**Las partes... ¿interesadas?**

Cada director de proyecto tiene que convivir —y a veces lidiar— con las partes interesadas en ciertos momentos ***críticos*** y que se podrían volver hasta cierto punto ***conflictivos*** para el proyecto. Como bien sabemos, están las partes interesadas que sólo tienen ideas y actitudes positivas hacia el proyecto, pero también nos encontramos con aquellas que sólo tienen sentimientos negativos al respecto. Ambas están perfectamente identificadas y existe una cantidad considerable de estrategias para atender a cada tipo de parte interesada que está involucrada en la gestión y ejecución de un proyecto —incluso existen muchas para tratar con aquellas que no deberían estar involucradas de forma o con capacidad alguna en la gestión de un proyecto. Sin embargo, también la experiencia nos deja claro que muchas de estas estrategias o métodos no están pensados para tratar con un tipo distinto de parte interesada: la parte interesada “***renuente***”. Esta parte interesada, se encuentra en un nivel único porque le puede resulta muy difícil comprender —y ya no digamos colaborar con— ciertas decisiones o actividades de mucha relevancia para el proyecto.

¿Quién o qué es esta parte interesada pero renuente? Posibilidades hay muchas: se puede tratar de un directivo que no tiene tiempo o interés en asistir a todas las reuniones o participar en todas las decisiones pertinentes que van de la mano con la dirección de cualquier proyecto. También se puede tratar de “aquel” programador o analista —ése al que todos los demás acuden para que les aconseje cómo resolver sus problemas. Es relevante y hasta imprescindible para el equipo e incluso puede ser que también lo sea para la organización... ¡pero prefiere trabajar sólo desde casa y en un horario de 12 a 4 de la mañana! Siempre ayudará cuando se presente un contratiempo, pero definitivamente no le interesa asistir a las reuniones donde se tratan los temas de planificación o alcance… o cualquier otro tipo de reunión que pueda alterar su rutina. Es bueno notar que no estamos hablando de un elemento problemático y mucho menos de los que se dominan como “tóxicos”: hace su trabajo como está estipulado y ayuda cuando hay imprevistos. Simplemente, no le interesa formar parte de las mecánicas que no considera relevantes para el desempeño de su labor.

En muchas ocasiones, la parte interesada renuente puede estar muy bien atrincherada en lo más profundo de las oficinas de finanzas. Es la que siempre tiene a la mano una hoja de cálculo donde lleva todo el registro de los presupuestos del proyecto. ¡Por supuesto que aceptó ser parte del proyecto! Pero no quiere saber nada más de él hasta que se tengan que pagar las facturas. Claro está ni pensar en hablarle de reuniones donde se tenga que discutir un aumento en el alcance o alteraciones al contrato… o cualquier otra cosa que requiera que se revise la hoja de cálculo para que ahí se muestren más salidas de dinero. ¡Hay cuotas establecidas que cumplir e impactos que no se pueden calcular a la ligera! Seguro ya han tratado con alguien así… varias veces. No es que no desee que el proyecto se concluya con éxito, “sólo no desea que la organización se descapitalice”.

En realidad no importa quién o quiénes sean las partes interesadas que están renuentes, el director de proyecto tiene que tratar con ellas y confrontarlas; porque no hay pero que valga, las partes interesadas juegan un papel vital en la ejecución exitosa de cualquier proyecto. Si bien hay muchos ambientes distintos y muchas maneras de lidiar con los renuentes, es casi seguro que existen tácticas que no van a funciona. Nunca. Así que para evitar dolores de cabeza innecesarios, mencionémoslas pronto:

* Cohechos (atención: esto , invariablemente, no funciona nada bien con una oficina de finanzas)
* Mover las reuniones a la oficina (y el horario) de la parte interesada
* Llamar a sus teléfonos privados “cuando no esté ocupados con el trabajo”
* Tomarlos por sorpresa y (prácticamente) secuestrarlos.

Ahora que hemos eliminado las estrategias que no van a funcionar, surge la pregunta: ¿Qué puede hacer un director de proyecto para conectarse con la parte interesada renuente? Quizá no les sorprenda mucho ver que las tácticas que tienen un buen índice de éxito son aquellas que son el inverso de las de arriba mencionadas—y que además son perfectamente legales, se los aseguro.

