



GESTION DE PROYECTOS

Sesión 4:

Impacto de la Gestión del Cambio y Proyectos

Profesor: Luis F. Hevia R.

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

*“Dos cosas contribuyen a avanzar: ir más de prisa que los demás o ir por el buen camino.”
– René Descartes*

Objetivo de la sesión: Aplicar elementos de la Gestión del Cambio al impacto producido por los proyectos

Contenidos:

- Gestión del Cambio y Política
- Clima, Cultura y Estructura Organizacional
- Conflictos y Negociación

DIRECCIÓN DE PROYECTO

. Su respuesta sincera ante --- es:

- I. La Ambigüedad: a) lo perturba; b) deja opciones abiertas
- II. La Vaguedad: a) señal de mal gerente; b) estrategia posible
- III. Los Datos son: a) pruebas; b) pueden ser ideas preconcebidas
- IV. La Información confiable esta en: a) libros; b) observación personal
- V. Los Expertos son: a) invaluable; b) convencen que NO hacer
- VI. Se debe reunir inf. hasta una seguridad: a) completa; b) necesaria
- VII. La Decisión correcta merece respuesta: a) apropiada; b) inmediata
- VIII. Los Errores representan: a) fracasos; b) un aprendizaje
- IX. La Perfección es: a) norma profesional; b) buscar lo inalcanzable
- X. La Toma de decisiones es: a) lógica; b) escuche su intuición

¿Su resultado personal es ...?

GERENCIA

Las 3 dimensiones del trabajo directivo son:

- Técnica,
- Administrativa y
- Política

La política es un proceso mediante el cual la gente consigue resolver sus diferencias, conviniendo en el logro de metas que sirven a diferentes intereses, de lograr el compromiso, de crear apoyo, de dar impulso a los cambios.

Requiere saber manejar las reglas del Poder y sus formas de actuar.

TOMA DE DECISIONES

- Se nos presenta como un proceso absolutamente lógico, casi algorítmico. Es mayormente válido para definir los elegibles
- Organizacionalmente es un proceso político, asociado al depender y asignar el poder. El poder esta generalmente distribuido
- Las decisiones son consecuencia de interacciones y reuniones previas, muchas veces informales. Es en las reuniones informales donde se desarrolla mayormente la política.

TOMA DE DECISIONES

- Haciendo *Lobby*, vendiendo el proyecto en “las instancias”, contando sobre lo que se hace, la gente nos ve con la imagen que proyectamos
- Mas allá de la suerte, estando en muchos lugares y momentos, abiertos a nuevas oportunidades, observando
- No es aprovecharse de los otros, sino de comprender que es vital para que algo sea aprobado, contar con las confianzas, y que se ganan previamente
- Existen mecanismos no técnicos sobre los cuales operan las decisiones.

HABILIDADES POLÍTICAS

- Resolver los conflictos con flexibilidad
- De visibilidad a sus proyectos e iniciativas, genere apoyos
- Razonar los problemas (mas que resolverlos)
- Esforzarse en comprender como los demás ven los problemas
- Negociar intereses
- Formalizar lo informal cuando corresponda
- Identificar a los que deciden (*conozca quién es su Tarzán*).

- **POLÍTICA, ACTUANDO EN FORMA ÉTICA**
- **IMPORTANCIA DE LAS REUNIONES INFORMALES**

11. ¿Qué habilidades políticas posee Ud. para participar en un proyecto?

HABILIDADES POLÍTICAS

- Tolerar la ambigüedad
- Crear y mantener relaciones, coaliciones y redes
- Comprender la forma no siempre lógica en que se toman las decisiones
- Obtener aprobaciones informales
- Crear un clima de consentimiento y cooperación
- Generar acuerdos, negociar
- Tratar conflictos, desafiar, confrontar, intervenir, influir, presionar
- Prever y manejar la oposición.

