Las organizaciones sabedoras de este cambio de actitud y, preocupadas por ello, están comenzando a **establecer sistemas de gestión de los *stakeholders*** como modo de entender y conseguir la aproximación a sus expectativas.

A los efectos de los proyectos, la definición de *stakeholders*, o interesados, será:

Stakeholders o interesados

Los interesados en el proyecto son personas y organizaciones (p. ej., clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o el público) que están activamente involucrados en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o terminación del proyecto. Ellos también pueden influir sobre el proyecto y sus entregables. Los interesados pueden encontrarse en diferentes niveles dentro de la organización y poseer diferentes niveles de autoridad, o bien pueden ser externos a la organización ejecutante del proyecto.

Fuente : PMBOK® del PMI®

Identificar a los interesados es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto y en documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto.

Fuente: PMBOK® del PMI®

Identificar a los *stakeholders*, entender sus intereses, incluso la relación entre los diferentes *stakeholders*, aunque en general es un proceso complejo, es la única manera de poder gestionarlos adecuadamente a favor de nuestra organización.

Así, Clarke (1998) afirma que «esta necesidad de un reconocimiento formal de los intereses de los diferentes grupos entre los deberes de los directivos es un paso para el desarrollo de relaciones importantes para su éxito. Estas dependerán de la naturaleza del negocio de la organización e incluirán los intereses de los trabajadores, clientes, proveedores, grupos financieros, comunidades locales y gobierno. Es responsabilidad de la dirección desarrollar políticas que tengan en cuenta todos los intereses».

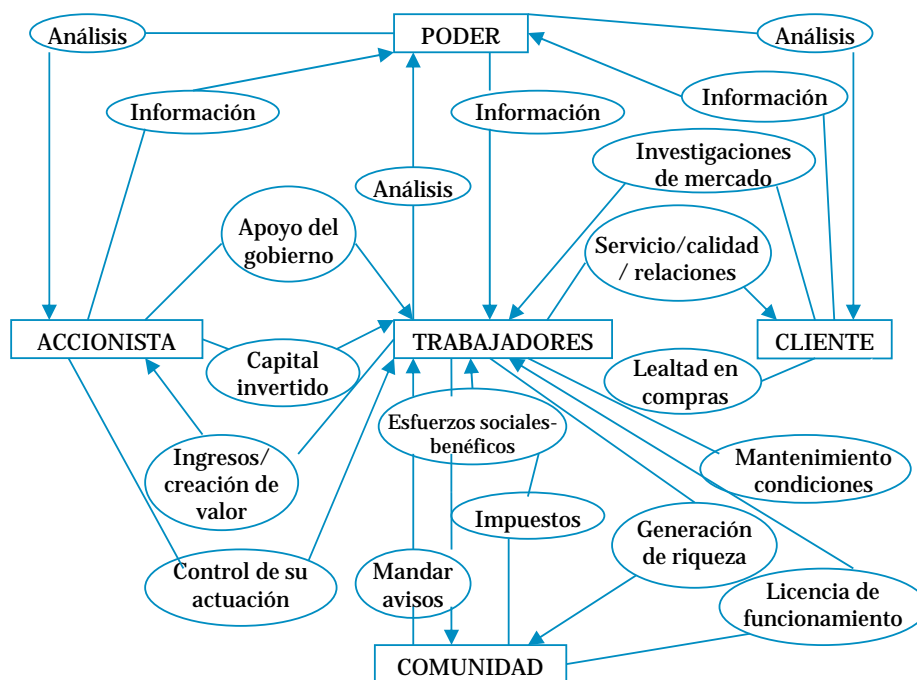
En la siguiente tabla, de forma general, se muestra una lista de los intereses de algunos de los grupos de interés más influyentes.

Grupo de interés	Intereses
Organización	Historia de la organización Bases de la industria Estructura de la organización Realización económica Entorno competitivo Misión o propósito Reglas de la organización Sistemas de dirección de los asuntos sociales y de los grupos de interés
Trabajadores	Política general Beneficios Remuneraciones y seguridad en el trabajo Indemnizaciones y recompensas Formación, desarrollo y planes de carrera Programas de ayuda/subsidio a los trabajadores Fomento de la salud Absentismo y rotación en el trabajo Permisos de ausencia Relaciones con los sindicatos Despidos y desempleo Jubilaciones Equidad en el trabajo y discriminación La mujer en la dirección y en las juntas de la organización Preocupaciones diarias y adaptación a la familia Comunicación con los trabajadores Riesgo profesional y seguridad en el trabajo Trabajadores con jornada incompleta, temporal o contratados Otros asuntos del trabajador o de recursos humanos
Accionistas	Políticas generales Comunicación con los accionistas y reclamaciones Dividendos y revalorización de las acciones Defensa de los accionistas Derechos de los accionistas Otros asuntos de los accionistas
Grupos financieros	Liquidez y solvencia de la empresa Rentabilidad a corto y largo plazo Grado de seguridad Generación de tesorería

