

PM

LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA INDISPENSABLE PARA LOS NEGOCIOS.®

NETWORK

Proyecto Loon de Google, en vuelo cerca de Christchurch, Nueva Zelanda, realiza pruebas para enviar una señal de Internet desde un globo.

PROYECTOS
EN EL MAPA:



NUEVA ZELANDA

PÁGINA 52

Las oficinas virtuales entregan
resultados reales PÁGINA 18

CONEXIÓN DE SALUD
PMO del año 2013 PÁGINA 48

LOS ELEMENTOS DEL CAMBIO

Un sección especial sobre cómo preparar, implementar
y medir una iniciativa estratégica eficaz PÁGINA 22

Certificaciones

PMP®/CAPM®

Curso superior 100% online

- Plan de estudios secuencial como base pedagógica
- Apoyo continuo de un tutor certificado PMP® en activo
- Simulador de examen PMP® integrado (+2000 preguntas)
- Respuestas referenciadas al PMBOK®v5 en español
- Informes de progreso al alcance del alumno
- Plantillas de PM en formato editable
- Estudio de caso que se trabaja transversalmente
- Otorga Diploma acreditativo del curso (contact hours)
- Incluye manual de estudio online



Sabin Linaza, PMP®

PMI Id: 1645283

“ [...] El apoyo que he recibido del tutor y la posibilidad de acceder al campus desde cualquier lugar y con cualquier equipo ha supuesto una gran ayuda para sistematizar el estudio y adquirir una disciplina de trabajo a lo largo de varias semanas. Además, el simulador integrado en el curso me ha permitido familiarizarme con la dinámica del examen real de modo que llegado el momento no ha habido sorpresas en lo relativo a estilo de preguntas, gestión del tiempo y exigencia. ¡Gracias a CERTPM® soy PMP® al primer intento! ”

Artículos destacados

MAYO DE 2014 | VOLUMEN 28, NÚMERO 5

22

Los elementos del cambio

Cómo preparar, implementar y medir una iniciativa estratégica eficaz e impulsar el cambio en su organización. Además: consejos expertos de directores de proyectos

24

Siempre listo

Para navegar por un entorno de negocios de flujo constante, las organizaciones deben cultivar una cultura que adopte el cambio.

Por Matt Alderton

32

Asegurar el apoyo

Cómo lograr que los interesados dejen de resistirse al cambio y comiencen a adoptarlo.

Por Amy Merrick

40

Impulso sostenido

Lograr beneficios luego de agotado el entusiasmo inicial requiere planificación previa; y también hacer cambios cuando es necesario.

Por Donovan Burba

48

PMO DEL AÑO 2013

Atención comunicada

Canada Health Infoway combina el desarrollo de infraestructura de TI con una misión de atención de salud.

Por Jeannette Cabanis-Brewin

52

Proyectos en el mapa: Nueva Zelanda

Gracias a que cuentan con más proyectos, las organizaciones neozelandesas están sintiendo la necesidad de tener prácticas con mayor nivel de madurez.

Por Clay Dillow

60

Esfuerzo consolidado

La U.S. Veterans Health Administration tenía 153 centros de facturación a nivel nacional. Pero solo quería tener siete.

Por Amanda Schupak



Kate Bukowski, PMP,
healthAlliance, Auckland,
Nueva Zelanda

22



48



52



60



6

También

MAYO DE 2014 | VOLUMEN 28, NÚMERO 5

PM NETWORK

LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS
COMO HERRAMIENTA INDISPENSABLE
PARA LOS NEGOCIOS.®



11



16



72

A LA VANGUARDIA

- 6 La carrera alrededor del mundo**
Los proyectos de ruedas de la fortuna tienen escalas cada vez más grandes y complejas.
- 9 La fracturación hidráulica gana terreno a nivel mundial**
Los proyectos de energía se extienden más allá de Estados Unidos; aunque algunos interesados aún no están convencidos.
- 11 Adultos con autismo encuentran un hogar**
Los niños con autismo de hoy serán los adultos con autismo del mañana, y necesitarán lugares donde vivir.
- 12 El sector de TI en alza**
El campo de TI seguirá creciendo y volviéndose más lucrativo.
- 12 Diagnósticos rápidos**
Los proyectos médicos de diagnóstico instantáneo prometen una detección más rápida y, por lo tanto, un tratamiento más rápido.

VOCES

- 16 Kit de herramientas para proyectos**
¿Cómo hace usted para que su equipo se enfoque en los resultados?
- 18 En las trincheras**
Trabajo fuera del esquema
Por Stuart Falconer, PMP

COLUMNISTAS

- 20 Dentro de la PMO**
El gran salto
Por Abid Mustafa
- 21 La vía del portafolio**
Hacer la evolución
Por Terri Knudson, PMP, PgMP
- 70 Gestión de relaciones**
Animar el cambio
Por Sheilina Somani, FAPM, RPP, PMP, Editora colaboradora

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- 14 Cifras**
A medida que los ciberataques proliferan, los líderes luchan por fortalecer sus defensas.
- 68 Tienda**
Encuesta de Salarios de la Dirección de Proyectos
- 71 Reconocimiento al cierre**
La gravedad de la Tierra sirve de propulsor para una nave espacial enviada a Jupiter.

PERSONAL DE PMI

Vicepresidente, Gerente de Marca
Cindy W. Anderson; cindy.anderson@pmi.org

Editor
Donn Greenberg; donn.greenberg@pmi.org

Director, Liderazgo de Pensamiento y Contenido
Gaurav Shah; gaurav.shah@pmi.org

Editor en Jefe
Dan Goldfischer; dan.goldfischer@pmi.org

Supervisor de Producción de Publicaciones
Barbara Walsh; barbara.walsh@pmi.org

Adjunto de Prensa
Natasha Pollard; natasha.pollard@pmi.org

Comentarios de los lectores:
editorial@pmi.org

Librería: bookstore@pmi.org

VENTAS PUBLICITARIAS

Para obtener información sobre publicidad, contacte a:

J.T. Hroncich
Programa de ventas publicitarias de PMI c/o Capitol Media Solutions
3340 Peachtree Rd. NE, Suite 1050
Atlanta, GA 30326 USA
+1 404 347 3316
advertising@pmi.org
Media kit: www.PMI.org/Advertising

Project Management Institute
Publishing Department
14 Campus Boulevard / Newtown Square,
PA 19073-3299 USA
Tel +1 610 356 4600; Fax +1 610 356 4647

Envíe consultas editoriales, sobre
publicidad y alquiler de listas de envío,
y solicitudes de reimpresiones, copias
masivas o permisos para reimprimir al
Departamento de Publicaciones de PMI.

A menos que se especifique lo
contrario, se asume que todas las cartas y
artículos enviados a PMI pueden publicarse
y, en ese caso, formarán parte de los
derechos de autor de PMI.

SERVICIOS DE PUBLICACIÓN

Imagination, Chicago, Illinois, Estados Unidos

Presidente, CEO
James Meyers; jmeyers@imaginepub.com

Vicepresidente, Director Editorial
John Obrecht; jobrecht@imaginepub.com

Director Ejecutivo, Contenidos
Cyndee Miller; cmiller@imaginepub.com

Jefe Senior de Contenidos
Kate Rockwood; krockwood@imaginepub.com

Estrategia de Contenidos
Cecilia Wong; cwong@imaginepub.com

Editores Senior
Damon Adams; dadams@imaginepub.com
Novid Parsi; nparsi@imaginepub.com

Editor
Becky Maughan; bmaughan@imaginepub.com

Director de Arte Senior
Hugo Espinoza; hespinoza@imaginepub.com

Director de Producción
Kelley Hunsberger;
khunsberger@imaginepub.com

Director del Proyecto de Impresión
Katie Molter; kmolter@imaginepub.com

Traducciones y Diagramación
Magnum Group, Inc.
translations@magnumgroupinc.com

EDITORES COLABORADORES

Jesse Fewell, CST, PMI-ACP, PMP,
LeadingAgile

Gary R. Heerkens, MBA, CBM, PMP,
Management Solutions Group Inc.

