



Módulo 3. Stakeholder engagement, gestión del cambio y alineación estratégica

☰ Gestión de actores y comunicación efectiva

☰ Cambio organizacional y alineación al negocio

☰ Referencias

Gestión de actores y comunicación efectiva

La gestión de *stakeholders* se ha convertido en un componente crítico de los proyectos modernos. Según el Project Management Institute (PMI, 2023), más del 60 % de los problemas que afectan al éxito de los proyectos están vinculados a una comunicación ineficaz o al manejo deficiente de los *stakeholders*. Esto evidencia que la identificación, análisis y comunicación con los actores relevantes es un factor determinante para alcanzar los objetivos del proyecto.

El *stakeholder engagement* no solo consiste en informar, sino en generar interacción, construir acuerdos y mantener a los actores comprometidos durante todo el ciclo de vida del proyecto. Las organizaciones exitosas utilizan estrategias multiformato para comunicar resultados, gestionar expectativas y alinear intereses, adaptando su mensaje según el nivel de influencia y participación de cada *stakeholder*.

Se desarrollarán los elementos centrales de esta unidad. Primero, se abordará la identificación, análisis y mapeo de *stakeholders*.

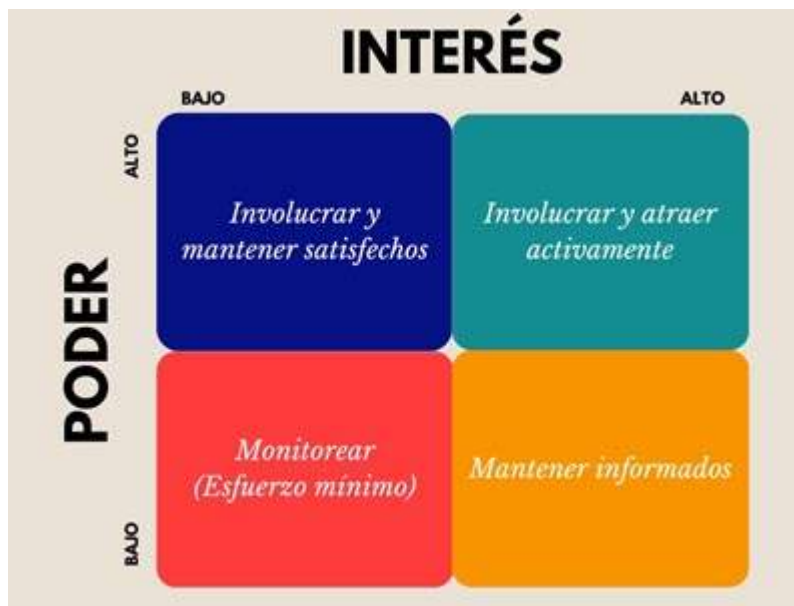
Luego, se presentarán estrategias de engagement y comunicación multiformato. Finalmente, se analizarán técnicas de negociación, manejo de expectativas y construcción de acuerdos efectivos.

Identificación, análisis y mapeo de *stakeholders*

La identificación de *stakeholders* es el primer paso para garantizar que los proyectos logren sus objetivos y generen valor. Un *stakeholder* es cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar o ser afectado por el proyecto. Identificarlos desde el inicio permite al *project manager* y al equipo anticipar expectativas, intereses y posibles resistencias (PMI, 2021).

El análisis de *stakeholders* implica evaluar el nivel de influencia, interés y poder de cada actor sobre el proyecto. Herramientas como la **matriz de poder/interés** permiten clasificar a los *stakeholders* y definir estrategias diferenciadas de comunicación y *engagement*, priorizando aquellos con mayor impacto en el éxito del proyecto (Echeverría, 2022).

Figura 1. Matriz de interés/poder



Fuente: Mendoza Ríos, s.f., <https://bit.ly/4a3p4A1>

El mapeo de *stakeholders* visualiza la relación entre los actores y el proyecto, identificando conexiones, conflictos potenciales y oportunidades de colaboración. Esto facilita la planificación de interacciones, anticipa posibles obstáculos y asegura que los esfuerzos de comunicación sean eficientes y efectivos.

