

Identificar Stakeholders... ¿Por qué molestarse en esto?

Por Mary Ann Crow, PMP®

Bajo el nombre “Identificar Stakeholders”, el PMI® decidió exaltar esta actividad como un nuevo proceso en la Cuarta Edición del PMBOK®, ya que es uno de los más importantes para establecer las bases tempranas dirigidas a la posterior planificación, ejecución, así como monitoreo y control de la información y comunicación del proyecto, para alcanzar el éxito en éste.

Este proceso debe hacerse en la fase de inicio del proyecto para que las salidas claves del Registro de Stakeholders y la Estrategia de Administración de los Stakeholders sean usadas asociativamente en el proceso de Gestión de la Comunicación conocido como Manejo de las Expectativas de los Stakeholders.

Primero, revisemos algunas cosas básicas para entender la administración de los stakeholders:

- Los stakeholders son todas aquellas partes que podrían ser impactados positiva o negativamente al término del proyecto
- Los stakeholders pueden ganar o perder a través del éxito o fracaso del proyecto
- Los stakeholders pueden tener diferentes niveles de autoridad, los cuales afectarán su forma de ejercer influencia sobre el proyecto y sus entregables
- Los stakeholders serán afectados por los resultados del proyecto

Es imperativo identificar a todas las personas y organizaciones que serán impactadas por el proyecto y posteriormente documentar la información relevante respecto a sus intereses, participación e impactos sobre el éxito del proyecto. En este ámbito, el PMBOK® sugiere usar dos salidas tempranas para la identificación de stakeholders en el proyecto:

- La primera disponible es la salida proveniente del desarrollo del Acta Constitutiva del Proyecto, la cual puede contener una lista de los clientes, patrocinadores, ejecutivos, equipo del proyecto o entidades que son externas al desarrollo de la organización participante en el proyecto. Aquí es recomendable sostener un encuentro por separado con los personajes identificados en el acta y preguntarles si conocen de otros que puedan figurar como stakeholders.
- Si el proyecto es el resultado de una actividad de aprovisionamiento o está basado en un contrato establecido, es importante usar los documentos de adquisición para identificar todas las partes dentro del contrato que podrían ser stakeholders claves para el proyecto. Los proveedores que participan en el contrato también podrían ser considerados para la identificación de los interesados en el proyecto. Usar un contrato hace el proceso un poco más fácil, ya que las diferentes interfases del contrato deberían ser enlistadas.

El acta constitutiva del proyecto y las indicaciones de los documentos de aprovisionamiento de los interesados solamente pueden darse al grupo de stakeholders. Por lo tanto, procederemos a definir con mayor precisión otras posibilidades de stakeholders y lo que se necesita para saber sobre éstos. El PMBOK® sugiere usar una

herramienta de Análisis de Stakeholders y una técnica para recoger información que determine quién de los interesados debería ser considerado a lo largo del proyecto.

Analizar a los interesados ayuda a definir el lugar para cada stakeholder, así como sus funciones. El análisis de stakeholders es una herramienta de modelo de clasificación que ayuda identificar y determinar el impacto o apoyo que cada stakeholder podría generar y entonces es utilizado para clasificar a éstos y así precisar la información para la Estrategia de Administración de los Stakeholders, la cual es una de las salidas de este proceso.



¿Qué necesitamos saber sobre los stakeholders?, se requiere conocer diferentes niveles de datos acerca de los interesados identificados para poder manejar apropiadamente las relaciones con ellos y establecer un Plan de Comunicaciones. Estos son los factores claves que se deben recoger de los stakeholders:

- ¿Quién es el stakeholder por su nombre?; No identificar a algún stakeholder como una clase dentro de un grupo de personas, tal como: Gerente Funcional o Ejecutivo Senior. Se tiene que solicitar el nombre, información de contacto y posición adentro de la organización.
- ¿Cuál es la naturaleza de su interés en el proyecto? ¿Personal o profesional?, Identificar qué ganarán con el éxito o con el fracaso, estableciendo claramente cuánto y de qué forma. Hay que capturar sus principales necesidades, expectativa principal e influencia potencial en el proyecto o fase dentro del ciclo de vida.
- ¿Qué esperan los stakeholders del administrador del proyecto?; La mejor forma de determinar esto es teniendo un encuentro cara a cara con los stakeholders claves,

tales como clientes o patrocinadores. Esto puede resolver cualquier diferencia entre lo que ellos esperan y lo que el project manager cree que debería esperar.

