



Cómo solucionar los problemas con los patrocinadores

No permita que los ejecutivos problemáticos interfieran en el trabajo. Esta es la forma de personalizar las relaciones de trabajo.

POR KATE ROCKWOOD
ILUSTRACIONES DE DAN PAGE

Después de que se iniciara uno de sus proyectos anteriores, los colegas de Annette Suh, PMP, le advirtieron que el patrocinador era una persona intimidante y tóxica. Explicaron cómo el consabido mal temperamento del patrocinador podía atemorizar a las personas y mantenerlas en silencio durante las reuniones, aplastar la moral del equipo y disminuir la productividad. Y por supuesto, en la primera reunión del proyecto, el patrocinador se agitó rápidamente. “Me gritaba que nadie escuchaba sus ideas”, indica Suh, actualmente Directora de Proyecto Senior de The Walt Disney Co. en Seattle, Washington, EUA.

Sin embargo, los patrocinadores problemáticos — ya sea que se trate de monstruos que aplastan al equipo con exigencias excesivas o personas indecisas que desaparecen en el momento de tomar decisiones clave— prevalecen. Estas personas pueden causar estragos en los proyectos. Una de cuatro organizaciones dice que el apoyo inadecuado de los patrocinadores es la principal causa del fracaso en los proyectos, según el informe *Pulse of the Profession*® 2018 de PMI. Para los directores de proyecto, identificar y mitigar las características de la personalidad de un patrocinador y desafiar los comportamientos, puede ayudar a navegar los obstáculos potenciales y evitar los atrasos.

En el caso del patrocinador enfadado, Suh encontró que la empatía —y no la resistencia— ayudaba a forjar una mejor relación. En lugar de quedarse estático a causa del temor o igualar su enojo, ella le preguntó tranquilamente de qué forma podía ayudar a que sus ideas fueran escuchadas. La tensión en la sala rápidamente se esfumó y el patrocinador se sintió escuchado. “Antes de que pueda ganarse la confianza de un patrocinador problemático y lograr que lo vea a usted como a una persona, debe ver al patrocinador como a una persona”, dice.

Todas las personalidades de los patrocinadores

son diferentes, lo que significa que las tácticas que pueden lograr que una persona que lo microadministra de un paso atrás serán radicalmente diferentes de lo que es necesario hacer para que un patrocinador permisivo se involucre de manera más estratégica con el rol.

En lugar de adoptar un enfoque universal, los directores de proyecto deben personalizar su compromiso para ayudar a los patrocinadores a desempeñar su rol —y mantener el proyecto en la senda correcta. Esa es la forma de manejar cuatro tipos de comportamientos de patrocinadores problemáticos:

El microadministrador

Problema: El progreso se percibe como lento —o detenido— debido a que el patrocinador entrega notas y sugerencias sobre las tareas más insignificantes. Olvídense de los informes de estado semanales; este patrocinador quiere recibir informes diarios y piensa que el proyecto no debe avanzar hasta que él o ella hayan evaluado cada elemento.

Solución: Si la microadministración se hace evidente al inicio del proyecto, debe reunir a todo el equipo en una sala para revisar la gobernanza y la función de cada uno de los roles del proyecto, señala Carlos Palomino, PMP, Gerente de Entrega de Servicio de Hewlett Packard Enterprise en Lima, Perú. Debe dejar claro lo siguiente: ¿Quién autorizará las tareas específicas? ¿Cuándo se deben escalar los problemas al patrocinador? ¿Con qué frecuencia el director de proyecto y el patrocinador revisarán los obstáculos? “Documentar ese acuerdo en papel facilita las cosas al momento de señalar una interferencia” durante reuniones individuales con el patrocinador, afirma.