La información obtenida de la identificación, análisis y mapeo de *stakeholders* permite diseñar planes de *engagement* personalizados. Por ejemplo, un *stakeholder* con alta influencia y bajo interés requerirá una estrategia diferente a uno con baja influencia pero alto interés, asegurando que se mantenga informado y comprometido de manera adecuada.

La correcta gestión de *stakeholders* desde las fases iniciales del proyecto ayuda a reducir riesgos asociados a conflictos, resistencia o malentendidos, promoviendo la aceptación de los *deliverables* y la colaboración de los actores clave. Además, permite al *project manager* anticipar y gestionar expectativas, mejorando la percepción de éxito y aumentando la probabilidad de entrega de valor (IES School, 2024).

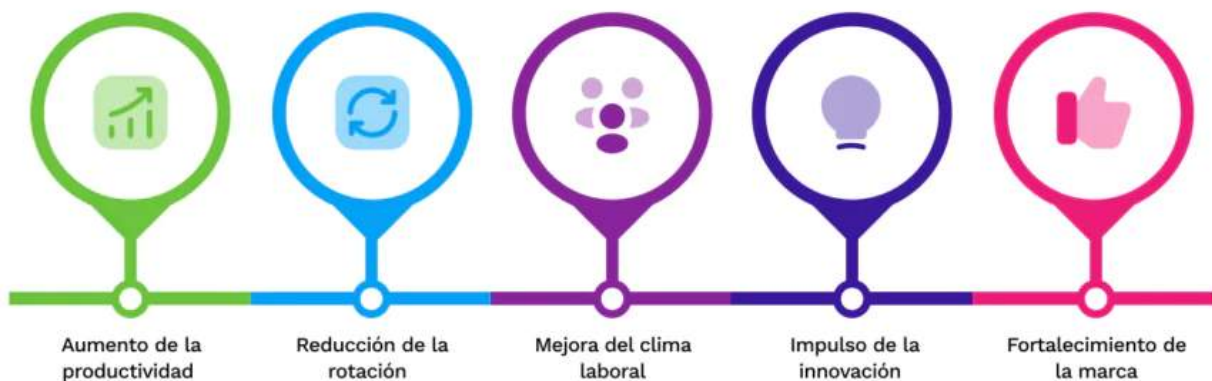
La identificación, análisis y mapeo de *stakeholders* constituyen la base para un *engagement* efectivo y una comunicación estratégica, elementos esenciales para asegurar la alineación de intereses, la cooperación y la satisfacción de los actores durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Estrategias de *engagement* y comunicación multiformato

El *engagement* de *stakeholders* es un componente crítico en la gestión de proyectos modernos, ya que garantiza que los actores clave mantengan su apoyo y participación activa durante todo el ciclo de vida del proyecto. No basta con informar sobre avances; es fundamental generar interacción, colaboración y compromiso con los objetivos estratégicos, fomentando relaciones de confianza y alineamiento (PMI, 2021).

Para diseñar estrategias efectivas de *engagement*, primero es necesario clasificar a los *stakeholders* según su influencia, interés y poder en el proyecto. Por ejemplo, un *stakeholder* con alta influencia y alto interés requiere comunicación frecuente y personalizada, reuniones de seguimiento y participación directa en decisiones estratégicas. En contraste, actores con baja influencia pueden recibir reportes periódicos y resúmenes ejecutivos, optimizando los recursos del *project manager* y focalizando la atención en quienes pueden impactar el éxito del proyecto (Calle, 2023).

Figura 2. ¿Por qué es importante el *employee engagement*?



