

La organización del proyecto y los interesados

Elisabet Duocastella Pla

PID_00202237



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. Influencias de la organización en el proyecto	7
2. La organización del proyecto	10
2.1. Interesados del proyecto: definición	10
2.2. Roles principales en el proyecto	11
2.2.1. Metodologías tradicionales	11
2.2.2. Metodologías ágiles	16
2.3. Competencias del jefe de proyecto	17
3. Gestión de los interesados	19
3.1. Gestión de los requerimientos y las expectativas	19
3.2. Estrategia de gestión de los interesados	21
3.2.1. Análisis de los interesados	21
3.2.2. Clasificación de los interesados del proyecto	23
3.2.3. Estrategia de los interesados del proyecto	25
3.2.4. Gestión de los interesados	26
Resumen	28
Bibliografía	31

Introducción

Antes de introducir los siguientes módulos, en los que ya empezaremos a plantear los procesos propiamente de la dirección de proyectos, hemos querido introducir la influencia del “lado humano” en el proyecto: el lado humano tanto en la influencia que tiene la estructura organizativa en el proyecto, como en la influencia de los interesados y los principales roles, sin olvidar cuáles deben ser las competencias del jefe de proyecto.

Un proyecto es un esfuerzo de personas y es el manejo de estas personas lo que lo conduce o no, al final del día, al fracaso o al éxito. Así sucede dentro del equipo de trabajo y en la relación con el cliente, los usuarios y los contratistas. De este modo, nos ha parecido adecuado dedicar parte de este módulo a uno de los autores clásicos de esta disciplina (Pinto y Millet, 1999), que lo denominó “el lado humano” de la dirección de proyectos.

Creemos que una aproximación a la gestión de personas dentro de la dirección de proyectos no tiene que ser un enunciado de buenos propósitos, sino una disciplina en sí misma en la que deben alinearse, para tener éxito, varias clases de elementos:

- 1) La influencia de la organización en los roles del proyecto.
- 2) El diseño de la organización del proyecto, es decir, la aclaración de los roles y las responsabilidades de sus miembros –en particular, en los niveles de dirección– por parte del cliente y del equipo.
- 3) La gestión de los interesados (*stakeholders*), es decir, la identificación inteligente del impacto y la influencia del proyecto sobre las diferentes partes de la organización, su predisposición a la adopción y las estrategias que hay que desplegar.
- 4) Las habilidades interpersonales que tiene que desarrollar el jefe de proyecto, en particular las de comunicación, toma de decisiones, liderazgo, motivación, trabajo en equipo, negociación y resolución de conflictos.

Objetivos

Después del estudio de este módulo, deberéis tener una visión global y completa de la organización del proyecto y la gestión de los interesados. Los objetivos que tenéis que alcanzar son los siguientes:

- 1.** Comprender el diseño de la estructura de la organización de un proyecto y sus influencias en el mismo.
- 2.** Comprender los diferentes roles y responsabilidades del proyecto y, en particular, los del jefe de proyecto.
- 3.** Comprender las habilidades básicas del jefe de proyecto.
- 4.** Comprender de una manera integral e integrada los componentes de la gestión de los interesados.

1. Influencias de la organización en el proyecto

La estructura de la organización tiene una gran importancia en la disponibilidad de los recursos y en el nivel de autoridad que podrá tener el jefe de proyectos. A continuación, se citan las principales estructuras de organización para analizar su influencia en el proyecto.

1) Organización funcional

La organización funcional clásica, tal y como se muestra en la tabla 1, es una jerarquía en la que cada empleado tiene un director funcional claramente establecido. Los trabajadores están divididos por su especialidad. En estas organizaciones, el alcance del proyecto se limita a las funciones de cada departamento trabajando de una manera independiente. Normalmente, la responsabilidad de la ejecución del proyecto recae en los directores funcionales, sin una figura clara de jefe de proyectos, y si esta existe, no tendrá ninguna responsabilidad ni autoridad.

Tabla 1. Organización funcional

	Organizzazione funzionale	
Autorità del capo dei progetti	Poca o nessuna	
Disponibilità dei risorse	Poca o nessuna	
Controllo del budget	Direttore funzionale	
Ruolo del capo dei progetti	Dedicazione parziale	
Personale amministrativo	Dedicazione parziale	
Vantaggi		
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione degli specialisti più semplice. • L'equipo solo riporta a un superiore. • Le risorse simili sono raggruppate per funzionalità. • Carriera professionale chiaramente marcata. 		
Svantaggi		
<ul style="list-style-type: none"> • L'equipo dedica più sforzi agli obiettivi del dipartimento che a quelli del progetto. • Senza carriera professionale come capo dei progetti. • Il capo dei progetti ha poca o nessuna autorità. 		

2) Organizzazione projectizzata

En una organización de este tipo, la empresa en su totalidad está organizada por proyectos y el jefe de proyectos tiene plena autoridad y responsabilidad en el proyecto. El equipo está asignado plenamente al mismo y solo reporta al jefe de proyectos. En algunas empresas, esta estructura se organiza por familias de productos. Podéis ver un ejemplo de esto en la tabla 2.

Tabla 2. Organización proyectizada

	Organización proyectizada	
Autoridad del jefe de proyectos	Alta o prácticamente total	
Disponibilidad de los recursos	Alta o prácticamente total	
Control del presupuesto	Jefe del proyecto	
Rol del jefe de proyectos	Dedicación completa	
Personal administrativo	Dedicación completa	
Ventajas		
<ul style="list-style-type: none"> • Organización del proyecto eficiente. • Lealtad al proyecto. • Comunicación mucho más efectiva que con una estructura funcional. 		
Desventajas		
<ul style="list-style-type: none"> • Sin equipo cuando se acaba el proyecto. • Falta de especialización funcional. • Duplicación de funciones y responsabilidades. • La eficiencia de los recursos puede ser menor. 		

3) Organización matricial

Esta estructura intenta maximizar las fortalezas de las dos anteriores (la funcional y la proyectizada). En este caso, el equipo tiene que reportar a dos superiores –su director funcional y el jefe de proyectos–, con lo que la comunicación es uno de los puntos críticos de este tipo de estructuras por su complejidad, aparte de que el equipo tiene que compaginar su trabajo diario con el trabajo del proyecto. Podéis ver un ejemplo de esto en la tabla 3. En este caso se trata de una organización matricial fuerte, puesto que existe una oficina de dirección de proyectos (PMO) y el jefe de proyectos pertenece a este departamento. Este es el caso en el que el jefe de proyectos tiene más autoridad en una organización matricial, puesto que dispone de un director funcional con una visión completamente de proyecto, ya que es el director de la oficina de proyectos.

