

Stakeholders: una comunicación empresarial que va en busca del éxito

Artículo basado en la entrevista realizada a Lynda Bourne durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

Resumen

Aunque en una empresa todos hablen el mismo idioma; no siempre el sistema comunicativo es el mejor. Por esto, Lynda Bourne ha realizado un trabajo en el que busca que toda la comunidad empresarial encuentre métodos claros para que sus mensajes cumplan con los objetivos; mejorando la productividad.

Sobre el autor

Tiene una amplia experiencia como Gerente General del Proyecto y Director de Proyectos especializados en la prestación de IT y otros planes relacionados con la empresa dentro del sector de las telecomunicaciones; también ha sido Consultor Senior en Gestión de Proyectos con diversas empresas del sector de telecomunicaciones en Australia y el Sudeste de Asia como *Optus* y *Telstra*. Ha publicado varios artículos sobre la gestión de proyectos relacionados en comunicación, *Stakeholders Circle*®, el desarrollo de los jefes de proyecto y ejecución de OGP con éxito. Autora del libro "Gestión de relaciones con las partes interesadas", publicado en septiembre de 2009. En la actualidad, es editora del libro "Asesoramiento al alza", que se publicará el próximo año.

Video - parte 1

Fragmento de la entrevista realizada a la Dra. Lynda Bourne durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.



Foto: archivo EAN Business Review

Una de las similitudes más interesantes que se presenta entre la gestión de las partes interesadas y la gestión de riesgos es el desafío que se da al conocer los obstáculos que se pueden presentar en el camino, al entender lo que no se puede hacer.

La gestión de riesgos es un enfoque estructurado que maneja la incertidumbre que se puede presentar ante una amenaza empresarial, a través de una secuencia de actividades humanas que evalúen los riesgos y generen estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigarlo a través de recursos gerenciales.

Este es el trabajo de Lynda Bourne una mujer australiana que tiene un Ph.D. en Gestión de Proyectos y que se ha convertido en una experta en el manejo de la herramienta *Stakeholder Cycle*[1]. Ha formado parte del equipo de trabajo encargado de proyectos de desarrollo OPM3 - PMI y OPM3 *ProductSuite*[2]. Adicionalmente, cuenta con la certificación PMI *ProductSuite*[3] y preside el comité de examen OPM3 *ProductSuite*.

Sudeste de Asia como *Optus* y Telstra. Ha publicado varios artículos sobre la gestión de proyectos relacionados en comunicación, *Stakeholders Circle*®, el desarrollo de los jefes de proyecto y ejecución de OGP con éxito. Autora del libro "Gestión de relaciones con las partes interesadas", publicado en septiembre de 2009. En la actualidad, es editora del libro "Asesoramiento al alza", que se publicará el próximo año.

Video - parte 2

Fragmento de la entrevista realizada a la Dra. Lynda Bourne durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.



El *Stakeholder Circle*® como un método del gerente actual.

Esta es una metodología desarrollada por la Dra Lynda Bourne, en la que descubre que, sin importar cuánto esfuerzo se aplique para el cumplimiento de las metas de tiempo y presupuesto; no se puede garantizar el éxito del proyecto, pues siempre hay personas que no se comprometen con el trabajo o que no son las adecuadas para realizar las tareas asignadas.

A raíz de esto, desarrolla una estructura que le permite al gerente escoger varios o todos los caminos, para ejecutar con éxito los proyectos que se realizan en sus organizaciones. Así, la gestión empresarial reduce la subjetividad que se crea alrededor de las actividades de trabajo, que se efectúa por intermedio de las relaciones laborales.

"Para mi sorpresa, al desarrollar esta metodología se convirtió en un producto comercial, Lo que inicio como una investigación, ahora es un producto con el cual me gano la vida, entrenado, haciendo consultorías y vendiendo el Software", señala Bourne.

La cultura como agente de riesgo

Para la Dra Bourne, la cultura lo es todo, pues lo que las personas hacen y cómo realizan, sus tareas dentro de las organizaciones, tiene que ver con el entendimiento de las costumbres que tienen todas las regiones del mundo.

La cultura depende de muchas cosas, las acciones de determinadas costumbres cambian. Por esta razón, al garantizar un excelente círculo de comunicación entre las partes interesadas, es indispensable el trabajo en equipo. Así, si se labora con un grupo multi-étnico, se necesita de personas que puedan explicar las sutilezas culturales.

Al pensar en cultura se está hablando de tradiciones nacionales porque cualquier persona que desea comunicarse efectivamente necesita entender lo que le están diciendo. Por esto, la comunicación también se debe preparar para el lenguaje generacional.

