

Integrar interesados

Integrar interesados: el arte de comunicar para que el proyecto no se fragmente

Uno de los errores más frecuentes en la dirección de proyectos es pensar que la integración se logra únicamente con un buen cronograma, una EDT bien construida, una matriz de riesgos o un tablero ejecutivo correctamente diseñado. Todos esos elementos son necesarios, pero no integran por sí solos al proyecto.

La verdadera integración ocurre cuando los interesados relevantes entienden qué está pasando, por qué está pasando, qué se espera de ellos, qué decisiones deben tomar y qué consecuencias tiene no actuar a tiempo. En otras palabras: un proyecto no se integra solo con documentos. Se integra con comunicación efectiva.

Esto parece evidente para un Project Manager con experiencia media o alta. Sin embargo, en la práctica diaria sigue siendo uno de los mayores desafíos. Muchos proyectos no fallan porque el equipo técnico no sepa ejecutar. Fallan porque las expectativas no fueron alineadas, porque los riesgos no fueron comprendidos por quien debía decidir, porque el patrocinador recibió información tarde, porque los usuarios fueron escuchados demasiado tarde o porque cada interesado interpretó el avance desde su propia perspectiva.

Informar no siempre significa comunicar. Comunicar no siempre significa alinear. Y alinear no siempre significa integrar.

Integrar no es juntar partes. La palabra integración suele asociarse con consolidar planes: alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, riesgos, adquisiciones, interesados y comunicaciones. Pero el reto real del Project Manager no es solo ensamblar esos planes. El reto es mantenerlos vivos y coherentes frente a cambios, presiones, conflictos y decisiones.

Un proyecto es un sistema de compromisos. Cada interesado tiene intereses, preocupaciones, poder de decisión, nivel de influencia, expectativas y tolerancia distinta al riesgo. Cuando esos elementos no se gestionan, el proyecto empieza a fragmentarse.

El área técnica puede pensar que el proyecto va bien porque el avance físico es aceptable. Finanzas puede pensar que va mal porque el gasto no corresponde con lo previsto. El cliente puede sentir incertidumbre porque no ve entregables tangibles. El patrocinador puede creer que todo está bajo control porque nadie ha escalado formalmente. El usuario final puede pensar que no fue tomado en cuenta. Todos pueden estar viendo el mismo proyecto, pero no necesariamente están viendo la misma realidad.

Ahí es donde el Project Manager debe actuar como integrador. No basta con distribuir información. Debe conectar tres dimensiones: la técnica, la de gestión y la humana. Es decir, qué se está entregando, cómo se comportan alcance, tiempo, costo, calidad y riesgos, y cómo están reaccionando los interesados clave. Cuando una de esas dimensiones se separa de las otras, el proyecto empieza a perder cohesión.

Los interesados no son una lista. Una matriz de interesados es útil, pero no debe engañarnos. Identificar interesados no equivale a gestionarlos. Clasificarlos por poder, interés, influencia o actitud tampoco garantiza que estén integrados. Los interesados cambian. Sus prioridades cambian. Su percepción del proyecto cambia. Su apoyo puede aumentar o disminuir dependiendo de los resultados, de la presión interna, de los costos, de la política organizacional o de la forma en que se les comunica una mala noticia.

Por eso, la gestión de interesados debe ser dinámica. Un patrocinador que no decide a tiempo afecta el cronograma. Un usuario que no valida requisitos genera retrabajo. Un área legal que entra tarde puede bloquear una liberación. Un contratista mal informado puede ejecutar con criterios obsoletos. Una comunidad no escuchada puede detener una obra. El desafío, entonces, no es mantener a los interesados "enterados". El desafío es mantenerlos integrados al flujo de decisiones, riesgos, expectativas y compromisos.

Comunicar más no significa comunicar mejor. Uno de los vicios más comunes en proyectos complejos es responder a los problemas de comunicación con más correos, más reuniones, más minutas y más reportes. Pero más comunicación no necesariamente significa mejor comunicación. De hecho, el exceso de información puede generar el efecto contrario: saturación, indiferencia y pérdida de foco. Cuando todos reciben todo, nadie se siente realmente responsable de nada.

Una comunicación adecuada debe responder, al menos, cinco preguntas: qué necesita saber este interesado, para qué lo necesita saber, cuándo lo necesita saber, con qué nivel de detalle y qué decisión, acción o comportamiento espero después de comunicarlo. Si el Project Manager no puede responder esas preguntas, probablemente está informando por rutina, no comunicando para gestionar.

Un reporte ejecutivo no debe ser una bitácora técnica. Una minuta no debe ser una transcripción de la reunión. Un tablero de avance no debe ocultar decisiones pendientes. Un informe de riesgos no debe quedarse en semáforos sin acciones. Y una presentación al patrocinador no debe estar diseñada para demostrar esfuerzo, sino para facilitar dirección.