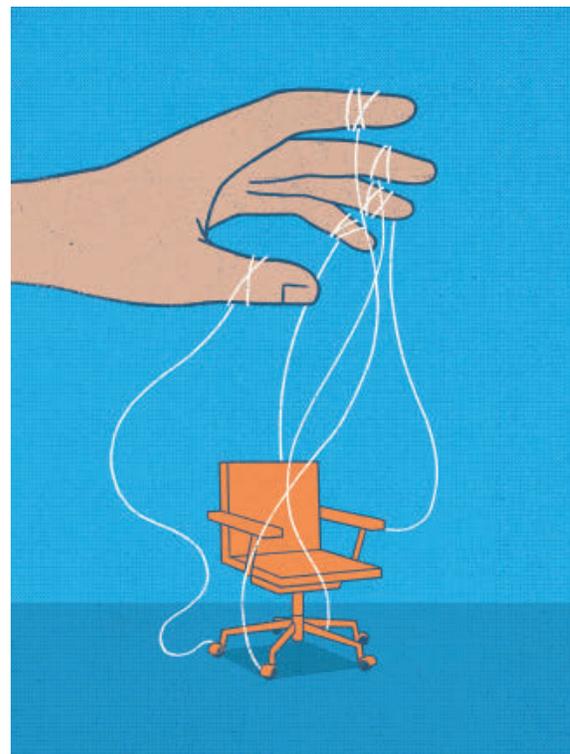
Recordar al patrocinador que debe mantenerse en su lugar no necesariamente debe percibirse como una reprimenda, señala Clement Chin, PMP, Director de Proyecto Senior de RAC Insurance en Perth, Australia. “Cuando los patrocinadores comienzan a participar hasta en los más mínimos detalles, les recuerdo sus roles y responsabilidades en el proyecto”, explica. “Pero también les recuerdo que no involucrarse en los detalles significa que tendrán más tiempo para enfocarse en el panorama general”.

Recuerde: si el patrocinador del proyecto desea recibir más detalles de lo habitual, vale la pena preguntar por qué. Puede existir una razón válida para solicitar informes de estado más frecuentes o para analizar detalles más granulares acerca de un aspecto específico del proyecto.



“Antes de que pueda ganarse la confianza de un patrocinador problemático y lograr que lo vea a usted como a una persona, debe ver al patrocinador como una persona”.

