

Webinar Experiencias en Gerenciamiento de Alcance y de RRHH (Integrador de Aplicaciones)

Luis Repetto – PMP

luis.repetto@gmail.com

27 de Setiembre de 2012

Contexto

- Esta presentación está basada en la experiencia del presentador en la ejecución de proyectos de Implantación de Aplicaciones informáticas, principalmente en empresas de Telecomunicaciones.
- Estos proyectos se desarrollaron en Perú, México y Arabia Saudita
- Excepto en un proyecto en que desempeñó el rol de Asesor del Gerente de Programa del Cliente, en los restantes fue el PM o Jefe de PMO del lado del proveedor (System Integrator)

Gestión del Alcance (*)

- Recopilar Requisitos
- Definir el Alcance
- Crear el EDT
- Verificar el Alcance (aceptación de entregables)
- Controlar el Alcance (Gestión de Cambios)

(*) PMBOK Cuarta Edición

Proyectos Implantación de Aplicaciones

- El Cliente escribe RFP.
 - Recopila Requerimientos (Requerimientos Funcionales y no funcionales)
 - Define Alcance (todo lo establecido en la RFP, además de todo lo pensado pero no trasladado a la RFP)
 - Establece el plazo de implantación (a veces en fases)
 - Establece, directa o indirectamente, los Criterios de Aceptación (verificación de Alcance)
 - Usualmente incluye Conversión de Datos como parte del Alcance.

RFP (Cliente)

- No hay RFP perfecta
- El Cliente cree que es perfecta y que abarca todo el alcance que, al momento de la escritura del RFP, estaba en el pensamiento de los Interesados Clave
- Por lo general los plazos establecidos son poco realistas
- No se verifica el contenido de la RFP con los Interesados Clave

RFP (Oferente)

- Los oferentes deben presentar una propuesta competitiva
- Los vendedores van a leer el Alcance contenido en la RFP de una manera “liviana”
- A veces los vendedores no se guían por la RFP formal (escrita) sino por lo que algún Interesado Clave le expresó antes o después de liberar la RFP
- Los vendedores van a aceptar los plazos de ejecución pre-establecidos
- Elaboración de la Planilla de Ganancias y Pérdidas (Profit and Loses o P&L)

6

RFP (Proveedor = Implementador)

- Tratará de controlar a los vendedores para que la propuesta conlleve a una implantación exitosa (en plazo y dentro del presupuesto)
- Como no entregar en plazo haría que la oferta sea descartada, la organización que ejecutará el proyecto solicitará a los vendedores agregar:
 - recursos humanos
 - Presupuesto importante para Riesgos
 - Presupuesto importante para Contingencia ([P&L](#))
- Todo ello incrementa el precio de la propuesta (haciéndola menos competitiva)
- Resultado: propuesta negociada entre partes

7

Alcance (Planificación)

● Cómo negociar el Alcance

- Tomado de “Controlling Scope in International Projects”, Frank Parth, PMI Global Congress 2008 – EMEA:

This same interpretive approaches applied to almost everything in a contract, not just to the milestones. In many places in the Middle East, just because a contract is signed does not mean that Negotiations have ended. FAR FROM IT. Often a signed contract is used as THE STARTING POINT to continue negotiations to GET MORE of what you want. This is readily expected by anyone doing business in the Middle East, but can come as a shock to someone who has never done any work outside the US or European country.

- Ejemplo [Jeddah Municipality](#)

Alcance (Ejecución)

- Visiones contrapuestas:
 - Cliente, todo está incluido
 - Proveedor, todo es Solicitud de Cambio (“Change Request” o CR)
- Aversión del Cliente en aceptar que omitió Requerimientos en la RFP
- Aversión del Cliente en aceptar “CR”, aun sin costos en dinero, pero sí costos en plazos
- Proveedor quiere satisfacer al cliente por lo que ya desde el inicio de la Ejecución, comienza a consumir presupuesto de R&C
- Cliente usa Penalidades (multas por incumplimientos) como financiación de los incrementos de alcance