También conviene cuidar la comunicación informal. Una llamada rápida o un mensaje breve pueden destrabar asuntos operativos, pero cuando las decisiones relevantes se toman por canales informales y nunca se documentan, validan o comunican al resto del sistema, el proyecto se desordena. Ahí nacen frases conocidas: “yo entendí que sí estaba aprobado”, “eso lo vimos en una llamada”, “pensé que ya lo sabía el cliente” o “nadie nos informó que cambió el criterio”.

La comunicación informal puede acelerar, pero también puede fragmentar. El Project Manager no debe eliminarla; debe gobernarla.

El problema no siempre es la falta de información. En muchos proyectos hay información suficiente. Lo que falta es interpretación. Un cronograma puede decir que el proyecto tiene dos semanas de retraso. Pero el Project Manager debe explicar si ese retraso afecta la ruta crítica, si puede recuperarse, qué costo tendría recuperarlo, qué riesgos se abren, qué decisiones se requieren y quién debe tomarlas. Un indicador de costo puede mostrar desviación. Pero el patrocinador necesita saber si se trata de un problema temporal, una tendencia estructural, un error de medición, una mala línea base o un cambio no reconocido. Una matriz de riesgos puede mostrar severidad alta. Pero el comité necesita entender si el riesgo está creciendo, si el disparador ya ocurrió, si la respuesta es suficiente o si se requiere escalar.

La comunicación de proyectos no debe limitarse a transportar información. Debe ayudar a interpretar la realidad del proyecto. Cuando esto no ocurre, cada interesado interpreta los datos desde su propio marco de referencia. El equipo habla de entregables, finanzas habla de presupuesto, el cliente habla de valor, operaciones habla de continuidad, legal habla de exposición y el patrocinador habla de fechas comprometidas. El Project Manager debe construir un lenguaje común entre todos ellos.

El patrocinador no debe ser espectador. Uno de los síntomas más delicados de una mala integración es un patrocinador pasivo. A veces aparece al inicio, en los comités o cuando el problema ya escaló. Eso debilita al proyecto. El patrocinador no debe operar el proyecto, pero sí debe protegerlo, habilitar decisiones, remover obstáculos, validar prioridades y respaldar los cambios relevantes. Para lograrlo, necesita comunicación ejecutiva de calidad.

No basta decir: “tenemos retraso en permisos”. Es mejor decir: “el retraso en permisos ya consumió la holgura disponible. Si no se libera la gestión esta semana, el inicio de obra se moverá al menos diez días hábiles. Se requiere decisión del patrocinador para escalar con la autoridad correspondiente o aprobar la secuencia alternativa propuesta”. La diferencia es enorme. En el primer caso se informa un problema. En el segundo se habilita una decisión.

El Project Manager debe evitar dos extremos: ocultar problemas para no alarmar, o escalar todo para cubrirse. Ambos dañan la confianza. La comunicación ejecutiva madura distingue entre información, advertencia, decisión requerida y escalamiento formal.

Comunicar también lo incómodo. La comunicación adecuada no consiste en presentar el proyecto de forma agradable. Consiste en presentar la realidad de forma útil, honesta y accionable.

Un Project Manager que solo comunica buenas noticias pierde credibilidad. Uno que comunica problemas sin análisis genera ansiedad. Uno que comunica riesgos sin propuesta parece débil. Y uno que oculta información crítica se convierte en parte del problema.

La confianza se construye cuando los interesados saben que recibirán información oportuna, clara y proporcional, incluso cuando la situación sea incómoda. A veces el PM debe decir que una fecha ya no es realista, que el alcance solicitado no cabe en el presupuesto, que un proveedor no está cumpliendo, que el usuario no está participando, que el patrocinador debe decidir o que el equipo está saturado.

Comunicar bien no es suavizar la realidad. Es hacerla gestionable.

Sin comunicación adecuada, la integración es aparente. La integración de los interesados no es un evento de arranque ni una matriz que se llena al inicio del proyecto. Es una disciplina continua. Un proyecto puede tener buenos planes y aun así estar desintegrado. Puede tener muchas reuniones y aun así estar mal comunicado. Puede tener reportes impecables y aun así no lograr decisiones. Puede tener herramientas colaborativas y aun así mantener interesados desconectados.

En proyectos predictivos, ágiles o híbridos, el principio no cambia: los interesados deben estar alineados respecto al valor, prioridades, riesgos, decisiones y expectativas. Cambian los ritmos, los formatos y los mecanismos, pero no la necesidad de integrar. El verdadero desafío del Project Manager está en mantener una conversación ordenada, honesta y útil entre personas que ven el proyecto desde intereses distintos.

Ahí se nota la madurez del PM.

No en la cantidad de formatos que produce, sino en su capacidad para lograr que los interesados correctos entiendan la realidad del proyecto, participen cuando deben participar, decidan cuando deben decidir y sostengan su compromiso hasta la entrega de valor.

Porque al final, los proyectos no se integran únicamente en el plan. Se integran en la comunicación que mantiene alineadas a las personas que tienen el poder de hacerlos avanzar o detenerlos.