—Annette Suh, PMP, The Walt Disney Co., Seattle, Washington, EUA



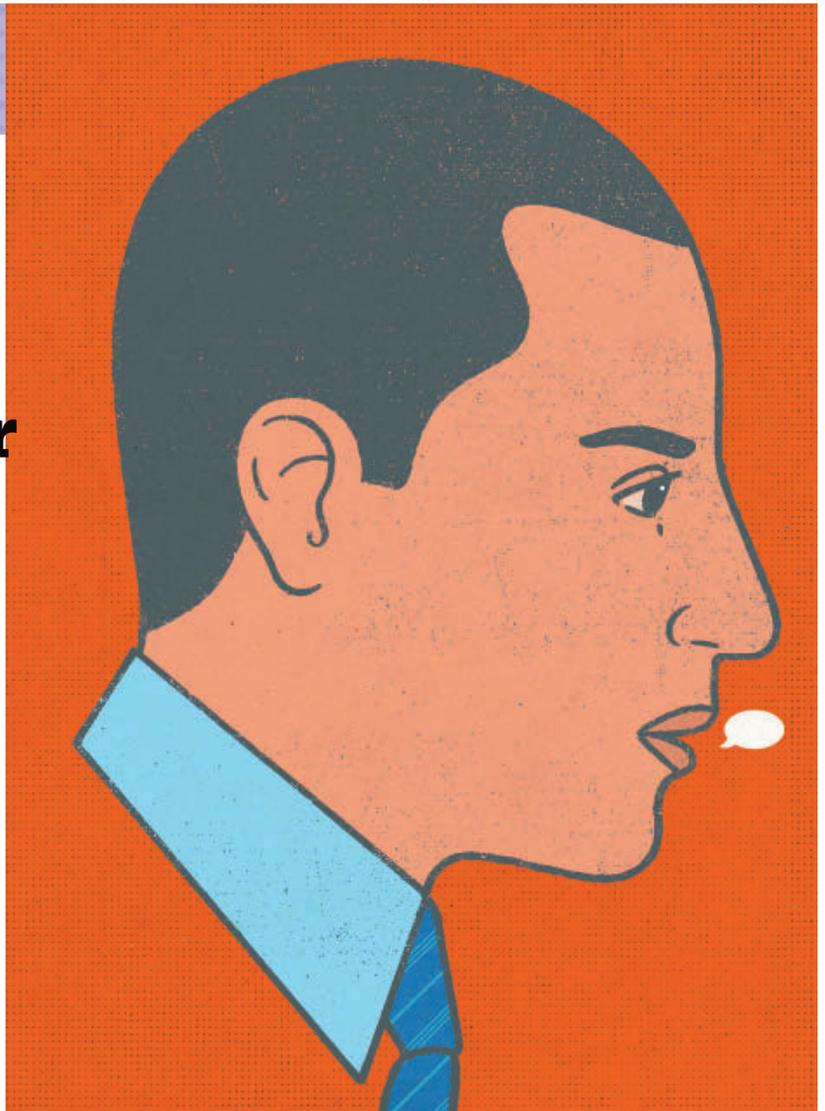
El mal comunicador

Problema: El equipo se reúne después de cada interacción con el patrocinador para tratar de analizar respuestas de una palabra y cambios en el tono de su voz, o para descifrar sus exabruptos. Puede dar la impresión de que pedirle que dé una respuesta directa es como extraerle un diente.

Solución: La persistencia y la paciencia son la clave, dice Suh. En una empresa en la que trabajó anteriormente, un grupo reducido de patrocinadores tenía sus propias líneas de presupuesto para autorizar proyectos sin supervisión de los ejecutivos. Cuando a Suh se le solicitó por primera vez hacer seguimiento de los detalles del proyecto, descubrió que la mayoría de los patrocinadores no se comunicaban y se comportaban evasivamente. “Los proyectos en los que estaban trabajando eran realmente entretenidos y podían ahorrar mucho dinero a la empresa, pero simplemente no querían hablar de ellos”, afirma. Por ello Suh organizó reuniones presenciales con cada patrocinador y las iniciaba conversando acerca de asuntos triviales para generar afinidad. “Para establecer una conexión personal, intenté averiguar acerca de alguna actividad que realizaban después del trabajo con el objetivo de generar la confianza necesaria para que compartieran detalles del proyecto”, señala.

Una vez que las preguntas se trasladan al área de los proyectos, Chin las estructura como un embudo. “Querrá comenzar con preguntas abiertas antes de avanzar a las preguntas indagatorias para solicitar más detalles”, dice. “Luego puede utilizar preguntas cerradas para aclarar la retroalimentación proporcionada”.

Recuerde: Si la comunicación prosaica continúa siendo un obstáculo para el proyecto, incorpore a un tercero, sostiene Palomino. “Trato de invitar a una persona de mayor jerarquía o incluso un proveedor a participar en la reunión”. A veces un grupo mayor de personas o más diverso puede ayudar al patrocinador a evitar respuestas vagas o insuficientes.



No involucrarse en los detalles significa que [los patrocinadores] tendrán más tiempo para enfocarse en el panorama general”.

—Clement Chin, PMP, RAC Insurance, Perth, Australia

El permisivo

Problema: Las autorizaciones fáciles y rápidas parecen ser un motivo de celebración, hasta que el proyecto se sale de su alineación estratégica.

Solución: Cuando es necesario contar con supervisión estratégica para volver a encaminar un proyecto, es útil recordarle al patrocinador que la definición de éxito del proyecto se extiende más allá del cronograma, alcance y presupuesto. Tenga una discusión acerca de cómo los ejecutivos y los usuarios finales visualizan la alineación estratégica.

“Cuando trabajo con un patrocinador que es demasiado fácil de satisfacer, destaco la ‘visibilidad de los ejecutivos’ en mi informe de estado semanal o quincenal”, afirma Charisse Brossard, PMP, Directora de Programa de ADP en Washington, D.C., EUA. “¿Existen riesgos potenciales que podrían atraer la atención de los ejecutivos? ¿Hay elementos clave en los que deseo que se involucren? A veces es

útil resaltar su compromiso para, de alguna forma, apelar a su ego indicando que necesito su ayuda en ciertas áreas”.