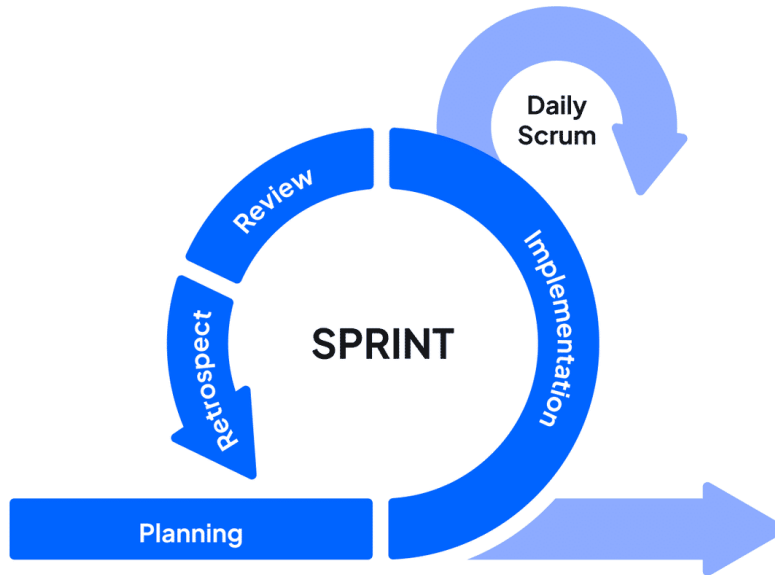
Fuente: Aguiar Chacón, 2024, <https://bit.ly/49p4CKx>

El uso de **comunicación multiformato** es clave para asegurar que los mensajes lleguen de manera efectiva a todos los *stakeholders*, considerando diferentes estilos de aprendizaje y niveles de detalle. Esto puede incluir reportes escritos, presentaciones ejecutivas, *dashboards* interactivos, correos electrónicos, reuniones virtuales, *workshops* y videos explicativos. La combinación de formatos permite reforzar la comprensión, facilitar la participación y aumentar la transparencia en la gestión del proyecto.

Una práctica esencial en la comunicación multiformato es establecer **canales de retroalimentación bidireccionales** (*feedback loops*), donde los *stakeholders* puedan expresar sus preocupaciones, sugerencias y expectativas. Esto permite ajustar estrategias de manera oportuna y mejora la alineación entre los objetivos del proyecto y las necesidades de los actores.

Por ejemplo, encuestas digitales periódicas, sesiones de preguntas y respuestas en reuniones de *sprint review* o tableros interactivos de seguimiento ayudan a mantener la comunicación abierta y continua.

Figura 3. *Sprint review*



Fuente: Brooks, 2025, <https://bit.ly/48npiBx>

En los entornos actuales, las herramientas digitales también desempeñan un rol clave en la gestión de la comunicación multiformato. Plataformas como **Microsoft Teams, Slack, Trello o Jira** permiten establecer canales temáticos, gestionar tareas en tiempo real y compartir documentación de forma colaborativa. Estas tecnologías facilitan la interacción entre equipos distribuidos, mejoran la trazabilidad de decisiones y refuerzan la transparencia en la ejecución del proyecto. Su incorporación refuerza tanto el *stakeholder engagement* como la capacidad de adaptación al cambio en contextos ágiles o híbridos.

Las estrategias de *engagement* también deben incorporar técnicas de priorización y seguimiento de *stakeholders*. Utilizar matrices de

poder/interés o de influencia/impacto permite al *project manager* identificar qué actores requieren atención inmediata, cuál es el tipo de mensaje más adecuado y cómo medir el éxito de la comunicación. Esto facilita la planificación de intervenciones específicas, evitando esfuerzos innecesarios y garantizando que los recursos se utilicen eficientemente (PMI Levante, 2022).

Además, un engagement efectivo contribuye a la **gestión de expectativas**. Mantener informados a los *stakeholders* sobre avances, cambios y riesgos reduce la incertidumbre y minimiza la percepción de sorpresas negativas. Esta práctica fortalece la confianza en el *project manager* y en el equipo, incrementando la cooperación y la aceptación de los *deliverables*. La comunicación transparente y continua también ayuda a resolver conflictos de manera anticipada, evitando que pequeños desacuerdos se conviertan en problemas críticos.

Integrar estrategias de engagement y comunicación multiformato en la planificación y ejecución del proyecto permite que todos los *stakeholders* estén alineados, comprometidos y satisfechos. La coordinación efectiva asegura que las decisiones sean informadas, que las expectativas estén gestionadas y que los resultados entregados tengan un impacto positivo y medible en los objetivos del proyecto y del negocio.

