

XII CONGRESO INTERNACIONAL DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS. MONTEVIDEO

GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS PROYECTOS.

*La visión de PMI y la experiencia con
una metodología práctica*

2016



“La Excelencia: una meta alcanzable.”



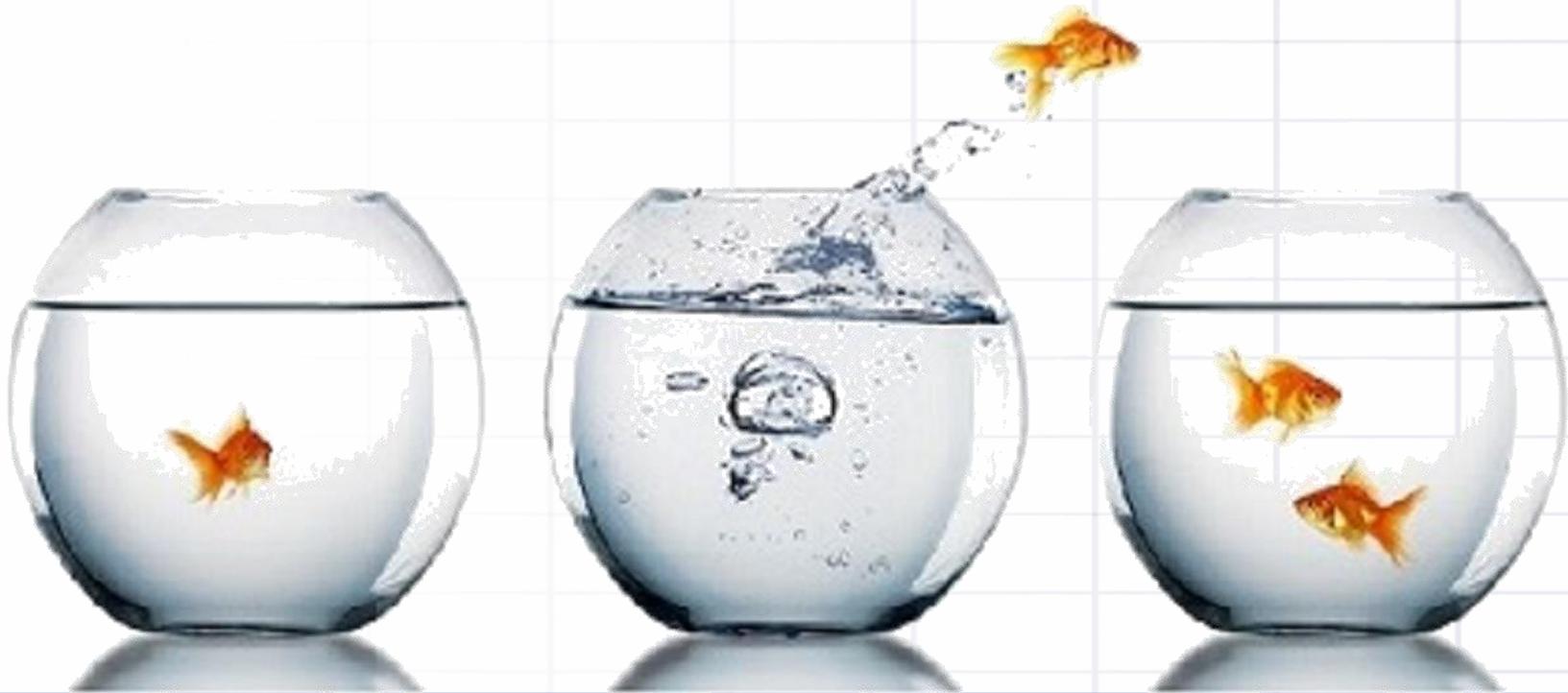
BIENVENIDOS

Soc. Franco Pisano
HCMP (*Human Change Mgmt Prof.*)
Gerente Gestión del Cambio
Docente universitario en Cambio
Organizacional

A/P Daniel Mato,
PMP (*Project Mgmt Prof.*)
HCMP (*Human Change Mgmt Prof.*)
Consultor, Gerente, Director de proyectos,
Docente universitario, voluntario PMI

AGENDA:

- El cambio en las organizaciones
 - Gestión del cambio y la transformación organizacional
 - La gestión del cambio en los proyectos
 - Implementación



1. El cambio en las organizaciones



¿Es posible imaginar una organización que no cambie?

¿Cómo serían las organizaciones si no hubieran cambiado?



NO SE PUEDE SER ... ¡SIN CAMBIAR!

Entonces...
por qué les cuesta tanto
a las organizaciones
cambiar???



