



RISK DOCTOR BRIEFING

CÓMO GESTIONAR INTERESADOS ARRIESGADOS

© Diciembre de 2016, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com



Los interesados pueden representar un riesgo real para nuestros negocios y proyectos – al menos algunos de ellos pueden – y los jefes y sus equipos necesitan ser conscientes de esto de forma que puedan dar pasos para controlar los riesgos que surjan de los interesados arriesgados. Como con todas las “incertidumbres que importan”, los interesados presentan tanto riesgos positivos como negativos, y necesitamos formas robustas para identificar qué interesados ofrecen oportunidades, y dónde pueden recaer las amenazas potenciales.

El análisis de interesados basado en riesgos puede ayudarnos a encontrar a los interesados arriesgados. Existen varios modelos de análisis de interesados, la mayoría de los cuales consideran dos dimensiones, tales como poder/interés, poder/influencia, influencia/impacto. Los modelos de dos dimensiones son útiles pero limitados, y es posible hacer un mejor análisis si consideramos las tres dimensiones **siguientes**:

- **Actitud.** ¿Los interesados apoyan o se oponen al negocio o al proyecto? La actitud puede ser tanto positiva como negativa, así es que un interesado podría ser un promotor o un bloqueador.
- **Interés.** ¿Cuánto les importa el resultado a los interesados? ¿Se tomarán un interés activo en cómo están progresando las cosas, o las observarán de forma pasiva?
- **Poder.** ¿Puede un interesado afectar al resultado de forma significativa, o no son capaces de ejercitar ninguna influencia?

Evaluando estas tres dimensiones para cada interesado, podemos decidir cómo son de arriesgados:

- **La actitud indica si un interesado es una amenaza o una oportunidad.** Los interesados que son negativos hacia el negocio o el proyecto podrían suponer una amenaza si intentan obstaculizar el progreso. Aquellos con una actitud positiva podrían proporcionar oportunidades ayudándonos a alcanzar nuestros objetivos.
- **El interés determina la probabilidad de que un interesado buscará influenciar el resultado.** Si un interesado tiene un alto nivel de interés, es más probable que se involucre e intente afectar a la forma en que las cosas resultan, tanto positiva como negativamente. Alto interés significa alta probabilidad; bajo interés significa baja probabilidad.
- **El poder refleja el grado potencial del impacto que un interesado podría tener en el resultado.** Los interesados de bajo-poder no pueden tener un impacto grande en los resultados, pero aquellos con altos niveles de poder podrían tener un efecto mayor. Alto poder quiere decir alto impacto; bajo poder quiere decir bajo impacto.

Si entendemos la Actitud, el Interés y el Poder de cada interesado, podemos decidir cuáles son más arriesgados. Aquí hay algunos ejemplos a nivel de proyecto:

- Considera un directivo senior que tiene una actitud positiva hacia tu proyecto, que está muy interesado en su resultado, y que está en una posición adecuada para afectar al resultado de tu proyecto. Esta persona presenta una gran oportunidad para el proyecto, y deberíamos tener por objetivo involucrarla de forma activa como abogado para el proyecto, utilizando su poder para ayudar al proyecto a tener éxito.
- Imagina un suministrador clave que piensa que tu proyecto está alejando sus recursos de trabajo más importantes. Si retirasen los recursos de su proyecto causarían problemas mayores. Su actitud negativa hacia el proyecto, combinada con altos niveles de poder e interés, significa que deberían tratarse como una amenaza significativa para el proyecto.
- El jefe de otro proyecto es tu amigo y sabe que estás bajo presión para hacer las entregas a tiempo. Él realmente quiere ayudarte, pero no le está permitido interferir en tu proyecto. Aunque tiene una actitud positiva y un nivel de interés alto, su bajo poder quiere decir que no ofrece ninguna oportunidad real para ayudar al proyecto.

Utilizando el **análisis de interesados basado en riesgo**, podemos identificar a los individuos y grupos que proponen la amenaza más grande o que ofrecen la oportunidad mayor. Entonces podemos centrar nuestros esfuerzos para influenciarlos, utilizando las estrategias de respuesta al riesgo estándar cuando fuese apropiado. Podemos buscar para evitar que surjan los efectos dañinos de los interesados más negativos, o proteger nuestro negocio o proyecto de su involucración. Podemos aventajarnos del apoyo disponible de los interesados positivos, comprometiendo su ayuda siempre posible para ayudarnos a alcanzar nuestras metas. Muchos interesados son arriesgados, pero si los identificamos y actuamos apropiadamente, podemos maximizar nuestras oportunidades de éxito.

To provide feedback on this Briefing Note, or for more details on how to develop effective risk management, [contact the Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), or [visit the Risk Doctor website \(www.risk-doctor.com\)](http://www.risk-doctor.com).