

# **Gestión del cambio en programas y proyectos**

**Mario Waissbluth**  
**Noviembre 2012**

# Frases para el bronce.

- No hay proyecto en la historia de la humanidad que se haya terminado a tiempo, dentro del presupuesto, y con las mismas personas que lo comenzaron.
- La gerencia de proyectos no es para los débiles del corazón.
- Uno de los principales problemas de la gestión de proyectos, es el “síndrome de la carrera de postas” ... unos lo idean, otros lo diseñan, otros lo financian, otros lo ejecutan, todos consideran que el responsable de la fase anterior cometió errores, y... nadie es responsable de que el dinero sea en definitiva bien gastado para conseguir resultados.

## Las estadísticas no dan para el optimismo.

- El Sydney Opera House costó 15 veces más de lo previsto.
- Según PWC, 10,000 proyectos en 200 empresas, 30 países, sólo 2.5% completados a tiempo y exitosamente.
- Según HBR, 1400 proyectos de TI, señala sobrecostos promedio de 27%, y 1/6 con 200%
- Según Kotter, la mayoría de los grandes proyectos de cambio organizacional termina con resultados “de la mitad para abajo”. “Algo se logró”

# Cambio

- Entenderemos por “cambio” una transformación significativa de estrategias, modelos de negocio, sistemas, procedimientos y/o prácticas de trabajo.
- Su propósito es mejorar la agregación de valor privado o público.
- Este cambio afecta de manera relevante a un número importante de personas y/o grupos de interés al interior o en el entorno de una o más organizaciones.

# Las Dificultades del Cambio

- Diseñar un cambio desde un punto de vista técnico es la parte grata, inspiradora y comparativamente fácil.
- Pero... todo cambio, por técnico que sea genera – por definición – fricciones, incomprensiones, cambios de hábitos y temores.
- Y esto es lo que hace que en TODO proyecto de cambio surja.....

# La Resistencia al Cambio



# La Resistencia al Cambio

- Es comprensible y esperable.
- No es fruto de la mala suerte ni una “desgracia divina”
- No ocurre porque “la gente es tonta, egoísta o recelosa”.
- Los encargados de cambiar las cosas, que se encuentran con incomprendiones y resistencias al cambio, y se quejan de ello, son tan absurdos como.....

**..un psiquiatra que se quejara de que “le tocan puros pacientes con problemas”..**



# La Resistencia al Cambio es Comprensible

- Cambiar hábitos y culturas cotidianas es difícil. Si no lo cree, pregúntese cuántas veces Ud. ha tratado de hacer una dieta y ha fallado.
- Los afectados por el cambio, sean estos trabajadores, funcionarios, proveedores o clientes, sienten el legítimo temor de que a ellos les vaya a ir mal de algún modo.
- Pueden haber intereses creados.
- Se han intentado cambios previamente y no han funcionado. Esto genera desconfianza.

# Los Temores de Trabajadores y Funcionarios son Comprensibles

- Especialmente cuando los cambios se anuncian bruscamente, sin dar las razones, y sin explicar en qué consistirán..
- ¿La modernización generará redundancia y perderé el trabajo???
- ¿La modernización hará aflorar mis carencias de capacidades? ¿Voy a quedar mal?
- ¿Me van a trasladar de oficina o me van a cambiar el jefe y/o mis colegas???
- ¿Van a alterar mi trabajosamente lograda “zona de confort”??
- ¿Qué reglas del juego formales e informales me van a cambiar???