Alcance

● Ejemplo 1

- Pobre definición de Alcance
- Barrera idiomática en RFP para implementador
- Negación de Change Requets
- En realidad el Cliente pretendía cambiar la solución (OFS) por una más completa (Siebel-CRM)

● Ejemplo 2

- Intento de ampliar el alcance mediante la inclusión de etiquetado e Inventario dentro del mismo
- El inventario abarcaba más de 800 depósitos y 18 millones de items
- Respuesta del proveedor

10

Alcance

● Ejemplo 3

- Cambio de sistema de Atención de Clientes y Facturación de una empresa celular con alrededor de 24 millones de líneas en servicio
- Proveedor falla algunos entregables por lo cual se hace acreedor de multas
- El Cliente no consigue personal suficiente ni entrenado para las Pruebas de Aceptación de Usuario, por lo que solicita el Proveedor la ejecución de las mismas, guardándose el rol de Testigo de las pruebas
- El esfuerzo era desproporcionado respecto a las multas
- El fracaso del proyecto era inevitable (*)

(*) Este fracaso tuvo otro componente en la parte de RRHH

● Ejemplo 4

- Cambio de sistema de Facturación de una empresa Triple Play (Datos, VoIP, Video) y Celular con alrededor de 2 millones de líneas en servicio
- Cliente, debido a falta de personal idóneo, pretende incluir como parte del alcance la conversión de Datos de Clientes y de Parámetros de configuración de la solución (más de 10 mil planes de tarifas)
- Proveedor acepta incrementos en el Alcance en virtud de un potencial negocio con el cliente, varios órdenes de magnitud superior al Ejemplo.
- El incremento de Alcance no se financia con dineros de R&C, sino con oportunidades de negocios a futuro.
- Todo conlleva a una mala documentación de los CR ya que el Cliente no quiere aceptarlos