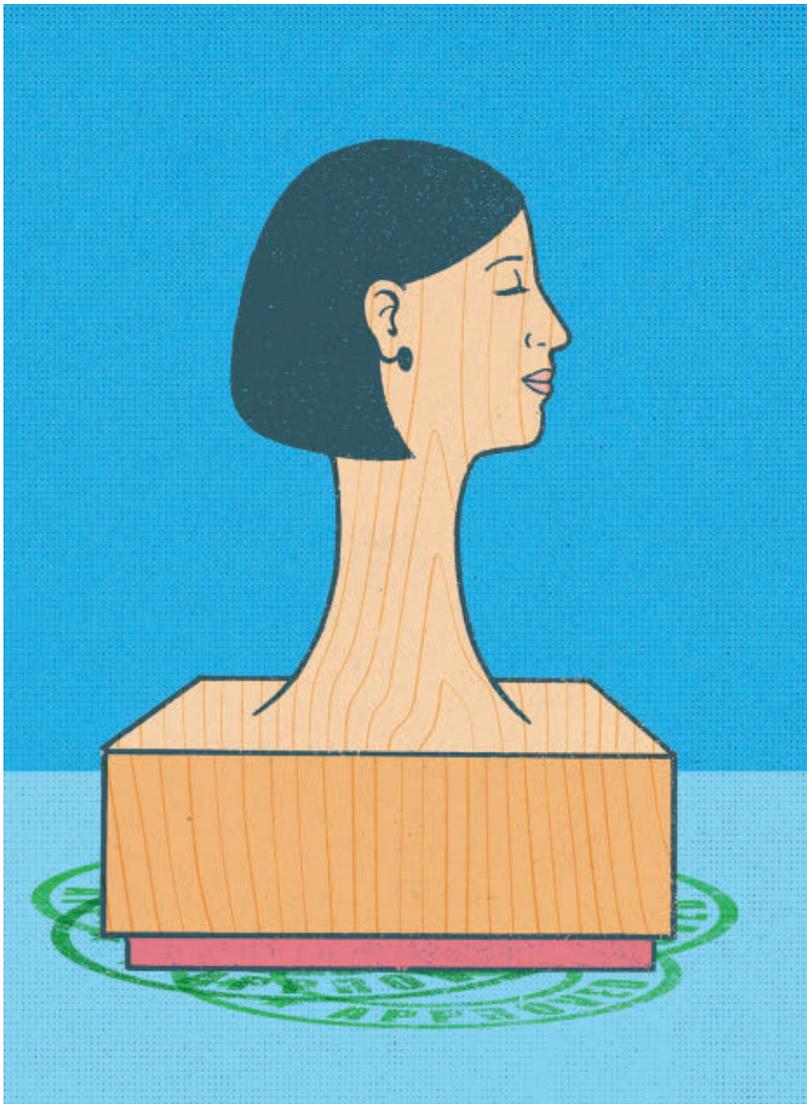
Cuando los proyectos de largo plazo se desalinean, acuda directamente al patrocinador y sostenga una conversación acerca de cómo es que el proyecto obedece a la estrategia de la organización, dice Chin. Si el patrocinador del proyecto se desvía por defecto a un estilo abreviado debido a que asume que todo está claro, pregúntele cómo debe explicarse la alineación estratégica a las personas que no trabajan en el proyecto. Este nivel de compromiso puede potenciar el enfoque del patrocinador.

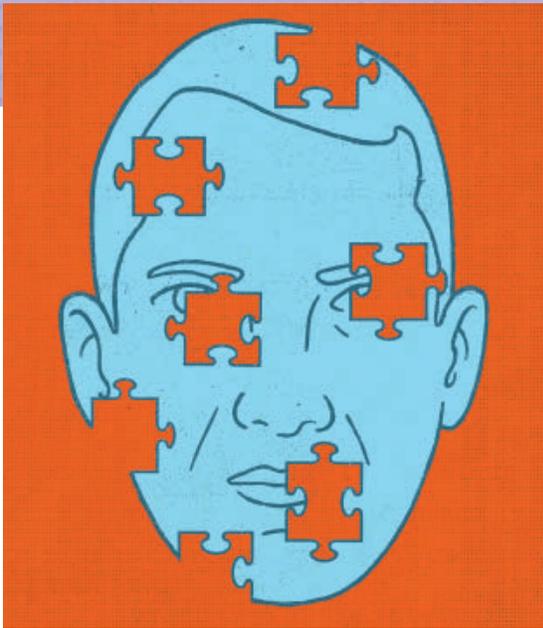
Recuerde: Dependiendo del tamaño y la cultura de una organización es posible que el equipo de proyecto omita al patrocinador para conocer las perspectivas de los ejecutivos directamente. “Si puede conseguir 10 o 15 minutos con una persona de la gerencia superior una vez por mes, le ayudará a que el proyecto cumpla con sus necesidades estratégicas”, dice Palomino.