Un ejemplo representativo puede observarse en una empresa tecnológica de servicios financieros que implementó un nuevo sistema de gestión de clientes (*CRM*). Durante la fase inicial del proyecto, se identificaron más de 20 *stakeholders* clave, entre ellos equipos comerciales, legales y de TI. La estrategia de engagement incluyó reuniones quincenales, *dashboards* de seguimiento accesibles y talleres para construir acuerdos sobre requerimientos. En paralelo, se aplicó el modelo ADKAR para guiar el cambio interno, con líderes de equipo actuando como *change agents*. Esta combinación de herramientas y enfoque permitió una adopción más fluida y la alineación con los objetivos de digitalización del negocio.

Negociación, expectativas y construcción de acuerdos

La negociación con *stakeholders* es un proceso estratégico que busca alcanzar acuerdos que alineen intereses, reduzcan conflictos y garanticen la cooperación durante todo el ciclo de vida del proyecto. Los *project managers* deben identificar intereses, prioridades y áreas de flexibilidad de cada actor para construir acuerdos sostenibles y consensuados.

La gestión de expectativas es fundamental para evitar desajustes entre lo que los *stakeholders* esperan y lo que el proyecto puede entregar. Esto requiere comunicación transparente sobre el

alcance, plazos, riesgos y recursos, así como la clarificación de objetivos, criterios de éxito y limitaciones. Cuando las expectativas están alineadas con la realidad del proyecto, aumenta la confianza, se minimizan conflictos y se facilita la aceptación de los *deliverables* (Calle, 2023).

La construcción de acuerdos implica establecer compromisos claros y documentados, donde se definan responsabilidades, entregables y criterios de aprobación. Herramientas como actas de reunión, *memorandums of understanding* o registros de decisiones (*decision logs*) permiten formalizar estos acuerdos y servir como referencia para la resolución de conflictos futuros (Echeverría, 2022).

Durante la negociación, es importante aplicar técnicas como la identificación de intereses comunes, la priorización de objetivos, la generación de alternativas y la búsqueda de soluciones *win-win*. Estas prácticas fomentan la colaboración, promueven el consenso y refuerzan la relación entre el equipo del proyecto y los *stakeholders* (IES School, 2024).

Los *project managers* también deben considerar el contexto organizacional, la cultura y el estilo de liderazgo de los *stakeholders*, adaptando su estrategia de negociación para aumentar la efectividad de los acuerdos. Por ejemplo, en entornos más jerárquicos puede ser necesario formalizar los

acuerdos mediante documentos oficiales, mientras que en entornos colaborativos se prioriza la comunicación continua y la co-creación de soluciones.

Además, el seguimiento posterior a la negociación es esencial. Mantener un registro de compromisos, revisar el cumplimiento de acuerdos y ajustar estrategias según cambios en el proyecto asegura que los *stakeholders* continúen alineados y comprometidos. Este enfoque permite que los proyectos no solo cumplan con los *deliverables*, sino que generen valor real para todos los actores involucrados.

La negociación efectiva, la gestión de expectativas y la construcción de acuerdos claros son pilares para el éxito del *stakeholder engagement*. Su implementación garantiza que los *stakeholders* estén alineados, participen activamente y apoyen la entrega de valor, fortaleciendo la confianza y la colaboración durante todo el proyecto.

CONTINUAR

Cambio organizacional y alineación al negocio

La gestión del cambio organizacional se ha consolidado como un factor determinante para el éxito de los proyectos en entornos dinámicos y competitivos. Según Prosci (2022), cerca del 70 % de los procesos de cambio organizacional fracasan debido a la resistencia de los colaboradores y a la falta de alineación con la cultura de la organización. Esto evidencia que la adopción del cambio requiere no solo planificación estructurada, sino también liderazgo adaptativo, comunicación efectiva y estrategias de engagement con los *stakeholders*.

El cambio organizacional implica transformar procesos, roles y comportamientos, asegurando que los *deliverables* del proyecto se integren efectivamente al negocio y generen valor sostenible. Además, los proyectos deben adaptarse a entornos donde los objetivos estratégicos pueden evolucionar, las prioridades cambiar y la tecnología avanzar rápidamente. La correcta gestión del cambio permite minimizar la resistencia, aumentar la aceptación y garantizar que los resultados del proyecto sean

utilizados de manera efectiva por los usuarios finales y la organización en su conjunto.