Cientes	Política general Calidad Comunicación con los clientes Seguridad en los productos Reclamaciones de los clientes Servicios a clientes especiales Otros asuntos de los clientes
Proveedores	Relaciones estables y duraderas Política general Poder relativo Otros asuntos de los proveedores
Gobierno	Cumplimiento con la ley Cumplimiento con el trabajo Cumplimiento con la competencia Exactitud en los datos Implicación en políticas públicas
Comunidad	Seguridad en las operaciones Generación de oportunidades de empleo Contribución a la comunidad Actuaciones favorables Sustitución de recursos renovables Inversiones sociales y donaciones Relaciones con la comunidad Salud pública, seguridad y protección Conservación de los materiales y de la energía Valoración medioambiental en los proyectos Otros asuntos medioambientales

Fuente: Clarkson (1995) y Clarke (1998)

Pongamos por ejemplo a los trabajadores de la empresa:



Fuente: Scholes y Clutterbuck (1998)

Los **clientes** son los *stakeholders* más relevantes para la organización, porque de ellos derivan sus negocios. Los clientes esperan recibir de la organización soluciones para sus propios negocios (solución de problemas o explotación de oportunidades) en forma de productos y servicios a un precio razonable y con una calidad y un servicio postventa a la altura de sus necesidades. Si no es así los clientes dejarán de comprar a la organización.

En sentido contrario, la organización espera poder seguir haciendo negocios con dichos clientes, por lo que espera de ellos sus sugerencias, su fidelidad y su confianza. La organización debe vincularse con el cliente para que este quiera seguir comprando o para que se convierta en prescriptor de nuestros servicios para otros clientes.

Por otra parte, Thompson (1997) considera que «para incrementar el valor de la organización es necesario satisfacer las necesidades de los clientes, para lo cual estima oportuno las siguientes actuaciones: (1) entender y aproximarse a los clientes, es decir, comprender su percepción de valor; (2) tener un compromiso con la calidad; (3) ofrecer de un alto nivel de servicio; (4) reaccionar de forma rápida ante las amenazas y oportunidades competitivas; e (5) innovar».

La organización debe preocuparse, ocuparse y focalizarse en el cliente, debe aprender su negocio, debe desarrollar las habilidades necesarias para reconocer sus necesidades, ya sean implícitas o explícitas. Debe convertirse en el socio tecnológico del cliente para acompañar a este, el mayor tiempo posible, en el desarrollo de sus negocios, participando en la búsqueda de soluciones, en la definición de los nuevos productos y servicios. En la medida que busque la unión entre el negocio del cliente y la capacidad de su propia organización podrá descubrir y ofrecer nuevas oportunidades.

Otro de los *stakeholders* relevantes para la organización son sus **accionistas**. Si la organización genera valor y además mantiene la proyección a futuro, los accionistas querrán mantener o incrementar sus inversiones.

Prácticamente ninguna organización es capaz de generar por sí sola las soluciones de negocio que sus clientes le demandan. Para completar su capacidad la organización necesita contar con colaboradores externos, los **proveedores**. En tanto que su capacidad operativa depende en gran medida de sus proveedores, deberá mantener una relación contractual estable con ellos que garantice o que no ponga en peligro el futuro de la organización.

Sin embargo, Johnson y Scholes (2001) señalan que «el proveedor es el grupo de interés menos protegido en el proceso comercial, por lo que necesita reducir sus riesgos incrementando la prudencia en la consecución de acuerdos comerciales».

Otra de las preocupaciones de todas las organizaciones es su **capacidad para financiar sus operaciones**. Esto crea otro grupo de interés, los **grupos financieros**. Estos grupos exigen determinada información de la organización, así como compensaciones por los recursos prestados y, además, para asegurar y limitar el riesgo de sus inversiones imponen incluso determinadas restricciones a las operaciones de la organización.

La **sociedad**, el entorno social en el que la organización opera, como grupo de interés espera que las empresas cumplan con sus obligaciones legales y con los usos sociales. Las organizaciones también forman parte del tejido social y de esto se derivan ciertas responsabilidades sociales. Cada día más, las organizaciones desarrollan sistemas de responsabilidad social corporativa, sin embargo, en la práctica no todas reconocen estas responsabilidades como un criterio a considerar en la toma de decisiones.

Aunque las organizaciones generan oportunidades de empleo y desarrollos que finalmente revierten en la sociedad, su principal objetivo es obtener una **máxima rentabilidad** y para ello utilizan estrategias que afectan claramente a la economía y a la sociedad en general, y no siempre de forma positiva.

Las **administraciones públicas**, las **entidades gubernamentales**, los **partidos** y **grupos políticos** y las asociaciones empresariales, también esperan que las actividades de la organización sean respetuosas con las leyes y con el medioambiente y que influyan positivamente en la calidad de vida del entorno social mediante generación de empleo, formación y aportación de bienes públicos (desarrollos, impuestos, etc.).

Tipos de *stakeholders* o interesados, genéricamente:

» Director de proyectos

» Equipo central del proyecto, *core team*: Generalmente están ligados de forma estrecha al trabajo. En la mayoría de los casos el equipo principal es un grupo relativamente pequeño compuesto a partir de diferentes departamentos de trabajos necesarios para completar el proyecto.

» **Equipo de dirección del proyecto**

» **Equipo extenso de proyecto:** todos los recursos que participan directamente en el desarrollo del proyecto.

» **Supervisor del administrador de proyectos:** Simplemente es el jefe del Director de Proyectos y tiene un gran interés en el éxito del proyecto. El líder del proyecto debe mantenerlo informado en todo momento y protegerlo para que no reciba sorpresas desagradables.