12

Alcance

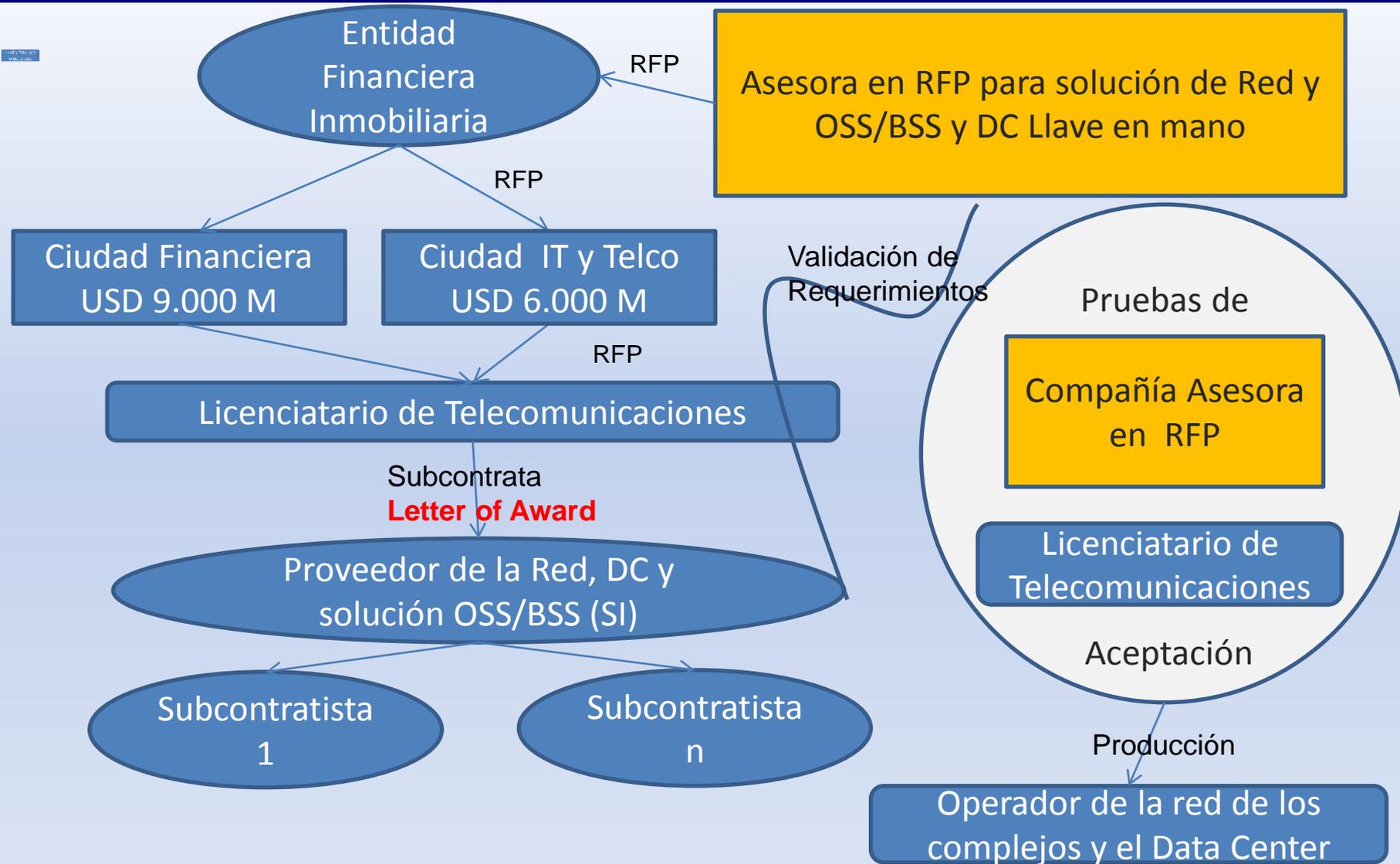
● Ejemplo 5

- Sin incurrir en incumplimientos en Entregables, el Proveedor falla en hitos no asociados con Entregables
- Cliente documenta estos incumplimientos mediante escalamientos (A y B) dentro de su Organización
- Estos escalamientos se transmiten a la alta dirección del Proveedor haciendo que el desempeño del Equipo de Proyecto sea percibido como bajo por las jerarquías del Proveedor (*)
- De esta forma, el Cliente consigue incrementos de Alcance “financiados” por una percepción de mal desempeño
- El Cliente consigue no pagar una cifra millonaria correspondiente a parte de la solución (“descope”).
- Sin embargo, esta “pérdida” millonaria es cubierta por R&C

(*) El PM del Cliente fue trasladado por defender que el Proveedor iba a entregar en tiempo y forma

13

Ejecución sin Alcance y sin Cliente



Ejecución sin Alcance y sin Cliente

- Letter of Award, si bien es un documento negociable, no es una Orden de Compra al Firme. Fija precio y plazo y lleva implícito el Alcance, pero no confirmado. Es decir, no hay Contrato
- El Cliente del Integrador (Licenciatario y Operador de Telecomunicaciones) no asignó personal al proyecto, sin embargo, exigía que el Integrador progresara de acuerdo al cronograma de la Oferta. Es decir, no hay Cliente.
- El Integrador no podía realizar las reuniones de Clarificación y Confirmación de Requerimientos, ya que quien formalmente debía Aceptar la Solución, no tenía personal asignado al Proyecto. Es decir, no podía avanzar en la ejecución del Proyecto.
- El Asesor en RFP y Asesor en Ejecución del Proyecto (y representante del Inversor) presionaba para incluir en el Alcance todo aquello que omitió en la RFP. Es decir, presiona para incrementar el Alcance.
- El Cliente del Operador de Telecomunicaciones no es informado de los atrasos incurridos. Es decir, no se informa bien a los Interesados Clave.
- El Cliente del Integrador y el Operador de Telecomunicaciones son entidades del Estado

Ejecución sin Alcance y sin Cliente

- El Integrador tiene importantes negocios con su Cliente (Operador de Telecomunicaciones), por lo que debe ser paciente en la asignación de recursos (8 meses)
- Única salvación del proyecto para que no termine en pérdida es una solicitud de cambio importante proveniente del Inversor (y su Asesor). Cosa que finalmente ocurrió.

