

Extraído de una publicación de:



Autor Raul Rodriguez



Fuente Raul Rodriguez



Link <https://raulrodriguezchaparro.es/como-gestionar-a-los-interesados-de-mi-proyecto/>

Lectura 2

¿Cómo gestionar a los Interesados de mi Proyecto?

Hace unos meses estábamos lanzando un proyecto de consultoría industrial con un grupo empresarial que dispone de instalaciones distribuidas en todo el territorio nacional. Después de identificar los requisitos iniciales y negociar las condiciones con un responsable de la compañía, que servía de enlace entre los jefes de planta y la alta dirección, se contrató el servicio.



Planteamos un lanzamiento del proyecto y comenzamos a dar los primeros pasos, visitando las instalaciones y realizando una toma de datos y de situación, para generar los primeros informes.

Al cabo de un par de meses, me llamó alguien de la compañía con quién hasta entonces no había tenido contacto. Se trataba del gerente de la explotación, por decirlo de otra forma: el jefe del que había sido nuestro interlocutor... Esta persona nos "invitó" a hacerle participe del proyecto, requiriéndonos prestaciones e informes que hasta ahora para nosotros no eran conocidos.



¿Qué había pasado?

Había aparecido en la película un actor con el que no contábamos y que tenía un papel muy distinto al de los demás. Este actor era un “interesado clave” en nuestro proyecto y iiiNo lo habíamos identificado a la hora de recopilar los requisitosiii

Por tanto, dos meses después de comenzar el trabajo, nuestra propuesta de servicio estaba incompleta, no respondía a los requisitos de todos los interesados clave.

¿Qué conclusiones sacaba de todo ello? dos principalmente:

1. Identificar los Requisitos del proyecto, producto o servicio a través de los requisitos de los Interesados. La fase inicial del proyecto es para mi, junto a la de planificación, la más crítica. Si no identificamos correctamente a los interesados clave, no estaremos identificando todos los requisitos que ha de cumplir nuestro proyecto o servicio y por tanto, tarde o temprano llegarán los conflictos. O simplemente, el producto o servicio no cumplirá las expectativas de todos los interesados.
2. El papel de la Comunicación con los Interesados. No es lo mismo comunicar los resultados a los responsables de las plantas, que a su jefe. Se hace necesario diseñar estrategias de comunicación adaptadas a cada interesado, según su interés en el proyecto y su nivel de impacto en el mismo, y comunicar a cada interesado de forma diferente y con niveles diferentes, para lograr favorecer el éxito del proyecto.

¿Qué conclusiones sacaba de todo ello? dos principalmente:

1. Identificar los Requisitos del proyecto, producto o servicio a través de los requisitos de los Interesados. La fase inicial del proyecto es para mi, junto a la de planificación, la más crítica. Si no identificamos correctamente a los interesados clave, no estaremos identificando todos los requisitos que ha de cumplir nuestro proyecto o servicio y por tanto, tarde o temprano llegarán los conflictos. O simplemente, el producto o servicio no cumplirá las expectativas de todos los interesados.
2. El papel de la Comunicación con los Interesados. No es lo mismo comunicar los resultados a los responsables de las plantas, que a su jefe. Se hace necesario diseñar estrategias de comunicación adaptadas a cada interesado, según su interés en el proyecto y su nivel de impacto en el mismo, y comunicar a cada interesado de forma diferente y con niveles diferentes, para lograr favorecer el éxito del proyecto.

A todo esto... ¿qué son los interesados de un proyecto?

Un interesado es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto. ¿Y quiénes son? Para que lo veamos de una forma sencilla, en el siguiente gráfico se identifican algunos grupos:



En este artículo vamos a tratar de forma simple lo referente a la identificación y gestión de los Interesados en nuestro proyecto.


1. Identificación de los Interesados

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Identificarlos	2. Analizar su Impacto	3. Evaluarlos
Identificar a los interesados potenciales del proyecto. (Roles, área, intereses, conocimientos, expectativas, influencia).	Clasificarlos según: Influencia, intereses, participación, etc.	¿Cómo podrían reaccionar o influir en el proyecto?
En primer lugar se identifican a los interesados clave (con rol de dirección o toma de decisiones), para luego seguir con los demás interesados.	Es importante priorizar a los interesados a fin de garantizar el uso eficiente del esfuerzo para comunicar y gestionar sus expectativas.	A fin de planificar cómo influir en ellos para mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos potenciales.

¿Cómo identificarlos?

Nos facilitará mucho la labor hacernos estas preguntas:



¿Quién está directamente involucrado en el proyecto?

¿Quién va a sufrir algún impacto en el proyecto?

¿Quién tiene un cierto nivel de interés o influencia en el proyecto?

¿Quién va a ser el usuario del resultado del proyecto?

¿Quién puede estar interesado, implicado, molestado...?