Sheilina Somani, FAPM, RPP, PMP,
Positively Project Management

Roberto Toledo, MBA, PMP,
Alpha PM Consulting

DIRECTORIO DE PMI 2014

Presidente
Ricardo Triana, PMP
+1 305 778 9091,
ricardo.triana@bod.pmi.org

Vicepresidente
Steve DelGrosso, MSc, PMP
+1 919 848 6986,
steve.delgrosso@bod.pmi.org

Secretario/Tesorero y Presidente del Comité de Supervisión de Desempeño
Zbigniew J. Traczyk, MSc, MBA, PMP
+48 601 606729,
zbigniew.traczyk@bod.pmi.org

Presidente del Comité de Supervisión de Desarrollo de Estrategias
Antonio Nieto-Rodríguez, MBA, PMP
+32 479 80 94 18,
antonio.nieto.rodriguez@bod.pmi.org

DIRECTORES

Margareth Carneiro, MBA, MSc, PMP
+55 61 8175 3455,
margareth.carneiro@bod.pmi.org

Mark Dickson, MBA, FAICD, PMP
+61 407 933 110,
mark.dickson@bod.pmi.org

Jane Farley, MSc, FPMINZ, CMC, PMP
+64 21 890 254, jane.farley@bod.pmi.org

Deena Gordon Parla, PMP
+90 533 511 4462,
deena.gordon.parla@bod.pmi.org

Todd Hutchison, MCom, MBA, PMP
+61 422 532 775
todd.hutchison@bod.pmi.org

Victoria S. Kumar, MM, PMP
+1 919 924 1013,
victoria.kumar@bod.pmi.org

Deanna Landers, MBA, PMP, Presidente anterior inmediato
+1 303 378 8459,
deanna.landere@bod.pmi.org

Jon Mihalic, PMP
+1 703 216 2548, jon.mihalic@bod.pmi.org

Peter Monkhouse, BSc(Eng), MBA, PEng, PMP
+1 416 702 9574,
peter.monkhouse@bod.pmi.org

Cheryl J. (CJ) Walker Waite, PhD, PMP
+1 206 551 5307,
cj.walker.waite@bod.pmi.org

Al Zeitoun, PhD, EVP, PMI-RMP, PMI-SP, PMP
+1 571 359 5130,
al.zeitoun@bod.pmi.org

PERSONAL EJECUTIVO

Presidente y CEO
Mark A. Langley
+1 610 356 4600,
mark.langley@pmi.org

PUBLICACIÓN Y MEMBRESÍA

PM Network (ISSN 1040-8754) es publicada mensualmente por Project Management Institute. PM Network es impresa en Estados Unidos por Quad Graphics, Sussex, Wisconsin. Los costos de envío de la revista son pagados en Newtown Square, PA 19073-3299 y otras oficinas de correo. Acuerdo canadiense N° 40030957. Postmaster: enviar avisos de cambio de dirección a PM Network, 14 Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA. Tel.: +1 610 356 4600, fax +1 610 482 9971.

La misión de PM Network es facilitar el intercambio de información entre profesionales en el ámbito de la dirección de proyectos y programas, brindarles herramientas y técnicas prácticas, y funcionar como un foro para el debate de tendencias y temas de actualidad. Todos los artículos incluidos en PM Network representan las opiniones de los autores y no necesariamente las de PMI.

El precio anual de suscripción para los miembros es de US\$42, el cual está incluido en la cuota anual. PMI es una organización profesional sin fines de lucro dedicada a promover el desarrollo de los conocimientos más avanzados en el área de la dirección de proyectos. La membresía de PMI es abierta a cualquier persona interesada, abonando un costo anual de US\$129. Para más información sobre los programas y membresía de PMI, para dar aviso sobre un cambio de dirección o por inconvenientes en su suscripción, contacte a:



PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
14 Campus Boulevard / Newtown Square, PA 19073-3299 USA
Tel +1 610 356 4600; Fax +1 610 482 9971
E-mail: customercare@pmi.org
Línea gratuita: 1 855 746 4849 (Estados Unidos) / 1 855 746 4849 (Canadá) / 1 800 563 0665 (México)

Centro de Servicios PMI Asia Pacífico
Singapur
Tel: +65 6496 5501 / E-mail: customercare.asiapac@pmi.org

Centro de Servicios PMI Europa, Medio Oriente y África (EMEA)
Lelystad, Países Bajos
Tel: +31 320 239 539 / E-mail: customercare.emea@pmi.org

Líneas gratuitas
00 800 7464 8490: Austria, Bélgica*, Bulgaria*, República Checa*, Dinamarca, Estonia*, Finlandia, Francia, Alemania, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Letonia*, Lituania*, Luxemburgo, Malta*, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Eslovaquia*, Eslovenia*, España, Suecia*, Suiza, Reino Unido, Ciudad del Vaticano

00 800 4414 3100: Chipre, Grecia

07 810 800 7464 8490: Rusia*

+31 320 239 539 (línea gratuita): Andorra, Bielorrusia, Bosnia-Herzegovina, Croacia, Liechtenstein, Macedonia, Moldavia, Mónaco, Rumania, Serbia y Montenegro, Ucrania

*Utilice la línea gratuita (+31 320 239 539) desde teléfonos celulares en estos países

Centro de Servicios PMI India
Nueva Delhi, India
Tel: +91 124 4517140 / E-mail: customercare.india@pmi.org

OTRAS UBICACIONES

Pekín, China; Bengaluru, India; Bruselas, Bélgica; Buenos Aires, Argentina; Dubai, Emiratos Árabes Unidos; Mumbai, India; Porto Alegre, Brasil; Río de Janeiro, Brasil; Shenzhen, China; Washington, D.C., Estados Unidos
Visite www.PMI.org/AboutUs/Customer-Care.aspx para obtener detalles de contacto.

ACUERDO DE ENVÍO DE PUBLICACIONES N° 40030957

Devoluciones por entregas fallidas en Canadá a: Circulation Department / P.O. Box 1051 / Fort Erie, Ontario L2A 6C7

© 2014 Project Management Institute Inc. Todos los derechos reservados.

Todos los derechos reservados. "PMI", el logo de PMI, "Making project management indispensable for business results (La dirección de proyectos como herramienta indispensable para los negocios)", "PMI Today", "PM Network", "Project Management Journal", "PMBOK", "CAPM", "Técnico Certificado en la Dirección de Proyectos (CAPM)", "PMP", el logo de PMP, "PgMP", "Profesional en Dirección de Programas (PgMP)", "PMI-RMP", "Profesional en la Dirección de Riesgos de PMI (PMI-RMP)", "PMI-SP", "Profesional en Dirección de Tiempos de PMI (PMI-SP)", "OPM3" y "PMI-ACP", "Profesional Certificado en Enfoques Ágiles (PMI-ACP)" son marcas registradas de Project Management Institute, Inc. "Profesional en Dirección de Proyectos (PMP)" es una marca de servicios de Project Management Institute, Inc. en Estados Unidos y/u otros países.

PM Network recibe ideas de historias y/o sugerencias sobre fuentes. Nuestras historias son escritas por periodistas profesionales. Contacte a la directora editorial de Imagination, Cyndee Miller, o al editor en jefe de PMI, Dan Goldfischer, para enviarles sus ideas y sugerencias. Si usted está interesado en presentar artículos para la Plataforma del Conocimiento de PMI, que se encuentra en www.PMI.org/Knowledge-Center/Knowledge-Shelf.aspx, póngase en contacto con Dan Goldfischer. Podrá encontrar más información en www.PMI.org/en/Knowledge-Center/Publications-PM-Network.aspx. Los artículos publicados no necesariamente reflejan las opiniones de la revista o de Project Management Institute. PM Network no se hace responsable por la pérdida, daño o cualquier otra lesión a los manuscritos no solicitados u otros materiales.

EDICIÓN DIGITAL

Los miembros de PMI pueden acceder a la edición digital de este número ingresando a: www.PMI.org y seleccionando la opción Knowledge Center, y luego, Back issues en la Biblioteca en línea. La edición digital de PM Network se encuentra también disponible para Android, iPad, iPhone y iPod Touch, a través de la aplicación PM Network.