**En lugar de cohechar, se deben *dar estímulos***

Darle dinero la gente para que se anime a hacer algo se considera una cuestión de flagrante ilegalidad dentro del contexto de la dirección de proyectos. No obstante, si analizamos el ambiente y basándonos en cómo funciona el mundo… ¡la comida es bien aceptada y sólo puede incrementar nuestra reputación! Nunca está de más llevar café y galletitas a una reunión… o bocadillos para el equipo de vez en cuando. Incluso se puede planear un desayuno-sesión-trabajo (gracias una vez más, papá). Un poco de investigación y algo de plática informal nos puede revelar qué tipo de postre o bebida —o aperitivo y bebida— son los preferidos por nuestra parte interesada renuente. No estaría mal que, cuando se anuncie la siguiente reunión, se mencione de manera casi-casual que en la reunión se servirán X y Z cosas. Para los asistentes. Y se pueden imaginar el efecto que tendrán si, “sin planearlo” alguien —bien puede tratarse de ustedes— pasa por la oficina de finanzas con una charola de bocadillos de pasta feite calientitos todavía.

**En lugar de mover las sedes de las reuniones, “*hablemos de lugares para reunirnos*” o “*¿les parece bien que ahora que estamos todos aquí, discutamos estos puntos?*”**

Organizar una reunión en la oficina de alguien más normalmente va a resultar inconveniente y, suponiendo que haya lugar suficiente para todos y además del proyector de dispositivas, en el peor de los casos se puede tomar como una forma de hostigamiento. Sin embargo, el director de proyecto puede trabajar para asegurarse de que las juntas sean agendadas en una hora y un lugar para el que no exista la mínima excusa para que las partes interesadas renuentes no se encuentren ahí. Eso sí, los renuentes tienden a hacerse de excusas de todas maneras, pero si u participación es vital, es necesario remover la mayor cantidad de obstáculos y objeciones posibles para que les sea más difícil excusarse.

**Llamadas telefónicas, *sólo* cuando son *convenientes* y *efectivas***

Llamar a alguien a su casa, sobre todo en un horario donde pudiera estar cenando o después, puede desencadenar situaciones poco recomendable en el trabajo. Pero es muy importante comunicarse de la manera apropiada con las partes interesadas y, sobre todo, de un modo que les permita apoyar el proyecto. Por ejemplo, si una parte interesada tiende a hablar con alguien en persona pero es de los que nunca responde un correo electrónico —siendo francos, a mí me pasa con frecuencia—, no está mal fuera de lugar suponer que sería bueno dejar de mandarles correos electrónicos y visitarlos en su oficina. Si trabajan desde casa o en una oficina remota, entonces ¿por qué no concertar llamadas o video conferencias? O bien, sólo entablar comunicación vía mensajería instantánea. Nos difícil encontrar una manera que funcione tanto para el líder de proyecto como para la parte interesada renuente, aunque se puede tomar algo de tiempo y mucha investigación. Aunque claro, habrá quien quiera dejarlo al viejo y conocido método de “prueba y error”… pero si beneficia al proyecto, entonces es prioritario para el director de proyecto que tiene que tratar con la parte interesada renuente. Hay que encontrar la manera de lograrlo y siempre dentro del margen donde los horarios de trabajo empaten. Dormimos pocos como para encima estar desvelados o tener que madrugar más de la cuenta.

***Sorprenderlos y retenerlos* sí, pero *jamás* secuestrarlos**

Sobra decirlo: no es ético retener a las personas en una reunión u obligarlos a tomar una decisión en contra de su voluntad. Es más, hacerlo es casi una garantía de que algo saldrá mal y puede llegar a poner en peligro todo el proyecto. Sin embargo, puede dares el caso de que un proyecto no esté avanzado o se perfile para entra en un estatus “rojo” si permanece sin la retroalimentación o el apoyo de la parte interesada renuente.

Este es el momento preciso donde el líder de proyecto debe remarcar la importancia del involucramiento en el proyecto de la parte interesada renuente y debe dejarlo muy claro. Los riesgos y asuntos deben ser explicados al gerente o directivo que pueda hacer que la parte interesada renuente participe —por si fuera necesario contar con una orden directa de su superior jerárquico. Después de todo, todos rinden cuentas ante alguien más —a menos que nuestro renuente sea el Presidente o el dueño de la Empresa, a quienes deberemos indicar que su participación es vital para la supervivencia misma del proyecto y evitar una pérdida debido al grado de avance y la inversión realizada para llevarlo a cabo (casi nunca falla).

Como pueden ver, usando sentido común y diplomacia, podemos convertir una situación de riesgo en una forma más de tratar con partes interesadas que están renuentes modificar ciertas situaciones, pero que de ninguna manera quieren que el proyecto no se logre ni en tiempo ni en forma. Lo que en principio listamos como actividades que no funcionan —y que, las más de las veces, son ilegales— con un enfoque funcional y distinto, se convierten en una herramienta en nuestro repertorio de maneras productivas de avanzar los objetivos del proyecto bajo nuestra responsabilidad. A la larga, un proyecto donde todas las partes interesadas estén comprometidas y trabajando con el equipo de manera sincronizada, siempre tendrá más probabilidades de tener éxito.

Y eso es lo realmente que buscamos y para lo que estamos.