HABILIDADES POLÍTICAS

- Lograr resultados de impacto efectivo
- Aplicar tácticas y estrategias
- Generar visiones
- Descubrir motivaciones, necesidades e intereses
- Examine las situaciones en que se involucra
- Identifique las fuerzas en acción y donde están los obstáculos
- Prevea las contra-implementaciones (red de alerta anticipada)
- Participe, desarrolle y mantenga redes informales
- Manténgase informado

GESTION DEL CAMBIO: dificultades

- No es natural, pues personas y Org. tienden a la estabilidad.
- Es necesario para sobrevivir cuando las condiciones lo imponen.
- Ambientes competitivos conllevan al cambio.
- Los proyectos generan por si mismos cambios.
- El cambio requiere de nuevas actitudes en las personas.
- Los cambios organizacionales requieren un promotor de la dirección superior
- Se requiere identificar y manejar las barreras (tanto reales como potenciales)
- Las tecnologías pueden ser facilitadoras del cambio
- Las Org. están llenas de supervivientes de los cambios
- Los cambios pueden provocar fuertes **conflictos**.

CAMBIO: REQUERIMIENTOS

- Voluntad de cambio
- Capacidad de decisión
- Compromiso institucional
- Gestión compleja (capacidades anticipatoria y comunicacional)
- Liderazgo para el Cambio (activo escaso)
- Capacidad de implantación
- Participación de los stakeholders
- Comprensión y cooperación (humildad, generosidad)
- Información (comunicación), formación, incentivos.

CONDICIONES
(Thousands&Villa 1995)

CAMBIO: MODELO

Visión	Consenso	Habilidad	Incentivos	Recursos	Plan
Confusión	Consenso	Habilidad	Incentivos	Recursos	Plan
Visión	Sabotaje	Habilidad	Incentivos	Recursos	Plan
Visión	Consenso	Ansiedad	Incentivos	Recursos	Plan
Visión	Consenso	Habilidad	Resistencia	Recursos	Plan
Visión	Consenso	Habilidad	Incentivos	Frustración	Plan
Visión	Consenso	Habilidad	Incentivos	Recursos	Fracaso

GESTIÓN DEL CAMBIO

- a. Crear la sensación de urgencia (oportunidades y amenazas)
- b. Formar un Equipo Directivo de apoyo y un Gestor
- c. Definir un Plan de Acción (que logre resultados pronto)
- d. Generar una Visión de futuro (con su estrategia para producir alineamiento)
- e. Comunicar la Visión (que sea comprendida), ojala consensuada
- f. Potenciar a otros para poner en práctica la Visión.

GESTIÓN DEL CAMBIO

- g. Diagnosticar la situación actual
12. ¿Qué consultas realizar...?.
- h. Identificar y superar las barreras (reales y potenciales)
- i. Conseguirse los recursos necesarios
- j. Suministrar entrenamiento para superar comportamientos no deseados, formando en las competencias requeridas
- k. Generar un sistema de evaluación de resultados e incentivos
- l. Dar retroalimentación oportuna
- m. Consolidar las mejoras, institucionalizando los cambios.

13. ¿Cómo introducir estos pasos?

CAMBIO: RESISTENCIA

Visto como amenaza potencial a:

- la seguridad (mas vale diablo conocido,...)
- al empleo
- a grupos e intereses
- a las estructuras del poder
- a los sistemas de recompensa
- a la forma histórica de distribución de recursos

Inercia organizacional y personal, sobre-estabilidad

- Falta de visión de los beneficios o del impacto +
- No disponibilidad de recursos o para su mantención
- Interpretaciones contradictorias de su desarrollo
-Importancia de detectar a los *stakeholders* y sus posiciones.....

CAMBIO: AGENTES

- *Stakeholders*: Individuos (entes) u organizaciones involucrados o cuyos intereses pueden ser afectados positiva o negativamente producto de la culminación exitosa o no del proyecto.
- Administradores de Proyectos (Jefes, Coordinadores, Encargados,..)
- Gerentes, miembros de otras áreas, la Oficina de Proyectos
- Patrocinador (Sponsor)
- Clientes, Proveedores, y Distribuidores
- Usuarios
- Proveedores y Contratistas
- Miembros del Equipo de Trabajo
- Las familias,
- Autoridades y organismos públicos y reguladores,
- Vecinos, Políticos, Autoridades,
- Matriz de Impacto

CAMBIO: AGENTES

Activamente Hostiles: se oponen a su posición fuertemente y que están dispuestos a trabajar activamente es su contra

Hostil: no está de acuerdo con su posición, pero no en el grado de tomar medidas en su contra.