» **PMO:** oficina de proyecto.

» **Patrocinador del proyecto:** Normalmente, no es una posición específica dentro de la organización, más bien es un rol jugado en un proyecto. El papel del patrocinador es típicamente un representante de alta jerarquía, que tiene un gran interés en los resultados del proyecto. Este rol puede ser invaluable para el director de proyectos cuando enfrenta problemas o asuntos que van más allá de su ámbito de influencia. El *sponsor* puede facilitar decisiones y contribuir con la asignación de recursos. Un patrocinador puede ser un miembro de la dirección quien tiene un interés en el éxito o fracaso en el proyecto. Hay que describirles sus roles, así como las expectativas del administrador del proyecto. Después de todo, la dirección de la empresa debería estar muy dispuesta a contribuir con el éxito.

» **Clientes internos:** Normalmente son personas para quienes el director de proyectos está haciendo el trabajo y tienen una necesidad particular en que el proyecto pueda ser dirigido a feliz término. A menudo, los clientes internos pagan por el proyecto y por lo tanto reciben impactos en sus negocios a partir de los entregables del proyecto.

» **Clientes externos:** Se caracterizan típicamente por los contratos.

» **Grupos de usuarios:** Se debe considerar a los grupos de usuarios si el proyecto desarrolla o fabrica un producto que será comercializado y vendido a los consumidores. En cualquier caso todos los proyectos desarrollan productos o servicios, utilidades, que siempre alguien usará. El líder del proyecto puede consultar al *stakeholders* externo acerca de gustos, desagradados, preferencias y elecciones, y puede utilizar para ello como referencia las opiniones de los usuarios sobre otros productos similares.

- » **Diferentes grupos de apoyo:** Esos grupos existen dentro de la organización y son los relativos a la parte legal, contabilidad, procesamiento de datos y recursos humanos de la empresa. El papel de éstos hacia el proyecto es más de apoyo que trabajo activo, dependiendo de las necesidades específicas del proyecto. Aquí hay que considerar si uno de esos grupos debería tener un representante en las reuniones del equipo principal.
- » **Proveedores:** El proyecto puede requerir materiales que deben ser conseguidos a partir de compañías externas. El director de proyectos debe utilizar la lista de proveedores principales en el caso de que la empresa tenga una.
- » **Contratistas y consultores:** Al igual que ocurre con los materiales, que son adquiridos a proveedores, el líder del proyecto también puede utilizar tanto a contratistas como consultores para realizar ciertas labores o requerir de algunos servicios. En este caso es recomendable usar un criterio basado en el desempeño y un registro verificable al momento de seleccionar a estos *stakeholders*.
- » **Administraciones y organizaciones** que imponen o tienen algún interés en que se cumplan ciertas normativas o regulaciones. Ejemplos de ellos son: administraciones nacionales y locales, entidades gubernamentales, grupos de protección del medio ambiente, ONG's, asociaciones vecinales, etc.

En un proyecto se diferencia entre partes interesadas activas y pasivas:

- » Las **activas** son aquellas que trabajan directamente en el proyecto (ej. director del proyecto, patrocinador, miembros del equipo) y que se ven directamente influenciados (ej. clientes, proveedores...).
- » Las partes interesadas **pasivas** solo se ven afectadas de forma indirecta de la gestión de proyectos y de sus consecuencias (ej. grupos de interés, gente que vive cerca de un proyecto en construcción, familiares, etc.).

La diferenciación entre partes interesadas activas y pasivas sirve a la estructuración y apoya al proceso de análisis y al proceso de identificación.

Como es natural, los intereses de los diferentes *stakeholders* no siempre estarán alineados entre sí o con los propios intereses de la organización, o del proyecto, por lo que será necesario buscar un equilibrio en el que solo podremos satisfacer a algunas *stakeholders*, o parcialmente algunos intereses ¿Cuáles elegimos?

La única manera de contestar a esta pregunta es **priorizar a los *stakeholders*** y para eso no será suficiente identificarlos nominalmente, si no que deberemos analizar algunas de sus características que nos pondrán sobre la pista de quien tiene más capacidad para potenciar el éxito del proyecto, o por el contrario para llevarlo al fracaso.

Algunas de estas características son:

- | | |
|--|--|
| » Nombre | » Su interés |
| » Posición en su organización | » Su expectativa |
| » Rol en el proyecto | » Su prominencia, su capacidad de imponer su voluntad |
| » Tipo de relación | » Su relación con otros |
| » Calidad de la relación | » Su urgencia |
| » Internos o externos a la organización | » El interés de la propia organización en el <i>stakeholders</i> |
| » Activos o pasivos | » El comportamiento o impacto deseado |
| » Impacto, objetivos en conflicto | » La situación a evitar |
| » Su fuerza o poder de influencia | |
| » Su enfoque o su posición (partidario/neutral/opositor) | |
| » Su legitimidad | |

Ser capaz de valorar adecuadamente estas características es la única manera por la cual podremos priorizar a los *stakeholders* y así poder desarrollar una estrategia acorde a los *stakeholders* más importantes, de manera que sepamos aproximadamente como estos tenderán a responder y así poder ganar su confianza y compromiso para que nos apoyen y se impliquen de forma activa con el proyecto. En el caso de los *stakeholders* contrarios a nuestros proyectos, la estrategia consistirá en desactivarlos.