Artículo basado en la entrevista realizada a Lynda Bourne durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

Resumen

Aunque en una empresa todos hablen

Algunas organizaciones actuales se basan en la comunicación de la generación del Baby Boom[4]; pero si se observa a la actual generación, ellos no se

el mismo idioma; no siempre el sistema comunicativo es el mejor. Por esto, Lynda Bourne ha realizado un trabajo en el que busca que toda la comunidad empresarial encuentre métodos claros para que sus mensajes cumplan con los objetivos; mejorando la productividad.

Sobre el autor

Tiene una amplia experiencia como Gerente General del Proyecto y Director de Proyectos especializados en la prestación de IT y otros planes relacionados con la empresa dentro del sector de las telecomunicaciones; también ha sido Consultor Senior en Gestión de Proyectos con diversas empresas del sector de telecomunicaciones en Australia y el Sudeste de Asia como *Optus* y *Telstra*. Ha publicado varios artículos sobre la gestión de proyectos relacionados en comunicación, *Stakeholders Circle*®, el desarrollo de los jefes de proyecto y ejecución de OGP con éxito. Autora del libro "Gestión de relaciones con las partes interesadas", publicado en septiembre de 2009. En la actualidad, es editora del libro "Asesoramiento al alza", que se publicará el próximo año.

Video - parte 3

Fragmento de la entrevista realizada a la Dra. Lynda Bourne durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.



comunican así. Esta es la razón por la que la cultura generacional adquiere cada día más importancia; comprenderla es vital en la gerencia de las organizaciones, pero también lo es para ayudar a las antiguas generaciones a entenderse efectivamente con los jóvenes.

"...yo como australiana, entiendo las sutilezas de cómo el australiano piensa y hace las cosas; pero si intentara trabajar en una empresa de otro país, aún esforzándome por entender las típicas acciones de la nueva cultura, habrían aspectos que no lograría entender".

Culturas empresariales abiertas a la colaboración

Cuando la cultura de negocios es muy competitiva, el introducir pensamientos de trabajo colaborativo, probablemente no tendría éxito. Para lograrlo, el gerente empresarial debe asegurarse que toda la cultura organizacional quiera realizar esos cambios; los que se deben implantar de manera pausada.

Cuando los cambios se hacen en forma ambiciosa y radical, el plan no da resultado y será visto como un fracaso, lo que puede ocasionar una decepción general que colapse a toda la organización empresarial.

Para Lynda Bourne, cuando la empresa tiene empleados que están permeados por la tecnología, estas personas prefieren realizar su labor de manera individual; por lo que sería indispensable enfocar el trabajo con personas jóvenes que tengan el talento para valorar el grupo como equipo y puedan cambiar el pensamiento de los altos ejecutivos en las organizaciones actuales.

Este proceso, recomienda la Dra Bourne, se hace en cortos intervalos que se vean reflejados en ganancias para la organización. El gerente debe ser cauteloso escogiendo las áreas más pequeñas y menos complicadas que tenga la organización, para que el cambio de pensamiento sea paulatino.

Este cambio de pensamiento debe continuar progresivamente con las demás áreas con el fin de enfocar los proyectos donde la comunicación y la colaboración permitan ver una perspectiva de ganancia y tiempo. Unos recursos que beneficien a la empresa como a su equipo humano.

[4]La llamada generación del *baby boom*, está compuesta por las personas que nacieron luego del fenómeno migratorio de la Segunda Guerra Mundial. Cuando la guerra terminó, había una larga fila de estadounidenses buscando tener familia, empezaron a casarse más jóvenes y a tener niños a una edad más temprana que nunca antes. Como resultado, la población estadounidense aumentó en 30 millones de personas durante la década de

1960. Además, el alto número de familias nuevas desató una bonanza impulsada por el consumo a partir de la década de 1950. Hubo auge de la construcción de vivienda suburbana, con un aumento asociado en el número de propietarios de automóviles y otros bienes de consumo duradero como aparatos de televisión.

En general, la economía estadounidense creció a un ritmo de 4% anual en la década de 1950, al tiempo que la productividad aumentaba a la par con la población. El bajo desempleo y los salarios crecientes trajeron prosperidad a otros grupos previamente excluidos del crecimiento económico, como los negros y los campesinos pobres.