La resistencia



Resistencia
Organizacional

Paradoja del Cambio

El

cambio

organizacional como

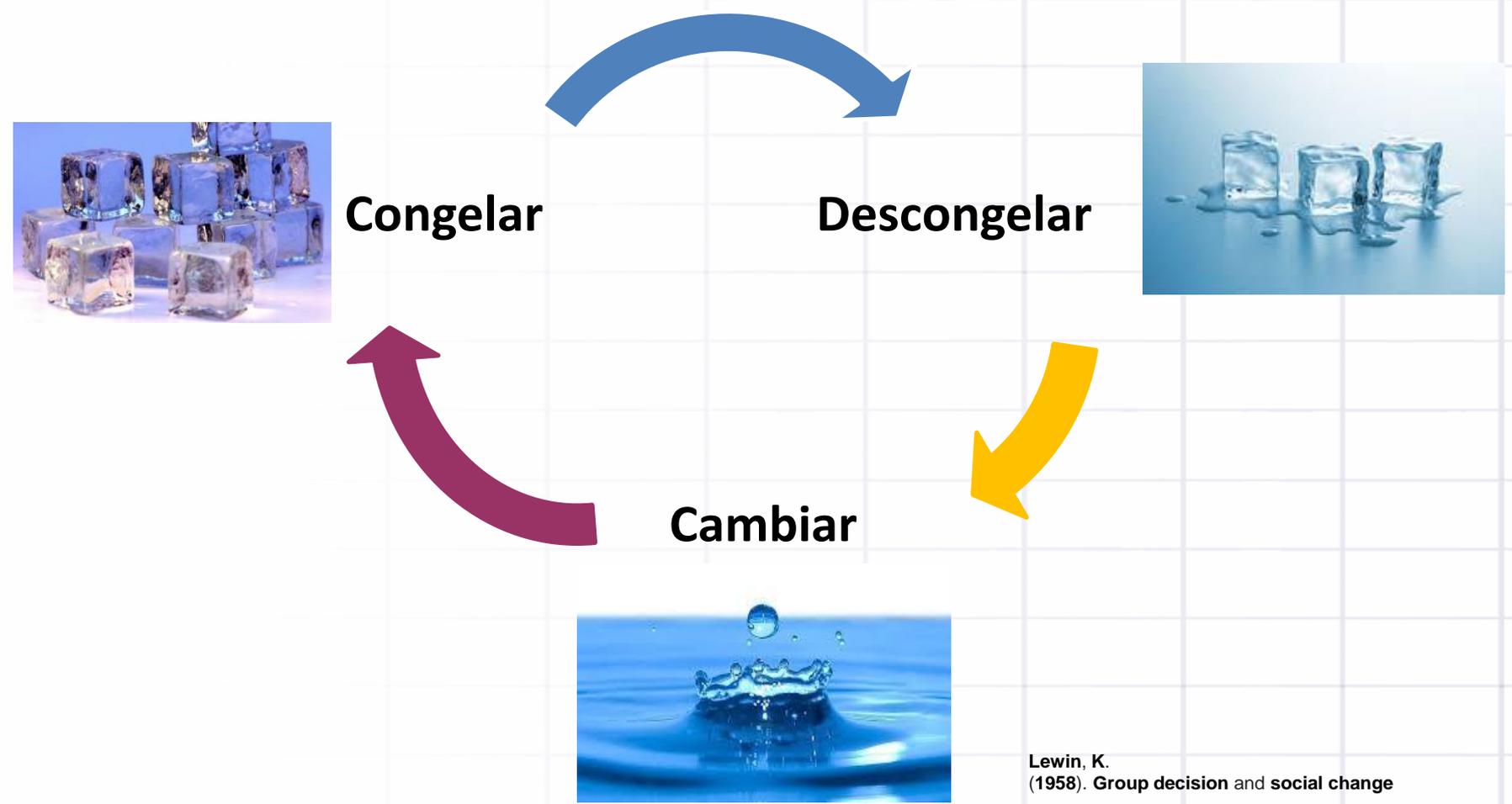
Oxímoron



Resistencia Individual



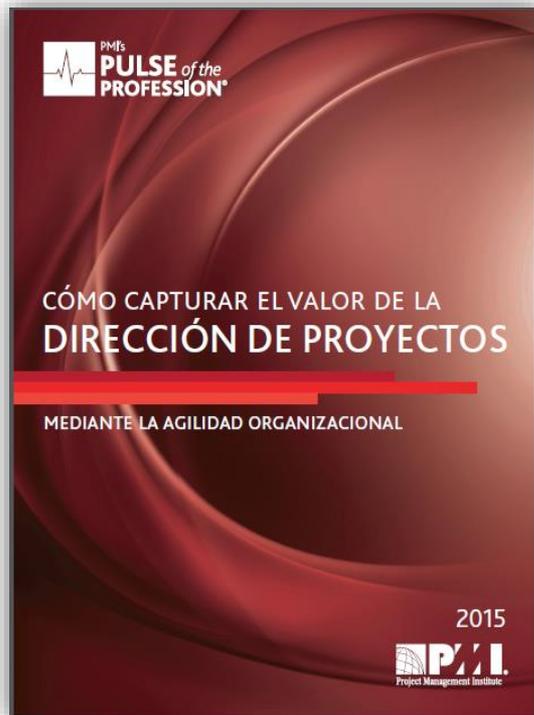
Cómo cambian las organizaciones?