En el caso del propio equipo de proyecto, el líder del proyecto buscará su compromiso. El compromiso es una de las consecuencias de los factores motivantes que enunciaba Herzberg. Si el director de proyectos es realmente un líder, será capaz de transmitir a su entorno las necesidades por la cual el proyecto fue emprendido y cómo puede beneficiar a todos los participantes al mismo tiempo que a la propia organización.

Esta visión motivante, en la que los interesados reconocen su participación, en un objetivo común, en el proyecto, hará que todos crean en mayor medida en el proyecto y derive en una mayor implicación activa en el mismo. La motivación y el compromiso derivado dependerán en gran medida de que sus miembros se reconozcan y comprometan dentro del equipo.

Un compromiso honesto por parte de todos los individuos, consecuencia de una presentación honesta del proyecto, hará que estén aún más motivados e implicados, lo que mejorará el ambiente de trabajo y dará lugar a un aumento del rendimiento de las personas y del equipo en su conjunto. Es importante que si el líder de proyectos quiere maximizar el rendimiento de los individuos o interesados, deberá conocer adecuadamente las capacidades, habilidades, experiencia, circunstancias y motivaciones de cada una de las personas con las que colabore.

Una de las componentes de la **estructura de conocimiento**, o de los factores de éxito de la dirección de proyectos, es el ejercicio profesional, que está relacionado completamente con un ejercicio ético, hasta el punto de vista que hay un código deontológico que ampara y anima este comportamiento.

En preámbulo de dicho código dice:

«El director de proyectos (*Project Manager*), en el desempeño de su profesión, deberá incrementar el bienestar de todos los componentes de la Sociedad. Por lo tanto, es fundamental que los profesionales de la Dirección de proyectos dirijan y realicen sus proyectos de acuerdo con los más altos patrones de conducta ética de forma que obtengan, conserven y acrecienten la confianza de sus colegas, colaboradores, empleados, clientes, usuarios y de la Sociedad a la que sirven».

Fuente: Código Deontológico del PMI®

Por eso decimos que en los proyectos, los derechos y obligaciones de los participantes, *stakeholders* se ven comprometidos por asignación de responsabilidades y la correcta gestión de los recursos siempre escasos.

La dirección de proyectos se orienta a los **resultados**, somos eficaces, pero, ¿se ponen en juego unas prácticas justas que aseguren la distribución equilibrada de beneficios y cargas a todos los participantes y participados, así como el reconocimiento profesional y social de los involucrados?

Independientemente de los comportamientos derivados del código deontológico, algunos autores establecen algunos principios de actuación desde el punto de vista ético:

- » **Principio 1:** Los directores de proyectos deben reconocer y monitorear activamente las preocupaciones de todos los *stakeholders* legítimos, y deben tomar en cuenta apropiadamente los intereses de éstos a la hora de tomar decisiones y realizar operaciones.

- » **Principio 2:** Los directores de proyectos deben escuchar y comunicarse abiertamente con los *stakeholders* sobre sus respectivas preocupaciones y contribuciones y sobre los riesgos que ellos toman por causa de su implicación con la empresa.
- » **Principio 3:** Los directores de proyectos deben adoptar procesos y modos de conducta que sean sensibles a las preocupaciones y capacidades de cada grupo de *stakeholders*.
- » **Principio 4:** Los directores de proyectos deben identificar la interdependencia de los esfuerzos y recompensas entre los *stakeholders* y deben intentar conseguir una distribución equitativa de los beneficios y cargas de la actividad del proyecto entre ellos, tomando en cuenta sus respectivos riesgos y vulnerabilidades.
- » **Principio 5:** Los directores de proyectos deben trabajar en cooperación con otras entidades, públicas o privadas, para asegurar que los riesgos y los perjuicios provenientes de las actividades del proyecto son minimizados; y, allá donde no pueden ser evitados, son compensados.
- » **Principio 6:** Los directores de proyectos deben evitar al mismo tiempo actividades que conculcan derechos humanos inalienables (p. ej. el derecho a la vida) o generan riesgos que, si fueran claramente percibidos, serían patentemente inaceptables para los *stakeholders* relevantes.
- » **Principio 7:** Los Directores de Proyectos deben reconocer los conflictos potenciales entre (a) su propio papel como *stakeholders* de la empresa, y (b) sus responsabilidades legales y morales hacia los intereses de los *stakeholders*; y deben enfrentar dichos conflictos por medio de: una comunicación abierta; sistemas adecuados de incentivos e información; y, donde fuera necesario, revisión por terceros.

Resumiendo lo dicho anteriormente, con la gestión de los *stakeholders* solo pretendemos **potenciar el éxito de los proyectos**, pero tenemos **limitaciones** evidentes de tiempo, financiación y capacidad de control por lo que deberemos identificar a los *stakeholders* y ser capaz de parametrizar su contribución al éxito de los proyectos para poder priorizar y establecer relaciones adecuadas con los actores clave.

