

# *Gestión de Stakeholders.*

## *Gestión de grupos de interés*



*Gestión de Stakeholders:*  
*Gestión de grupos de interés*



Autora  
Lynda Bourne

Traducido del inglés por:

Alvaro Hernán Amaya Goyeneche  
Walther H. Suárez Ortiz  
Carlos Arturo Sierra Amazo  
Angélica Rodríguez Damian



**Autora.** Lynda Bourne.

**Traducido por:**

Álvaro Amaya  
Walther Suárez  
Carlos Arturo Sierra  
Angélica Rodríguez

**Año:** 2013

**Editorial:** Ediciones EAN.

**Ciudad:** Bogotá D.C.

**ISBN:** 978-958-756-211-8

**Reseña elaborada por:**

**Antonio Rodríguez**

Master of Global Management, Tulane University. MBA,  
MSc, Ingeniero Mecánico, Universidad de Los Andes.  
Miembro de la fraternidad Beta Gamma Sigma.

**E**ste libro, *Stakeholder Relationship Management a Maturity Model for Organisational Implementation* escrito por la doctora Lynda Bourne y originalmente en inglés, ahora es posible encontrarlo en su versión en español, *Gestión de Stakeholders. Gestión de grupos de interés*, traducido por Álvaro Amaya, Walther Suárez, Carlos Arturo Sierra y Angélica Rodríguez. La obra trata sobre la importancia que tienen los Stakeholders o aquellos implicados en un proyecto en particular, con relación al logro de las diferentes perspectivas de éxito del mismo. Se sabe de la importancia de los Stakeholders para el éxito de un proyecto, pero con frecuencia no se sabe cómo identificarlos, ni cómo se deben gestionar para beneficio del mismo. El objetivo que se propone la autora, Lynda Bourne, quien fue la primera graduada del Doctorado en Gerencia de Proyectos de la Universidad RMIT en Melbourne, Australia, es contribuir con un modelo que logre construir y mantener las relaciones con los Stakeholders en el mundo de los negocios. Permite entender la importancia de estos últimos, facilitando su identificación, monitoreo y análisis de cara a un proyecto. Como un elemento importante de la contribución de la autora, el libro presenta una guía para la implementación de dicho modelo.

Así, se define a los Stakeholder como “individuos o grupos que pueden ser impactados por, o pueden influir en el éxito o el fracaso de las actividades o proyectos de una organización” (Bourne, 2009, pág. 30); por ejemplo, estos pueden ser los proveedores de recursos críticos, o inversionistas de un proyecto; individuos o grupos de personas que se oponen al desarrollo de un proyecto o a alguna de las prácticas utilizadas en el desarrollo del mismo. De la definición anterior, es clara la importancia e impacto que tienen los Stakeholders en un proyecto, así como la complejidad implícita en su identificación, valoración, seguimiento y gestión.

No obstante, no puede existir un proyecto sin Stakeholders, ya que estos últimos están presentes en todas las fases del mismo, a partir de su concepción, pasando por los procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y cierre del proyecto. Algunos son más fáciles de identificar, como el gerente y el Sponsor del proyecto, mientras que otros parecen un poco más ocultos como los movimientos ambientalistas, los líderes sindicales o inclusive las comunidades impactadas por el proyecto. Cada uno de ellos tiene, tanto intereses diferentes, como niveles de poder. Los Stakeholders de un proyecto, son indispensables como generadores de propósitos, ejecutores de planes, así como reguladores de la gestión, aunque si

no se identifican y gestionan adecuadamente pueden ser nocivos para el desarrollo del proyecto. Por la importancia que tienen, el modelo de madurez “Círculo de Stakeholders” presentado por Lynda Bourne en su libro, será una herramienta de gran valor para la gerencia de cualquier proyecto en cualquier lugar del mundo.

La metodología “Círculo de Stakeholders”, está basada en que el éxito de las actividades que una organización adelanta para alcanzar sus objetivos, depende de las consideraciones de la comunidad de Stakeholders. Esta metodología consta de cinco etapas, que facilitan una aproximación flexible para entender y gestionar acertadamente las relaciones con todos los implicados en una actividad o proyecto. Así mismo, tiene en cuenta la naturaleza dinámica de la comunidad de Stakeholders, entendiendo que existe una diferencia entre los actuales y potenciales y que el relacionamiento con ellos va cambiando dependiendo de la dinámica de las comunicaciones. Adicionalmente, la metodología está basada en el concepto en que una actividad solo puede existir con el consentimiento informado de su comunidad de Stakeholders y que el manejo de las relaciones entre esta comunidad y la actividad, incrementará la probabilidad de éxito del proyecto.

Una de las conclusiones más importantes de las investigaciones adelantadas por la autora, es que el éxito o el fracaso de cualquier proyecto, usualmente está determinado por las percepciones de éxito o fracaso de los Stakeholders. Por lo anterior, es esencial conocer quienes pertenecen a la comunidad de Stakeholders para cada actividad de un proyecto, de tal forma que a través de la comunicación se haga un manejo efectivo de las expectativas y así mismo, de las percepciones de los Stakeholders, para que de esta manera cada actividad de un proyecto sea vista como un éxito.

Las cinco etapas del modelo “Círculo de Stakeholders” comienzan con la identificación de todos los Stakeholders, seguido por un proceso de priorización para determinar sus niveles de importancia; continua con una visualización gráfica que permite entender de manera integral la comunidad de estos y sigue, con la generación de compromiso a través de un proceso de comunicación efectivo. La última etapa, tiene que ver con el monitoreo de los efectos del compromiso logrado por la comunidad de Stakeholders.

En términos generales, este libro es de la mayor pertinencia, máxime si se tiene en cuenta que en la Quinta Edición de la Guía para la Gerencia de Proyectos, del Project Management Institute (PMBOK®), se incorporó una nueva área de conocimiento, relacionada precisamente con la Gestión de Stakeholders. Adicionalmente, tiene un gran valor conceptual y práctico, ya que a través de un lenguaje gráfico, sencillo y claro, Lynda Bourne presenta conceptos asociados a la gestión de los implicados en un proyecto o una actividad, como el Modelo de Madurez que permite de manera ordenada y sistemática identificar, valorar y gestionar a la comunidad.