Lewin, K.
(1958). **Group decision and social change**

El
cambio como
estrategia

Las organizaciones ágiles logran éxito a través de:



- Cultura de la agilidad
- PMs mejores comunicadores
- Metodologías ágiles de gestión
- PMOs eficientes y promotoras del cambio
- Patrocinadores ejecutivos
- Colaboración y compromiso de todos

PMI® Pulse of the Profession – octubre 2015

El cambio
como apoyo



Procesos de cambio cada vez más
acelerados y complejos



Procesos de planificación y gestión
ágiles, que provoquen cambios cada
vez más frecuentes y con mayor
impacto

Gestión operativa
y proyectos
transversales con
mayor apoyo de
todas las personas
de la organización



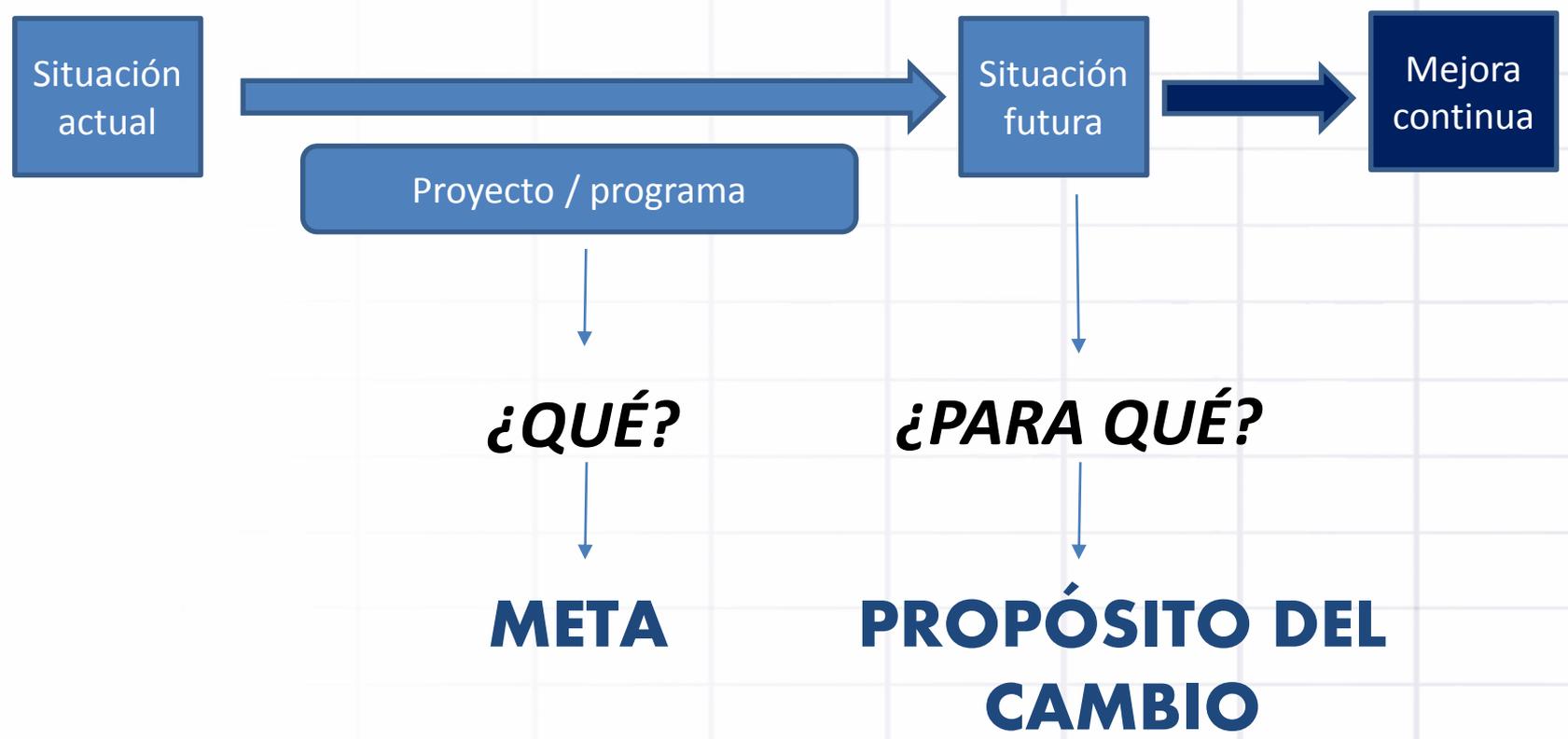
Apoiados por una
gestión del cambio
continua,
integradora
y en
constante
evolución