Para ello, solo debemos responder a algunas pocas preguntas:

- » ¿Quién es el *stakeholders* por su nombre, y cómo es?
- » ¿Cuál es la naturaleza de su interés en el proyecto? ¿Personal o profesional, grande o pequeño, positivo o negativo?
- » ¿Qué esperan los *stakeholders* de su participación en el proyecto?
- » ¿Qué esperan los *stakeholders* del director del proyecto?
- » ¿Qué esperar de los *stakeholders*?
- » ¿Cómo potenciar el compromiso de los *stakeholders*?
- » ¿Cuáles son las prioridades de vigilancia, control, de los interesados?

Este proceso de identificación y gestión de los *stakeholders* debe revisarse de forma periódica.

5.3. Desarrollar el plan para la gestión de los interesados

Plan para la gestión de los interesados

Proceso que consiste en desarrollar la mejor estrategia para gestionar de la mejor manera el compromiso de los *stakeholders* a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Esta estrategia se basa en el análisis de sus necesidades, intereses y su impacto potencial sobre el éxito del proyecto.

Fuente : PMBOK® del PMI®

Define el **enfoque**, la acción concreta, para mitigar el impacto negativo y aumentar los apoyos al proyecto a lo largo de todo su ciclo de vida. Tanto el registro de interesados como la estrategia definida en el plan, se suelen representar en formato de tabla y se denomina **matriz de análisis de interesados**.

Esta información puede ser sensible por lo que hay que tratarla dentro del plan de comunicaciones con la confidencialidad que sea requerida.

La **matriz de análisis de interesados** es la herramienta que se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa referente a todas aquellas personas, instituciones u organizaciones involucradas o interesadas en el proyecto o afectadas, directa o indirectamente, lo que permite determinar los intereses particulares que deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto.

Esta matriz es una tabla que contiene para cada uno de los *stakeholders* todas las características que se han apuntado, valorándolas cualitativamente o cuantitativamente si es posible.

Solo faltaría incluir, desde el punto de vista de este procedimiento, cuatro columnas adicionales

<i>Stakeholder</i> clave	Características anteriores	Situación no deseable	Situación deseable	Prioridad	Estrategia (Acciones)
1					
2					
...					
<i>n</i>					

Este procedimiento sirve para priorizar los *stakeholders* y seleccionar aquellos que son claves y dar algunas pautas sobre las gestión de estos *stakeholders*, pero las acciones concretas deben se definidas por el director de proyectos y su equipo, basados en su experiencia, en la de otras partes de la organización o de la consultores externos.

La utilización de esta herramienta de análisis permite clasificar a los involucrados en el proyecto según sus niveles de interés y poder sobre él, etc., lo que facilita la priorización de los *stakeholders* más importantes para desarrollar así las estrategias de gestión correspondientes. Sin embargo, hay dos aspectos importantes que resaltar sobre el proceso de análisis y construcción de esta matriz:

- » El primero de ellos es que este **proceso** es algo **subjetivo** y depende mucho de la cantidad y calidad de la información con que se cuente de los *stakeholders*.
- » El segundo es el hecho de que la **información** de la matriz de *stakeholders* **no es estática**, pues a medida que avanza el proyecto nuevos interesados pueden surgir, así como otros que inicialmente fueron identificados pueden dejar de ser relevantes.

Es responsabilidad del director de proyectos y del equipo de proyecto mantener actualizada esta matriz de identificación y análisis, con el propósito de reconocer a tiempo nuevos involucrados y desarrollar estrategias que gestionen de manera adecuada sus intereses respecto al proyecto.

Esta estrategia de gestión de interesados tiene en consideración el concepto de «**stakeholders engagement**» o relación y compromiso con los grupos de interés, este concepto es el proceso que asume una empresa u organización para conocer a sus interesados, establecer iniciativas de consulta o diálogo transparente con ellos y responder o tomar decisiones empresariales, o en el entorno del proyecto, sobre la base de sus opiniones o sus expectativas razonables.

Relacionarse y comprometerse con los grupos de interés va más allá del contacto cotidiano u operativo que tiene cualquier empresa con dichos interesados. Este proceso implica una acción decidida que apunte a tomar en cuenta las opiniones de dichas audiencias clave en las decisiones empresariales. Tal compromiso permite identificar y administrar expectativas y percepciones, intereses, posibles impactos positivos o negativos generados por las actividades de la empresa, así como fortalecer relaciones y mejorar la toma de decisiones de la empresa. Así también, este proceso puede facilitar el llegar a acuerdos sobre aspectos relevantes que podrán formar parte de la estrategia a medio, corto y largo plazo de la empresa.

Cuando se habla de los objetivos del proyecto siempre se añade, desde nuestro punto de vista, uno básico, que es medio y largo plazo, y que consiste en generar confianza con los interesados para vincularlos a la organización. No solo se pretende el éxito a corto plazo del proyecto en curso si no que se pretende que esta vinculación sea un «más» para los próximos proyectos.

Plan de gestión de los interesados

Es un plan subsidiario del plan para la dirección del proyecto e identifica la estrategia para la gestión de los compromisos de los interesados.

Fuente : PMBOK® del PMI®

Adicionalmente a la información del **registro de interesados el plan** contiene o puede contener:

- » El nivel de compromiso actual y el deseado de los interesados clave.
- » El nivel deseado y los actuales niveles de compromiso de los actores claves.
- » Alcance e impacto del cambio de los interesados.
- » Identificación de las interrelaciones y potenciales superposiciones entre los interesados.