SERVICIOS AL LECTOR

Para realizar pedidos o consultas, póngase en contacto con el Departamento de Publicaciones de PMI en Publishing Department in pmipub@pmi.org.

Permisos. Visite www.PMI.org/Home-Permissions.aspx para obtener información sobre permisos para reimprimir artículos publicados en PM Network. Queda prohibida la reproducción o transmisión de cualquier forma o por cualquier medio, electrónico o mecánico, incluidas las fotocopias, grabaciones, o sistema de almacenamiento o recuperación de información, de cualquier parte de PM Network sin autorización escrita de la editorial.

Números anteriores. Para adquirir números anteriores que se encuentren disponibles, escribanos a documentdelivery@pmi.org. Los precios varían según el número de copias, y los miembros obtienen un descuento.

Archivos en PDF. Los artículos en formato PDF pueden descargarse desde la tienda en línea en www.PMI.org, sin costo alguno para los miembros. El costo de todos los artículos para usuarios no miembros es de US\$15 cada uno.

Reimpresiones en papel satinado. Envíe solicitudes de reimpresiones de artículos en papel satinado en cantidades de 100 o más a pmipub@pmi.org.

Copias masivas del número actual. Pueden obtenerse copias del número actual de PM Network en cantidades de 25 o más. Los pedidos deben realizarse 40 días antes de la fecha de publicación. El costo es US\$5.50 por copia más gastos de envío.

Cambio de dirección. Los usuarios pueden editar sus datos demográficos, incluidas sus direcciones, ingresando en www.PMI.org, en la sección "My PMI". Todos los lectores pueden enviar información sobre cambios de dirección escribiendo a: customercare@pmi.org, o comunicándose con el servicio de atención al cliente de PMI: +1 610 356 4600, opción 8.

a la Van

Una representación del Dubai Eye, Dubai,
Emiratos Árabes Unidos



IMAGEN CORTESÍA DE DUBAI MEDIA

guardia

LA CARRERA ALREDEDOR DEL MUNDO

Por mucho tiempo, ciudades alrededor del mundo han competido para construir los edificios más altos (la Kingdom Tower, en construcción en Arabia Saudita, está creciendo para superar al actual récord en Dubai, el edificio Burj Khalifa). En la actualidad, existe una competencia por la rueda de la fortuna más grande del mundo. Desde que el London Eye abrió sus puertas en el año 2000 con sus 135 metros (443 pies) de altura, otros desarrolladores han iniciado proyectos para diseñar ruedas de observación gigantes orientadas a atraer turistas.

Al igual que los rascacielos, las ruedas de observación se construyen para ser hitos icónicos. No obstante, construir una rueda de la fortuna se asemeja más a la construcción de un puente, afirma Brendon McNiven, director de la empresa de ingeniería Arup, Melbourne, Australia. “La naturaleza giratoria de las ruedas de

observación gigantes indica que existen muchos elementos que se someten a tensiones cíclicas”, menciona. “Los ingenieros estructurales, por lo general, tienen bastantes conocimientos a la hora de considerar la fortaleza, pero la fatiga es un factor menos común, por lo que constituye un campo especializado que requiere una alta exigencia para el diseño. Se necesita un ingeniero con experiencia en un diseño de este tipo”.

Los directores de proyecto pueden minimizar los costos posteriores inesperados, buscando tempranamente ideas y opciones técnicas sobre los factores ambientales en juego. “Estos efectos no son siempre tan directos como parecen”, declara McNiven, quien trabajó en los equipos del proyecto tanto para el London Eye como para el Singapore Flyer. Aunque en Londres, Inglaterra hay vientos más fuertes que en Singapur, explica, el entorno del Flyer era más complejo, dadas las características impredecibles de las ráfagas de viento de las tormentas tropicales repentinas.

El financiamiento de los proyectos de ruedas de observación gigantes también supone consideraciones únicas: “El costo de la estructura aumenta exponencialmente con la altura” en mayor medida que las torres, afirma McNiven. Los desarrolladores deben venir preparados con un análisis sobre la cantidad esperada de pasajeros (de acuerdo con factores como las atracciones vecinas o el transporte cercano), para que el caso de negocio pueda informar los costos de construcción, y no al revés. Porque aunque la rueda tenga un aspecto sorprendente, agrega McNiven, “hay límites a lo que las personas están dispuestas a pagar”. —Margaret Rhodes

Dubai Eye

Ubicación: Dubai, Emiratos Árabes Unidos

Presupuesto: US\$270 millones

Cronograma: la construcción comenzó en mayo de 2013; tiene fecha de término en 2015

Plan: a 210 metros (689 pies), el Dubai Eye se convertirá en la rueda de observación más alta del mundo. La rueda será la principal atracción en la isla Bluewaters, un nuevo proyecto de desarrollo que incluye restaurantes, comercio y un hotel, todo en la costa.

Desafío del proyecto: la construcción de un cúmulo de proyectos cercanos, como hoteles boutique, paseos comerciales y tiendas de lujo, tiene a Taziz, la empresa de gestión local, batallando contra un aumento del tráfico en el área.



High Roller

Ubicación: Las Vegas, Nevada, EUA

Presupuesto: US\$550 millones, incluido un distrito comercial

Cronograma: el proyecto, iniciado en 2011, finalizó a principios de este año.

Plan: el High Roller, con 168 metros (550 pies) de alto, sirve como pieza central de The Linq, el nuevo distrito comercial al aire libre de Caesars Entertainment Corp., en el corazón de La Franja de Las Vegas.

Desafío del proyecto: los ingenieros de Arup hicieron que el High Roller fuera más delgado que muchas otras ruedas. Dicho requisito del proyecto, junto con el clima, dieron pie a que David Codiga, Director Ejecutivo del proyecto, contratara personal de ingeniería externo para asegurar la calidad.

Rueda de Nueva York

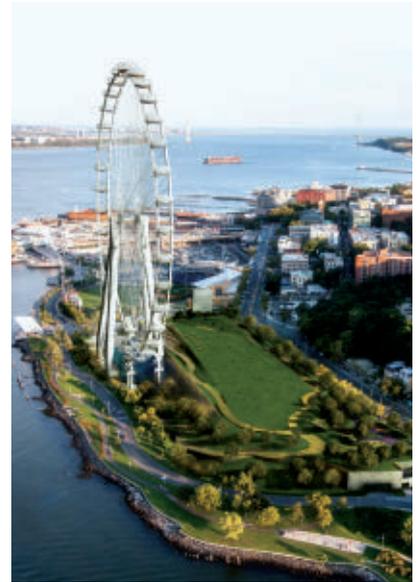
Ubicación: Nueva York, Nueva York, EUA

Presupuesto: US\$230 millones

Cronograma: la construcción está planificada para iniciarse este año y se espera que termine en 2016.

Plan: una rueda de observación de 190 metros (630 pies) de alto, con financiamiento privado, en la costa norte de Staten Island brindará vistas de la Estatua de la Libertad y del famoso 'skyline' de la ciudad a 4 millones de turistas anualmente.

Desafío del proyecto: un mes después de que el entonces alcalde Michael Bloomberg anunciara el proyecto, el huracán Sandy demolió parte de la costa de la ciudad, presionando a que los ingenieros construyeran estructuras más elevadas con materiales como el mármol, el cual no se corroe cuando se expone al agua de mar. Cuando los escépticos mostraron inquietudes acerca de un desarrollo ostentoso en tiempos de austeridad, Richard Marin, jefe ejecutivo de New York Wheel LLC, dijo a Associated Press: "Estamos proporcionando ciertos elementos a la ciudad y a la comunidad local que no podrían obtener de otra forma en este momento. Para ser honesto, este distrito tiene mucha suerte de que este tipo de proyecto esté realizándose".



Nippon Moon

Ubicación: el sitio del proyecto en Japón aún no se ha determinado

Presupuesto: aún no se divulga

Cronograma: la construcción está en espera de financiamiento para el proyecto

Plan: aún queda por determinar una altura oficial, pero se ha dejado claro que será "casi el doble del tamaño de la rueda de Londres", dijo Ben van Berkel, Co-fundador de Diseño de la empresa UNStudio, a *Wired*. Nippon Moon tendrá 32 vagones con plataformas simple y doble, cada una con un tema personalizado que los turistas podrán seleccionar y reservar mediante una aplicación para teléfonos inteligentes.