Neutral: Entiende su posición pero no esta a favor ni en contra. Sienten que cualquiera que fuera el resultado no les afectara.

Indeciso: Entienden su posición, pero sienten que las razones para apoyarlo o no, están divididas.

Mal Informado: No está familiarizado con la idea o el proceso. Por lo cual no tiene una posición sólida.

Apoyan: Entienden su posición, se sienten inclinados hacia ella pero sin tomar acciones para ayudarlo aún.

Apoyan Activamente: Además de apoyarlo trabajan activamente respaldándolo.

El tamaño del círculo muestra la influencia de la persona en el resultado del proyecto

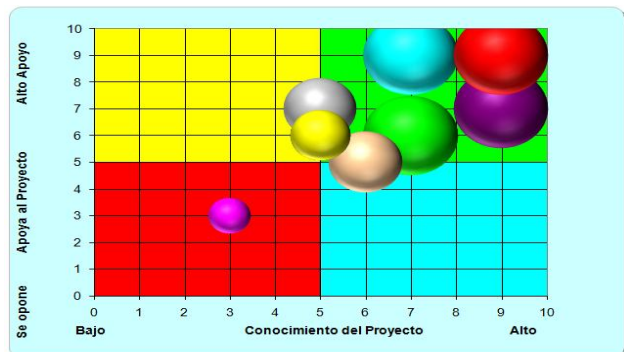
CAMBIO: AGENTES

Análisis de

 Apoyo Ejecutivo

 (Stakeholders)

	Apoyo	Conocimiento	Influencia
Gerente Comercial	9	7	5
Subgerente TI	6	7	5
Gerente Adm y fin	7	9	5
Vendedores	5	6	3
Cliente receta permanente	3	3	1
Gerente de Proyecto	9	9	5
Área de Logística	6	5	2
Área de Cobranza	7	5	3
Área Contable	6	5	2



CULTURA ORGANIZACIONAL

- Cultura son todos los valores, creencias, normas, tradiciones, costumbres, conocimientos y artefactos que se aprenden, y a los símbolos que se comunican permanentemente entre un conjunto de personas que comparten una forma de vida en común
- Incluyen políticas, procedimientos, ética laboral, horarios, y percepción de las relaciones de autoridad
- Peso de las culturas nacionales y regionales, y los Valores
- No puede ser cambiada por un "decreto"
- Cuesta verla internamente, al hacerla visible puede cambiar
- Influyen también en las formas (estructuras) organizacionales.

14. ¿Cómo es en su Org.?

CLIMA ORGANIZACIONAL

“Es la percepción que tienen los individuos de una Org. formada por ellos en su relación con el Sistema”. Factores :
 Ambiente interpersonal, inter-áreas, intra-áreas
 Principios y valores en la practica, claridad e imagen organizacional.

comunicación, forma de resolución de conflictos,
 participación y toma de decisiones,
 liderazgo de jefaturas, imagen gerencial,
 condiciones de trabajo:

trato, respeto, extensión horaria, ergonométrica,
 música, estabilidad laboral, desarrollo personal, recompensas,
 estrés, presión de trabajo, compromiso, optimismo/pesimismo,
 etc..



TÉCNICA DE CREACIÓN DE CONEXIONES o RELACIONES DE TRABAJO

Pueden ser FORMALES O INFORMALES; las informales asumen que:

- En toda Organización existen luchas internas
- Significan mas Consulta que Control
- Cómo inspiran más confianza, fortalecen las relaciones
- Facilitan el encontrar aliados, patrocinadores y detractores
- Sirven para prever posibles rechazos
- Permite comprobar entendimientos, probar ideas, simular situaciones
- Son fundamentales antes de duras reuniones formales
- Observe quién puede apoyar, aprobar, auspiciar, vetar, o bypassear?

15. ¿De qué forma Ud. genera *networking* y crea mejor clima?

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Organización genera una estructura formal que establece el marco que encierra e integra las diversas funciones y procesos existentes de acuerdo al modelo escogido.

“Son las responsabilidades, autoridades y relaciones, dispuestas según un modelo, a través del cual, una Org. realiza sus funciones”

Determina especialización, autoridad, responsabilidad y alcance del trab.