- » Requisitos de comunicaciones de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- » Información para distribuir a los interesados, incluyendo el idioma, formato, contenido y nivel de detalle.
- » Razón de la distribución de la información y el impacto esperado de la participación de los interesados.
- » Marco de tiempo y frecuencia para la distribución de la información requerida a los interesados.
- » Método para actualizar y perfeccionar el plan de gestión de los interesados a lo largo del desarrollo del proyecto.

5.4. Gestionar el compromiso de los interesados

Plan para la gestión del compromiso de los interesados

Proceso que consiste en comunicar y trabajar con los *stakeholders* para cumplir con sus necesidades e intereses, manejar los problemas cuando ocurran y orientar adecuadamente el compromiso de los *stakeholders* a través de las actividades del ciclo de vida del proyecto.

Fuente : PMBOK® del PMI®

Incluye entre otras las siguientes actividades:

- » Hacer partícipes a los interesados a lo largo del proyecto obtener o confirmar su continuo compromiso para el éxito del proyecto.
- » Gestión de las expectativas de los interesados a través de la negociación y comunicación, asegurando que los objetivos del proyecto son alcanzados.
- » Abordar las preocupaciones potenciales que todavía no se han convertido en problemas y anticiparse a la reacción de los Interesados, para minimizar los riesgos.
- » Clarificar y resolver los problemas que han sido identificados.

Gestionar adecuadamente el compromiso de interesados aumenta la probabilidad de éxito del proyecto, ya que se orienta en asegurar que los interesados comprendan claramente los objetivos del proyecto, objetivos, beneficios y riesgos, e incluso los compartan. Esto les permitiría ser activos partidarios del proyecto y ayudar a orientar las actividades y las decisiones del proyecto. Por otro lado, anticiparse a las reacciones adversas de los Interesados permitirá reducir los riesgos del proyecto.

Las herramientas que tiene el director de proyectos para llevar a cabo esta gestión del compromiso son:

» **Métodos de comunicación**

» **Habilidades interpersonales:** El director o líder de proyecto recurre a las habilidades interpersonales adecuadas para gestionar las expectativas de cada interesado. Por ejemplo:

- Generar credibilidad (confianza)
- Identificar puntos comunes
- Identificar los valores del otro para poder proporcionarle experiencias y datos que evidencien la bondad de nuestras propuestas
- Enfrentar y resolver conflictos
- Motivación
- Buen comunicador, escuchar de manera activa
- Orientar en la flexibilidad para reducir la resistencia al cambio
- *Coaching*
- Conectar emocionalmente

» **Habilidades de gestión:** Es el acto de dirigir y controlar a un grupo de personas, con el propósito de coordinar y armonizar el grupo para permitirle lograr un objetivo más allá del alcance del esfuerzo individual. Entre ellas se encuentran:

- Liderar reuniones
- Las habilidades de presentación
- La negociación, acuerdos
- Influir en comportamiento
- Trabajo en equipo
- Las habilidades de redacción
- La oratoria
- Identificación y gestión de riesgos
- Generar criterio para tomar de decisiones informadas

Los entregables relevantes de esta acción o proceso son al menos dos:

- » **Registro de Problemas:** asociados a la integración, no siempre fácil, de las necesidades, intereses y expectativas de los interesados.

Es un documento que se utiliza para registrar, documentar y monitorizar los problemas y su resolución. Como documento que es, sirve para asegurar y mejorar la comunicación y, sobre todo, para facilitar un común entendimiento de los incidentes y de sus consecuencias.

Los problemas se exponer con claridad y se clasifican según impacto potencial sobre los objetivos del proyecto y portando de su relevancia y urgencia. Cada uno de los problemas debe tener asignado un responsable de su resolución y la fecha límite en la que debe ser resuelto. Es importante que cada responsable reconozca las consecuencias de no resolverlo o de no cumplir con las fechas acordadas. Recuerde que los problemas no resueltos no solo impactan sobre los objetivos del proyecto (retrasos, sobre costes, etc.) si no que pueden ser una fuente muy relevante de conflicto este los diferentes *stakeholders*.

- » **Potenciales peticiones de cambio:** Gestionar las expectativas de los interesados puede generar cambios del producto o servicio objeto del proyecto o el propio desarrollo del proyecto. Estas solicitudes pueden incluir acciones preventivas o correctivas.

5.5. Controlar el compromiso de los interesados

Control del compromiso de los interesados

Proceso que consiste en monitorizar todas las relaciones con los interesados e ir ajustando a lo largo del ciclo de vida del proyecto las estrategias y los planes para mantener y asegurar su compromiso.