Desafío del proyecto: UNStudio piensa mejorar la experiencia al equipar cada ventana de vidrio de los vagones con tecnología de realidad aumentada (parecido a Google Glass) a la que se podrá acceder mediante una aplicación para teléfonos inteligentes.



The Capital Wheel

Ubicación: National Harbor, Washington, D.C., EUA

Presupuesto: US\$15 millones

Cronograma: se terminará este mes

Plan: The Capital Wheel yace en el río Potomac, tiene 53 metros (175 pies) de altura e incluye 42 góndolas con control de temperatura.

Desafío del proyecto: National Harbor aseguró la aprobación final del proyecto para la rueda en enero, dándole al equipo unos escasos cinco meses antes de la apertura programada. Dicha aceleración podría valer la pena: "Estamos trabajando en proyectos que son incluso más grandes que esta dada la demanda", mencionó Angus Jenkins, Director de Ventas de Parques Temáticos de Chance Rides, a *The Washington Post*.



Shi Lai Yun Zhuan

Ubicación: Changzhou, China

Presupuesto: US\$24 millones

Cronograma: la construcción comenzó en 2009 y concluyó en noviembre del año pasado

Plan: la nueva rueda (que alcanza los 89 metros [292 pies] de altura) es la rueda de la fortuna sin soportes interiores más grande.

Desafío del proyecto: la escala del diseño futurista fue tan innovadora y sin precedentes que el proyecto fue retrasado por seis meses en 2013 mientras se realizaban verificaciones de seguridad. Los retrasos desalentaron a los desarrolladores en el parque Zijing, donde se encuentra la rueda, de construir infraestructura de apoyo para los visitantes.

La fracturación hidráulica gana terreno a nivel mundial

Más de 80.000 pozos de fracturación hidráulica se han perforado o autorizado en Estados Unidos durante la última década, dejando al país en vías de convertirse en el más grande productor de petróleo del mundo en los próximos años. En la actualidad, la fracturación hidráulica es un fenómeno que se extiende a nivel mundial.

Se espera el inicio de un récord de 400 proyectos de pozos de esquisto para este año fuera de Estados Unidos, donde Rusia y China lideran los esfuerzos, de acuerdo con un estudio del consultor energético Wood Mackenzie. China cuenta con las más grandes reservas de gas de esquisto, que se calcula que son equivalentes a 212.000 millones de barriles de petróleo. Rusia, Argentina, Australia y Polonia también poseen grandes reservas, según la Energy Information Administration de EUA. La cantidad de plataformas de perforación utilizadas en la costa de la región Asia Pacífico y Europa aumentó en un 10% el último año y la mayoría de ellas está destinada a los esquistos.

“Es probable que haya una revolución. Pero no en todas partes y al mismo tiempo. Y no se puede copiar solamente la experiencia de EUA”, dijo Maria van der Hoeven, Directora Ejecutiva de la Agencia Internacional de Energía con sede en Francia, a *Bloomberg Businessweek*.

Tal crecimiento sin precedentes a nivel mundial necesita una gestión de infraestructura y de proyectos.

Impacto por los esquistos

La fracturación hidráulica, o simplemente fracturación como se denomina normalmente, implica la inyección a alta presión de millones de galones de líquido (una mezcla de agua, arena y químicos) hacia los depósitos subterráneos de esquisto con el objetivo de fracturar la roca circundante y llevar el petróleo y gas hacia el pozo.

Preocupados por la posible contaminación del agua, sismos inducidos y contaminación, los legisladores y los interesados de la comunidad en muchos países están investigando el impacto a largo plazo de la fracturación. Los legisladores europeos aún no llegan a un acuerdo sobre esta actividad. En enero, la Unión Europea optó por no intentar que se impusiera una legislación regulatoria internacional.

La perforación está prohibida en Francia y Bulgaria, mientras que los proyectos de fracturación en Alemania e Italia han sido obstaculizados por protestas, incluida una cadena humana de turistas de playa en el sur de Italia. En Polonia, donde se encuentran las reservas recuperables de gas de esquistos más grandes de Europa, los estudios ambientales han



Una instalación de fracturación de gas de esquistos en la periferia de Uscimow, Polonia

retrasado muchos proyectos y se terminaron casi 25% menos pozos en 2012 de lo proyectado.

La fracturación fue prohibida en el Reino Unido durante casi 18 meses tras pensar que las perforaciones eran la causa de pequeños sismos. No obstante, a fines de 2012, el gobierno dio luz verde para que se reanudaran las pruebas. A pesar de la controversia, la empresa energética francesa Total invirtió en un 40% (alrededor de US\$50 millones) de las licencias para exploración de gas de esquistos en el Reino Unido.

El impacto a largo plazo no es el único problema ambiental que ralentiza los proyectos. En China, donde Royal Dutch Shell fue aprobada para realizar perforaciones de prueba iniciales en reservas de esquistos en Sichuan, una provincia al oeste del país, el suministro de agua podría llegar a ser un importante problema. El gobierno planea producir 6.500 millones de metros cúbicos (230.000 millones de pies cúbicos) de gas de esquistos para 2015, lo que necesitará más de un tercio del agua que usa la totalidad del sector industrial de China y acapararía el agua de áreas residenciales donde dicho recurso ya es escaso. Los directores de proyecto tendrán que pensar cuidadosamente de dónde podrán obtener enormes cantidades de agua en la región.

Incluso cuando el agua no escasea, es un desafío para la fracturación. Entre los costos se incluye la externalización, el transporte, tratamiento y eliminación de desechos. Los críticos del método de fracturación dicen que el agua residual tóxica puede percolarse hacia las napas de agua subterráneas. Las empresas han desarrollado métodos para tratar y reutilizar esta agua, lo que reduce drásticamente los costos de transporte y el impacto ambiental.

Se espera el comienzo de un récord de **400** proyectos de pozos de esquisto para este año fuera de Estados Unidos, donde Rusia y China lideran los esfuerzos.

Fuente: Wood Mackenzie

“Es probable que haya una revolución. Pero no en todas partes y al mismo tiempo. Y no se puede copiar solamente la experiencia de EUA”.

—Maria van der Hoeven,
Agencia Internacional
de Energía, a *Bloomberg
Businessweek*

Perforando aquí y allá

Es probable también que las diferencias geológicas y geográficas ralenticen el progreso mundial de los proyectos de fracturación hidráulica. Por ejemplo, los depósitos de China llegan a los 2.000 metros (6.500 pies) de profundidad, más que aquellos de Estados Unidos, lo que podría resultar muy costoso. “Los recursos son enormes”, mencionó Jane Nakano, miembro del Programa de Energía y Seguridad Nacional del Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales en Washington, D.C., EUA, a *Scientific American*. “Pero los depósitos de esquistos son más complejos que los nuestros”. Y dado que la experiencia en fracturación hidráulica se concentra fuertemente en Estados Unidos, las empresas que construyen pozos en el mundo necesitarán importar expertos, lo que aumentará los costos del talento todavía más.

