



INFLUENCIAR DECISIONES DE PROYECTO ARRIESGADAS

© Julio 2014, **Alfonso Bucero** MSc, PMP, PMI-RMP, PMI Fellow

alfonso.bucero@abucero.com

Muchas decisiones en los proyectos las toman otras personas que te afectan a ti y a tu carrera como profesional de la dirección de proyectos, y a menudo estas decisiones son sobre el riesgo. Las decisiones sobre presupuestos, asignaciones, distribución del equipo o prioridades pueden cambiar de forma significativa el perfil del riesgo del proyecto. Pero solo porque estas decisiones vitales son tomadas por otros, eso no significa que no puedes influenciar en el resultado. Los profesionales de la dirección de Proyectos tienen que saber cómo influenciar las decisiones de una manera que minimice el riesgo de sus proyectos y de ellos mismos. Tenemos que identificar, analizar, y mitigar estos riesgos para conseguir resultados óptimos en los proyectos. ¿Cómo podemos utilizar nuestras habilidades de influencia para manejar los riesgos que surgen de las decisiones de otros?

Daniel Kahneman ganó el Premio Nobel en Economía por su trabajo sobre toma de decisiones.: Kahneman describió un conjunto de habilidades mentales que afectan a cómo las personas toman decisiones difíciles en situaciones inciertas. Los profesionales de la dirección de proyectos pueden aventajarse de estos factores cuando buscan influenciar en decisiones de proyecto importantes y arriesgadas:

1. **Afianzar:** Asegurar que tu posición se ve como el punto de arranque para decisiones importantes. Entonces las personas pueden decidir si varían respecto a esto, y en cuánto. Presenta tu posición como un punto de referencia clave para otros.
2. **Enmarcar:** La forma en la que expresas una idea afecta a si la gente estará o no de acuerdo. Una oportunidad de un 70% de perder un millón no se ve de la misma forma que un 30% de oportunidad de ganar un millón. Enmarca la decisión en una forma que favorezca tu opción preferida, y esto minimizará el riesgo de la decisión de hacerlo de una forma diferente.
3. **Aversión a la pérdida:** ¿Invertirías tus fondos de pensión en una política que ofrece un 80% de oportunidad de doblar tu dinero, pero solo un 20% de oportunidad de perderlo? Si pudieses jugar ese juego suficientemente a menudo, ganarías fácilmente. Pero puesto que solo puedes jugar una vez, la mayoría de la gente eludiría la oferta, porque el riesgo de pérdida es demasiado grande. Y la aversión a la pérdida no es solo lógica; tiene que ver con no parecer estúpido. Así es que asegúrate de que presentas tu opción preferida en términos de beneficios potenciales, no de pérdidas.
4. **Apoyo social:** Forma una coalición para apoyar tu idea. Utiliza reuniones informales uno a uno, manteniendo todos los conflictos como confidenciales y publicita las áreas de acuerdo. El respaldo de los directivos senior cuenta, pero también asegúrate de conseguir el apoyo de todas las otras funciones que no pueden apoyar abiertamente tu posición, pero que podrían oponerse de forma efectiva si no estuviesen de tu lado.
5. **Credibilidad emocional:** Creemos que experimentamos más de lo que leemos. No te fíes de los datos y de los hechos solo para construir tu caso. Revive tu caso con historias, ejemplos y con los hechos raros para rematar.
6. **Opción restringida:** Muchos compradores van a las tiendas y las opciones les agobian, y luego se van sin comprar nada. Tener demasiadas opciones es peligroso. Cuantas más opciones ofreces, más riesgos creas, así que influencia a las personas presentándoles unas pocas alternativas creíbles.
7. **La repetición funciona:** ¿Qué funciona? La repetición es lo que funciona. Se persistente: reclama una y otra vez, y finalmente incluso la persona crítica más convencida empezará a entender tu perspectiva.

Entendiendo y utilizando estas habilidades mentales, serás capaz de influenciar de manera informal aquellas decisiones vitales arriesgadas de un proyecto tomadas por otros, incluso si no te piden permiso ni tu opinión directa.