Fuente : PMBOK® del PMI®

Los entregables relevantes de esta acción o proceso son al menos:

- » **Información del rendimiento del trabajo:** Del análisis del trabajo se infiere la situación del proyecto y esta se puede relacionar con el nivel de compromiso de los interesados y derivar acciones proactivas para orientar el futuro y acción reactivas para corregir desviaciones o problemas presentes.
- » **Solicitudes de cambio:** Gestionar las expectativas de los interesados puede generar cambios del producto o servicio objeto del proyecto o el propio desarrollo del proyecto. Estas solicitudes pueden incluir acciones preventivas o correctivas.
- » **Actualizaciones a los documentos del proyecto:** Los documentos que pueden actualizarse, serían entre otros los siguientes:
 - Estrategia de gestión de los interesados
 - Registro de interesados
 - Registro de incidentes
- » **Actualizaciones al plan global para la dirección de proyectos:** Las acciones que deban ser tomadas con relación a los interesados podrá modificar en algún aspecto el propio plan del proyecto.
- » **Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización (APO):** Las buenas o malas prácticas en la gestión de los interesados dará experiencia para hacer una mejor gestión en futuros proyecto.

5.6. Referencias

Clarke, T. (1998). The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age. *Long Range Planning*, Vol. 31, 2, pp. 171-336.

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, vol. 20, 1, pp. 92-117.

Scholes, E. y Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: An integrated approach. *Long Range Planning*, Vol. 31, 2, pp. 227–238.

Driver, C. y Thompson, G. (2002). Corporate Governance and Democracy: The Stakeholder Debate Revisited. *Journal of Management and Governance*, vol. 6, 2, pp. 111-130.

Scholes, K. y Johnson, G. (2001). *Exploring public sector strategy*. Essex: Pearson.

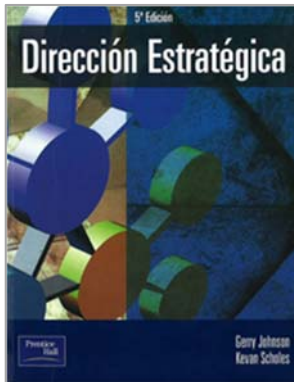
Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Ty Crowell Co.

Lo + recomendado

No dejes de leer...

Expectativas de los *stakeholders* y objetivos de la organización

Johnson, G. (2000). *Dirección estratégica*, pp. 181-228. Madrid: Pearson Educación.

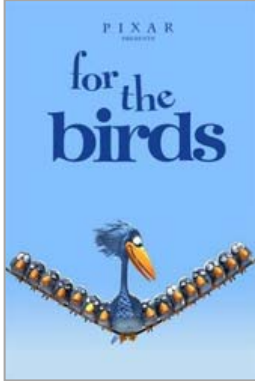


En esta lectura, nos centraremos en las expectativas de los *stakeholders* y también en su identificación, en el mapa de *stakeholders* y en la valoración del poder que nos permitirá buscar una estrategia de gestión.

El intervalo está disponible en el aula virtual.

No dejes de ver...

Pajaritos



Director: Ralph Eggleston

País: Estados Unidos

Año: 2000

Género: Animación | Comedia

Duración: 3 min.

Todo comienza con un grupo de pájaros pequeños posados en un cable telefónico. Cuando llega un pájaro más grande todos comienzan a quejarse y burlarse de él...

En solo tres minutos podemos extraer varias lecciones de este corto. Primero, nosotros no elegimos a los *stakeholders*, ellos estarán allí, nos guste o no. Segundo, no infravalores nunca el papel de ninguno de los *stakeholders*. Tercero, si alguien quiere involucrarse en tu proyecto, de forma positiva o negativa, buscará la forma de hacerlo. Cuarto, cuidado con echar o tratar de echar a alguno de los *stakeholders*, esto puede traer consigo un mal resultado para tu proyecto.

Accede al vídeo desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

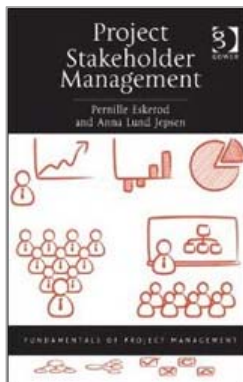
<https://www.youtube.com/watch?v=HTww9Xppuhw>

+ Información

A fondo

Project Stakeholder Management

Eskerod, P. y L Jepsen, A. L. (2013). *Project Stakeholder Management*. Farnham: Ashgate Publishing Company.



Es un libro en el que los autores plantean que el éxito de los proyectos depende fundamentalmente de la integración de los intereses de los diferentes *stakeholders*. Es por tanto que no es suficiente con hacer una buena captura de los requerimientos si no que se debe conocer a los *stakeholders* para poder reconocer su comportamiento y asegurar su compromiso.

Accede a una parte del libro desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<https://books.google.es/books?id=U4lRE6jgWo4C&printsec=frontcover>

Managing Stakeholders as Clients

Trentim, M. H. & PMP, PMI-RMP (2013) *Managing Stakeholders as Clients: Sponsorship, Partnership, Leadership, and Citizenship*. Project Management Institute.



En este libro el autor cambia el enfoque de la gestión de los *stakeholders* y plantea una nueva solución: usar técnicas de ventas complejas para involucrar a los interesados, los *stakeholders*, como si fuesen clientes.

