

Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos



Angel Ariel Ortiz Noble-PE,PMP
Project Management Institute
San Juan, Puerto Rico

Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Introducción



- ✍ Vivimos en un mundo de cambio continuo
- ✍ El cambio es tan acelerado que “el cambio está cambiando”
- ✍ Esta nueva dimensión del cambio nos reta a implantar técnicas innovadoras para enfrentar situaciones de riesgo inesperadas
- ✍ Hay que planificar para los cambios; sobre todo para los Cambios Masivos

Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

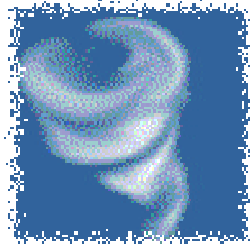
✍ Cambio Masivo – Definición

- ✍ Cualquier cambio que por su tamaño o importancia pueda causar la invalidez de todos o casi todos los objetivos de un proyecto
- ✍ Puede ser causado por desastre natural, o por cambios en la organización

Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Fuentes de Cambios Masivos

- ✍ “Force Majeure” – eventos inesperados o incontrolables
 - ✍ Desastres naturales
 - ✍ Cambios en el tiempo o el clima
 - ✍ Guerras o insurrecciones civiles
 - ✍ Actuaciones de otras corporaciones, p.e., el caso Enron (causó problemas financieros a firmas que utilizaban los mismos métodos financieros o auditores)

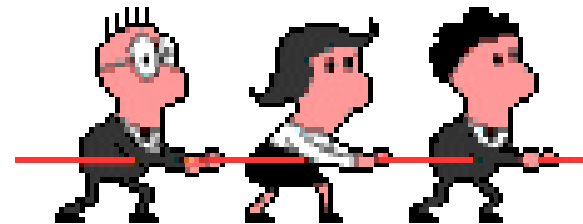


Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Fuentes de Cambios Masivos

✍ Reorganizaciones

- ✍ Pueden impactar el equipo del proyecto
- ✍ El “sponsor” del proyecto puede cambiar
- ✍ Pueden impactar las metas del proyecto, y las presunciones
- ✍ Pueden impactar la disponibilidad de recursos
- ✍ Introducen un problema de ánimo (morale)



Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Fuentes de Cambios Masivos

✍ Fusiones y adquisiciones

- ✍ El nuevo estado de la empresa puede no apoyar las necesidades o compromisos que dieron origen al proyecto
- ✍ Es un caso extremo de reorganización con resultados similares
 - ✍ Afecta la productividad
 - ✍ Causa miedo e incertidumbre
 - ✍ Afecta la ejecución del equipo del proyecto

Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Fuentes de Cambios Masivos

✍ Reducción de las operaciones (downsizing)

- ✍ El proyecto podría ser cancelado si los recursos están directamente relacionados con lo que se está reduciendo
- ✍ El gerente del proyecto podría ser “downsized”



Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Fuentes de Cambios Masivos

✍ Contratación de recursos externos (outsourcing)

✍ Es primo del “downsizing” – los empleos eliminados ahora son realizados por suplidores externos

✍ Falta de compromiso en el equipo del proyecto

✍ No hay sentido de lealtad

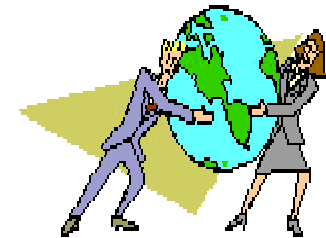
✍ No hay compromiso con la empresa

Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Desarrollo de Respuestas a CM

✍ Evaluación de factores

- ✍ Industrias en consolidación>>fusiones o adquisiciones
- ✍ Compañías en ambientes altamente competitivos>>reorganizaciones
- ✍ Ejecutoria financiera pobre>>”downsizing”



Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Desarrollo de Respuestas a CM

✍ Evaluación de factores

- ✍ El gerente de proyectos debe estar analizando todo el ambiente financiero corporativo para captar cualquier clave que dé indicios de Cambios Masivos
- ✍ Los Cambios Masivos son muy probables, por lo tanto, se debe incluir análisis de las fuentes, probabilidades e impactos de los cambios masivos en el proceso de planificación de gerencia de riesgos

Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Desarrollo de Respuestas a CM



✍ Estrategias para desarrollar respuestas a riesgos

- ✍ Reaccionar rápidamente - usar todos los recursos internos y externos para encontrar las mejores formas de realizar el trabajo de la nueva organización más efectivamente
- ✍ Mirar alrededor - buscar otras ideas para lidiar con el cambio
- ✍ Estar listo para una “virazón” - es muy probable que todas las necesidades que se requerían para el Cambio Masivo recién ocurrido no se hayan satisfecho y todavía quede una cola de otros Cambios Masivos
- ✍ Ser optimista, pero realista - los Cambios Masivos traen amenazas y oportunidades; la realidad es que los Cambios Masivos generan efectos devastadores

Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Desarrollo de Respuestas a CM

✍ Respuestas para riesgos de las metas

- ✍ Volver al principio – reafirmación de la visión estratégica del proyecto; repasar el “project charter” con los que lo aprobaron o con sus reemplazos

- ✍ Recualificar el “charter” ayuda a todas las partes a encarar todos los hechos y usarlos para tomar buenas decisiones

Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Desarrollo de Respuestas a CM

✍ Respuestas para riesgos de las metas

- ✍ No suponga nada – el gerente del proyecto debe tener una comprensión clara de la situación, pero no suponer que es la única o que es precisa; hay que buscar otros puntos de vista

✍ Respuestas a riesgos de personal

- ✍ Sea líder – sea una fuente de liderato para el equipo y otros en la organización durante Cambios Masivos para controlar la tensión y mantenerse enfocados; modelar las mejores prácticas de comunicación

Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Desarrollo de Respuestas a CM

✍ Respuestas a riesgos de personal

- ✍ Adoptar lo nuevo – construir una cultura organizacional nueva y positiva que refleje los valores de la nueva organización y su gente; celebre el nacimiento de lo nuevo y llore la pérdida de lo viejo

- ✍ Se recomiendan actividades de “team building” para reenfocarse en lo nuevo



Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

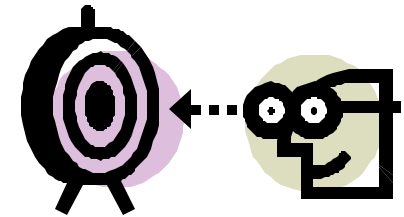
✍ Desarrollo de Respuestas a CM

✍ Respuestas a riesgos de personal

- ✍ Desarrollar habilidades y entusiasmo – participación de los miembros del equipo en un seminario profesional fuera del ambiente de trabajo
- ✍ Gerenciar en medio del “ruido” – los Cambios Masivos alteran el ambiente de trabajo del equipo; provea oportunidad para ventilar las inquietudes y temores, y reenfoque en los objetivos del proyecto

Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Desarrollo de Respuestas a CM



✍ Respuestas a riesgos de clientes

- ✍ Recualificar las metas – repasar las metas con el cliente para asegurar que mantienen soluciones apropiadas para sus necesidades
- ✍ Análisis de entidades envueltas – utilizar entrevistas y reuniones para conocer los líderes de la nueva (cambiada) organización

Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Desarrollo de Respuestas a CM

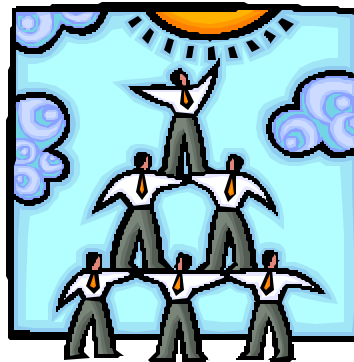
✍ Comunicación

- ✍ Obtener información clara y fidedigna en medio del caos que introduce un cambio masivo - identificar recursos en la fase de planificación para esta tarea
- ✍ Ser científico – las herramientas de gerencia de cambios están basadas en la comunicación, por lo tanto se deben usar las técnicas de escuchar activamente, diálogo adecuado, solución de conflictos y otras
- ✍ Enfrentarlo – en momentos de cambios masivos la mejor forma de comunicación es la cara a cara

Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Conclusión

- ✍ Los Cambios Masivos ocurrirán con sus resultados y los gerentes más exitosos serán aquellos que sean los primeros en detectar los cambios, los mejores que los entiendan y los más rápidos en reaccionar a ellos.



Dirigiendo Proyectos a través de Cambios Masivos

✍ Artículo de referencia por Donald C. Waynes, PMP,
Compaq Computer Corporation

✍ Bibliografía reducida

- ✍ Canterucci, Jim. 2000. Communicating Organizational Change, The Four Keys to Successful Change Communication. Transition Management Advisors
- ✍ Capelli, Peter. 1999. The New Deal at Work. Boston: Harvard Business School Press
- ✍ Land, G., & Jarman, B. 1992. Breakpoint and Beyond. New York: Harper Business
- ✍ Jones, John E., & Pollard, Henry. Managing the Aftermath of Organizational Change. San Diego, CA: Organizational Universe System