Alcance

- Los casos presentados ejemplifican situaciones donde lo pragmático prevalece por sobre lo que la teoría indica.
- Permiten tener una visión global de relacionamiento entre Cliente y Proveedor que va más allá del universo de un proyecto en particular.
- Generalmente basados en estrategias de largo plazo.

Gestión de RRHH (*)

- Desarrollar el Plan de RRHH (Roles, responsabilidades y habilidades)
- Adquirir el Equipo del proyecto (conformación del Equipo)
- Desarrollar el Equipo del Proyecto (mejorar competencias, interacción de miembros, ambiente de trabajo)
- Dirigir el Equipo del Proyecto (monitoreo de desempeño, resolver problemas y gestionar cambios)

Desarrollar Plan de RRHH

- El plan de RRHH se desarrolla inicialmente durante la elaboración de la propuesta (P&L)
- Una vez designado el Gerente de Proyecto, se debe revisar lo planificado en P&L

Planificación de Recursos

● Cómo negociar el Tiempo

- Tomado de “Controlling Scope in International Projects”, Frank Parth, PMI Global Congress 2008 – EMEA:

Develop work in Brazil and I’m located in US, the contract must be FAR MORE DETAIL than if it was written for 2 US companies. If the contract includes Milestones, in US we interpret those Milestones as HARD DEADLINES. Other countries do not interpret in the same way. If I have a Milestone due in ONE week, to a Brazilian it is NOT due Tomorrow and it is NOT due in ONE Month, but can be delivered successfully in between those 2 dates

- Ejemplo [Mobily Billing GLID 1 / Mobily Billing GLID 2](#)
- Para contrarrestar los efectos de la indeterminación de plazos para ejecutar tareas, debe recurrirse a los presupuestos de Riesgos y Contingencias

20

Adquirir el Equipo de Proyecto

- Generalmente los plazos contractuales de movilización del personal es de 30 días.
- El reclutamiento debe comenzar, en lo posible, con una antelación de 90 días al inicio de la Ejecución del proyecto. Esto es muy raro que ocurra.
- Problemas comunes:
 - Demora en obtener el recurso adecuado
 - Recursos con habilidades poco comunes
 - El recurso obtenido tiene contrato vigente y demora en integrarse
 - El recurso adquirido no resulta ser adecuado para el puesto y la responsabilidad
 - La expresión escrita en el idioma del proyecto no es adecuada
 - Dependencia de Agentes de reclutamiento que exigen períodos mínimos de contratación, haciendo más costosos los remplazos

Adquirir el Equipo de Proyecto

- Manifiesto deseo de incorporarse a un proyecto en Arabia Saudita hace que algunos CVs no sean fácilmente verificables. Conllevando a la contratación de personal inadecuado
- Atracción por salarios y beneficios altos hace que los Reclutadores (Head Hunters) presionen para imponer sus recursos en los proyectos
- La mejor forma de contratación es por referencias de integrantes confiables del equipo de proyecto
- Problemas de visas hacen que la incorporación de determinados recursos se vean excesivamente demorados.
- Traspaso de Visa es una limitación importante en Arabia Saudita.
- Mala elección de recursos claves. Excelentes en la entrevista, pero malos dirigiendo personal

22

Desarrollar el Equipo de Proyecto

- Para proyectos donde el equipo se arma, principalmente, mediante la contratación de personal externo, se hace muy difícil mejorar las competencias de los integrantes, ya que se los contrata por tener determinadas competencias y habilidades ya desarrolladas
- Lo que se constituye en un gran desafío es mejorar la integración e interacción de los miembros del equipo ya que, generalmente, provienen de diferentes países, culturas y religiones. La flexibilidad se transforma en la principal arma del Gerente del Proyecto. Flexibilidad en aceptar estas diferencias y vigilar a los miembros del equipo para propender a esa flexibilidad.
- Otro problema es el nivel de manejo del idioma oficial del Proyecto (MX, PE, KSA). Dificulta reuniones, documentos y comunicaciones.
- Diferentes formas de Inglés (Australia, Nueva Zelanda, Gran Bretaña, EEUU)

23

Dirigir el Equipo de Proyecto

- Es el proceso que consiste en monitorear el desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto (PMBOK)
- Esta es la tarea más difícil de realizar.
- Mediante ejemplos describiremos el tenor de alguna de estas dificultades.