Tabla 3. Organización matricial

	Organización matricial fuerte	
	Autoridad del jefe de proyectos	Moderada o alta
	Disponibilidad de los recursos	Moderada o alta
	Control del presupuesto	Jefe del proyecto
	Rol del jefe de proyectos	Dedicación completa
	Personal administrativo	Dedicación completa
Ventajas		Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Alta visibilidad de los objetivos del proyecto. • Mejorado el control del equipo por el jefe de proyectos. • Más apoyo desde las áreas funcionales. • Máxima rentabilidad de los recursos. • El equipo se mantiene en un departamento. • Mejor coordinación. 		<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere de administración extra. • Más de un jefe para cada miembro del equipo. • Más compleja de seguir y controlar. • Alto potencial de conflictos. • Los directores funcionales pueden tener diferentes prioridades que los jefes de proyecto. • El equipo tiene dualidad de tareas.

En el caso de las organizaciones de tipo funcional o matricial, el jefe de proyectos tendrá la responsabilidad del proyecto pero no la plena autoridad, pues el equipo continúa manteniendo a su director funcional. Este es el eterno problema de los jefes de proyecto: cómo responsabilizarse de un equipo y proyecto si no se tiene su autoridad. Ya veremos en la descripción de los roles del proyecto que el patrocinador es la persona que tiene que delegar la autoridad al jefe de proyectos. Aunque la teoría resulta muy clara, en la práctica difícilmente el patrocinador llega a delegar. Por lo tanto, este es uno de los muchos problemas no resueltos si no es con una estructura organizativa proyectizada.

2. La organización del proyecto

Entendemos por organización del proyecto la definición de roles y responsabilidades de los miembros del proyecto (sea cual sea su procedencia: cliente, empresa proveedora, contratistas) con relación al proyecto y la estructura de toma de decisiones y distribución del trabajo.

Las estructuras de organización incluyen los **órganos individuales** (personas que asumen roles y tienen responsabilidades) y también los **órganos colegiados** (comités y comisiones que tienen funciones atribuidas dentro del proyecto).

Como hemos dicho hasta ahora, en proyectos complejos las diferencias entre lo que está dentro y fuera del proyecto, lo que es negocio y lo que es proyecto, lo que es parte del equipo y lo que son partes interesadas se difumina. La gestión del jefe o director de proyectos es, en buena medida, comprender y manejar este conjunto de interacciones. Profundizaremos en este punto cuando hablemos de la gestión de interesados.

2.1. Interesados del proyecto: definición

Los interesados (o *stakeholders*, en inglés) en un proyecto son todas las personas y organizaciones que se verán afectadas por el desarrollo del proyecto, tanto si es directamente –porque participan en el proyecto de alguna manera– como indirectamente –porque el funcionamiento del producto o servicio que resultará del proyecto les afectará de una manera u otra– (la gestión de interesados es una parte importante de la gestión del cambio). También puede tratarse de personas y/u organizaciones que pueden afectar sobre los resultados y objetivos del proyecto.

Los interesados:

- Participan activamente en el proyecto.
- Sus intereses se ven afectados por el desarrollo del mismo.
- Ejercen influencia sobre los objetivos y/o resultados del proyecto.

Una de las principales tareas del jefe de proyectos junto con el equipo será la de identificar a los interesados del proyecto, determinar sus requerimientos y expectativas y gestionarlos a lo largo del mismo, así como gestionar su influencia de una manera positiva para el proyecto.

En la siguiente figura se pueden ver representados los principales interesados en un proyecto de metodología tradicional. Algunos, por su importancia, tienen ya un rol asignado y se comentarán en el apartado siguiente.

Figura 1. Diagrama de interesados en el proyecto



2.2. Roles principales en el proyecto

2.2.1. Metodologías tradicionales

1) Jefe de proyectos

El jefe de proyectos es el responsable del proyecto en el día a día. Tiene que organizar el trabajo dentro del equipo de proyecto y en sus relaciones con la organización cliente. Es la persona que dirige el proyecto desde la planificación hasta el cierre (a veces interviene también en las fases anteriores), y tiene la responsabilidad de cumplir los objetivos en tiempos y costes y los recursos asignados para esto. Para cumplir con éxito su función, ha de estar investido de la autoridad equivalente a su responsabilidad.

El papel del jefe de proyectos es gestionar. Gestionar un proyecto es lo siguiente:

- Hacer que las cosas se hagan con la colaboración del equipo.
- Marcar un camino y hacer que la gente se mueva en esta dirección con éxito.

- Mejorar el rendimiento individual y del grupo mediante el consejo y la evaluación.
- Relacionar el equipo con la organización, con otros equipos y con el cliente, y facilitarle información y recursos.
- Tener y compartir una visión amplia del proyecto dentro de la empresa, y entender los beneficios del proyecto para el cliente y los que la tecnología aporta al negocio.

Por lo tanto, gestionar requiere un conjunto de habilidades interpersonales, a las cuales nos referimos en un apartado posterior de este módulo. Un buen líder muestra una visión y una dirección claras, genera confianza y crea sentimiento de pertenencia y deseo de estar en el equipo, ayuda en el desarrollo personal mediante el entrenamiento (*coaching*), tiene a veces algunas cualidades especiales o carisma y además posee competencias técnicas que el equipo reconoce. En todo caso, como dicen Andersen y otros (2003), es de poco valor o un tanto frustrante ir comparando a la gente que hace proyectos con listas de cualidades superiores.

Resulta más importante entender cuáles son los requisitos esenciales del lugar, con independencia de las cualidades personales y directivas. Un buen jefe de proyecto:

- Mantiene una actitud principalmente proactiva, y previene los problemas en lugar de solucionarlos.
- Tiene una visión global del proyecto y la responsabilidad de mantener su integridad.
- Puede hacer una valoración realista del estado del proyecto, tanto con relación al cumplimiento de los hitos y el progreso del trabajo como con relación a la situación de las personas del equipo.
- Puede proponer y ejecutar acciones y decisiones para corregir la situación si hace falta, de manera flexible y efectiva, para el éxito del trabajo y de la gente.
- Puede comunicar todo esto de una manera adecuada en el contenido, en la forma y en el tiempo, para obtener la comprensión y el apoyo de todas las partes involucradas.

Este balance de madurez, flexibilidad y realismo entre las necesidades del proyecto y las de las personas es lo más importante en el jefe de proyecto. Un buen jefe de proyectos no es un tecnócrata (el mejor conocedor e implantador de la solución tecnológica), un burócrata (el mejor controlador y metodólogo de la dirección de proyectos) ni un vendedor (el mejor comunicador de los

éxitos, reales o imaginarios, del proyecto). Sin embargo, sí es un buen gestor de personas, un buen entrenador (*coach*), un buen comunicador y una persona orientada a la acción.