Artículo basado en la entrevista realizada a Lynda Bourne durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

Resumen

Aunque en una empresa todos hablen el mismo idioma; no siempre el sistema comunicativo es el mejor. Por esto, Lynda Bourne ha realizado un trabajo en el que busca que toda la comunidad empresarial encuentre métodos claros para que sus mensajes cumplan con los objetivos; mejorando la productividad.

Sobre el autor

Tiene una amplia experiencia como Gerente General del Proyecto y Director de Proyectos especializados en la prestación de IT y otros planes relacionados con la empresa dentro del sector de las telecomunicaciones; también ha sido Consultor Senior en Gestión de Proyectos con diversas empresas del sector de telecomunicaciones en Australia y el Sudeste de Asia como *Optus* y *Telstra*. Ha publicado varios artículos sobre la gestión de proyectos relacionados en comunicación, *Stakeholders Circle*®, el desarrollo de los jefes de proyecto y ejecución de OGP con éxito. Autora del libro "Gestión de relaciones con las partes interesadas", publicado en septiembre de 2009. En la actualidad, es editora del libro "Asesoramiento al alza", que se publicará el próximo año.

Video - parte 4

Fragmento de la entrevista realizada a la Dra. Lynda Bourne durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y



Imagen: Archivo EAN Business Review

***Stakeholders* exitosos**

La metodología ha sido más exitosa en Europa debido a que este continente ha tenido una larga historia de colaboración; son muchos los países que se recorren en una muy corta distancia. Además, sostiene Bourne, "entienden el concepto de negociación y el de vivir en armonía".

Ejemplo de esto han sido las compañías de los Países Bajos. Culturalmente estas empresas son muy abiertas, tienden a negociar y a vivir en armonía con las personas a su alrededor, mostrando su madurez profesional. Así mismo, los gobiernos son más maduros, que algunos de los países más jóvenes. Estas características son importantes para que se den las culturas colaborativas.

Teniendo en cuenta la poca experiencia que ha tenido la Dra Bourne con Colombia, ella manifiesta que este país tiene muchas ventajas culturales con respecto a los europeos; pues acá ella ha percibido una actitud abierta y mucho sentido de camaradería. Uno de los beneficios que tiene Colombia y que no tienen los países europeos, es que como es un Estado relativamente joven; posee muchas ideas innovadoras.



A menudo la motivación se basa en un sistema de recompensas, así que si el equipo humano que es recompensado por ser colaborativo, está impulsado a serlo más seguido; pero en un ambiente competitivo, esto determinará la manera en que las personas se comportan. Para que a un gerente no se le salga de las manos este proceso, es importante plantear las reglas de juego de una manera clara.

Artículo basado en la entrevista realizada a Lynda Bourne durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

Resumen

Aunque en una empresa todos hablen el mismo idioma; no siempre el sistema comunicativo es el mejor. Por esto, Lynda Bourne ha realizado un trabajo en el que busca que toda la comunidad empresarial encuentre métodos claros para que sus mensajes cumplan con los objetivos; mejorando la productividad.

Sobre el autor

Tiene una amplia experiencia como Gerente General del Proyecto y Director de Proyectos especializados en la prestación de IT y otros planes relacionados con la empresa dentro del sector de las telecomunicaciones; también ha sido Consultor Senior en Gestión de Proyectos con diversas empresas del sector de telecomunicaciones en Australia y el Sudeste de Asia como *Optus* y *Telstra*. Ha publicado varios artículos sobre la gestión de proyectos relacionados en comunicación, *Stakeholders Circle*®, el desarrollo de los jefes de proyecto y ejecución de OGP con éxito. Autora del libro "Gestión de relaciones con las partes interesadas", publicado en septiembre de 2009. En la actualidad, es editora del libro "Asesoramiento al alza", que se publicará el próximo año.

Video

Fragmento de la entrevista realizada a la Dra. Lynda Bourne durante el Congreso Internacional en Gerencia

La tecnología como enlace de la comunicación

Aunque los avances tecnológicos han roto las barreras de la comunicación, todavía es posible comunicarse de manera exitosa sin recurrir a la tecnología. Este recurso permite que las ideas trasciendan a las personas con las que se tiene contacto diariamente; pero estas suelen apoyarse demasiado en ella, haciéndolas perezosas.

Hoy las personas prefieren enviar un correo electrónico, en vez de hacer una llamada o tener una conversación en persona. El e-mail es muy informal, eliminando coacciones importantes en los negocios en un contexto de trabajo. Los correos que se suponen son de negocios, manejan una redacción muy informal, que está mal argumentada, no obstante, usualmente quien lo envía cree que se comunicó de manera adecuada.