La alineación estratégica complementa la gestión del cambio al vincular los objetivos del proyecto con la estrategia corporativa, asegurando que cada iniciativa aporte a los resultados deseados. Esta integración facilita la definición de métricas de éxito, la evaluación del impacto y la priorización de recursos según la importancia relativa de los proyectos para la organización.

Además, la adopción de prácticas de liderazgo adaptativo es clave para guiar a los equipos y *stakeholders* durante las transiciones. Los líderes deben fomentar la participación, motivar al personal y mantener la visión del proyecto clara frente a la incertidumbre. La cultura organizacional, los hábitos de trabajo y la disposición al cambio son factores críticos que condicionan la efectividad de cualquier iniciativa, por lo que deben ser considerados desde la fase de planificación.

Se desarrollarán tres áreas fundamentales en esta unidad: los fundamentos de gestión del cambio y la resistencia asociada, las estrategias de adopción, cultura y liderazgo adaptativo, y finalmente la vinculación del proyecto con los objetivos estratégicos y la definición de métricas que permitan medir su éxito. La comprensión de estos elementos permitirá a los *project managers* y líderes de proyecto asegurar que los *deliverables* no

solo se completen, sino que se incorporen de manera efectiva al negocio, generando valor tangible y sostenido.

Fundamentos de gestión del cambio y resistencia

La gestión del cambio organizacional se centra en preparar, apoyar y guiar a los *stakeholders* durante la implementación de nuevas iniciativas, asegurando que los *deliverables* del proyecto se adopten correctamente y generen valor sostenible. La resistencia al cambio es un fenómeno natural que puede manifestarse como desacuerdo, apatía, falta de compromiso o rechazo directo, y constituye uno de los principales riesgos para el éxito del proyecto (Prosci, 2022).

Los fundamentos de la gestión del cambio incluyen la planificación de estrategias que consideren tanto los aspectos humanos como los procesos técnicos del proyecto. Esto implica identificar los factores que generan resistencia, evaluar su impacto potencial y desarrollar planes de mitigación que incluyan comunicación efectiva, capacitación y participación activa de los *stakeholders* (PMI, 2021).

La resistencia puede surgir por diversas razones: miedo a lo desconocido, pérdida de control, hábitos arraigados, sobrecarga de trabajo o falta de comprensión del propósito del cambio.

Comprender estas causas permite al *project manager* diseñar intervenciones específicas que reduzcan la fricción y fomenten la aceptación.

Uno de los enfoques más utilizados es la aplicación de modelos estructurados de gestión del cambio, como el modelo ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*), que ayuda a guiar a los *stakeholders* a través de cada etapa del cambio, asegurando comprensión, motivación y desarrollo de competencias necesarias.

La gestión del cambio también requiere identificar *change agents*, miembros del equipo o líderes de proyecto que actúen como facilitadores, apoyando a los *stakeholders* en la adopción del cambio y sirviendo como enlace entre la dirección del proyecto y la organización. Su rol es crucial para reducir la resistencia y garantizar que los procesos se implementen de manera efectiva.

Además, la planificación del cambio debe integrarse con la gestión de riesgos del proyecto. La resistencia de los *stakeholders* puede afectar la calidad, los plazos y los costos, por lo que anticipar, monitorear y gestionar esta resistencia contribuye a minimizar impactos negativos y asegurar que el proyecto cumpla sus objetivos estratégicos.

Los fundamentos de la gestión del cambio y la comprensión de la resistencia permiten al *project manager* diseñar estrategias efectivas para guiar a los *stakeholders* durante la transición, promoviendo la adopción, la alineación y la entrega de valor. La gestión del cambio no es solo un proceso técnico, sino un enfoque integral que considera las emociones, motivaciones y cultura de los *stakeholders* para lograr resultados sostenibles.