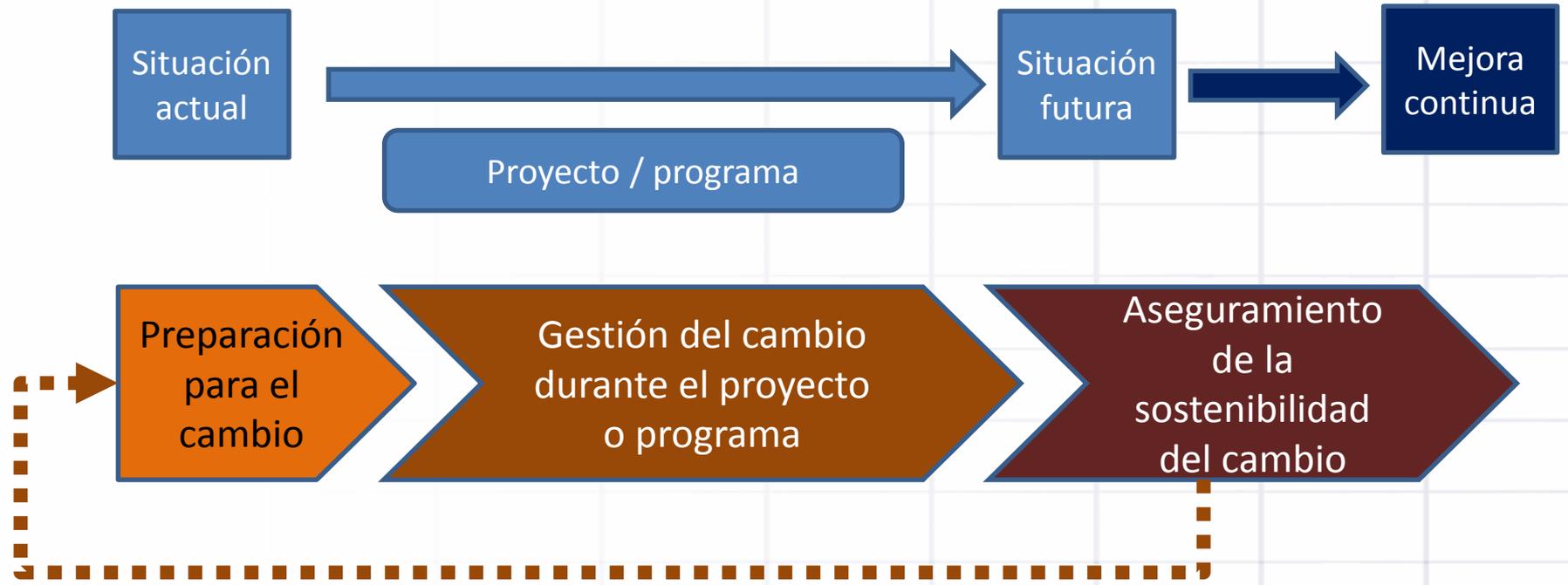
2. Gestión del cambio y la transformación organizacional



El cambio organizacional y la transformación a través de los proyectos



El cambio organizacional y la transformación a través de los proyectos



El cambio integral

Efectividad del Cambio =
Calidad de la Solución Técnica x Compromiso

El cambio integral

EC= Solución Técnica x Compromiso



Gestión del cambio y la transformación organizacional

Qué es?

Es una especialidad sobre los procesos de transformación de las organizaciones, que permite a través de la aplicación de teorías, herramientas y técnicas, gestionar la transición hacia una nueva realidad para lograr los resultados esperados.

Desarrollar un cambio con éxito requiere conjugar dos aspectos:

Generación de capacidades

Generar capacidad organizacional para que el cambio sea posible y sostenible

Gestión de Interesados

Ayudar a las personas a superar las resistencias naturales al cambio

Cómo?