“Cuando trabajo con un patrocinador que es demasiado fácil de satisfacer, destaco la ‘visibilidad de los ejecutivos’ en mi informe de estado semanal o quincenal”.

—Charisse Brossard, PMP, ADP, Washington, D.C., EUA





La pieza faltante

Problema: El director de proyecto pasa demasiado tiempo tratando de ubicar al patrocinador y lograr un espacio en su sobrecargada agenda en busca de respuestas o las autorizaciones necesarias para el proyecto. El constante estado de ausencia está ocasionando una seria discordia.

Solución: “Esté abierto a reuniones fuera del horario normal de trabajo”, dice Chin. Los patrocinadores con sobrecarga probablemente estén disponibles más allá del horario laboral normal de 9 a 5, por lo que debe estar dispuesto a extender su disponibilidad para ajustarse al horario del patrocinador. Solicite un bloque de 15 minutos si es posible, de forma que sea más fácil de agendar. “O bien, camine con el patrocinador entre reuniones y hablele —¡muy rápido!”

Recientemente Brossard estaba trabajando en un proyecto que tenía un patrocinador ejecutivo que viajaba con frecuencia al exterior durante el proyecto. “Debido a esto ajusté mi horario para ese patrocinador”, indica, ocasionalmente trabajando hasta más tarde o desde más temprano, dependiendo de la cambiante zona horaria del patrocinador. “No todos pueden hacer esto, pero si lo puede hacer, encontrará que el patrocinador tendrá un mejor tiempo de respuesta y mayor disponibilidad”. Ella unió esa disponibilidad con una buena cuota de rutina y contexto: organizó reuniones quincenales —presenciales o telefónicas— para revisar el avance del proyecto. Y le enviaba los puntos a tratar por adelantado para que fuera más fácil para el patrocinador evaluar las decisiones más importantes.

Recuerde: Si la ausencia de un patrocinador está descarrilando el proyecto, puede sugerir la designación de un suplente. “En el pasado he comunicado el impacto preciso de la ausencia sobre el proyecto y he solicitado un reemplazante designado que tenga la autoridad para tomar las decisiones cuando el patrocinador esté ausente”, señala Palomino. Solo debe asegurarse de que al reemplazante se le haya asignado la tarea de informar al patrocinador sobre todas las decisiones, de forma que no se omitan detalles en la comunicación.



“En el pasado he (...) solicitado un reemplazante designado que tenga la autoridad para tomar las decisiones cuando el patrocinador esté ausente”.

—Carlos Palomino, PMP, Hewlett Packard Enterprise, Lima, Perú

Momento de reemplazos

A veces, simplemente no es posible manejar la situación para que el patrocinador participe. Cuando se hayan agotado todas las demás opciones, tener una conversación directa con el patrocinador o buscar su reemplazo a través de una persona con mayor autoridad (como un Director o Vicepresidente) se vuelve necesario, indica Annette Suh, PMP, Directora de Proyecto Senior de The Walt Disney Co. en Seattle, Washington, EUA.

“Ocasionalmente, por el bien del proyecto, debe escalar el problema si un patrocinador no toma el camino correcto”, dice.

Le presentamos algunos escenarios que podrían indicar que es momento de encontrar un reemplazo:

El patrocinador carece del nivel de autoridad adecuado. En un proyecto con alta visibilidad y con mucho en riesgo, que normalmente debiera contar con un Director o Vicepresidente como patrocinador, Suh se encontró con una persona proveniente de las trincheras. “Necesitábamos supervisión ejecutiva. Por este motivo, acudí a mi Vicepresidente y le pregunté si podíamos incorporar a alguien situado más arriba en la jerarquía para hacerse cargo”.

El patrocinador nunca está disponible. El ausentismo ocasional es algo normal, pero tener un patrocinador que nunca está presente es indicación de un problema serio. En un proyecto que Suh dirigió recientemente, el patrocinador desaparecía durante más de una semana cada vez. Cuando eventualmente se reunieron, “le hice una pregunta realmente difícil: ¿Es usted la persona correcta para ser patrocinador?” Concedió diciendo que no lo era y acudió a otro Director para hacerse cargo del proyecto.

El patrocinador no define el éxito. Si un patrocinador no comunica o no desea comunicar el objetivo del proyecto, es momento de encontrar a una persona que sí lo haga, señala Suh. “No se puede llegar a la meta si no sabe a dónde va el proyecto”, concluye.