Adopción, cultura y liderazgo adaptativo

La adopción del cambio en los proyectos depende en gran medida de la cultura organizacional y del estilo de liderazgo que se aplique. La cultura influye en cómo los *stakeholders* perciben las iniciativas, aceptan nuevas formas de trabajo y se comprometen con los objetivos del proyecto. Un ambiente abierto, participativo y orientado al aprendizaje facilita la integración de los *deliverables* y la aceptación del cambio.

El liderazgo adaptativo es fundamental para guiar a los equipos y *stakeholders* a través de la transición. Los *project managers* deben fomentar la participación activa, motivar al personal y ajustar estrategias según la respuesta de la organización. Este tipo de liderazgo implica escuchar, interpretar señales de resistencia y adaptar la comunicación y las intervenciones a las necesidades específicas de cada grupo.

Las estrategias de adopción incluyen capacitación, *mentoring*, *coaching* y talleres de sensibilización, que permiten a los *stakeholders* comprender y asumir los cambios de manera progresiva. Estos procesos fortalecen la confianza, reducen la resistencia y aumentan la efectividad en la implementación de los *deliverables* (Echeverría, 2022).

Figura 4. Principales características del liderazgo adaptativo



Fuente: Vananguardia, s.f., <https://bit.ly/3LNT6P5>

La integración de la cultura y el liderazgo adaptativo también facilita la creación de redes de apoyo dentro de la organización. Los *change agents* y líderes intermedios actúan como multiplicadores de la adopción, transmitiendo mensajes

coherentes y reforzando la importancia del cambio. Esto permite que la transformación sea más sostenible y menos dependiente de la supervisión directa del *project manager*.

El liderazgo adaptativo requiere evaluar continuamente el impacto del cambio, medir la aceptación y ajustar las estrategias según los resultados observados. Por ejemplo, encuestas internas, *feedback loops* y métricas de desempeño pueden indicar áreas donde la adopción es débil, permitiendo intervenciones oportunas y focalizadas.

Además, la adopción efectiva del cambio refuerza la alineación estratégica, asegurando que los nuevos procesos, herramientas o comportamientos contribuyan directamente a los objetivos de la organización. Cuando la cultura, la adopción y el liderazgo están alineados, se maximiza el valor generado y se aumenta la probabilidad de éxito del proyecto.

La adopción, la cultura organizacional y el liderazgo adaptativo son componentes interdependientes que permiten gestionar la resistencia, fomentar la aceptación del cambio y garantizar que los *deliverables* del proyecto se integren de manera efectiva, generando valor sostenible para la organización y los *stakeholders*.

Vinculación del proyecto con objetivos estratégicos y métricas

La vinculación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización asegura que cada iniciativa aporte al logro de resultados significativos y sostenibles. Los proyectos no deben ejecutarse de manera aislada; su planificación, ejecución y control deben estar orientados a cumplir la estrategia corporativa y a generar valor tangible para los *stakeholders* (PMI, 2021). Esta alineación permite priorizar esfuerzos, recursos y decisiones en función de lo que realmente aporta al negocio.

Una práctica fundamental es la definición de **métricas y Key Performance Indicators (KPIs) estratégicos**, que reflejen el impacto del proyecto en objetivos corporativos. Estas métricas pueden incluir indicadores financieros (retorno sobre la inversión, ahorro de costos), de eficiencia operativa, satisfacción de usuarios, calidad de los *deliverables*, nivel de adopción de nuevas herramientas o procesos, y cumplimiento de estándares regulatorios. La medición continua mediante estas métricas permite al *project manager* evaluar si el proyecto está generando valor y contribuyendo a los resultados estratégicos (Echeverría, 2022).

La comunicación clara de la relación entre el proyecto y la estrategia organizacional es esencial para alinear a los *stakeholders*. Informar cómo cada iniciativa contribuye a los

objetivos, cuáles son los beneficios esperados y cómo se medirá su impacto, facilita la comprensión y el compromiso de los actores clave. Esto fortalece la colaboración, reduce resistencias y genera confianza en las decisiones del equipo de proyecto.

Integrar los objetivos estratégicos en la gestión del proyecto permite también **priorizar recursos y esfuerzos**. Proyectos con alto impacto estratégico reciben mayor atención, mientras que aquellos con menor relevancia se gestionan de manera más ligera. Esta priorización asegura que la organización concentre sus recursos en iniciativas que maximicen el valor, evitando inversiones innecesarias en actividades que no contribuyen significativamente a la estrategia.