Gestión de Procesos

Diseño de Estructuras

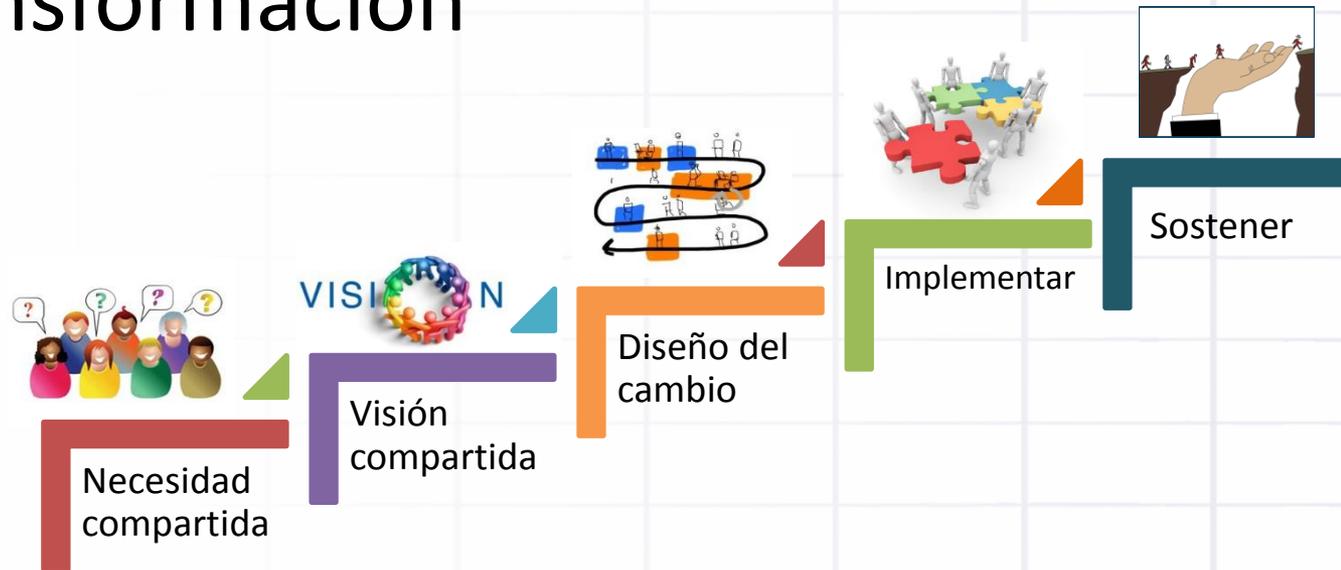
Participación

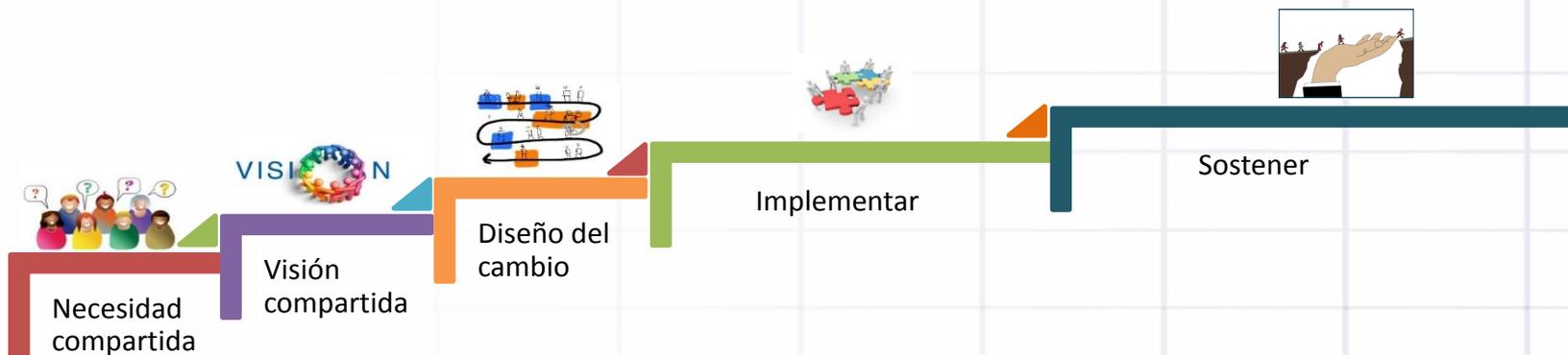
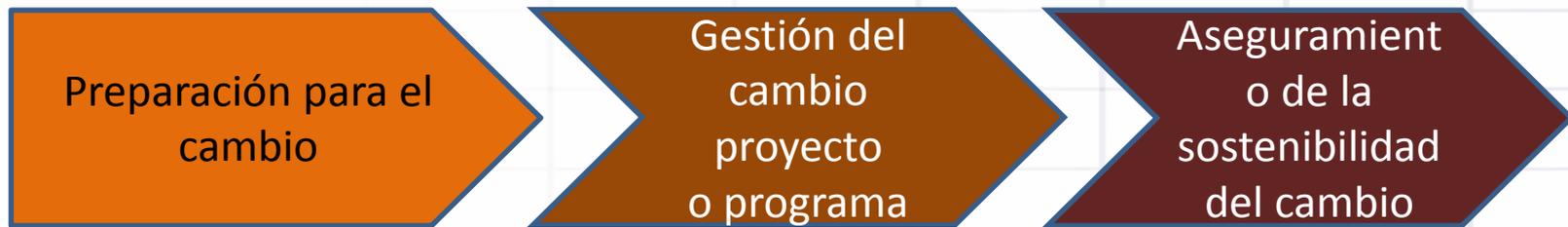
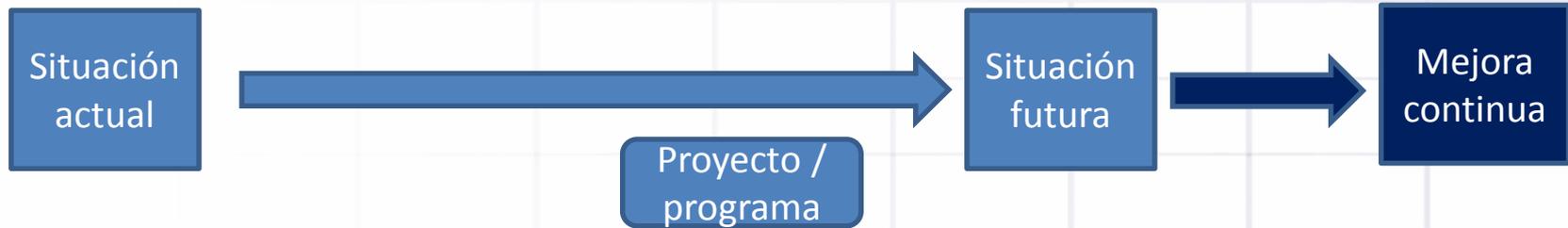
Comunicación