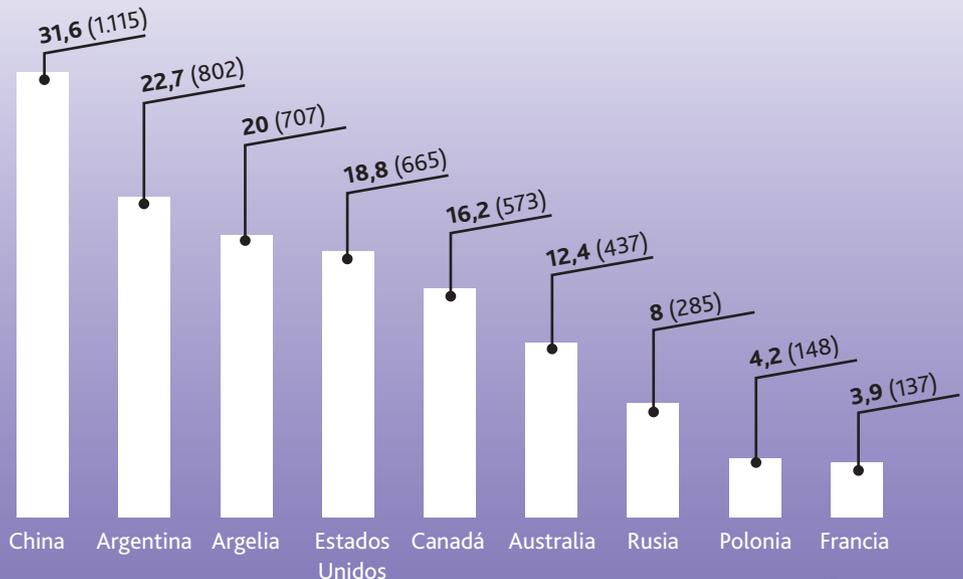
Otro problema presupuestario puede ser la adquisición de los derechos de uso del terreno sobre los depósitos. En Estados Unidos, esto significa persuadir a los propietarios individuales para que traspasen los derechos mineros, lo que puede hacer más lento el proceso. También requiere atención a los detalles y diligencia. “Cuando miro un terreno, veo a 300 interesados y cada uno de ellos tiene un punto de vista diferente”, dijo Laurent Poncet de la empresa de gas natural Statoil de EUA a *Forbes*.

Las regulaciones son diferentes en el extranjero. En algunos países de Europa del Este, los gobiernos nacionales mantienen para sí el control sobre los posibles proyectos de fracturación y darían la bienvenida al impulso económico. “Se necesitan soluciones distintas para los mercados desarrollados, como Noruega o los Países Bajos”, mencionó Marcin Lewenstein, Director de Polish Oil and Gas Company (PGNiG) en Polonia, a *The Wall Street Journal*, agregando que son necesarias otras regulaciones para países como Polonia. Tales países buscan liberarse de la dependencia del suministro ruso, aunque con resultados mixtos. Varias empresas, como Chevron, Exxon Mobil, Talisman y Marathon, se han retirado recientemente de posibles proyectos de esquistos en Polonia o Lituania, dando como explicación las difíciles condiciones legislativas y regulatorias, junto con las impredecibles condiciones geológicas.

Sin embargo, para los profesionales de proyectos, tratar con una sola organización en lugar de miles de terratenientes, puede ser una ventaja. “Las malas noticias son que no puedo dejar a nuestros agentes de bienes raíces libres para que hablen con los propietarios de terrenos del mundo”, dijo Robert Beck de Anadarko Petroleum con sede en EUA a *Forbes*. “La buena noticia es que no es necesario hacer esto. Simplemente puedo buscar a un ministro de energía y esperar a que cambien los términos del contrato de participación en la producción o PSC”. —*Emma Haak*

DONDE LA FRACTURACIÓN RINDE

Gas de esquisto recuperable en **billones de metros cúbicos** (billones de pies cúbicos)



Fuente: U.S. Energy Information Administration

Sweetwater Spectrum, una residencia para adultos con autismo, espera convertirse en el modelo para experimentos parecidos.

FOTOGRAFÍA CORTESÍA DE LEDDY MAYTUM STACY ARCHITECTS



ADULTOS CON AUTISMO ENCUENTRAN UN HOGAR

Dentro de la próxima década, medio millón de personas jóvenes con autismo en Estados Unidos se convertirán en adultos y necesitarán viviendas que satisfagan sus necesidades. El proyecto Sweetwater Spectrum de US\$10,4 millones en Sonoma, California, EUA, se formó para ofrecer no solo viviendas que ayudan al diario vivir de adultos con autismo, sino que también un modelo para otras comunidades a lo largo del país.

Para determinar el alcance, el equipo buscó a los interesados clave: las familias de los adultos con autismo, así como también, los profesionales que trabajaron con ellos, señala Christopher May, colaborador en Leddy Maytum Stacy Architects, San Francisco, California, EUA, y Arquitecto y Director del Proyecto Sweetwater Spectrum. Asimismo, el equipo investigó y recorrió los modelos de casas existentes para esta población. También resultó útil la investigación del Stardust Center de la Universidad Estatal de Arizona y la Escuela de Arquitectura, la que desarrolló metas y pautas de diseño para el diseño y desarrollo de las viviendas para los adultos con autismo.

Los aportes de los interesados dieron cuenta del conjunto de características como drenajes en el piso de todos los baños, dado que jugar con agua es común entre las personas con autismo; campanas de inducción para las cocinas, con el fin de limitar las posibilidades de quemaduras; acabados de paredes extra duraderos y de alto impacto; y un

diseño idéntico para cada una de las cuatro casas, de modo que los residentes se sientan en casa cuando visiten a un vecino.

Sin embargo, el equipo del proyecto no podría dar todo a todas las personas. Dado que algunas personas con autismo son propensas a golpear repetidas veces sus cabezas cuando se sienten incómodos o abrumados, el equipo de diseño investigó materiales para crear paredes blandas. Se decidió finalmente que, para la seguridad de la mayoría de los residentes, se tendría que usar tabiquería de alto impacto, pero los materiales blandos podrían instalarse posteriormente, si era necesario para un residente en particular.

Dada la agresiva meta del proyecto de consumir cero energía neta (para que el complejo limitara su dependencia de combustibles fósiles y redujera los costos del ciclo de vida), el equipo consideró la instalación de paneles fotovoltaicos en todos los techos. Pero se decidió reservar ese dinero como parte de la contingencia para la fase de construcción, ya que esta comenzaría poco antes de la temporada de lluvias. El equipo también decidió retrasar la construcción de un edificio de bienvenida que se había planificado, debido a inquietudes presupuestarias.

Para lograr el éxito del proyecto, Sweetwater Spectrum necesitaba el apoyo de la comunidad local. Esto, afirma May, fue fácil. “No hubo una actitud de rechazo en absoluto”, indica. “Las personas vieron la necesidad del proyecto y le dieron

“No hubo una actitud de rechazo en absoluto. Las personas vieron la necesidad del proyecto y le dieron la bienvenida a su vecindario”.

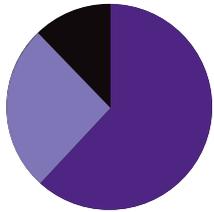
—Christopher May, Leddy Maytum Stacy Architects, San Francisco, California, EUA

EL SECTOR DE TI EN ALZA

El campo de TI promete seguir creciendo, volviéndose más lucrativo.

La tecnología de la información puede esperar ver mayores presupuestos; y sus directores de proyecto disfrutarán de los mayores sueldos, de acuerdo con ejecutivos de EUA y Canadá.

En 2014, los presupuestos de TI...



62% crecerá
26% se mantendrá igual
12% se reducirá

La tendencia o tecnología con el más grande impacto en las organizaciones este año será...

1. Inteligencia de negocios/big data
2. Seguridad
3. Móvil
4. Computación en la nube
5. Virtualización

La función más crítica para ayudar a que las organizaciones tengan éxito será...

1. Programadores y desarrolladores
2. Directores de proyecto
3. Mesón de ayuda/asistencia técnica
4. Ingenieros de software
5. Arquitectos

El objetivo de negocios que la TI deberá apoyar con más fuerza en 2014 es...

1. La implementación de nuevas aplicaciones e infraestructura de TI
2. Mejoramiento de procesos comerciales
3. (empate) Mejoramiento de las aplicaciones e infraestructura de TI existentes
3. (empate) Entrega de resultados operacionales

67%

de los líderes de TI esperan que los salarios de los directores de proyectos de TI de sus organizaciones aumenten durante 2014

Fuente: TEKsystems' 2014 Annual IT Forecast (una encuesta de casi 900 vicepresidentes, directores y gerentes de contrataciones de TI y CIO de EUA y Canadá)

la bienvenida en su vecindario". May atribuye la aceptación de los vecinos y los funcionarios municipales en parte al diseño y densidad del proyecto.

Los hogares de Sweetwater (cuatro casas, cada una con cuatro unidades, repartidas en 1,2 hectáreas [3 acres]), se mezclaron con el tamaño y escala de las casas individuales del área. La aprobación de la revisión de diseño fue "sorprendentemente expedita", añade.

