

# Gestión de interesados en los proyectos: relación con la alta dirección

Por Álvaro González Jiménez.  
Director de Operaciones de aVanzaria.



**N**os levantamos por la mañana todos los días y, de una manera natural y casi inconsciente, comenzamos a gestionar los interesados en nuestro proyecto de vida. Desayunamos con nuestra mujer, o con nuestro marido, y nos interesamos en averiguar si ha descansado bien, qué retos le esperan a lo largo del día, y qué tareas compartiremos una vez terminada la jornada laboral. Todo ello lo acompañamos de un tono amable, si puede ser de una sonrisa, y lanzamos una mirada que intenta dar aliento. Acompañamos a continuación a nuestros hijos al colegio, y tratamos de darles en el trayecto todo el cariño y ánimo, para que emprendan la jornada con toda la energía y motivación necesaria para que le saquen el mayor de los jugos. Acaba de comenzar el día, y ya estamos gestionando los interesados por nuestra vida, y no dejaremos de hacerlo a lo largo de todo el día. El despliegue de recursos para esta gestión es, a la vez que inconsciente, abrumador: sonrisas, miradas intencionadas, palabras que parecen elegidas minuciosamente, la entonación casi estudiada que las acompaña, gestos corporales... Todo ello en aras de que nuestro proyecto de vida se desarrolle de la mejor de las maneras posible. Tenemos claro que lo más importante del mismo son las personas, y que nuestra relación con las mismas es la clave para que este proyecto funcione, y nos haga sentirnos plenos.

Llegamos al trabajo, saludamos a nuestros compañeros, encendemos nuestro ordenador, y parece como, si al encender el mismo, se apagase, casi al mismo tiempo, la naturalidad y soltura con que manejamos las relaciones con los interesados, en este caso en otro tipo de pro-

yectos, nuestros proyectos laborales. Y no creo que sea un problema de aptitud, esas habilidades que tenemos y ponemos en práctica en nuestro proyecto de vida no desaparecen sin más, sino un problema de actitud para con nuestros proyectos laborales. Al encender el ordenador, pensamos en tareas, reuniones, planificación, análisis, persecución de objetivos, y pocas veces, o al menos no con toda la frecuencia con que deberíamos, pensamos en las personas. Un proyecto no son sólo tareas, hitos, costes, alcance. Un proyecto es el camino para conseguir algo, llegar a un punto. Y el éxito en llegar a ese punto final, dependerá en gran medida de cómo gestionemos a todas las personas interesadas en el mismo, ya que, en definitiva, los proyectos los llevan a cabo personas.

## ¿Quiénes son los interesados de mi proyecto?

Al arrancar un proyecto, al mismo tiempo que definimos el alcance del mismo, calculamos su coste, y realizamos una planificación de las tareas en que se dividirá, deberíamos identificar quiénes son los interesados o stakeholders del mismo.

El PMI (Project Management Institute) define los interesados como “individuos y organizaciones que participan activamente en el proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente como resultado de la ejecución del proyecto o de la finalización con éxito del proyecto”. Vemos, por tanto, que los interesados no son sólo aquellos que participan de una forma activa en el proyecto, sino también todas aquellas personas a las que puede afectar, tanto de una forma positiva como negativa, el proyecto.