Afecta el comportamiento de las personas mucho mas de lo imaginado

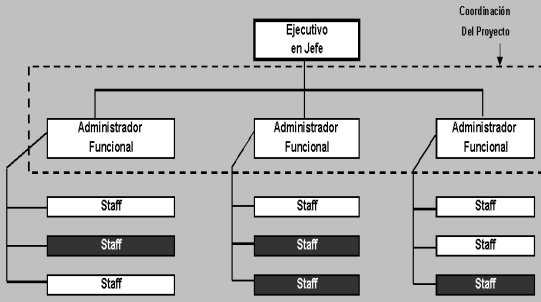
Cada Estructura Organizacional tiene ventajas y desventajas, y su determinación debería ser la mejor para el proyecto, pero a veces es determinada las políticas organizacionales

Las típicas son las Estructura Funcional y Matricial, pero existen variantes.

Organización FUNCIONAL Y MATRICIAL

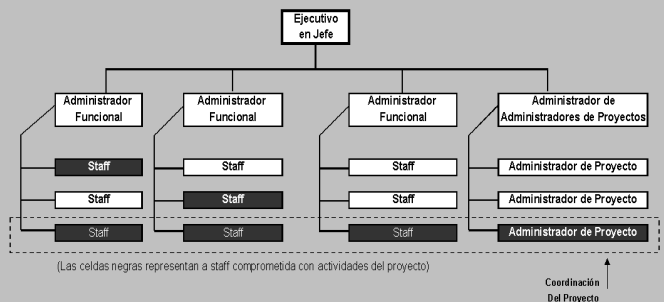
17. ¿Sus Fortalezas y sus Debilidades?

Figura 2-7. Organización Funcional



(Las celdas negras representan a staff comprometida con actividades del proyecto)

Figura 2-11. Organización Matricial Fuerte



(Las celdas negras representan a staff comprometida con actividades del proyecto)

Coordinación Del Proyecto

Matrices de Asignación de Responsabilidades (RAM)

Un tipo especial es la **RACI** (Responsables de la ejecución, Accountable o el Aprobador o responsable último, personas a ser Consultadas, personas a ser Informadas). Ejemplo:

Tabla 5: Matriz de Roles y Responsabilidades del Proyecto – I. Municipalidad

S/ACTIVIDADES	I. MUNICIPALIDAD						
	Alcalde	Director de Proyecto	Director de Centros Comunales	Jefe de Departamento de Informática	Jefe de Administración y Finanzas	Jefe de Continuidad Operacional	Equipo TI
1.1.1 Elaboración de Bases	I	R	C	A	R	C	C
1.1.2 Recepción de Ofertas	I	R	I	A	R	C	
1.1.3 Evaluación	I	R	I	A	R	C	
1.1.4 Adjudicación	I	R	I	A	C	I	
1.2.1 Sala de servidores	I	A	I	C	I	C	I
1.2.2 Enlaces entre dependencias	I	A	I	C	I	C	I
1.2.3 Conexión a Internet	I	A	I	C	I	C	I
1.2.4 Telefonía IP	I	A	I	C	I	C	I
1.2.5 Recambio de Computadores	I	A	I	C	I	C	I

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	--------------------------	-----------------	------------	-----------

CONFLICTO

Proceso que comienza cuando una parte *percibe* (o siente) que la otra parte le afectará negativamente o ya le está perjudicando.

Creencia de que es negativo y debe evitarse.

Puede ser funcional (necesario para apoyar las metas del grupo y mejorar desempeño) o disfuncional (una forma destructiva).

Los Proyectos al ser cambios son potenciales generados de conflictos, y los *Sponsor* juegan entonces un rol relevante.

La resolución de conflictos debe centrarse en el presente y no en el pasado, en los asuntos y no en las personalidades.

En proyectos los conflictos son inevitables

18. ¿Qué conflictos ha observado relacionado con proyectos?

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	------------------------	------------	-----------

FUENTES de CONFLICTO

- variables personales (“el otro como obstáculo”)
- variables estructurales (los sistema de incentivo, tamaño, especialización, forma de dependencia, etc.)
- afectar necesidades importantes;
- por tendencias incompatibles
- por competencia ante recursos escasos
- por expectativas contradictorias
- por problemas comunicacionales,
- por presión ante la toma de decisiones
- por re-estructuraciones
- por procesos de cambios
- en proyectos por mala planificación de la dirección

19. ¿Cuáles otras agregaría Ud. según su experiencia?