Quién debe ser jefe de proyectos

Normalmente, un jefe de proyectos ha sido antes miembro de un equipo, en general un miembro exitoso, y ha aportado su conocimiento funcional o técnico al equipo. Aunque el jefe de proyectos también tiene una aportación técnica, no está principalmente para esto. No es verdad que el gerente sea “quien más sabe”. En la mayoría de los proyectos, es habitual que el jefe de proyectos tenga una formación o experiencia técnica. Esto facilita la relación con el equipo y el conocimiento de las metodologías, técnicas y herramientas que se utilizan en el trabajo.

No obstante, no debe ser necesariamente así, tal y como hemos visto en el módulo 1 (apartado 2.3, “Cambio de modelo: de experto a facilitador”). Otras veces, el patrocinador prefiere elegir a una persona de su organización o departamento, que conoce bien el negocio y los procesos de trabajo. Para complicar el dibujo, las empresas externas que colaboran en la ejecución del trabajo y los subcontratistas de la empresa adjudicataria también deben colocar a un jefe de proyectos en su área de responsabilidad. De nuevo, utilizando la matriz de roles y responsabilidades, es bueno aclarar y documentar el rol de cada uno. Aunque puede variar en cada situación, nos inclinamos por el modelo siguiente.

- Un director o jefe de proyectos de la organización que hace el encargo, con formación y experiencia gestionando proyectos, y con conocimiento de este ámbito y capacidad de diálogo en el mismo. Le corresponde la supervisión global del trabajo y tomar las decisiones que se han descrito, por sí mismo o junto con alguna de estas figuras.
- Un líder funcional, extraído del área de negocio, que representa los intereses (objetivos) del patrocinador con relación al proyecto y conoce el negocio y los procesos. Asigna, controla y motiva a los miembros del equipo que proceden del cliente.
- Un jefe de proyectos de la organización contratista, responsable del cumplimiento de los objetivos descritos en el contrato. Controla y motiva a los miembros del equipo que le han sido asignados y las empresas subcontratistas, si procede. Este triunvirato asume en la actualidad, en las organizaciones y los proyectos complejos, la dirección del proyecto.

Fuente: Rodríguez, García, Lamarca (2007).

2) Miembros del equipo

Los **miembros** del equipo tienen una responsabilidad principalmente técnica, de ejecución de la parte del trabajo que tienen asignada con su aportación profesional y en colaboración con otros miembros del equipo y personal del cliente. Generalmente, será responsabilidad del equipo ayudar en la redacción de la EDT (estructura de desglose del trabajo) y crear las estimaciones de los paquetes de trabajo asignados. Durante la ejecución del proyecto, también debe intentar encontrar las posibles desviaciones del plan de dirección del proyecto. Como resumen, sus principales responsabilidades serían las siguientes.

- Identifican a los interesados y sus requisitos.
- Identifican restricciones y asunciones del proyecto.
- Crean la EDT (estructura de desglose del trabajo).
- Descomponen los paquetes de trabajo asignados.

- Ayudan a identificar las dependencias entre paquetes de trabajo.
- Proveen de estimaciones de tiempos y coste.
- Participan en los procesos de gestión de riesgos.
- Cumplen con los planes de calidad y de comunicación.
- Ejecutan el plan de dirección del proyecto para lograr el alcance definido.
- Atienden las reuniones de proyecto.
- Mejoran los procesos.
- Recomiendan acciones preventivas y correctivas.

3) Patrocinador

Como definición básica, el **patrocinador** o *sponsor* es la persona que provee de recursos financieros al proyecto. Si el proyecto lo está ejecutando una empresa externa, se puede considerar que tiene dos patrocinadores: el interno de la empresa ejecutante y el externo de la empresa contratante. Normalmente, posee un papel de dirección estratégica y relación dentro del proyecto y con relación a terceros. Es el promotor de la definición del proyecto y conoce bien los objetivos, las prioridades y el impacto en el negocio. Asegura que el equipo tiene la dotación adecuada en cantidad y calidad, y se ocupa de motivarlo. Como resumen, sus principales responsabilidades serían las siguientes.

- Consigue el apoyo necesario para el proyecto.
- Es la figura visible por la alta dirección en el proyecto.
- Provee de fondos.
- Es el responsable de la redacción del acta de constitución.
- Autoriza al jefe de proyecto.
- Provee al proyecto del equipo de recursos humanos.
- Aprueba el plan de dirección del proyecto.
- Protege el proyecto de influencias y cambios externos.
- Resuelve conflictos que estén por encima de la responsabilidad del jefe de proyectos.
- Aprueba el plan de hitos y descomposición del trabajo (EDT).
- Aprueba el reparto de roles y responsabilidades en el proyecto.
- Asegura la asignación de recursos.
- Asegura la comunicación dentro de la organización y entre sus partes.
- Conoce y aprueba el progreso del proyecto de acuerdo con el plan.
- Propone o toma decisiones sobre las desviaciones de alcance, presupuesto y tiempo.

4) Comité de dirección

El jefe de proyectos reporta normalmente a un comité de dirección, en el que están representadas las diferentes partes interesadas en el éxito del proyecto, que aportan recursos y han de tomar decisiones. Normalmente está presidido por el *sponsor* o patrocinador. La división de las responsabilidades entre el pa-

trocinador y el comité de dirección dependería de la estructura de cada tipo de proyecto. Por lo tanto, se han asignado en su mayoría al patrocinador al entender que se repartirían entre el comité de dirección y el mismo patrocinador.

5) Alta dirección

Se trata de la alta dirección que, según lo que hemos visto, selecciona y aprueba los proyectos en función de unos objetivos y beneficios de negocio.

6) Director funcional

El director funcional gestiona los recursos humanos del proyecto y es el “propietario” de los mismos. El nivel de responsabilidad del director funcional en el proyecto dependerá de la estructura organizativa de la empresa. Sin embargo, en general, para evitar conflictos, el director funcional y el jefe de proyectos deben coordinar sus respectivas necesidades en el uso de los recursos. Por lo tanto, tendrán que dar apoyo a los objetivos del proyecto en su área, asignar los recursos y prestar todo el apoyo necesario para el éxito.