Ejemplos en Dirección de Recursos Humanos

- Costumbres familiares para ausentarse por varios meses (6)
- Costumbres familiares para ausentarse definitivamente (hermana obtiene beca en Canadá)
- Costumbres religiosas y familiares para ausentarse intempestivamente. Casamiento
- Malos trabajadores que son apadrinados, por lo que no pueden ser remplazados
- Cuotas por nacionalidades para visas
- Preferencia por trabajadores locales en un %

Ejemplos en Dirección de Recursos Humanos

- Miembros del Equipo de Proyecto que permanecen en el mismo, disconformes, pero lo religioso prima por sobre lo profesional
- Cambios en regímenes de visas pueden hacer indefinida el ingreso de un recurso o su vuelta de su período de vacaciones o de renovación de visa
- Malestar de determinados recursos que por no tener permisos de trabajo encuentra serias dificultades para traer a su familia (salud, colegio)
- Recursos clave que fallan y debe analizarse si deben ser remplazados y cuándo. Es un tema de oportunidad y del estado del proyecto en ese momento. El problema se agrava cuando el recurso de baja performance es percibido muy bien por el cliente.

Ejemplos en Dirección de Recursos Humanos

- Proveedor que complace al cliente pero ocultando la verdad. Evitando “Matar al Mensajero” de las malas noticias. Esto finalmente conduce al fracaso de los proyectos.
- También miembros del propio cliente ocultan la verdad en el avance de las acciones preliminares, ejecuciones en paralelo, conversión de datos (que generalmente son de exclusiva responsabilidad del Cliente). Esto también conduce, indefectiblemente, al fracaso del proyecto.
- Los dos puntos anteriores son, prima facie, muy fáciles de resolver, solicitando el remplazo inmediato de los recursos. Lo que dificulta el tema es que quien lo solicita es visto como del lado del Problema y no del Lado de la Solución, ya que los que ocultan la verdad son apreciados por siempre traer buenas noticias, cosa que la Alta Gerencia gusta.

27

Ejemplos en Dirección de Recursos Humanos

- Renuncias al poco tiempo de integrarse al proyecto porque el recurso y/o su familia no se adapta al medio (costumbres, idiomas, otros)
- Cliente solicita remoción de recursos clave (por experiencia y habilidades o conocimiento de productos) debido a mal comportamiento (no profesional, despectivo, irrespetuoso)
- Integrantes del equipo, que pertenece a los cuadros de la empresa, solicita des asignación en el proyecto pues está perdiéndose ascensos en su lugar de origen.
- Integrantes del equipo que renuncian por falta de incentivos.
- Falta de compromiso con el proyecto (Bukra InshAllah)

Ejemplos en Dirección de Recursos Humanos

- Faltas intempestivas de pocos días por cuestiones religiosas (Umrah)
- Faltas por enfermedad luego de Hajj
- Lentitud en las tareas. ¿Haraganería o cuestión cultural?
- El cliente solicita remplazo de recursos clave del proveedor debido a que el mismo opaca a los integrantes de su equipo de proyecto
- Jefes y expertos débiles por cuestiones culturales

Ejemplos en Dirección de Recursos Humanos

- Manejo de los RRHH asignados al proyecto por temas presupuestales:
 - Empleados vs contratos y subcontratistas
 - Capex vs Opex
 - Reconocimiento de Ingreso (Facturable o no facturable)
- Contratación de personal Casado vs Soltero.
Se alteran dramáticamente los costos

Muchas gracias

luis.repetto@gmail.com