Contextualización

Conceptualización

Experimentación

Evaluación

Reflexión

COMPORTAMIENTOS ANTE CONFLICTOS

- **Apartarse/Eludir.** Retirarse de una situación de conflicto real o potencial.
- **Suavizar/Reconciliar.** Hacer hincapié en los puntos de acuerdo más que en las diferencias.
- **Consentir.** Buscar soluciones que aporten un cierto grado de satisfacción a todas las partes.
- **Forzar.** Imponer su propio punto de vista a costa de los demás; ofrece únicamente soluciones de tipo ganar-perder.
- **Colaborar.** Incorporar múltiples puntos de vista y visiones a partir de perspectivas diversas; conduce al consenso y al compromiso.
- **Confrontar/Resolver problemas.** Tratar un conflicto como un problema que debe resolverse mediante el examen de alternativas; requiere una actitud de concesión mutua y un diálogo abierto.

..... Departamento de Informática

..... Versión 2016 27

Contextualización

Conceptualización

Experimentación

Evaluación

Reflexión

NEGOCIACION

Proceso en que dos o más partes intercambian bienes y servicios, tratando de ponerse de acuerdo en ciertos aspectos

Tipo de Negociadores: duro , blando , * principios

Tipo de Negociación:

- Ganar-Perder, Perder-Ganar,
- Perder-Perder
- Ganar-Ganar

Modelos cooperativos y competitivos (sometiendo hoy...)
Tema de las Culturas

En los proyectos, se requerirá frecuentemente negociar el Equipo, (c/diversos stakeholders), los requerimientos, avances-entregas,...

..... Departamento de Informática

..... Versión 2016 28

ERRORES DE NEGOCIACIÓN

- mito del pastel fijo;
- anclaje a una posición inicial;
- por forma de presentar la información;
- “confiabilidad” en información inicial;
- maldición del ganador;
- excesiva confianza que omite información diferente;
- **prejuicios**: escalamiento irracional del compromiso.

20 ¿Qué experiencia tiene Ud. en Negociaciones?

TÉCNICA DE NEGOCIACION: Modelo de Harvard

- I. **Intereses**: saber lo que realmente desean las partes (lo que esta detrás de la posiciones en conflicto)
- II. **Opciones**: descubriendo valor agregado
- III. **Alternativas**: el MAAN (Mejor Alternativa a Acuerdo Negociado). Evitando un mal acuerdo
- IV. **Legitimidad**: siendo objetivos e independientes
- V. **Comunicación**: evitar malas interpretaciones
- VI. **Relaciones**: la necesidad de mantenerlas positivas
- VII. **Compromiso si**: existe claridad operativa, es suficiente el acuerdo logrado, y es realista.

Compartamos BUENAS y/o MALAS PRÁCTICAS asociadas a:

- 21) Desarrollar el espíritu de equipo del proyecto
- 22) Calendarizar los requerimientos de recursos humanos para el proyecto
- 23) Liberar al personal del proyecto(interno y externo) respecto a sus tareas
- 24) Estimar impacto en personal asignado por solicitudes de cambios de Req.
- 25) Controlar los recursos humanos del proyecto en lugares remotos
- 26) Actualizar las competencias del personal del proyecto
- 27) Dar protección (seguridad) para los integrantes del proyecto
- 28) Determinar lugares y ambientes adecuados para el desarrollo de proyectos
- 29) Cuantificar los recursos humanos externos que se integrarán al proyecto
- 30) Desvincular (y/o despedir) a integrantes del proyecto
- 31) Crear conexiones o relaciones de trabajo (formal e informalmente)
- 32) Dar beneficios, reconocimientos y/o recompensas asociados a logros
- 33) Formar equipos virtuales

CONCLUSIONES Y AUTOEVALUACION

34) ¿Cuál ha sido su APRENDIZAJE?

35) ¿Cómo pueden APLICAR lo aprendido?

36) ¿Qué REFLEXION les provoca lo visto hoy?