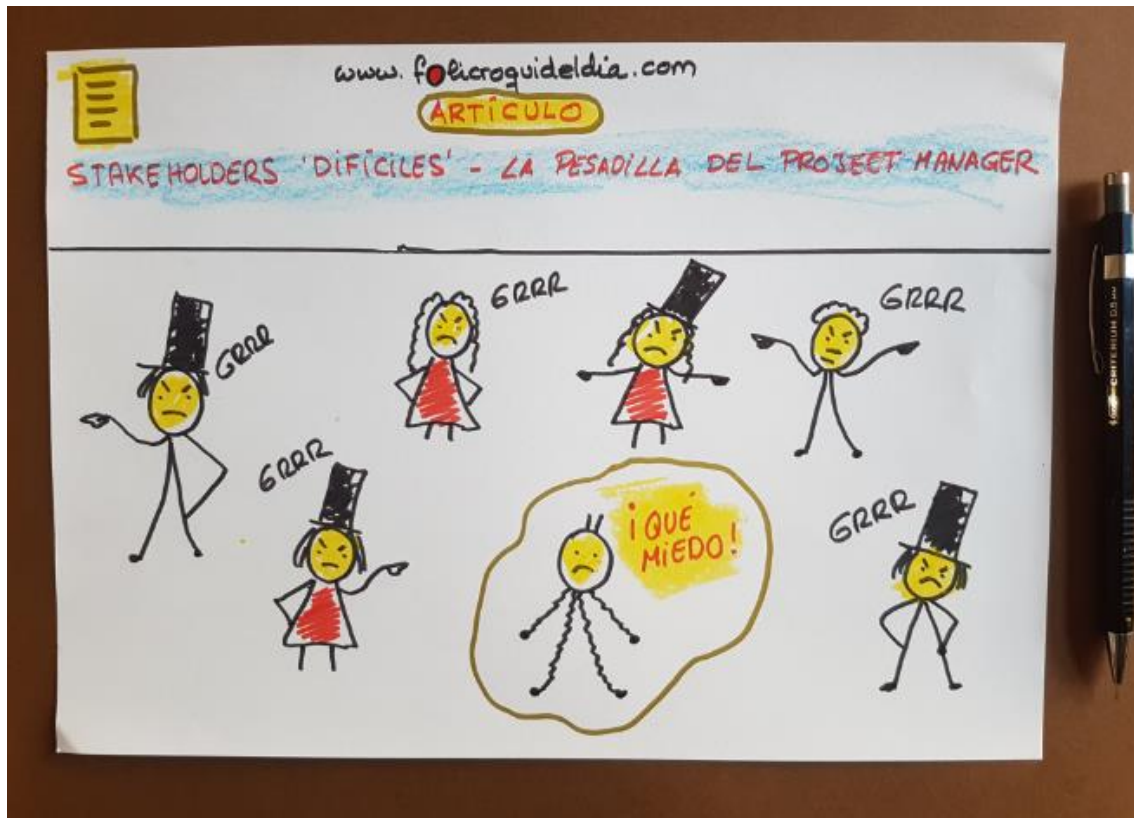


Stakeholders 'difíciles y complicados' - La pesadilla del Project Manager



En cualquier proyecto tecnológico o de transformación intervienen multitud de actores - los llamados '**stakeholders del proyecto**'. Desde la fase de la identificación de la necesidad hasta el 'delivery' **en los entornos productivos** intervienen, *entre otros*; *product managers, product owners, usuarios, departamentos de infraestructuras, equipos de despliegues, equipos de desarrollo, proveedores externos, factorías, negocio, asesoría jurídica, financiero, departamentos de riesgo tecnológico, unidades locales/globales de la organización, departamentos de metodología, etc, etc...*

Uno de los mayores **deseos** de los **Project Managers** es que "**no le toquen stakeholder difíciles**" de forma que los retos del proyecto se resuelvan únicamente con '**tareas de planificación y gestión**'.