La mejor forma de hacerlo es mediante un sencillo cuadro, como el siguiente:

	Nombre / Contacto	Puesto / Organización	Rol	Requisitos	Expectativas / Intereses	Nivel de Poder (1-5) (o bajo-medio-alto)	Nivel de Interés (1-5) (o bajo-medio-alto)	...
A								
B								
C								
D								
E								
F								

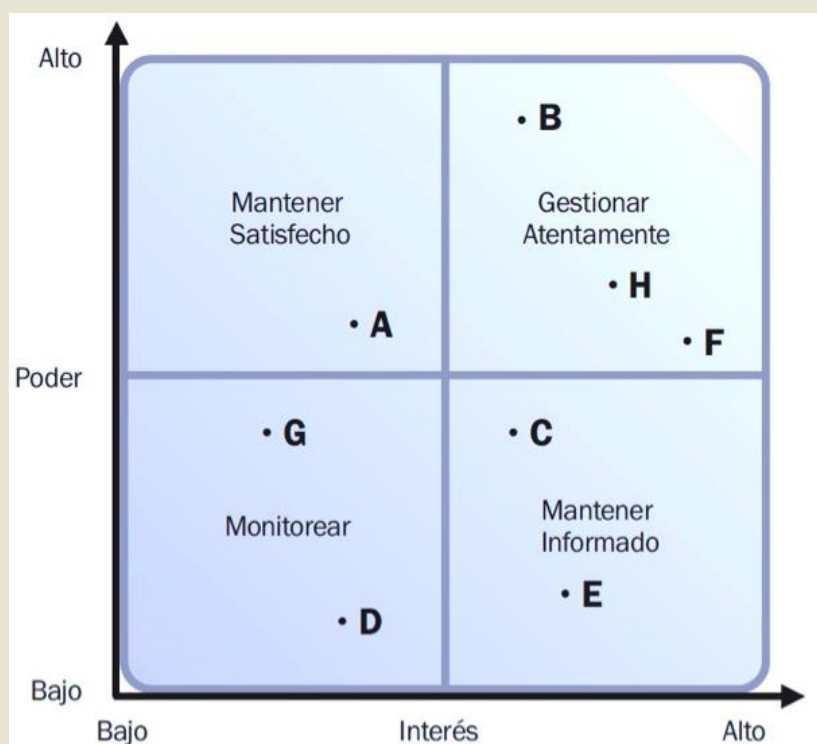
¿Cómo clasificarlos?

Una vez hemos identificado a los Interesados en nuestro proyecto, y evaluado su nivel de influencia y su interés, debemos clasificarlos para definir estrategias de gestión acordes a esta clasificación. Podemos utilizar diferentes modelos de análisis de interesados, pero para mi una simple y efectiva es mediante una matriz de interesados que relaciona poder e interés en el proyecto:

Matriz de PODER / INTERÉS.

- Nivel de Autoridad (Poder)
- Nivel de Preocupación (Interés)

De esta forma, en base a la valoración que hemos realizado en el paso anterior procederemos a situar cada interesado en un cuadrante de la matriz, con un resultado como el siguiente (ejemplo):



Existen otros modelos posibles a la hora de clasificar a los interesados para su gestión. Cada uno se puede utilizar para un caso específico y según qué tipo de proyecto y entorno en el que se desarrolle, aunque como he dicho de forma general podemos partir del modelo expuesto.

Matriz de PODER / INTERÉS	Matriz de PODER / INFLUENCIA	Matriz de INFLUENCIA / IMPACTO	Modelo de Prominencia
Agrupación en base a su Nivel de Autoridad (poder) y su Nivel de Preocupación (interés) con respecto a los resultados del proyecto.	Agrupación en base a su Nivel de Autoridad (poder) y su Participación activa (influencia) en el proyecto.	Agrupación en base a su Participación activa (influencia) y su Capacidad de efectuar Cambios en la Planificación o Ejecución del Proyecto (impacto).	Clases de Interesados según su Poder (capacidad de imponer su voluntad), Urgencia (necesidad de atención inmediata) y Legitimidad (su participación es adecuada).

¿Y para qué sirve todo esto?

Recordemos las conclusiones iniciales: Identificación de los Requisitos que los interesados tienen sobre el proyecto + Comunicación con los interesados a lo largo del proyecto.

Esta matriz CLASIFICA los interesados de mi proyecto en varios grupos sobre los que aplicar estrategias de gestión acordes a cada uno de ellos.

Por tanto en las siguientes fases el esfuerzo se deberá centrar en:

- Aumentar el apoyo de los que están a favor.
- Disminuir el impacto de los que están en contra.

En definitiva, mi trabajo como gestor del proyecto será:

- Gestionar las expectativas y los requisitos.

2. Planificar la participación de los Interesados

Estamos en un punto que ya sabemos qué tenemos que hacer con cada grupo de Interesados.

Ahora viene lo difícil: ¿cómo lo hago?

Con toda seguridad tendré interesados con distintos perfiles y comportamientos, y si no trazo una estrategia con cada uno, seguramente no podré llevarlos a donde yo quiero.