7) PMO: oficina de dirección de proyectos

La **oficina de proyecto** (*project management office*), cada vez más frecuente en proyectos grandes, adopta normalmente uno de estos tres roles:

- Provee de metodologías, políticas y plantillas para la gestión de los proyectos en la organización.
- Provee de apoyo y guía a la organización sobre cómo gestionar los proyectos, y lleva a cabo formación en la dirección de proyectos en general.
- Provee de jefes de proyectos a los proyectos de la organización, y es la responsable de los resultados de estos, por lo que se gestionan desde su oficina.

Aclarar el rol de la oficina de proyecto es clave

Implementar una oficina de proyecto requiere entender muy bien qué se espera de la misma, comprender los requisitos del proyecto o de los proyectos y gestionar las expectativas (es decir, ¡casi es un proyecto en sí misma!). Después de decenios de implantación de oficinas de proyectos TIC en Estados Unidos, aproximadamente solo la mitad de los directores de organización y sistemas (CIO) se muestran satisfechos con su rendimiento en una encuesta publicada en *CIO Magazine*. Los que se muestran satisfechos manifiestan que la oficina de proyecto ha ayudado a implantar estándares de gestión de proyecto, mejorar la satisfacción de los clientes internos y alinear los proyectos con la estrategia de negocio.

Fuente: Snyder y Parth (2007).

Otro aspecto que hay que tener en cuenta, y que aquí simplificaremos, es que cada vez resulta más habitual encontrar organizaciones de proyecto en las que se produce una cierta relación especular (de espejo) entre la estructura del cliente y la estructura del proveedor o de los proveedores. Es decir, si el




proveedor tiene un jefe de proyecto, el cliente tiene un jefe de proyecto; si el proveedor tiene un responsable funcional y otro técnico, el cliente tiene un responsable funcional y otro técnico; y si el proveedor dispone de un responsable para la integración, el cliente tiene también un responsable para la integración. Esto suele tener grandes ventajas desde el punto de vista de la comunicación y relación con el cliente, pero a veces hace que la organización del trabajo sea muy compleja y que la autoridad se diluya.

8) Cliente o usuario

Según el PMBOK[®], el cliente o usuario es la persona u organización que utilizará el producto, servicio o resultado. Sin embargo, habitualmente distinguimos al cliente como la persona o la organización que ha pedido el producto y al usuario, como quien hace el uso final del mismo.

2.2.2. Metodologías ágiles

Se definirán los roles del marco de trabajo *scrum* puesto que son los más característicos y diferentes respecto a las metodologías tradicionales, y porque están limitados solo a tres: el *product owner*, el equipo y el *scrum master*. Desaparece la figura del jefe de proyecto, ya que el equipo es responsable y autogestionado.

<p>Product owner</p> 	<p>Propietario del producto: es el único representante de todos los interesados del proyecto. Es el responsable de maximizar el retorno de la inversión. Para alcanzarlo, identifica las funcionalidades que se quieren incorporar al producto y las sitúa en una lista en la que se ordenan y priorizan según valores. A partir de esta lista, se elegirán las funcionalidades que hay que llevar a cabo en cada una de las iteraciones del proyecto, <i>sprint</i>. En el caso de proyectos internos, el cliente y el <i>product owner</i> pueden ser la misma persona. En los proyectos externos, puede ser o bien el cliente o una persona interna a la organización que lo representa. Sin embargo, siempre será una sola persona para evitar conflictos en la priorización.</p>
<p>Equipo</p> 	<p>Equipo: es el responsable de construir el producto. Será multidisciplinar y autogestionado y comparte un solo objetivo. Multidisciplinar significa que entre todos los miembros del equipo alcanzan los roles y conocimientos para un incremento de producto, y no que sean multifuncionales. El equipo es el que decide a qué se compromete en cada iteración. Trabajan de manera conjunta con el <i>product owner</i> para ayudarlo a definir el producto y también son responsables de la calidad interna del mismo. El tamaño recomendado para un equipo <i>scrum</i> es de entre 5-9 personas, trabajando en un espacio común y sincronizándose a diario, y dedicadas a tiempo completo al proyecto.</p>
<p>Scrum master</p> 	<p>Facilitador: ayuda al equipo y al <i>product owner</i> a ser exitosos, entregar el máximo de valor y obtener el máximo beneficio utilizando el proceso de <i>scrum</i>. Facilita la colaboración interna del equipo y con el cliente. Quita impedimentos internos y externos para que el equipo pueda estar focalizado. Es el responsable del proceso y asegura que todo el mundo lo entienda y sigue perfectamente el proceso de <i>scrum</i>. Los <i>scrum masters</i> tienen una función muy similar a la de un <i>coach</i>, y deben ser buenos solucionando problemas y desbloqueando a las personas. No deben tener necesariamente un perfil técnico. El <i>scrum master</i> es una sola persona y, para proyectos de cierto tamaño, su dedicación puede ser a tiempo total.</p>

2.3. Competencias del jefe de proyecto

Para describir las competencias del jefe de proyectos se seguirá el estándar del PMI, el *PMCD (project manager competency development framework)*. El estándar de competencias del PMI describe cuáles deben ser las competencias personales del jefe de proyecto, y las divide en las siguientes.

1) **Comunicación:** es capaz de intercambiar de una manera efectiva, cuidadosa, relevante y apropiada la información a los interesados del proyecto, con los métodos adecuados.

- Escucha de manera activa, entiende y responde a los interesados.
- Mantiene líneas de comunicación.
- Asegura la calidad de la información.
- Ajusta la información a la audiencia.

2) **Liderando:** es capaz de guiar, inspirar y motivar al equipo del proyecto y a los otros interesados para gestionar de manera efectiva todos los temas que van apareciendo a lo largo del proyecto, y lograr de este modo los objetivos.

- Crea un ambiente de trabajo que promociona un máximo rendimiento del equipo.
- Construye y mantiene relaciones efectivas.
- Motiva y guía a los miembros del equipo del proyecto.
- Asume la responsabilidad de entregar el proyecto.
- Utiliza sus habilidades para influir cuando es necesario.

3) **Dirigiendo:** administra efectivamente el proyecto hasta su implementación, con un uso apropiado de los recursos humanos, financieros, intelectuales e intangibles.

- Construye y mantiene el equipo del proyecto.
- Planifica y gestiona de una manera organizada para asegurar el éxito del proyecto.
- Resuelve los conflictos entre el equipo o los interesados.

4) **Habilidad cognitiva:** se aplica en la profundidad adecuada a la percepción, el discernimiento y el juicio necesarios para dirigir con eficacia el proyecto en un entorno cambiante y en evolución constante.

- Toma una visión holística del proyecto.
- Resuelve temas de manera eficaz y resuelve problemas.
- Utiliza herramientas y técnicas de dirección de proyectos apropiadas.
- Busca oportunidades para mejorar los resultados del proyecto.