Además de las reuniones de planificación semanales con el directorio de Sweetwater Spectrum, el equipo trabajó con el contratista general en toda la etapa de diseño para garantizar que el presupuesto se mantuviera dentro del plan. La construcción comenzó en septiembre de 2011 y los primeros residentes se mudaron a la comunidad en enero de 2013. Los valores de arriendo y membresía suman US\$39.000 al año, y hay disponibles becas escolares. Esto se compara con un costo de US\$50.000 a US\$100.000 para una instalación residencial típica para alguien con autismo.



Confirmación del modelo

Mientras tanto, otra iniciativa al otro lado del continente desarrollaba un proyecto sorprendentemente parecido.

En el proyecto Airmount Woods de US\$2,2 millones, en Ramsey, Nueva Jersey, EUA, se consultó a los miembros del equipo de Sweetwater y se supo que en cada proyecto se diseñó, de manera independiente, el mismo plan base, explica Tom Toronto, Presidente de United Way del Condado de Bergen, Paramus, Nueva Jersey, EUA, la organización sin fines de lucro que supervisó la planificación, financiamiento y construcción de Airmount Woods. Los dos hogares de 279 metros cuadrados (3.000 pies cuadrados), cada uno compuesto de cuatro departamentos tipo estudio de casi 35 metros cuadrados (375 pies cuadrados), abrió sus puertas a arrendatarios con autismo en enero.

Al igual que Sweetwater, el equipo de Airmount Woods acudió a interesados constituidos por familias, incorporando la retroalimentación de padres de jóvenes adultos con autismo. Una característica propuesta fue una habitación sensorial; un espacio terapéutico con equipamiento que pudiera calmar o estimular a un residente, si fuera necesario.

"Nuestro presupuesto era limitado y la habitación sensorial era una buena idea para implementar, pero no era obligatorio implementarla" explica Toronto acerca de la habitación, la que agregaría US\$50.000 al presupuesto del proyecto. "Luego visitamos una habitación sensorial en funcionamiento y hablamos con los padres y el personal del programa y aprendimos de primera mano la diferencia que podría marcar en la calidad de vida de las personas con autismo. Revertimos nuestra decisión." —Sarah Protzman Howlett

Diagnósticos rápidos

Las pruebas de diagnóstico médico toman tiempo; y dicho tiempo se podría usar mejor en tratar a los pacientes en lugar de esperar los resultados. Los proyectos de diagnóstico instantáneo están orientados a acortar el tiempo mediante la creación de dispositivos que diagnostiquen rápidamente cientos de enfermedades. Los dispositivos no solo prometen ser más rápidos y económicos que las pruebas tradicionales, sino que también requieren menos sangre; tan solo unas cuantas gotas, en lugar de varios frascos.

El diagnóstico rápido es uno de los segmentos de más rápido crecimiento del mercado de diagnósticos en el lugar de tratamiento a nivel mundial, el que está valorado en US\$13.500 millones en 2012,



FOTOGRAFÍA CORTESÍA DE LEDDY MAYTUMI STACY ARCHITECTS

y se espera que aumente a US\$18.700 millones para 2020. Dicho mercado tendrá el más rápido crecimiento dentro de los países de Asia Pacífico, especialmente India y China, de acuerdo con un estudio de 2014 por Grand View Research.

Los revolucionarios dispositivos podrían resultar ser particularmente perturbadores en países en vías de desarrollo con acceso clínico desigual. Para mejorar la atención de la salud en el mundo en desarrollo, “necesitamos una clase fundamentalmente diferente de dispositivos de diagnóstico; una que sea lo suficientemente sólida como para usarse en terreno y simple como para que la usen profesionales de nivel medio”, afirmó Saitesh Chutani, PhD, CEO y Co-fundadora de Mobisante, con sede en EUA, a *The Scientist*. La empresa biotecnológica de Chutani desarrolló un sistema de ultrasonido mediante teléfonos inteligentes. “Pronostico que veremos este tipo de dispositivos cada vez más. Es la única forma de mantener a raya la situación de la salud mundial.”

El futuro es historia

“Revolucionario” no significa “completamente nuevo”: los proyectos de diagnóstico instantáneo aplican lecciones de tecnologías parecidas de otros campos. Julien Reboud, PhD, ha investigado el efecto de las vibraciones mecánicas en pequeños volúmenes de líquido antes de darse cuenta de que su investigación podría aplicarse al campo del diagnóstico. En 2013, inició un proyecto para crear un dispositivo que usa ondas de ultrasonido para preparar una gota de sangre o saliva para el análisis médico rápido en un microchip desechable. Puede detectar enfermedades comunes, como gonorrea o clamidia, en tan solo 30 minutos; en comparación con los seis a diez días de las pruebas de laboratorio. El Dr. Reboud, fundador de SAW Dx y compañero de investigación en la Universidad de Glasgow, Glasgow, Escocia, espera ofrecer su compacta tecnología de diagnóstico rápido para el año 2015.

“Esta rápida prueba portátil podría ayudar a romper el patrón de transmisión al permitir un diagnóstico y tratamiento simultáneo en entornos remotos”, mencionó el Dr. Reboud en una declaración.

En Bedford, Massachusetts, EUA, un equipo liderado por Joel MacAuslan, PhD, también aplica las lecciones aprendidas. El Dr. MacAuslan, Presidente y Director de

Ciencias de STAR Analytical Services, desarrolló tecnología de reconocimiento de voz para ayudar con la gestión relacionada con lesiones cerebrales traumáticas, la enfermedad de Parkinson y otras enfermedades que afectan el habla. Él encabezó un proyecto piloto para mostrar cómo la tecnología de su empresa puede diagnosticar condiciones como influenza y neumonía a través del análisis sónico de la tos de un paciente.

Se necesitan todas las manos

Para cumplir sus promesas, los equipos de proyectos de diagnóstico instantáneo no solo tienen que desarrollar tecnología revolucionaria, sino que también deben incorporar a los interesados. El Dr. Reboud gestiona una diversidad de interesados, cada uno con diferentes inquietudes y condiciones.

“Cuando se realiza una reunión del proyecto, de diez personas, tres o cuatro son ingenieros que entienden de números y ecuaciones”, explica el Dr. Reboud. “Luego están los inversionistas de capital de riesgo y profesionales clínicos que están más interesados en las pruebas realizadas a los pacientes. Finalmente, están los biólogos que prefieren concentrarse en cómo funcionan las moléculas de la muestra.”

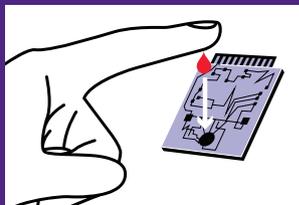
Para garantizar que cada parte siga interesada y comprometida con cada etapa del proyecto, el Dr. Reboud aclara que tiene que tener un claro

El diagnóstico rápido es uno de los segmentos de más rápido crecimiento del mercado de diagnósticos en el lugar de tratamiento a nivel mundial, el que está valorado en **US\$13.500 millones** en 2012, y se espera que aumente a **US\$18.700 millones** para 2020.

Fuente: Grand View Research

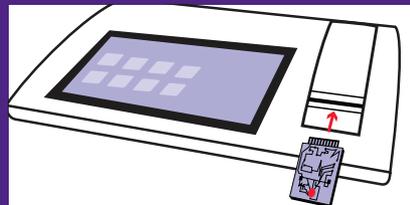
LABORATORIO EN UN CHIP

En lugar de esperar semanas o meses, el dispositivo de Nanobiosym apunta a diagnosticar enfermedades (como VIH, malaria, tuberculosis y algunos tipos de cáncer) en cerca de una hora. Las pruebas costarán también mucho menos: de US\$2 a US\$20, en comparación con los US\$200 para una prueba de VIH común.



1) Tomar una muestra.

Los usuarios colocan solo una gota de sangre o saliva en un chip desechable.