El objetivo es disponer de un PLAN de Gestión de los Interesados que contemple estas estrategias, para lograr su participación eficaz.

2.1. ¿Cómo evaluar la participación de los interesados?

A la hora de planificar, he de comparar el nivel de participación actual con los niveles de participación deseados para concluir el proyecto con éxito.

Nivel de participación de los interesados

Nos podemos encontrar interesados con diferentes planteamientos:

- Desconocedor. Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
- Reticente. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y reticente al cambio.
- Neutral. Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente.
- Partidario. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio.
- Líder. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

Evaluar el Nivel de participación deseado respecto al actual

En este momento hay que identificar el nivel de participación deseado, que podemos registrar en una matriz como la siguiente:

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Interesado 1	C			D	
Interesado 2			C	D	
Interesado 3				D C	

- C es el nivel de participación ACTUAL del interesado
- D es el nivel de participación DESEADO para el éxito del proyecto.

- La brecha entre lo actual y lo deseado de cada interesado determinará el nivel de COMUNICACIÓN necesario para involucrar a cada interesado.
- Nuestra misión será identificar las acciones y comunicaciones necesarias para cerrar estas brechas.

2.2. ¿Cómo determinar las estrategias de gestión de los interesados?

En función de la información anterior podemos ahora determinar qué hacer y cómo tratar a cada uno de los interesados en el proyecto. Para ello podemos servirnos de la matriz Poder/Interés. La escala que utilizemos en la matriz puede variar según nos interese. podríamos utilizar por ejemplo una sencilla como la siguiente:



Para establecer la estrategia podemos registrar en una tabla como la siguiente, el plan de gestión que hemos de llevar durante el proyecto:

Interesado	Compromiso					Poder/Influencia	Interés	Estrategia y Nivel de comunicación
	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder			
Ejemplo		A		D		A	B	Mantener satisfecho
Compromiso: A: actual D: Deseado Poder/Interés: A: alto M: Medio B: bajo Estrategia: Mantener satisfechos / Gestionar activamente / Monitorear <u>esf.</u> Mínimo / Mantener informados / etc.								

La evaluación de los interesados y el establecimiento de estrategias para su participación deberá ser un proceso vivo a lo largo del proyecto, puesto que habrá condiciones cambiantes que afecten a dichos interesados y a sus requisitos.

3. Gestionar la Participación de los Interesados

Ya durante el transcurso del proyecto, nuestra misión será aplicar el plan trazado, para lo cual tendremos que desarrollar una serie de actividades:

- Comunicarnos y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Abordar los incidentes en el momento en que ocurren.
- Fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto.

¿Qué hemos de hacer?

- Involucrar a los interesados para obtener o confirmar su compromiso con el éxito del proyecto.
- Gestionar las expectativas de los interesados mediante negociación y comunicación para asegurar que se alcancen los objetivos del proyecto.
- Abordar posibles inquietudes que aún no representan incidentes y anticipar futuros problemas que puedan plantear los interesados.
- Aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados.

¿Cómo conseguirlo?

A través de habilidades interpersonales:

- Generar confianza mutua.
- Resolver conflictos buscando la raíz del problema.
- Escuchar de forma activa.
- Superar la resistencia al cambio.
- Sumado a todo esto, una Comunicación adecuada.

Importante "el seguimiento de las incidencias"

En este proceso es relevante el «Registro de Incidencias» y su seguimiento. Es necesario documentar y monitorear las incidencias, quién es el responsable de la resolución y las fechas para su cierre.

4. Monitorear la Participación de los Interesados

Durante el transcurso del proyecto deberemos monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados.

Y también procurar mantener o aumentar la eficiencia y eficacia de las actividades de participación de los interesados.

Para finalizar

En este artículo he tratado un tema para mi muy importante cuando abordamos el desarrollo de un proyecto o un servicio, puesto que de ello depende en gran medida el éxito del mismo.

Si seguimos el proceso expuesto, en nuestros proyectos podremos lograr:

- Identificar a los interesados clave desde el inicio del proyecto.
- Recopilar los requisitos que cada uno de ellos tiene en el proyecto y de esta forma poder incorporarlos cuando estamos configurando el proyecto o el servicio.
- Saber cual es el grado de influencia de los interesados clave, según su poder e interés.
- Determinar las estrategias y comunicación a desarrollar con cada uno de ellos para lograr el éxito del proyecto.
- Poder gestionar adecuadamente su participación, en relación a su nivel inicial y el deseado.
- Gestionar mejor las incidencias y problemas surgidos durante el proyecto en relación a los interesados.
- Monitorizar el nivel real de participación de los interesados para poder reenfocar estrategias y comunicación acordes a las nuevas situaciones o intereses.

Evidentemente, el llevar a cabo un proceso no significa que no vayamos a tener conflictos durante el proyecto, pero acotaremos el riesgo enormemente.

En proyectos simples, el proceso de gestión de los interesados hemos de hacerlo muy simple, pero aún así, nos aportará muchos beneficios.