5) **Eficacia:** produce los resultados deseados utilizando los recursos, herramientas y técnicas apropiados en todas las actividades del proyecto.

- Resuelve los problemas del proyecto.
- Mantiene el compromiso, la motivación o el apoyo de los interesados.
- Lleva a cabo los cambios al ritmo adecuado para lograr los objetivos del proyecto.
- Utiliza la asertividad cuando es necesario.

6) **Profesionalismo:** se ajusta a un comportamiento ético regido por la responsabilidad, el respeto, la igualdad y la honestidad en las prácticas de la gestión del proyecto.

- Demuestra compromiso con el proyecto.
- Actúa con integridad.
- Gestiona la adversidad del personal y del equipo de manera adecuada.
- Gestiona una fuerza de trabajo variada.
- Resuelve los temas individuales y de la organización con objetividad.

3. Gestión de los interesados

A lo largo del proyecto, la gestión de interesados aspira a identificarlos correctamente, entender sus requerimientos, expectativas e interés en el proyecto, calificar su influencia dentro de la organización y establecer estrategias para su manejo. El objetivo es facilitar la participación de las personas que son necesarias para el éxito y, en general, la aceptación del proyecto y los productos, así como minimizar las barreras de adopción en el seno del cliente. Esto no es sencillo, porque entre las partes hay con frecuencia intereses en conflicto latentes o explícitos, que el proyecto hace más evidentes.

El proceso de gestión de interesados, según lo que hemos comentado, está incluido en el PMBOK® (2008), en el área de conocimiento de comunicación, y se desarrolla en la etapa de iniciación y en la de ejecución.

La gestión de las expectativas de los interesados, según el PMBOK®

Gestionar las expectativas de los interesados incluye actividades dirigidas a las partes interesadas en el proyecto para influir en sus expectativas, atender sus preocupaciones y resolver incidencias (*issues*), como por ejemplo:

- Manejar de manera activa las expectativas de los interesados para aumentar la probabilidad de aceptación del proyecto, y negociar sus deseos e influir sobre los mismos para conseguir y mantener los objetivos del proyecto.
- Atender sus preocupaciones (*concerns*), que todavía no se han convertido en incidencias (*issues*), para anticipar problemas futuros. Estas preocupaciones se tienen que poner sobre la mesa y discutir, y también es preciso examinar sus riesgos.
- Aclarar y resolver las incidencias (*issues*) que han sido identificadas. La resolución puede resultar en una petición de cambios o ser atendida fuera del proyecto, en otra fase o en otra instancia de la organización.

Fuente: PMBOK® (2008, 4.ª ed., pág. 261).

3.1. Gestión de los requerimientos y las expectativas

En primer lugar, el jefe de proyectos necesita reconocer de manera desapasionada el papel que los requerimientos y las expectativas de los interesados tienen en las organizaciones y en los proyectos (y sus productos resultantes), de modo que alteran inevitablemente los equilibrios del proyecto. Sin reconocer (y a continuación, gestionar) los requerimientos y las expectativas de cualquier proyecto, es imposible entender la mayoría de las claves de éxito o fracaso del mismo y, por lo tanto, resulta bastante probable que estemos estableciendo las bases de un fracaso sonoro.

Lo segundo que necesita el jefe de proyectos es reconocer que él también tiene requerimientos, intereses, emociones, preferencias, afecciones y desintereses que se ponen en juego durante la ejecución del proyecto. No es una estatua de hielo sin intereses y emociones, y estos influyen en sus relaciones, en su interacción con las personas y, de manera inevitable, en sus decisiones.

Conviene, por lo tanto, que aprendan a reconocerlos y a mostrarlos honradamente, si quieren hacer algo con estos elementos y que se conviertan en algo productivo para el trabajo, el equipo y el cliente. Las actitudes ingenuas (tanto como las actitudes deshonestas, del “tiburón” o pescador en río revuelto) no sirven para nada. Pinto y Millet (1999) resumen en cinco proposiciones, sustentadas por la evidencia científica, una visión desapasionada, tranquila y natural de lo que sucede en cualquier organización cuando tiene lugar un proyecto y, con este, las decisiones de asignación de recursos, el reparto de responsabilidades y los cambios en los procesos, la organización del negocio y las maneras de trabajar:

1) Las decisiones importantes en cualquier organización se refieren a la asignación de recursos escasos. La decisión de hacer o no un proyecto TIC y de qué proyecto se hace compete con otras demandas de la organización. Alguien gana y alguien pierde.

2) Durante el proceso de asignación de recursos y toma de decisiones, se producen negociaciones que tienen componentes racionales y otros emocionales. Nadie lo gana o lo pierde todo. Se establecen compromisos, victorias y derrotas parciales, entre gente que está condenada a entenderse, trabajar junta y establecer alianzas.

3) Ninguna organización es monolítica. Cada organización está compuesta por grupos y coaliciones de intereses, incluso cuando hay una cultura y una autoridad corporativas fuertes y compartidas. Incluso cuando se produce una decisión corporativa, compartida, consensuada y negociada, es normal que aparezcan conflictos de interés o rechazo por parte de algunos grupos de la organización que pueden entender que su posición se debilita o se daña, de manera real o potencial.

4) Estos grupos de interés difieren en objetivos, valores, actitudes, prioridades, agenda y en otras muchas cosas. Estos grupos pueden ser departamentales (finanzas frente a marketing), geográficos (Europa frente a América) o de origen o formación (en las fusiones, por ejemplo). Este proceso se denomina diferenciación organizativa. Por este motivo, con frecuencia los grupos pueden estar inclinados en mayor medida que los de la dirección o los de la empresa a satisfacer los propios intereses como un todo.

5) Como corolario, debido a la escasez de recursos, las heridas y los compromisos que producen la negociación, las diferencias y los intereses privados de los grupos, la discusión sobre el poder o la aparición del conflicto no son efectos secundarios, indeseados o evitables, sino algo completamente racional, lógico y normal en cualquier organización.