El uso de herramientas de visualización, como *dashboards*, tableros de control y reportes interactivos, facilita la medición del progreso y del desempeño. Estas herramientas permiten al *project manager* monitorear indicadores estratégicos en tiempo real, identificar desviaciones y tomar decisiones basadas en evidencia. Por ejemplo, un *dashboard* puede mostrar cómo la implementación de un nuevo sistema tecnológico impacta en la eficiencia operativa, permitiendo ajustes inmediatos para optimizar resultados.

Las *Project Management Offices (PMOs)* también cumplen un papel relevante en la articulación entre los proyectos individuales y la

estrategia global de la organización. Estas oficinas centralizadas no solo estandarizan procesos y metodologías, sino que también actúan como facilitadoras de la gestión del cambio, brindando soporte metodológico, asesoría en *stakeholder engagement* y asegurando que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos. Asimismo, las *PMOs* monitorean la cartera de proyectos y ayudan a priorizar iniciativas según su valor esperado, reforzando la consistencia y sostenibilidad en la toma de decisiones.

La vinculación estratégica también refuerza la **gestión del cambio** y la adopción organizacional. Cuando los *stakeholders* perciben que los resultados del proyecto contribuyen directamente a la estrategia y a los objetivos del negocio, aumenta la aceptación de nuevas prácticas, procesos o tecnologías. Esto reduce la resistencia al cambio, mejora la colaboración y garantiza que los *deliverables* tengan un impacto positivo y sostenible en la organización.

Además, esta alineación permite definir **criterios de éxito claros y medibles**, vinculando indicadores de desempeño operativo con metas estratégicas. Así, no solo se mide la ejecución del proyecto en términos de alcance, tiempo y costo, sino también su contribución real a los resultados organizacionales. Esta perspectiva integral permite al *project manager* garantizar que el

proyecto cumpla su propósito estratégico y que los *stakeholders* perciban el valor generado.

La vinculación del proyecto con los objetivos estratégicos y la definición de métricas estratégicas constituyen un componente esencial para la dirección de proyectos orientados a valor. Esta práctica asegura que cada acción y decisión dentro del proyecto esté alineada con la estrategia organizacional, promoviendo la adopción efectiva, la satisfacción de los *stakeholders* y la entrega de resultados sostenibles.

CONTINUAR

Referencias

Aguiar Chacón, E. (2024). *Employee engagement: guía para impulsar el compromiso de los empleados.* <https://www.iseazy.com/es/guias/employee-engagement/>

Brooks, E. (2025). *¿Por qué es necesaria la revisión del sprint?* <https://ones.com/blog/sprint-review/>

Calle, M. (2023). *Qué es el PMBOK 7: Principios y dominios explicados.* <https://marcocalle.com/que-es-el-pmbok-7-principios-y-dominios-explicados/>

Echeverría, D. (2022). *¿Qué es la creación de valor de un proyecto?* [CursoDirecciónProyectos.com.](https://www.cursodireccionproyectos.com/)
<https://www.cursodireccionproyectos.com/2022/10/creacion-valor-pmbok7/>

IES School. (2024). *¿Qué es un project manager y cómo convertirte en uno [2025]?* Recuperado de

<https://asana.com/es/resources/become-a-project-manager>

Mendoza Ríos, H. (s.f.). *Qué son los stakeholders y métodos para su análisis.*

<https://www.uaeh.edu.mx/divulgacion-ciencia/stakeholders-metodos/>

PMI. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®) – Séptima Edición.* Newtown Square, PA: Project Management Institute.

PMI Levante. (2022). *Guía PMBOK 7: de los procesos a los principios y dominios.* <https://pmi-levante.org/gestion-pmbok7/>

Prosci. (2022). *Best Practices in Change Management – 2022 Edition.* <https://www.prosci.com/resources>

Vananguardia. (s.f.). *Principales características del liderazgo adaptativo.* <https://vananguardia.com/liderazgo-adaptativo/>

CONTINUAR