Hay una verdad absoluta ... **Este deseo jamás se cumple.**

Independientemente de la metodología de proyectos que se utilice, de la calidad de la planificación realizada, del grado de involucración y mecanismos de comunicación y

seguimiento que se utilicen y de la experiencia que pueda tener el PM ... **siempre se encontrará con situaciones difíciles**. Esto lleva al PM a hacerse la siguiente pregunta:

- **¿Cómo poder lidiar con ‘stakeholders difíciles’ para garantizar el éxito del proyecto?**

Probablemente, para obtener la respuesta a la pregunta anterior, es preciso realizar las siguientes **cuatro reflexiones**:

1. ¿Qué significa **difícil** para el PM?
2. ¿Por qué los ‘stakeholders’ están teniendo **posiciones difíciles**?
3. ¿**Qué impacto tiene en el proyecto** la dificultad mostrada?
4. ¿**Qué puedo hacer para minimizar** las situaciones **difíciles** en el futuro?

PRIMERO - ¿QUÉ SIGNIFICA DIFÍCIL? – Aunque pueda parecer absurda - **es muy importante realizársela**. A veces la perspectiva de “difícil” que puede tener **el PM o el PMO** puede ser completamente diferente a la que tienen el resto de actores del proyecto. Otros PM o compañeros pueden tener una visión completamente diferente del concepto de dificultad que se presenta.

SEGUNDO - ¿POR QUÉ LAS POSICIONES DIFÍCILES? - Se requiere ponerse en la **situación del otro y entender los motivos... La famosa empatía**. Entre los motivos que hay detrás de situaciones difíciles pueden estar; *falta de presupuesto, escepticismo con el proyecto, carga de trabajo, falta de involucración, miedo al cambio, miedo al puesto de trabajo, prioridades diferentes, objetivos diferentes, aspectos culturales o políticos, aspectos emocionales, etc. etc...* Es bueno preguntarse si “**¿lo que el PM está demandando es la causa del comportamiento difícil?**”. La **COMUNICACIÓN y la ESCUCHA SON HERRAMIENTAS importantes para descubrir el trasfondo de la situación** y, con ello, **disponer de elementos que permitan tratar en tema basándose en hechos y de forma razonada**.

En ocasiones, **lo único que se necesita es TIEMPO y ESCUCHAR** y entender las objeciones. Con estas medidas se pueden **amortiguar muchas situaciones complicadas**. Adicionalmente es importante **adaptar nuestra DEMANDA para que tengan SIGNIFICADO para el stakeholder**. Es decir, encontrar **posiciones comunes** sobre las cuales avanzar y minimizar las divergencias existentes. En muchos proyectos, los ‘stakeholders difíciles’ **son los mejores valedores para garantizar el éxito del mismo SIEMPRE** y cuando se les involucre en el proyecto y se entiendan las razones.

TERCERO - ¿QUÉ IMPACTO TIENE EN EL PROYECTO? - Con la respuesta que obtengamos podremos **tener una visión del impacto que tiene el comportamiento difícil en el proyecto** y con ello determinar los próximos pasos y la forma idónea de afrontarlo; ocuparse, dejarlo pasar, ceder, dialogar, omitirlo, etc... Dependiendo del impacto a veces lo mejor es **NO HACER NADA**.

CUARTO - ¿QUÉ PUEDO HACER PARA EVITARLO? - El PM debe prestar mucha atención a las **relaciones que mantiene con todos los stakeholders del proyecto**, gestionar las influencias, conocer las necesidades y expectativas, realizar **acciones de gestión que promuevan el diálogo e involucración de todos los participantes**. Las reuniones periódicas suelen ser muy fructíferas. En el caso de metodologías ágiles se podría incluir al Product Owner en las daily scrum... A veces simplemente con una comida o compartiendo un café por la mañana para dar novedades puede ser suficiente para tomar la temperatura de la situación y actuar en consecuencia.

www.folicroquideldia.com

FRANCISCO JOSE MARTÍN-MORENO CARNERO