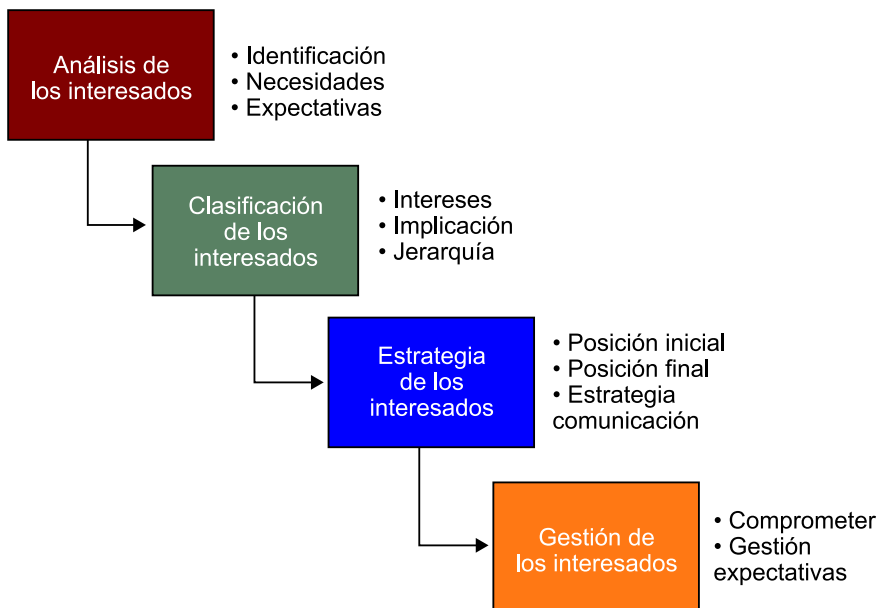
3.2. Estrategia de gestión de los interesados

La gestión de los interesados comprende la identificación de los interesados del proyecto, resolver sus problemas y entender, analizar, satisfacer y gestionar sus necesidades y expectativas.

El propósito de la gestión de los interesados es desarrollar una estrategia de comunicación que implique a los interesados, gestione sus expectativas y mejore su aprobación de los objetivos del proyecto.

En la siguiente figura se puede ver el proceso global de gestión de los interesados, que se describe en detalle en los apartados siguientes.

Figura 2. Proceso global de gestión de los interesados



3.2.1. Análisis de los interesados

Los interesados del proyecto tienen la habilidad de influenciar en los resultados del mismo tanto de manera positiva como negativa, podrán actuar como influenciadores en sus compañeros y en el grupo de interesados y explicar los beneficios del proyecto. En cambio, los que tienen poca o ninguna implicación en el proyecto podrán influenciar en el mismo haciendo posible el incremento de los riesgos de quiebra. Por lo que será necesario documentar y entender todos los posibles efectos potenciales de los interesados del proyecto.

Para asistir a este proceso, se lleva a cabo un análisis de los interesados. El objetivo de este análisis es:

- 1) Identificar a los interesados del proyecto.
- 2) Entender sus necesidades y expectativas.
 - Necesidades: requerimientos de los interesados que estos son capaces de describir.
 - Expectativas: deseos de futuro de los interesados que desconocen o no son capaces de describir.
- 3) Documentar su influencia y compromiso en el proyecto.
- 4) Identificar las oportunidades para construir y mantener el compromiso con el proyecto.

Este análisis lo lleva a cabo el equipo del proyecto como parte de la inicialización del mismo, y se utilizan los resultados como entrada del plan de comunicación y de gestión de los interesados. Dentro de este análisis, es preciso que quede claro quiénes son los interesados más importantes y cuál es la actitud que esperamos que tengan ante el proyecto. Una vez llevado a cabo el análisis, es conveniente la creación de una tabla (podéis ver la tabla 4) con el resumen de todos los datos obtenidos.

Tabla 4. Resumen del análisis de los interesados

Interesado	Necesidades y expectativas	Compromiso	Influencia en el proyecto	Influencia en la organización	Necesidades comunicación	Comentarios
Nombre	Específicas de cada interesado	Bajo, medio, alto	Bajo, medio, alto	Bajo, medio, alto	Bajo, medio, alto	Características especiales

Para llevar a cabo el análisis de los interesados, hay una serie de técnicas y herramientas que se pueden utilizar.

1) **Consulta:** se refiere a técnicas como entrevistas, encuestas y mapas sociales. Los mapas sociales representan en un área las estructuras sociales e instituciones que se encuentran. No solo ayudan a identificar a interesados, sino también a identificar los puntos de partida para empezar entrevistas.

2) **Documentos de procura:** documentos del proyecto que nos aportan información para identificar a los interesados.

- Contrato
- Contrato del enunciado de trabajo (SOW)

- Petición de propuesta (RFP) o petición de cotización (RFQ)

3) **Comunicación:** se trata de una herramienta importante para identificar a interesados y cambios, como la aparición de nuevos interesados.

4) **Activos de los procesos de la organización:** las bases de datos de las lecciones aprendidas son una fuente de información para la identificación de los interesados.

5) **Factores ambientales de la empresa:** aquellos que pueden ser más relevantes para la identificación de los interesados son los siguientes.

- Sistema de autorización de trabajo
- Estructura y cultura de la organización
- Tolerancias al riesgo de los interesados

3.2.2. Clasificación de los interesados del proyecto

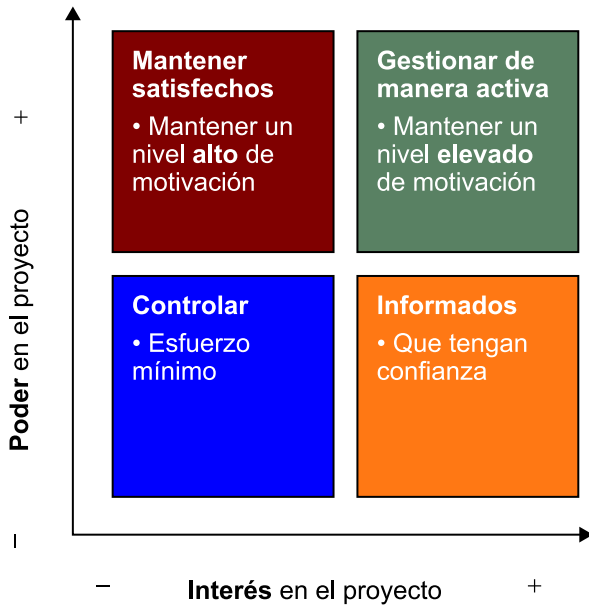
Para optimizar la gestión de los interesados, es importante clasificarlos y caracterizarlos. De este modo es posible agruparlos según sus intereses, necesidades y expectativas, y gestionarlos de una manera más efectiva.

La clasificación de los interesados permite agruparlos para facilitar su gestión.

Se pueden clasificar según estos criterios.

- **Intereses:** basándonos en su interés en el proyecto, los podemos clasificar como **positivos** (aquellos cuyos intereses se pueden ver afectados de manera positiva por el proyecto) o **negativos** (sus intereses se pueden ver afectados de manera negativa).
- **Nivel de implicación:** también se pueden agrupar por su nivel de implicación o interés en el proyecto.
- **Nivel de gestión:** según los niveles de jerarquía del interesado (su importancia o poder), la forma de la comunicación será muy distinta.