# Súmele la comprensible incredulidad



- “Ha de considerarse que no hay cosa más difícil de emprender, ni de resultado más dudoso, ni de más arriesgado manejo, que ser el primero en introducir **nuevas disposiciones**, ....
- .....porque el introductor tiene por enemigos a todos los que se benefician de las instituciones viejas, y por tibios defensores, a todos aquellos que se beneficiarán de las nuevas; ....
- ..... tibieza que procede en parte de **la incredulidad de los hombres**, quienes no creen en ninguna cosa nueva hasta que la ratifica una experiencia firme”

# Ejemplos de rasgos culturales

NEGATIVO	POSITIVO
Los compromisos se cumplen ocasionalmente y las promesas son vagas	Las promesas son nítidas y los compromisos, por menores que sean, se cumplen
Las reuniones comienzan “entre las 09:30 y las 10:15” y la gente comienza a irse “entre 10:15 y 11:30”, y no quedó nada claro.	Acostumbramos llegar a la hora, las reuniones tienen una duración pre-especificada, y terminan con acuerdos nítidos.
Hiper-jerarquizados, todo tiene que hacerse “por los canales correspondientes”	Las conversaciones informales entre personas de diversas jerarquías son consideradas como normales.
Burocratizados, el cumplimiento de las normas y procedimientos importa más que “hacer las cosas bien”	“Hacer las cosas bien” es más importante, aunque tengamos que adaptar las normas y procedimientos.
Proponer cambios e innovaciones es mal visto	Proponer cambios e innovaciones es bienvenido
La comunicación entre personas y áreas no fluye.	Se considera natural informar a los demás sobre nuestras actividades.

# Moraleja Central del Cambio

- Los grandes cambios toman más tiempo de lo previsto, requieren más persistencia y paciencia de lo previsto.
- Consumen más energía, compromiso y dedicación de los ejecutivos de lo que originalmente se piensa.
- La explicación no es técnica. Es la gran cantidad de tiempo que se debe invertir en conversaciones en cascada con todos los involucrados.
- Mails, discursos masivos y posters no sirven. SOLO la conversación cara a cara entre personas o pequeños grupos sirve.

**Si Ud. ha dirigido, vivido u observado algún proyecto importante de cambio, señale cuáles de estos problemas ha observado.**

<b>PROBLEMA</b>	<b>SI?</b>	
<b>Poca convicción en la cúpula organizacional.</b>		
<b>Temores de diversa índole en los involucrados.</b>		
<b>Poca disponibilidad o dedicación de tiempo al proyecto de cambio.</b>		
<b>Resistencia pasiva.</b>		
<b>Desconfianza en los resultados del proyecto.</b>		
<b>Poco entusiasmo por incomprensión de los beneficios futuros del proyecto.</b>		
<b>Personas que han opuesto una resistencia sistemática y/o desacreditan el proyecto.</b>		
<b>Resultados demoraron demasiado en materializarse.</b>		

# Error Frecuente #1

- No invertir el tiempo necesario para generar suficiente convicción en la cúpula.
- Ello permite la “reorganización de la oposición pasiva”.



## Error frecuente #2

- No invertir el tiempo suficiente en agrandar tu “coalición por el cambio”.
- Las únicas operaciones matemáticas que sirven son sumar y multiplicar. Restar y dividir no aplica.



# Error frecuente # 3

- No generar una visión suficientemente seductora del futuro.
- Aplicable a tu realidad específica
- Fácil de transmitir en 5 minutos.
- ¿Ud. remaría con fuerza en un bote si no le explican a dónde se dirige?



# Es imprescindible generar una visión seductora del futuro.

**VISUALIZABLE**

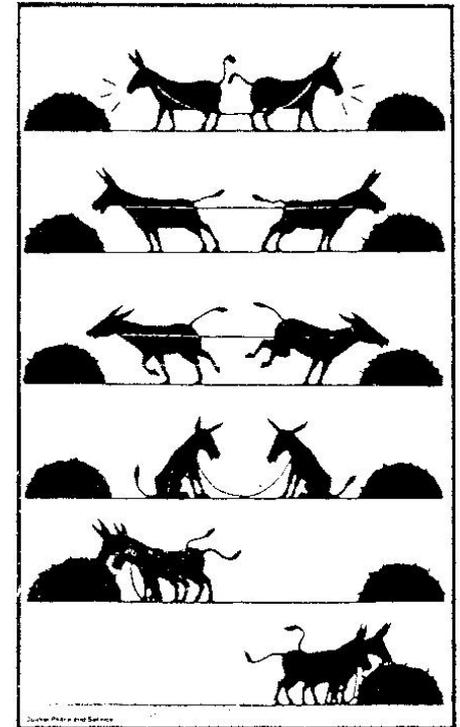
**DESEABLE**

**ALCANZABLE**

**ENFOCADA**

**FELXIBLE**

**COMUNICABLE**



## Error frecuente # 4

- Comunicar, difundir y discutir poco la nueva visión de futuro.