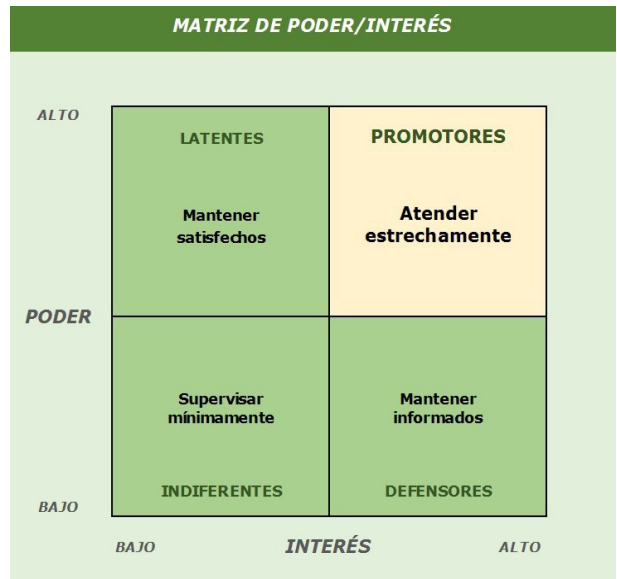
Generalmente, los gestores de proyecto, en un primer momento, nos preocupamos por identificar y registrar las personas que participarán activamente en el proyecto, así como los interesados que se pueden ver afectados negativamente por el mismo. Este segundo grupo puede llegar a ejercer una influencia negativa y, por tanto, suponer un riesgo para el proyecto. Por ello, en un primer análisis de riesgos para la consecución del proyecto, estos agentes son registrados, y se define un posible plan de actuación al respecto.

Sin embargo, en la definición que hemos visto del PMI hay un segundo grupo de interesados que, al menos en las etapas iniciales del proyecto, no nos molestamos en identificar y mucho menos en registrar, para posteriormente ver cómo gestionar acciones sobre los mismos. Me refiero a aquellos cuyos intereses se pueden ver afectados de forma positiva y, por tanto, podrían llegar a ejercer una influencia positiva en el proyecto, convirtiéndose en “facilitadores” del mismo. Y dentro de este grupo, quiero centrarme en un subgrupo que podría llegar a convertirse en un gran promotor de nuestro proyecto, la “alta dirección” de la organización en la que desarrollamos el proyecto. Si registrásemos los interesados en una Matriz de Poder-Interés, que clasifica a los interesados según su nivel de autoridad (poder) y su nivel de preocupación (interés) con respecto a los resultados del proyecto, la alta dirección, que ostenta un poder alto, quedaría encuadrada bien como “latentes”, bien como “promotores”, según su nivel de interés por el proyecto sea bajo o alto, respectivamente.

lo largo de la vida de un proyecto, lo normal es que la alta dirección se mueva de un estado a otro, según vaya variando su interés por el proyecto. Sin embargo, como gestores del proyecto, debemos preocuparnos porque la alta dirección mantenga un interés alto, y se encuentre en fase latente el menor tiempo posible. Tendremos que intervenir de manera activa para que la alta dirección se convierta en “promotora” del proyecto.

### ¿Cómo conseguir que la alta dirección promueva mi proyecto?

Veamos qué se entiende por alta dirección de una organización, para, desde este conocimiento, ver algunas de las herramientas que nos pueden ayudar a gestionar la relación con estos stakeholders, y convertirlos en promotores de nuestro proyecto. Un primera pista la encontramos en *"El proceso estratégico"* (Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer, 1997) que apunta como *"... la Alta Dirección se ocupa de que la organización cumpla, de forma efectiva, con su misión y de que satisfaga los intereses de personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización."*



La alta dirección vela por tanto por el cumplimiento de la “misión” de la organización, la razón de ser de la empresa, y para ello diseña la estrategia de negocio en torno a ella. Si queremos que la alta dirección apoye nuestro proyecto, y disponer de los recursos necesarios para llevarlo a cabo con éxito, lo primero que tendremos que hacer es alinearlo con la estrategia de negocio de la organización. Sólo de esta forma, la alta dirección puede ver nuestro proyecto como una fuente de valor para la organización, considerarlo importante, y comprometerse con el mismo.

