

## 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*.



[1] La base de datos de *los interesados* *Círculo SIMS* es un sistema independiente de ejecución desarrollado en *FileMaker Pro*. The tool is designed for the identification, analysis and management of a single stakeholder community. La herramienta está diseñada para la identificación, análisis y gestión de una unidad de negocio, de la actividad de la organización o de las partes interesadas de la comunidad del proyecto en beneficio de los interesados y la actividad. It is a proven methodology supported by robust, easy to use tools.

[2] La organización *Project Management Maturity Model* o *OPM3* es un estándar de mejores prácticas a nivel mundial para evaluar y desarrollar las capacidades de gestión de cartera, gestión de programas y gestión de proyectos. It was published by the Project Management Institute (PMI). *OPM3* provides a method for organizations to understand their Organizational Project Management processes and measure their capabilities in preparation for improvement. *OPM3* then helps organizations develop the roadmap that the company will follow to improve performance. Fue publicado por el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI).

[3] PMI ofrece un programa completo de certificación para los profesionales de proyectos de todos los niveles de educación y habilidad. Currently consisting of five credentials, the program demonstrates both your commitment to the profession and your expertise through certifying education, experience and competency. En la actualidad consta de cinco credenciales, el programa demuestra tanto su compromiso con la profesión y su experiencia a través de certificación de la educación, la experiencia y competencia.

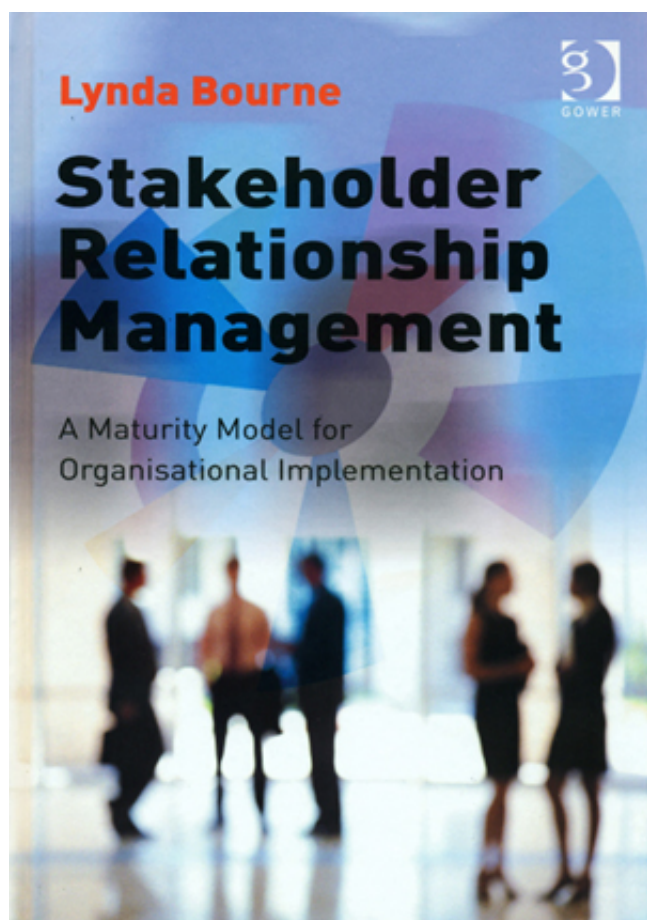
**Artículo basado en la entrevista realizada a Lynda Bourne durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.**

## 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



**Imagen:** tomada del libro Stakeholder Relationship Management

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.

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.



***"Todo lo que hemos discutido han sido temas nuevos y creativos, creo que esa es la ventaja que tiene Colombia sobre los países europeos, no sólo la apertura y la amabilidad, sino también la voluntad para tomar la innovación y las nuevas ideas, lo que es, probablemente, más beneficioso que solo ser colaborativo, esto ha sido bueno en los negocios de los Estados Unidos".***

Lynda Bourne

**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

El profesor Brahim Meddeb tiene un Ph.D en Relaciones industriales, una Maestría en análisis de las políticas y una Maestría en economía. Desde 1991 es profesor titular en la Universidad de Québec à Chicoutimi, (Québec, Canadá) donde es el Director - Fundador de un laboratorio de peritaje y de investigación sobre las innovaciones y el apoyo en las empresas. Desde junio de 2009, es el Director de la Revista Organisations & territories (Organizaciones y Territorios).

## Video - parte 5

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

Para la Dra Bourne, lo bueno de un país como Colombia es que al entrar a proyectos de alta envergadura; es que tiene la habilidad de no ver las cosas desde el punto de vista habitual. Un Estado joven tiene creatividad y habilidad para ver desde otra perspectiva. Lo negativo es que si la cultura y la infraestructura no están en un lugar adecuado durante estos cambios, tendrán problemas.

Otro paso que debe llevar a cabo Colombia para abrirse al mundo, es buscar el camino para que las nuevas generaciones de niños tengan contacto con el inglés, de manera paralela a la enseñanza del idioma nativo. En el caso de Malasia hubo un retraso en la industrialización, ya que a medida que el país enviaba jóvenes a estudiar en universidades en el exterior, no se acoplaban debido a que no había contacto con el inglés, entonces el gobierno aplicó nuevas técnicas de enseñanza para las escuelas secundarias basadas en inglés, creando una cultura bilingüe.

## La comunicación como elemento esencial del *skateholder*

Cuando se habla de comunicación no solo se hace referencia a una vía de ella, pues para que exista un proceso comunicativo se necesita de una vía de dos carriles. Por esta razón, un buen gerente debe realizar el control de ese proceso y hacerse partícipe de él.

Los gerentes son exitosos cuando tienen la capacidad de presentar una información clara y motivadora; cuando son capaces de cambiar la actitud de todas las personas que están a su cargo. Pero también este líder, tiene que ser una persona que sea buena escuchando, para estar atento a las necesidades de su equipo; para encontrar en ellos respaldo de una manera participativa y colaborativa



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.