Figura 3. Cuadro de interesados por interés y poder



Como herramientas para ayudar a la clasificación, tenemos los cuadros de interesados. En la figura siguiente, podemos ver un cuadro que muestra el interés y poder de influencia de los interesados. Se sitúa de manera gráfica a los interesados en función de su interés e influencia en el proyecto. Según este cuadro, tendríamos cuatro grandes grupos en lo que respecta a estrategia de gestión.

- **Controlar:** son los interesados con menos interés y poder sobre el proyecto. Por lo tanto, la recomendación es dedicarles el mínimo de esfuerzo y mantener un control sobre ellos para asegurar que no hay cambios en su interés o poder.
- **Informados:** son interesados con un alto interés por el proyecto, pero con muy poco peso. La recomendación de gestión será la de mantenerlos informados para que se sientan implicados en el proyecto y tengan confianza en el mismo.
- **Mantener satisfechos:** estos interesados tienen un alto poder en el proyecto, pero un nivel bajo de interés. Por lo tanto, será necesario activar su interés en el proyecto y mantenerlos y aumentar su motivación. Es el típico caso de los directores funcionales.
- **Gestionar activamente:** son los interesados críticos del proyecto, por lo que deberemos dedicarles el máximo de esfuerzo en su gestión, mantener elevado su interés en el proyecto y gestionar correctamente su poder en el mismo.

Hay una tendencia natural a ignorar a los interesados negativos, lo que tendrá un efecto negativo sobre el proyecto y aumentará el riesgo.

Por lo tanto, la identificación y gestión de todos los interesados es clave para el éxito del proyecto.

En los apartados anteriores ya hemos comentado respecto los principales interesados en la dirección de proyectos.

3.2.3. Estrategia de los interesados del proyecto

El desarrollo de un plan de gestión de los interesados es una parte importante de la planificación del proyecto y el resultado de la definición de la estrategia de los interesados.

El plan de gestión de los interesados define a los interesados del proyecto, sus necesidades de comunicación, cómo se gestionarán sus expectativas y su nivel de compromiso.

La definición de un plan de comunicación tiene que permitir gestionar de manera correcta las expectativas de los interesados y reducir el número de conflictos entre los mismos. Un plan de gestión de los interesados del proyecto tendría que incluir la información siguiente.

1) **Posición e influencia de los interesados:** definir cuál es la posición inicial del interesado y la posición final deseada.

2) **Estrategia de comunicación:** a partir de la información del interesado de la que disponemos, hay que desarrollar una estrategia para gestionar sus expectativas y mejorar su aceptación de los objetivos del proyecto y su implicación en el mismo. Una correcta estrategia de comunicación tiene que ser proactiva y orientada. La estrategia nos tiene que permitir modificar la posición inicial del interesado hacia la posición final deseada.

3) **Gestión del cambio:** deberemos definir la gestión del interesado cuando se lleven a cabo cambios en el proyecto y mostrar de una manera eficiente el modo en que el cambio se integra en el proyecto. Los pasos necesarios para gestionar el cambio con los interesados son los siguientes.

- Identificación de los interesados afectados por el cambio, y asegurarse de que son conscientes del cambio y lo apoyan.
- Comunicar a los interesados la necesidad del cambio, el propósito y los recursos que se necesitarán.

- Definir objetivos y un plan para el cambio, así como efectuar un seguimiento de los mismos.
- Obtener y evaluar la retroalimentación de los interesados.

4) Gestión de conflictos entre las necesidades y expectativas de los interesados: hay que definir cómo se resolverán los posibles conflictos de intereses. Para evitar el riesgo de conflictos, se recomiendan los pasos siguientes.

- Comprometerse con una comunicación permanente con los interesados, a lo largo de todos los ciclos de vida del proyecto.
- Incrementar la transparencia del proyecto a todos los interesados, a lo largo de todo el ciclo de vida.
- Gestionar las dependencias y desarrollar formas para visualizar el progreso del proyecto.
- Dedicar tiempo tanto a los planes de transición como a la planificación de los *kick-offs* o lanzamientos de los proyectos.

En la siguiente tabla, se puede ver una muestra de los elementos que hay que tener en cuenta para definir el plan de comunicación de los interesados.

Tabla 5. Plan de comunicación de los interesados

Interesado	Posición inicial y final	Necesidades de comunicación	Comunicación primaria	Método de comunicación	Persona Contacto	Preocupaciones clave	Otros
Nombre	A favor En contra Indiferente	Bajo Medio Alto	Informes de estado Resumen de beneficios Revisiones del proyecto Resumen de incidencias	Correo electrónico Reuniones establecidas	Nombre	Alineación con los objetivos Impacto en los recursos Logro de beneficios Grado de riesgo	Características especiales

3.2.4. Gestión de los interesados

La gestión de los interesados tiene dos puntos principales: la gestión de sus expectativas y mantener su nivel de compromiso para que no decaiga su interés en el proyecto según el plan de gestión de los interesados llevado a cabo.

Gestionar las expectativas de los interesados es un proceso que consiste en comunicarse y trabajar con ellos para satisfacer sus expectativas y afrontar los problemas que puedan surgir. A diferencia de los requerimientos, las expectativas son esperanzas de llevar a cabo o conseguir algo, por lo que son figuras mentales de un estado futuro deseado y no de necesidades actuales. Es muy

importante, por lo tanto, conocer las expectativas de los interesados para que los resultados de los proyectos cumplan con esta idea de futuro y no sea necesario aplicar cambios ni resolver conflictos.

Gestionar correctamente las expectativas de los interesados disminuye la probabilidad de cambios, mejora la sinergia de trabajo y limita las interrupciones en el proyecto. Para su correcta gestión, hay que elegir correctamente los métodos de comunicación y llevar a cabo un control de las incidencias. Por esto, el jefe de proyectos registra con cierta frecuencia todos los documentos relacionados con la gestión de los interesados para determinar qué hay que gestionar.

Resumen

1) Influencias de la organización en el proyecto

La estructura de la organización del proyecto tiene una gran influencia en el mismo. En este apartado, hemos visto las principales estructuras organizativas y cómo influyen.