Tan importante como alinear nuestro proyecto con la estrategia de negocio de la organización, es saber vender este alineamiento, para lo cual nos colocaremos el mono de comercial, y utilizaremos el lenguaje que entiende y habla la alta dirección. Iremos directos al grano y, desde el primer momento, le mostraremos al alto directivo los beneficios que se obtendrán con la realización del proyecto; beneficios en términos de aumento de rentabilidad de la empresa. Le tendremos que hacer ver que estos beneficios son reales, medibles, y alcanzables, y que están alineados con la misión de la empresa. Describiremos a continuación, de forma muy breve, y sin detenernos en los detalles, las líneas maestras que seguiremos para conseguir esos beneficios. Y utilizaremos siempre el lenguaje que entienden: directo, claro, y positivo. En este sentido, hablaremos, por ejemplo, de inversión en lugar de coste, de oportunidad en lugar de amenaza, y de riesgo en lugar de probabilidad. ¿Y si no somos capaces de vender estos beneficios en términos de rentabilidad? ¿Puede que no sean lo suficientemente atractivos para la alta dirección? En tal caso, ¿tenemos algún otro argumento para vender

nuestro proyecto? Veamos cómo define la Universidad de especialidades (UNE) de México la “Licenciatura en Alta Dirección” que imparte: *“Formar profesionales de la administración especializados en Alta Dirección, capaces de actuar de manera correcta y eficaz en las diversas actividades inmersas en las áreas de mandos medios y superiores de empresas u organizaciones de diverso orden, con las habilidades necesarias para analizar la realidad económica de su entorno, asimismo diseñar y desarrollar planes enfocados a nuevas estrategias para impulsar a las empresas a enfrentar los nuevos retos que demandan los constantes cambios contextuales y tecnológicos.”*

Encontramos en ella una de las funciones clave de la alta dirección: analizar la realidad económica de su entorno, y ajustar la estrategia de la organización para hacer frente a los cambios. Y es precisamente este argumento el que podemos utilizar para que la alta dirección asuma el papel de promotor de nuestro proyecto. Si el aumento de rentabilidad que proporcionará nuestro proyecto no es suficiente, o si queremos reforzar nuestro mensaje, alinear nuestro proyecto con argumentos como la innovación, y la adaptación a la nueva realidad económica y tecnológica, pueden ser decisivos para conseguir este apoyo.

Veamos finalmente otra definición que nos permite seguir ahondando en cómo abordar la relación con la alta dirección. La ISO9001 utiliza una serie de definiciones ligadas a la gestión de la calidad. En esta serie, define la alta dirección como “Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel. La alta dirección tiene la facultad de delegar autoridad y proporcionar los recursos dentro de la organización.”

La alta dirección es por tanto quien nos puede proporcionar los recursos de la organización para que nuestro proyecto llegue a buen puerto. Es el promotor con mayor autoridad para prescribir nuestro proyecto. Por ello, es fundamental que antes de arrancar un proyecto consigamos el apoyo de la alta dirección, y que este apoyo se transmita y llegue al resto de la organización involucrada en el mismo, al resto de interesados del proyecto. Este apoyo o promoción no sólo será necesario al arrancar el proyecto, sino que tiene que ser refrendado durante todo el ciclo de vida del mismo. Tenemos a nuestro alcance diversas herramientas para alcanzar este objetivo. Una de ellas podría ser el participar en el Comité de Dirección de la organización. Si somos capaces de alinear nuestro proyecto con la estrategia de negocio de la empresa, y conseguir el apoyo de la alta dirección, podemos ir más allá y conseguir presentar los logros parciales que se vayan obteniendo en nuestro proyecto en los comités de dirección de la empresa. De

esta forma, refrendaremos el apoyo de la alta dirección en nuestro proyecto y alinearemos a toda la organización con los objetivos del mismo.

Como hemos visto, captar la atención de la alta dirección no es una tarea sencilla, y menos aún lo es lograr que se comprometa y apoye nuestro proyecto, pero tener presente que la alta dirección es uno de los interesados de los proyectos de la organización, y que como tal, debemos llevar a cabo su gestión, es un primer paso. Si además conseguimos que, en cada nuevo proyecto, la aportación de este stakeholder sea mayor, habremos dado un gran paso hacia el objetivo final: el éxito del proyecto.●

---

**“Un proyecto es el camino para conseguir algo, llegar a un punto. Y el éxito en llegar a ese punto final, dependerá en gran medida de cómo gestionemos a todas las personas interesadas en el mismo”**

---