Para la Dra Bourne existen muchas restricciones en los mensajes electrónicos (chat o mensajes de texto), que devalúan la comunicación. Para ella es muy difícil encontrar algo más que una idea superficial en 140 caracteres o menos.

Esta nueva forma de comunicación es frustrante, al interactuar con las actuales generaciones porque no hay una buena conversación, no hay un buen pensamiento; pues se está restringido a enviar el mensaje lo más rápido posible y con la cantidad de caracteres que se pueden usar. Esto puede llevar a que muy buenos hábitos de pensamiento, no sean practicados por generaciones futuras y la tecnología se convierta en una barrera a la comunicación.

Por lo anterior, se generan una serie de problemas dentro de las relaciones de la organización, al reducirse la habilidad comunicativa. Para que haya efectividad en la conversación es mejor el contacto persona a persona, siempre y cuando se superen los obstáculos que se presenten con la cultura

de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

[El video está dividido en 5 fragmentos, y se encuentran ubicados de la página 1 a la página 5](#)

±

generacional.

La interacción de la gerencia de proyectos y la planeación estratégica

Un buen proyecto debe tener la habilidad de conectarse a sí mismo con la estrategia de negocios; y una buena gerencia de proyectos debe tener la capacidad de articular claramente esa conexión.

La gerencia de proyectos de ahora, se basa en el concepto de una visión estratégica que puede ser desmembrada en varios niveles, y en el fondo de esos niveles, está el mundo de los proyectos. Como son temporales, no deben durar mucho tiempo, deben enfocarse en entregar una pieza del trabajo mientras siga conectado a la estrategia de negocios para que no pierda su camino.

Artículo basado en la entrevista realizada a Lynda Bourne durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

Resumen

Aunque en una empresa todos hablen el mismo idioma; no siempre el sistema comunicativo es el mejor. Por esto, Lynda Bourne ha realizado un trabajo en el que busca que toda la comunidad empresarial encuentre métodos claros para que sus mensajes cumplan con los objetivos; mejorando la productividad.

Sobre el autor

Tiene una amplia experiencia como Gerente General del Proyecto y Director de Proyectos especializados en la prestación de IT y otros planes relacionados con la empresa dentro del sector de las telecomunicaciones; también ha sido Consultor Senior en Gestión de Proyectos con diversas empresas del sector de telecomunicaciones en Australia y el Sudeste de Asia como *Optus* y *Telstra*. Ha publicado varios artículos sobre la gestión de proyectos relacionados en comunicación, *Stakeholders Circle*®, el desarrollo de los jefes de proyecto y ejecución de OGP con éxito. Autora del libro "Gestión de relaciones con las partes interesadas", publicado en septiembre de 2009. En la actualidad

La cualidad principal tiene que ver con el cambio de estrategia de negocios, porque las condiciones de mercado han ido cambiando. Los proyectos desarrollan una marca en sí mismos y a veces olvidan la conexión que hay entre su objetivo y los valores estratégicos de la organización.

La cultura de negocios en la búsqueda del éxito

Las organizaciones o las gerencias que valoran el trabajo de su equipo, pueden ver que su trabajo contribuye con el éxito de la empresa, no fallan. Ahora, cuando los gerentes no valoran a sus empleados, se generan los bajos números en la compañía, pues no hay motivación. Los empleados sólo llegan a realizar su trabajo si ven algo mejor, por esta razón, la Dra Bourne manifiesta: "*Para mí, el éxito de una empresa está muy unida al valor y al reconocimiento que se le da a los empleados y a la comunicación con los mismos. En una empresa que se falla por no valorar a sus empleados, de alguna manera hay que hacerle entender a la gerencia qué pueden hacer para mejorar la moralidad y la motivación de los empleados*".

En algunos casos, los gerentes no saben lo que tienen que hacer, o se basan en los antiguos métodos en los que el dinero y las acciones están por encima de todo. Por esta razón, cuando llegan las nuevas generaciones, le dan el valor que se merece a los recursos humanos.

, es editora del libro "Asesoramiento al alza", que se publicará el próximo año.

Video

Fragmento de la entrevista realizada a la Dra. Lynda Bourne durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

[El video está dividido en 5 fragmentos, y se encuentran ubicados de la página 1 a la página 5](#)

±

Entrevista realizada el 20 de septiembre de 2010

Cuando se empieza a dar pequeños cambios, con grupos de personas valoradas, se empieza también a valorar la empresa. Lo principal es el equipo humano, por lo que hay que darle el lugar que se merecen y hacerlos sentir valiosos; partiendo de una buena comunicación.