2) Obtener el resultado. Los usuarios insertan el chip en un dispositivo del tamaño de una computadora tablet. El dispositivo compara la muestra con marcadores de ADN y ARN para identificar enfermedades específicas.

entendimiento de las prioridades y terminología de cada uno de ellos. También confía en la ayuda externa: el Dr. Reboud reclutó a un experto industrial externo quien mantiene al equipo informado sobre los objetivos y logros del proyecto.

El equipo del Dr. MacAuslan se benefició de igual manera con un experto de la industria: la líder adjunta del proyecto, Suzanne Smith, MD. Con experiencia en salud pública, la Dra. Smith abordó los desafíos médicos (supervisando la recopilación de datos y el uso del dispositivo en terreno), mientras que el Dr. MacAuslan garantizó que el proyecto cumple los desafíos que identificó la Dra. Smith. "Suzanne fue importante para comprender el estado de la práctica médica en cuanto al uso de muestras e incluso en el uso de análisis médicos", afirma el Dr. MacAuslan. "Hemos podido comprender mejor los costos asociados y el entorno, de modo que ha resultado ser muy útil en términos comerciales".

Aun así, el proyecto ha encontrado obstáculos inesperados. El equipo STAR pensó originalmente usar los datos recopilados por el personal de un hospital como base para su análisis. No obstante, el hospital negó la autorización para ello y en su lugar les ofrecieron grabar a los pacientes de la sala de urgencias. En un principio, el equipo del proyecto vio esto como un contratiempo; esperaban que su dispositivo se usara dentro del entorno hospitalario para ayudar a evitar las infecciones transmitidas por el personal. Pero pronto el equipo vio la ventaja de esto: en la sala de urgencias, la tecnología identificaba una más amplia gama de toses, por lo que el equipo tuvo que adaptar su dispositivo para filtrar el ruido de fondo del departamento. Como resultado, el dispositivo ya no depende de grabar muestras de sonido sin ruido de fondo.

Lugares de tratamiento

Mientras tanto, otras organizaciones hacen incursiones en el campo del diagnóstico en el lugar de tratamiento. Nanobiosym está diseñando pruebas piloto de un dispositivo del tamaño de un tablet que utiliza un nanochip y una gota de sangre o saliva para diagnosticar enfermedades, como malaria y tuberculosis, en aproximadamente una hora; en lugar de las semanas o meses necesarios para diagnósticos de laboratorio más costosos.

Theranos ha desarrollado dispositivos en miniatura que pueden diagnosticar cientos de enfermedades con tan solo unas cuantas gotas de sangre; una milésima de una extracción de sangre común. A fines de 2013, Theranos anunció una sociedad a largo plazo con Walgreen Co., la empresa minorista de fármacos más grande de Estados Unidos, para crear centros de recolección de muestras en las tiendas a lo largo y ancho de país. —Simon Kent

SEGURIDAD DE GRAN IMPORTANCIA

A medida que los ciberataques proliferan a nivel mundial, los líderes luchan por fortalecer sus defensas.

Por Margaret Poe

LA CUENTA FINAL

Entre US\$80.000 millones y US\$400.000 millones

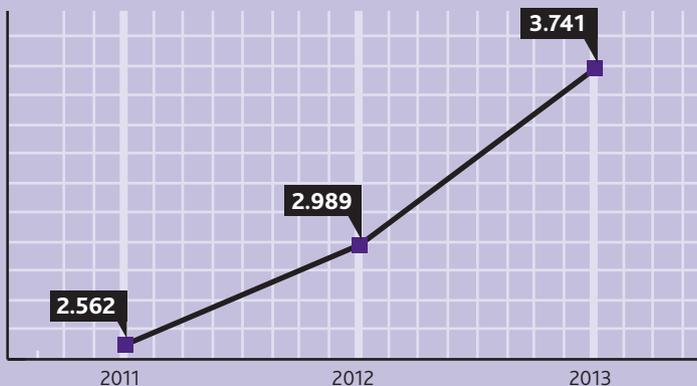
El costo anual de los ciberataques a nivel mundial

US\$531

Es el costo promedio por incidente

Las brechas de seguridad están al alza...

La cantidad promedio de incidentes de seguridad de la información (SI) en las organizaciones a nivel mundial, de acuerdo con sus ejecutivos



... Como así también los presupuestos de seguridad

51% aumentó el presupuesto en SI en el último año

3,8% es la parte de SI de los presupuestos totales de TI de las organizaciones en 2013

Aun así, existe una desconexión de los ejecutivos

74% ... de los ejecutivos se sienten muy o bastante confiados en su seguridad

14% en 2012 **18%** en 2013 ... de los ejecutivos no conoce la cantidad de incidentes de SI en sus organizaciones



LOS IMPACTOS

- 1) Registros de empleados comprometidos
- 2) Registros de clientes comprometidos
- 3) Registros internos perdidos y dañados
- 4) Robo de identidad



LOS CULPABLES

- 58%** Empleados actuales o anteriores
- 32%** Piratas informáticos
- 29%** Proveedores de servicio, consultores o contratistas
- 14%** Competidores
- 12%** Proveedores o socios comerciales
- 12%** Crimen organizado
- 10%** Activistas o activistas informáticos
- 10%** Entidades extranjeras o estados naciones
- 8%** Terroristas

(Los encuestados podían elegir más de una opción).



AUTOSABOTAJE

- 78%** ... de los profesionales de SI a nivel mundial creen que las políticas que permiten traer dispositivos personales al trabajo son el riesgo principal para sus organizaciones
- 42%** ... de las empresas tienen una estrategia de seguridad para artefactos móviles
- 30%** ... prohíben los dispositivos personales en el lugar de trabajo
- 18%** ... regulan el uso de la computación en la nube



SE OFRECE EMPLEO

56% ... de los líderes de seguridad a nivel mundial creen que sus organizaciones necesitan más trabajadores de SI

2.283.000 trabajos de SI a nivel mundial en 2010

4.908.000 trabajos de SI proyectados a nivel mundial en 2017

11% tasa de crecimiento anual proyectado a nivel mundial en trabajos de IS hasta 2017

73% crecimiento en trabajos de SI entre 2007 y 2012; más de tres veces más rápido que los trabajos de informática en general y 12 veces más rápido que el mercado de empleo

400.000 son los profesionales de IS capacitados que faltan en India

Fuentes: PwC; Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales; Burning Glass International; The Times of India; (ISC)²



KIT DE HERRAMIENTAS PARA PROYECTOS

Con la vista sobre el objetivo

Un plan de proyecto muy bien definido, es una espada de doble filo. Los procesos e hitos crean un mapa hacia la finalización del proyecto, pero en ocasiones los equipos se enfocan en recopilar datos y llenar informes de estado. Le preguntamos a los profesionales: **¿Cómo hace usted para que su equipo se enfoque en los resultados?**

Calidad, no cantidad

“ Si el equipo está demasiado focalizado en el proceso, el problema puede radicar en la insuficiencia de habilidades en la gerencia intermedia y ejecutiva. Ellos son los que en realidad deben tener la visión y deben dirigir el proyecto hacia los resultados, recordando a los equipos de proyecto la estrategia general.

A menudo, los directores de proyecto piensan que presionar a sus equipos para obtener información conducirá a que éstos logren mejores resultados. Sin embargo, solo

ponen más presión sobre los equipos para lograr mayor producción en lugar de mejores resultados. Es mejor definir y calificar los resultados deseados, y no sólo la producción numérica, al inicio del proyecto. Esto debe hacerse con la plena colaboración del equipo del proyecto, creando los factores de éxito críticos necesarios, los indicadores clave de desempeño (KPI) y las métricas, desde un principio”.

—Ömer Faruk Çöllüoğlu, PMP, Director de Proyecto de la empresa de comunicación satelital Turksat A.S., Ankara, Turquía

Cumplimiento acertado

“ Primero se debe comprender qué es lo ‘positivo’ y si se está avanzando o retrocediendo. Eso requiere tener los indicadores correctos. Estos son los KPI y no siempre son intuitivamente obvios. Comprenda las características de un buen KPI, asegúrese de que cada uno cumple con el criterio y recuerde que *es posible* medir demasiado, lo que representa un desperdicio de recursos.