Capacitación

Gestión de Equipos

Metodología para la Transformación



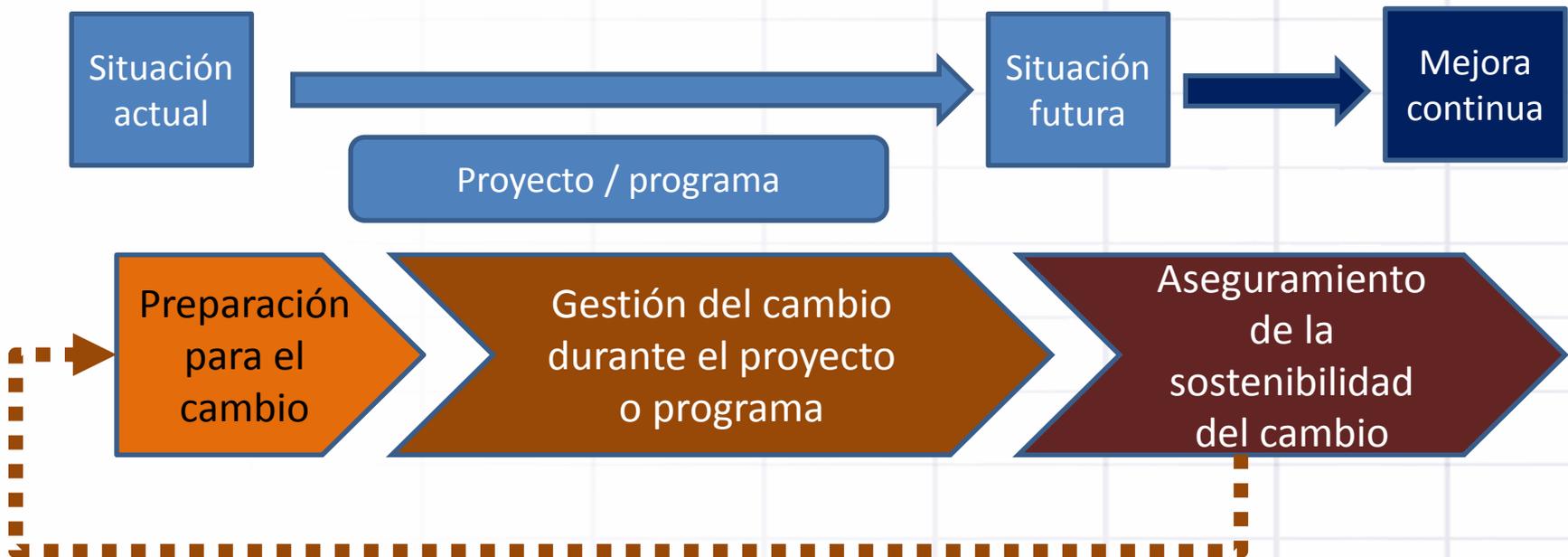


3. La gestión del cambio en los proyectos



Gestionar el cambio en los proyectos

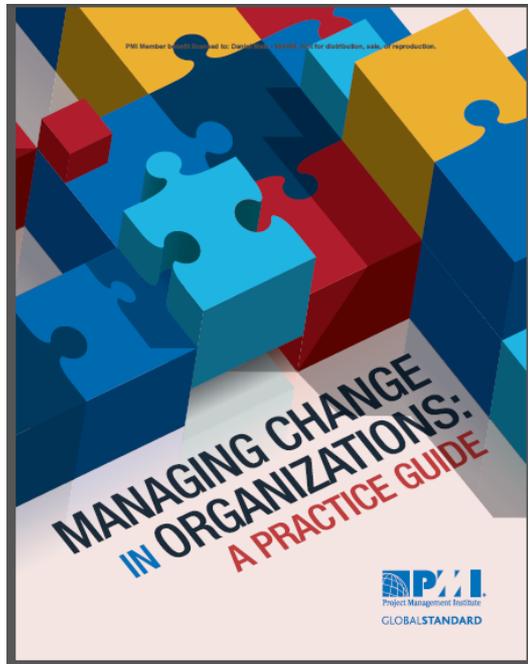
La planificación y gestión del cambio organizacional es un proceso más efectivo cuando **antecede al ciclo de vida del proyecto/programa** y se extiende más allá de su cierre.



Gestionar el cambio en los proyectos

- Implica coordinar actividades, procesos, y formas de trabajo para contribuir al éxito de la puesta en funcionamiento de un proyecto.
- Es necesario ejecutar una serie de acciones que predispongan a los individuos hacia el cambio para contribuir al éxito de los proyectos.
- Puede considerarse un proceso macro que incluye actividades de:
 - Gestión del alcance
 - Gestión de Stakeholders
 - Gestión de Comunicaciones
 - Gestión de Riesgos
 - Gestión de la integración

Guía de prácticas de PMI: Gestionando el cambio en las organizaciones



- Propone recomendaciones (prácticas) a nivel de Proyecto, Programa y Portafolio.
- No es un standard, pero sienta bases y conceptos para el desarrollo de uno a futuro.
- Brinda información suplementaria y de soporte para los estándares de PMI (PMBOK, OPM3, etc.)
- Los procesos y prácticas se detallan en los propios estándares de PMI (PMBOK, OPM3)

- PMI define la Gestión del Cambio en la Organización como **un enfoque integral, cíclico y estructurado** para la **transición** de los individuos, grupos y organizaciones de un **estado actual** a un **estado futuro** con el objetivo de lograr un **beneficio a la organización**



Integral

- Sistema = procesos + tecnologías + **personas**
- Estructura de la organización + cultura formal e **informal**