Enlaces relacionados

Stakeholder dialogues

Una página dedicada a como dialogar y orientar al compromiso a los *stakeholders*, interesados, como herramienta para llevar al éxito los proyectos.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<http://www.stakeholderdialogues.net/>

Recursos externos

dotProject

Esta herramienta de gestión de proyectos construida por aplicaciones de código abierto, está basada en web, multiusuario y soporta varios lenguajes. Posee una fuerte orientación hacia los recursos para desarrollar el producto de un proyecto, cuya elaboración requiere de un sinnúmero de actividades o tareas que se realizarán ya sea de forma paralela o independiente. Contiene una interfaz simple y consistente, ofrece un ambiente colaborativo en el cual todos los miembros del equipo y *stakeholders* pueden participar para observar el progreso de las actividades del proyecto. Una herramienta verdaderamente completa para la dirección de proyectos.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<http://www.dotproject.net>

Test

1. Como director de proyectos estás en el proceso de planificación del proyecto y sabes que los *stakeholders* a menudo tienen objetivos e intereses diferentes. Esto hace que alcanzar los objetivos del proyecto sea duro y laborioso. ¿Qué es lo que te ayudaría con más probabilidad a tener un mejor entendimiento con los *stakeholders*?

- A. Pedir a los *stakeholders* que hagan grupos de trabajo focalizados en discutir los conflictos y llegar a acuerdos.
- B. Crear un documento exhaustivo describiendo tu punto de vista y pidiendo a los *stakeholders* que lo revisen.
- C. Permitir a todos los *stakeholders* escribir su propio enunciado del trabajo e integrarlos todos en un enunciado del alcance.
- D. Usar tu autoridad como director de proyectos para priorizar de forma clara los diferentes objetivos.

2. Los proyectos frecuentemente no cumplen las expectativas del cliente. ¿Qué razón, de las que figuran como respuesta, te parece más probable?

- A. Una pobre gestión del riesgo por parte de proveedor durante la ejecución del proyecto.
- B. Una baja cualificación técnica del proveedor durante la ejecución del proyecto.
- C. Una incapacidad técnica sumada a su mala gestión del riesgo.
- D. Un enunciado del alcance poco conocido por el cliente para el que se está trabajando.

3. Estás planificando la fecha de la reunión de arranque del proyecto, para anunciar el comienzo del proyecto, presentar el plan de alto nivel y consensuarlo. Otro de los objetivos de esta reunión quieres que sea la definición del rol de cada uno de los miembros del equipo. Por supuesto, estás abierto a discutir cualquier tema asociado con el proyecto. Has publicado la agenda hace varias semanas invitando a todos los que tú entiendes que deben estar presentes. Hoy, dos días antes de la reunión, recibes varias cancelaciones de asistencia, pero te comentan que estarán presentes cuando físicamente comiencen las actividades de trabajo. ¿Qué deberías hacer?

- A. Nada, la reunión es secundaria y estás feliz porque todos los miembros del equipo estarán disponibles cuando se empiecen a ejecutar sus actividades.
- B. Debes insistir en la obligatoriedad de su asistencia en la fecha planificada.
- C. Si fuerzas la reunión, es posible que cada uno esté distraído pensando en sus propios asuntos.
- D. Podría ser una buena idea replanificar la reunión cuando los miembros del equipo puedan atender a la reunión.

4. Al final de un proyecto interno que estás dirigiendo encuentras que varios interesados, incluyendo el patrocinador, son reacios a aceptar los productos desarrollados, aunque hayas cumplido con los requerimientos y a cerrar el proyecto. ¿Cuál no debería ser tu siguiente paso en esta situación?

- A. Identificar los problemas abiertos y resolverlos. Después firmar un cierre formal del proyecto.
- B. Cerrar formalmente el proyecto. Los interesados buscarán por sí mismos resolver los puntos abiertos que realmente les interesen.
- C. Mantener una reunión para aclarar y entender la actitud reacia de estos Interesados.
- D. Hacer una petición de retroalimentación (*feedback*) a todo el mundo para tratar de identificar los malentendidos.

5. Durante la ejecución de tu proyecto observas que un miembro del equipo está siendo aislado por otros miembros del equipo. ¿Cuál sería una mala aproximación a esta situación?

- A. Las relaciones interpersonales de los miembros del equipo y sus conflictos privados no deberían interferir en el proyecto.
- B. Deberías aplicar técnicas de construcción de equipos para mejorar la eficacia del equipo.
- C. Tendrías que tratar de conseguir información del miembro aislado para entender esta situación.
- D. Tendrías que tratar de conseguir información de los otros miembros para entender esta situación.

6. ¿Cuándo los *stakeholders* pueden influir más en el proyecto?

- A. Durante el inicio.
- B. En la planificación.
- C. Perjudicando la ejecución.
- D. No aceptando el cierre del proyecto.

7. ¿El objetivo clave de la gestión de los interesados es...?

- A. Relación.
- B. Comunicación.
- C. Coordinación.
- D. Satisfacción.

8. El papel de cada uno de los interesados, ¿lo establece...?

- A. El interesado y el patrocinador.
- B. El interesado y el director de proyectos.
- C. El director de proyectos y su equipo.
- D. El director de proyectos con el patrocinador.

9. ¿Cuál no es una característica que aparezca en el registro de *stakeholders*?

- A. La calidad de la relación.
- B. Su fuerza o poder de influencia.
- C. Su aceptación.
- D. Su legitimidad.

10. ¿Recopilar y analizar de manera sistemática las informaciones cuantitativas y cualitativas a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo de un proyecto, forma parte de...?

- A. Técnicas analíticas.
- B. Registros de interesados.
- C. Juicios de expertos.
- D. Análisis de interesados.