- **Organización funcional:** es la organización funcional clásica en aquellas organizaciones en las que los proyectos no tienen un peso elevado de la carga de trabajo. La coordinación del proyecto recae en directores funcionales y el rol del jefe de proyectos es muy limitado. La gran desventaja es que el equipo del proyecto difícilmente tendrá como objetivo principal el éxito del mismo.
- **Organización proyectizada:** en este caso, la estructura de la empresa está organizada por proyectos. Por lo tanto, se da en empresas en las que el desarrollo de proyectos es la actividad principal. Todo el equipo del proyecto tiene una dedicación completa en el mismo y el jefe de proyectos logra un grado máximo de autoridad y responsabilidad. Para la gestión del proyecto es la mejor organización, pero quizá no lo sea para la eficiencia de los recursos.
- **Organización matricial:** es una combinación de las dos anteriores, con un intento de maximizar las fortalezas de las dos. El jefe de proyectos pertenece a una PMO y el equipo tiene una dedicación parcial en el proyecto. El nivel de autoridad y responsabilidad del jefe de proyectos mejora, pero el equipo continúa teniendo una dualidad de responsabilidades.

2) La organización del proyecto

Los **interesados** (o *stakeholders*, en inglés) en un proyecto son todas las personas y/u organizaciones con las características siguientes.

- Participan de manera activa en el proyecto.
- Sus intereses se ven afectados por el desarrollo del proyecto.
- Ejercen influencia sobre los objetivos y/o los resultados del proyecto.

La definición del organigrama del proyecto y de los roles, las responsabilidades y la autoridad de sus miembros es un proceso completamente básico de la gestión del proyecto.

En las metodologías tradicionales, los órganos principales de gestión del proyecto son:

- El patrocinador o *sponsor*.
- El director, jefe, gerente o líder del proyecto.
- El comité de dirección.

El jefe de proyectos es el responsable del proyecto en el día a día. Tiene que organizar el trabajo dentro del equipo de proyecto y en sus relaciones con la organización cliente. Es la persona que dirige el proyecto desde la planificación hasta el cierre (a veces también interviene en las fases anteriores), y tiene la responsabilidad del cumplimiento de objetivos en tiempo y costes y de los recursos asignados para esto. Para cumplir con éxito su función, debe estar investido de la autoridad equivalente a su responsabilidad.

En la metodología ágil *scrum*, solo se definen tres roles.

- **Product owner:** es el único representante de todos los interesados del proyecto. Define los objetivos, los prioriza y dirige los resultados para maximizar el ROI.
- **Equipo:** será multidisciplinar y autogestionado, y comparte un solo objetivo. Sus miembros trabajan en un espacio común y se sincronizan a diario. Llevan a cabo las estimaciones.
- **Scrum master:** facilita la colaboración interna del equipo y con el cliente. Quita impedimentos internos y externos para que el equipo pueda estar focalizado. Es el responsable del proceso.

También se han comentado las competencias básicas del principal rol, el de jefe de proyectos, según el estándar del PMI.

- **Comunicación:** es capaz de intercambiar de una manera efectiva, cuidadosa, relevante y apropiada la información con los interesados del proyecto y mediante los métodos adecuados.
- **Liderando:** es capaz de guiar, inspirar y motivar al equipo del proyecto y a los otros interesados para gestionar de manera efectiva todos los temas que van apareciendo a lo largo del proyecto, y lograr los objetivos.
- **Dirigiendo:** administra de manera efectiva el proyecto hasta la implementación, con un uso apropiado de los recursos humanos, financieros, intelectuales e intangibles.

- **Habilidad cognitiva:** se aplica en la profundidad adecuada a la percepción, el discernimiento y juicio para dirigir con eficacia el proyecto en un entorno cambiante y en evolución constante.
- **Eficacia:** produce los resultados deseados utilizando los recursos, las herramientas y las técnicas apropiadas en todas las actividades del proyecto.
- **Profesionalismo:** se ajusta a un comportamiento ético regido por la responsabilidad, el respeto, la igualdad y la honestidad en las prácticas de la gestión del proyecto.

3) Gestión de los interesados

A lo largo del proyecto, la gestión de interesados aspira a identificarlos correctamente, entender sus expectativas e interés en el proyecto, calificar su influencia dentro de la organización y establecer estrategias para su manejo. De este modo, se quiere facilitar la participación de las personas que son necesarias para el éxito y, en general, la aceptación del proyecto y los productos o minimizar las barreras de adopción en el seno del cliente. Esto no es sencillo, porque entre las partes hay con frecuencia intereses en conflicto latentes o explícitos, que el proyecto hace más evidentes.

El líder del proyecto no puede ignorar las dimensiones de la gestión de los requerimientos y las expectativas de cualquier proyecto, sino que las tiene que identificar y manejar de manera adecuada, utilizando herramientas, técnicas y habilidades variadas y sobre todo –pero no únicamente– las de comunicación.

El proceso de gestión de los interesados pasa por los puntos siguientes.

- **Análisis de los interesados:** el objetivo de este análisis será identificar a todos los interesados del proyecto, entender sus requerimientos y expectativas y evaluar cuál puede ser su influencia y compromiso en el proyecto.
- **Clasificación de los interesados:** debido a que nos interesa identificar a todos los interesados, debemos agruparlos para mejorar la eficiencia de su gestión. Los podremos clasificar por intereses, nivel de implicación, poder o nivel de gestión.
- **Estrategia de los interesados:** pasa por desarrollar un plan de gestión para cada grupo de interesados y definir una estrategia para lograr tanto su posición final deseada como sus requerimientos y expectativas.
- **Gestión de los interesados:** tiene dos puntos principales, que son la gestión de sus expectativas y mantener su nivel de compromiso para que no decaiga su interés en el proyecto, según el plan de gestión de los interesados llevado a cabo.

Bibliografía

Andersen, E. S.; Grude, K. V; Haug, T. (2006). *Goal Directed Project Management* (3.ª ed.). Londres: Kogan Page.

Ensworth, P. (2001). *The Accidental Project Manager: Surviving the Transition from Techie to Manager*. Nueva York (EE. UU.): John Wiley.

Pinto, J.; Millet, I. (1999). *Successful information system implementation: the human side* (2.ª ed.). Pensilvania (EE. UU.): PMI.

PMI (2007). *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework* (2.ª ed.). Pensilvania (EE. UU.): Project Management Institute (PMI).

PMI (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (4.ª ed.). Pensilvania (EE. UU.): Project Management Institute (PMI).

Rodríguez, J. R.; García Minguez, J.; Lamarca Orozco, I. (2007). *Gestión de proyectos informáticos: métodos, herramientas y casos*. Barcelona: Editorial UOC.

Rodríguez, J. R. "La gestió de projectes. Conceptes bàsics". En: *Gestió avançada de projectes TIC*. Universitat Oberta de Catalunya.