# Error #5: No atreverse “el día D”



- Todo cambio enfrenta obstáculos mayores. Puede ser una persona, un grupo de interés, una norma, una presión política....
- Al principio, Ud. es gentil y trata de subir a todos al barco.
- Pero llega el momento inevitable en que Ud. tiene que “jugárselas y arriesgar el pellejo”.
- Si no lo hace, no sólo perderá una batalla, sino la guerra.

## Error #6: No planear la aparición sistemática y continua de triunfos menores de corto plazo.

- Tu cambio NO es una ballena. Son muchos delfines que nadan en la misma dirección.
- Muchos de estos delfines pueden ser modestos cambios en prácticas de trabajo.



# Error #7: Dejarse vencer por la cotidianeidad

- Lo urgente es siempre más urgente que lo importante.
- Si no le dedicas un tiempo y organización especial al proyecto de cambio, nada ocurrirá.

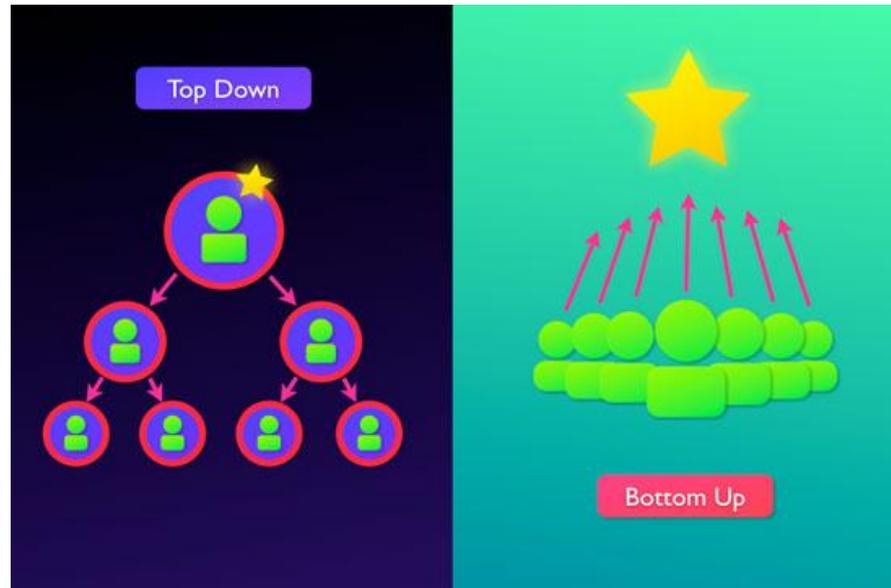


# Error # 8: “Medición delirante de actividades”

- Los cambios comienzan con resultados y terminan con resultados.
- No comienzan ni terminan con actividades, reuniones, cursos, ni discursos.



# ¿Cómo gestionar adecuadamente los cambios?



- Debes comenzar por realizar el “dibujo grueso” de tu visión de futuros deseables y seductores.
- Luego, decidir tu estrategia de gestión del cambio.
- Esta puede ser “de arriba abajo”, “de abajo arriba”, “muy participativa”, “poco participativa”, “rápida y dolorosa”, “lenta e indolora”, o una combinación de todas en diferentes momentos.
- Todas tienen “pros” y “contras”.

# La secuencia ideal de los cambios



# La secuencia informal de los cambios



**Recuerde: la gestión del cambio requiere de una dosis significativa de tiempo, persistencia, comunicación, liderazgo, cooperación y visión.**