- ¿Qué esperar de los stakeholders?, Este es el lado contrario de la pregunta previa. Es definitivamente necesario establecer las expectativas y darse cuenta que no se trata de decirle al stakeholder, lo que debe hacer o cómo actuar. Si se hace correctamente se le estará proporcionando al stakeholder una descripción del apoyo que el project manager necesita.
- ¿Cuáles son las prioridades de vigilancia de los interesados? Esto significa que de los principales elementos de éxito y control, el stakeholder desea mayor monitoreo sobre el calendario, costos, desempeño y/o calidad.

A continuación revisaremos la clasificación del desempeño de los stakeholders en grupos internos o externos y los papeles que juegan dentro de un proyecto.

Stakeholders internos: La mayoría de los stakeholders claves son personas que laboran dentro de la organización sobre la cual se va a desarrollar el proyecto. En este grupo encontramos:

- **Clientes internos:** Normalmente son personas para quienes el project manager 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.
- **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 quien tiene un gran interés en los resultados del proyecto. Este rol puede ser invaluable para el project manager 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.
- **Equipo central del proyecto:** Generalmente están ligados cercanamente para hacer el 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.
- **Proveedores de recursos funcionales:** Asegurar los recursos puede depender del tipo de estructura de la organización que requiere el proyecto. En los proyectos se debe solicitar recursos de otros departamentos, pidiéndoselos al gerente funcional adecuado.
- **Supervisor del administrador de proyectos:** Simplemente es el jefe del project manager 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.

- **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.

Stakeholders externos: Los de este grupo tienen interés intrínseco en el proyecto más, aunque no formen parte de la organización. En este grupo encontramos:

- **Cientes 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. El líder del proyecto puede consultar al stakeholder externo acerca de gustos, desagradados, preferencias y elecciones que tal vez su estrategia de marketing ha asilado para el futuro o para un producto producido similarmente.
- **Proveedores:** El proyecto puede requerir materiales que deben ser conseguidos a partir de compañías externas. El project manager 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, los cuales 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.



Hay que colocar, como mínimo, nombre, información de contacto, posición dentro de la organización, rol dentro del proyecto, su expectativa primordial, su principal requerimiento, e influencia potencial en el proyecto o fase durante el ciclo de vida. Por último, se debe incluir una identificación de los stakeholders, ya sean internos o externos.

El resto de la salida es la Estrategia de Administración de Stakeholders la cual define el enfoque que debería ayudar para obtener el apoyo y reducir los impactos negativos de la identificación de los stakeholders. Una forma común de representar este dato es dentro de una matriz de Análisis de Estrategia de los Stakeholders, a fin de que los elementos como: la lista de los stakeholders claves quienes pueden afectar significativamente al proyecto; el nivel de participación deseado para cada uno de los stakeholders claves identificados y la estrategia potencial para ganar el apoyo o reducir obstáculos.

Puesto que la Estrategia de Administración de Stakeholders puede contener algún dato que es subjetivo y podría ser considerado sensible, el líder del proyecto debe asegurarse de ser discreto al momento de comunicar o compartir los datos sobre los documentos con acceso de lectura o incluido en un documento compartido.

El Registro de Stakeholders y la Estrategia de Administración de Stakeholders serán insumos esenciales para los procesos de Plan de Comunicación y Manejo de las Expectativas de los Stakeholders.

Como última recomendación, solamente les puedo decir que tengan cuidado con otras interfases que ciertamente no son humanas y que no pueden llamarse stakeholders, pero pueden afectar el proyecto, al menos tanto como cualquier interfaz humana. Éstas incluyen políticas de la organización, procedimientos, cultura y otras normatividades.

http://www.liderdeproyecto.com/articulos/identificar_stakeholders_por_que_molestarse_en_esto.html