Cíclico

- **Revisión continua y frecuente** de los resultados obtenidos por todas las acciones del proyecto / programa

Estructurado

- **Ejecución de planes con actividades** que siguen las recomendaciones de los grupos de procesos definidos en PMBOK y otros estándares

- PMI define la Gestión del Cambio en la Organización como **un enfoque integral, cíclico y estructurado** para la **transición** de los individuos, grupos y organizaciones de un **estado actual** a un **estado futuro** con el objetivo de lograr un **beneficio a la organización**



Transición

- Transición = modificar algo que genera impacto
- Cada entregable, cada actuación, genera un impacto en el entorno
- Para cada cambio planificar como gestionar el impacto antes y después

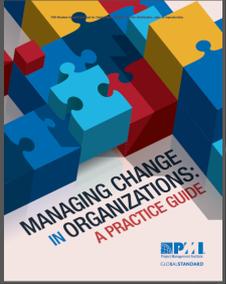
Estado actual
a futuro

- Conocer muy bien el estado actual antes del inicio del proyecto y antes de finalizar un entregable
- Evaluar la efectividad del cambio luego del entregable / proyecto

Beneficio a la
organización

- **Organización = personas**
- Identificar beneficios a las personas, encontrar una **inspiración** que se relacione con los valores y creencias
- Identificar y gestionar **expectativas y percepciones**

Ciclo de vida de la gestión del cambio en un proyecto (guía de prácticas PMI)



Formular el cambio

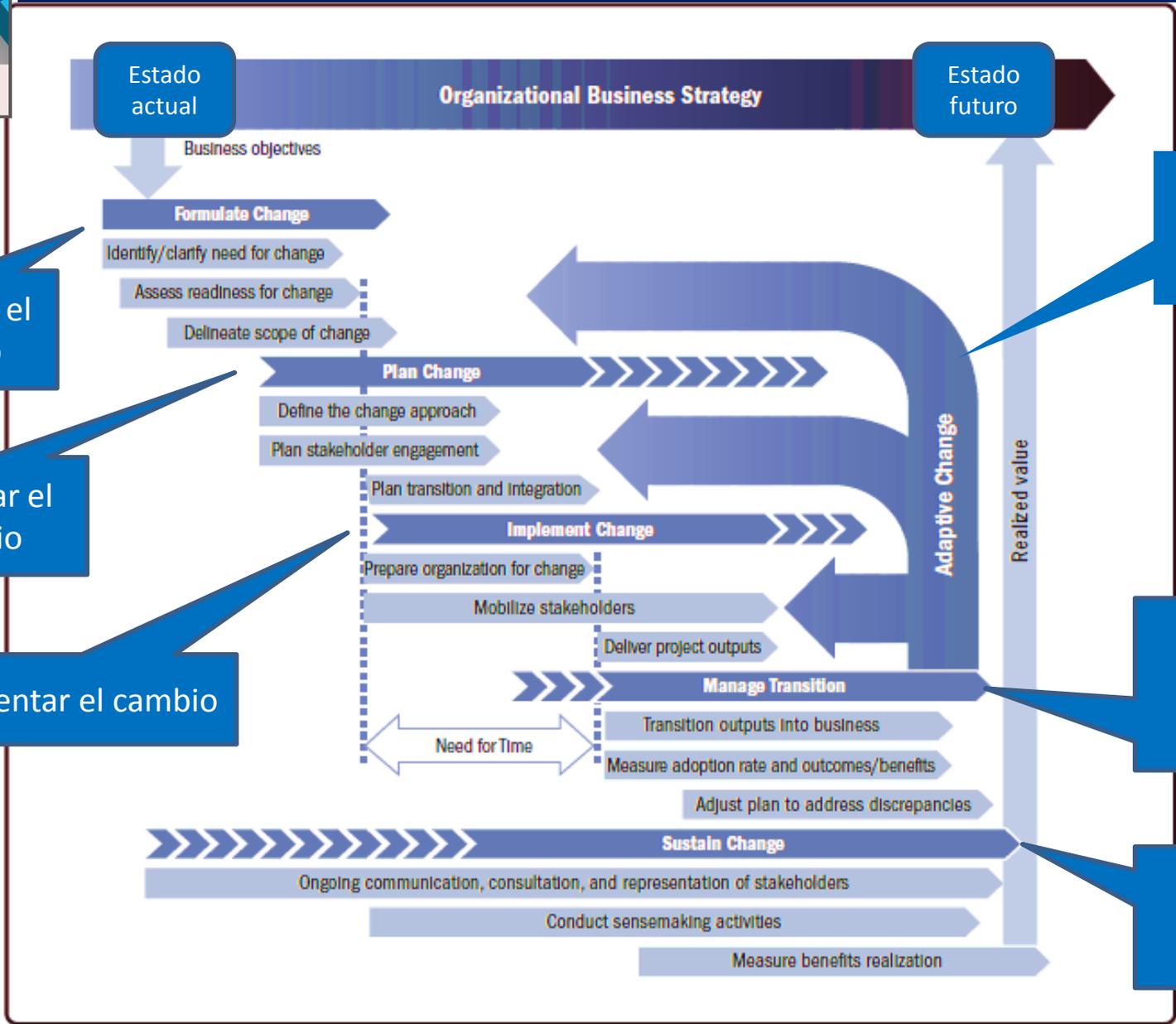
Planificar el cambio

Implementar el cambio

El cambio como proceso continuo y no lineal

Gestionar la transición a la operación

Sustentar el cambio



4. Implementación



Una experiencia práctica

Los proyectos y su gestión



El proceso típico de un proyecto

FASES SISTEMA	FASE - Diseño Conceptual	FASE - Desarrollo/ parametrización	FASE - Preparación Productivo	FASE - Productivo
PUNTOS CRÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conformer el Equipo de Proyecto • Lanzamiento proyecto • Cambios en los procesos de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la validación • Hacer que los referentes sean referentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Estrés y cansancio • Ansiedades y nerviosismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Curva de aprendizaje • Problemas en la operativa • Subutilización del sistema
ACCIONES CLAVES	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Comprensión de cultura intereses y poderes ↳ Selección e Integración del Equipo de Proyecto ↳ Lograr apoyo de la Dirección ↳ Dar a conocer el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Comunicación de principales cambios y manejo de expectativas ↳ Formar a referentes ↳ Generar compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Participación de usuarios finales ↳ Lograr entendimiento y empatía ↳ Resolver conflictos grupales 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Soporte para afrontar cambios. ↳ Reforzamiento de formación ↳ Cierre de Proyecto
HERRAMIENTAS GESTIÓN DEL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnóstico del Cambio ✓ Análisis de Stakeholders ✓ Selección e Integración ✓ Plan de Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión del Liderazgo y la participación ✓ Jornadas de Difusión ✓ Gestión de Equipo ✓ Formación de formadores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de formación ✓ Taller en visión por procesos ✓ Dinámicas de Team building 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mes a de Ayuda ✓ Evaluación formación y funcionamiento ✓ Reconocimiento y reasignación

Algunas herramientas útiles:

- Actividades recurrentes a lo largo del proyecto

Planear y Administrar la Comunicación

Formar el Espíritu de Equipo y Realizar Dinámicas de Refuerzo

Estimular el Proceso Participativo de Decisión

Gerenciar el Clima - Conflictos, Motivación, Estrés y Comportamientos

Estimular la Creatividad e la Innovación

Fuente: HCMBOK© 2da edición 2014 - Human Change Management Institute

Superando obstáculos

¿cuándo
se hace
necesario gestionar
el cambio en el
proyecto?

- Existe desconocimiento de las capacidades de las herramientas y sus beneficios
- Es necesario superar resistencias y barreras a la transformación que busca el proyecto
- Falta lograr la apropiación y liderazgo del cambio
- Se requiere cambiar actitudes y comportamientos
- Es necesario lograr la participación activa de los integrantes del organismo
- Hay que superar la sensación de inseguridad, sospecha, percepción de la pérdida de poder o autoridad.
- Cuando no existe confianza en la solución

¿Quiénes implementan la gestión del cambio organizacional?

- **En la organización:**
 - Área con especialistas en Gestión del Cambio
 - Gestión Humana
 - Comunicación
 - Oficina de Proyectos (PMO) corporativa o de un área
 - Stakeholders aliados

- **En el proyecto:**
 - Director del proyecto
 - Especialista en Gestión del Cambio
 - Integrantes con habilidades de comunicación, empatía y planificación



Falacias y verdades de la gestión del cambio

Gestión del Cambio
= implementación

la gestión del cambio se reduce a la etapa de implementación

el cambio se inicia antes que la implementación, desde que se define como se quiere cambiar (estrategia del cambio)

Facilidad informática

la gente sola puede, no es necesario comunicar y capacitar

El primer nivel de resistencia es el no se, no me informaron y luego el no puedo. Muchas veces el no quiero se esconde atrás de estos.

La suma de las partes

es mejor que cada uno haga su parte de trabajo

muchos proveedores hacen perder la visión integral del cambio

Cambio cultural

Al cambiar la tecnología, se cambia la cultura

Un sistema tecnológico no asegura modificar la cultura

No congelar

El cambio termina con la implementación

para lograr la sustentabilidad hay que pensar en fijar rutinas para “congelar” el cambio

Transferencia al final

Dejar para el final la transferencia (heredero)

La apropiación desde el comienzo facilita el desarrollo y asegura una transferencia natural

CON CLU SIONES.

- ✓ La tecnología por sí sola no genera un cambio organizacional permanente y positivo
- ✓ La gestión del cambio es más eficiente cuando se inicia ANTES que el proyecto y se mantiene LUEGO del mismo
- ✓ Es clave identificar y movilizar a los stakeholders y generar capacidades organizativas para sostener el cambio
- ✓ Es un proceso continuo, que involucra transversalmente a diversas áreas y disciplinas
- ✓ Si la organización no tiene especialistas dedicados, deben incluirse en el equipo de proyecto

Fuente: HCMBOK© 2da edición 2014 - Human Change Management Institute y Expositores.



**MUCHAS
GRACIAS!**

Franco Pisano - fpisano36@gmail.com

Daniel Mato - Daniel.mato@outlook.com