También propondría el uso de un buen sistema de gestión visual. Las herramientas visuales mejoran el nivel de comprensión con solo un vistazo. Ellas permiten la gestión por excepción; enfocarse por ejemplo en los elementos en amarillo, en los rojos y en los planes “para regresar a la zona verde” en lugar de pasar tiempo en lo verde, es decir, en lo que está bajo control.

Finalmente, navegar la burocracia con un buen plan de gestión de interesados. Comprender la diferencia entre los que tienen influencia, las personas clave que toman decisiones y los que aprueban. Sus necesidades e indicadores serán todos diferentes. Mientras mejor anticipe sus necesidades de información y les entregue lo que ellos necesitan, se sentirá menos sofocado por la burocracia”.

—Joel Crook, PMP, PgMP, Dirección de Proyectos, Programas y Portafolios del Sistema Empresarial de Rendimiento de ATK Aerospace, Salt Lake City, Utah, EUA

Flexibilidad

“ Asegúrese de tener la flexibilidad para ajustar el marco de dirección de proyectos según sea necesario para adaptarse al objetivo del proyecto. Comience con un modelo que satisfaga sus necesidades básicas, y no tenga miedo de hacer ajustes para que se adapte a las necesidades del equipo de forma que puedan mantener el proyecto dentro del plan.

Por ejemplo, una vez me incorporé a un proyecto durante la fase de ejecución. A primera vista, era aparente que no había un plan claro respecto de cómo implementaríamos con éxito el proyecto, a pesar de que estábamos a tres meses de la fecha de implementación. Habían muchos flujos de trabajo sin definir, de forma que rápidamente programé tres mini-reuniones por semana con diferentes miembros del equipo de varios departamentos para determinar lo que debía hacerse para que el proyecto volviera a estar dentro del plan.

Nos desviamos del marco de la dirección de proyectos con las mini-reuniones y mi enfoque se centró en dar pequeños pasos con cada miembro del equipo con el objetivo de definir un nuevo flujo de trabajo para mejorar el cuidado de los pacientes. Finalmente, este proceso ayudó a que cada miembro del equipo se enfocara

en los resultados y a lograr el compromiso individual, permitiendo una buena implementación”.

—Angela Miller, PMP, Director de Proyecto de Cook Children’s Health Care System, Fort Worth, Texas, EUA

Comunicar, aclarar, repetir

“ El mayor desafío para mantener a los miembros del equipo enfocados en los resultados son los cambios constantes de orientación, generalmente debido a cambios de líderes. Esto tiene como resultado una falta de motivación y compromiso con el proyecto por parte de los miembros del equipo, ya que encuentran difícil que el proyecto realmente se realice.

La comunicación puede ayudar a resolver la falta de motivación. Las estructuras jerárquicas rígidas ocasionan falta de claridad y compromiso de los miembros del equipo para tomar decisiones. Es fácil malinterpretar o hacer lecturas erróneas de los resultados finales del proyecto en diferentes niveles de la organización. Aquí es donde la gestión de recursos humanos puede ayudar. Conozca a los miembros de su equipo y entienda qué es lo que los motiva. Comuníquese constantemente con ellos no solo durante reuniones o mediante correos electrónicos; converse con ellos en el pasillo u organice salidas para el equipo. Nosotros, como directores de proyecto, tendemos a perdernos en la estructura de desglose de trabajo y en las planillas. Así que ocasionalmente, necesitamos dar un paso atrás para ver el valor general que entregamos al cliente y traspasar esa información al equipo”.

—Joseph Paul, PMP, Consultor en Gestión de Elevate Consulting, Edmonton, Alberta, Canadá

Apuntar a la eficiencia

“ El mayor desafío radica en el proceso que existe solo por existir. Los procesos deben existir por una razón. Si crean eficiencias, deben ayudar a mantener al equipo enfocado, no a distraerlo. Si un proceso no funciona, descarrilará hasta el equipo más enfocado y talentoso.

Mi consejo es regresar a la línea de partida. ¿Cuál es el objetivo de este proyecto? Desde ese punto se debe comenzar a trabajar. Si se está distrayendo entre tantos números, es probable que haya perdido eficiencia, seguramente debido a una corrupción del alcance o una mala planificación desde la perspectiva de la línea de tiempo. Trabaje con el conjunto original de entregables para identificar elementos adicionales que entraron a escena mientras no estaba mirando”.

—Meredith Zehnder, PMP, Director de Proyecto de la agencia de comercio electrónico Gorilla Group, Chicago, Illinois, EUA

Desalineados

Enseñar al equipo a ver el panorama general no es solo un problema de los profesionales de proyecto; también es un desafío para las organizaciones.

50%
menos dólares

son desperdiciados por organizaciones con alto rendimiento para alinear sus talentos con la estrategia organizacional

72%

es la tasa promedio de éxito de las organizaciones que logran alinear efectivamente el talento con la estrategia **vs.**

58%

de tasa promedio de éxito en organizaciones que no logran alinear efectivamente el talento con la estrategia

Y solo

45%

de las organizaciones informan una alineación significativa o buena de su talento con la estrategia organizacional

Fuente: Informe exhaustivo Pulse of the Profession® de PMI: Talent Management, 2013

¿Cuál es su problema? Le ayudaremos a resolverlo pidiendo consejo a profesionales de todo el mundo. Envíe sus preguntas y problemas de proyectos a pmnetwork@imaginepub.com.



Trabajo fuera del esquema

¿No tiene paredes? Eso no es problema. Una oficina completamente virtual puede en la realidad impulsar el rendimiento del equipo y de los proyectos.

Stuart Falconer, PMP

NUESTRA EMPRESA DE SOFTWARE entrega más de 50 proyectos al año; y lo hacemos todo desde una oficina completamente virtual. No obstante, cuando se me pidió administrar la oficina hace un año, debo admitir que temí perder el control en ese estilo de oficina; no poder reunirme en persona con los miembros del equipo, ni analizar temas con el equipo administrativo en una pizarra, ni siquiera estar en la oficina. ¿Cómo se dirige un buque, si no hay buque?

Esos temores no eran solo infundados, sino que una oficina completamente virtual mejoró el rendimiento de los proyectos, y del equipo de proyectos.

Reglas de eficiencia

Una oficina virtual impulsa la eficiencia de la comunicación y del trabajo del proyecto. Por ejemplo, en las

reuniones remotas, todos tienden a llamar en el minuto exacto. Y si alguien se atrasa, ¿adivine qué es lo que todos hacen mientras esperan? ¡Trabajan! Luego, durante la llamada, los miembros del equipo tienden a focalizarse en los temas de la agenda y se comunican de manera clara y orientada a los hechos. Los temas se tratan, las tareas se asignan, y la llamada termina, generalmente dentro del tiempo previsto. Podrían crearse reglas para imponer la eficiencia, pero para nosotros resulta natural. No se puede llegar tarde a comenzar la siguiente llamada de conferencia, así que uno debe asegurarse de ser eficiente en la llamada actual.

El flujo de trabajo del proyecto también mejora cuando los miembros del equipo trabajan desde casa. Contrario a la creencia popular, la pereza nunca es un problema. Esto se debe a que cuando todos trabajan des-

Contrario a la creencia popular, la pereza nunca es un problema. Esto se debe a que cuando todos trabajan desde casa, es imposible esconderla. Lo que se le entrega y se obtiene del trabajo de un miembro del equipo está tan claramente conectado con las otras personas, que todo su trabajo, o falta de éste, tiene una alta visibilidad.

de casa, es imposible esconderla. Lo que se le entrega y se obtiene del trabajo de un miembro del equipo está tan claramente conectado con las otras personas, que todo su trabajo, o la falta del mismo, tiene una alta visibilidad.

Las personas correctas, los lugares adecuados

Cuando se trata de asignar personal, una oficina completamente virtual ayuda a asociar a los mejores miembros del equipo de proyecto con los proyectos adecuados. En resumen, somos capaces de contratar a los mejores miembros del equipo para una función, sin considerar su ubicación.

Esta flexibilidad conduce a empleados y clientes más contentos. Los miembros del equipo pueden elegir su ubicación en base a sus preferencias personales. También se ahorran el tiempo, dinero y tensión de los traslados. Y nuestros clientes sienten que nos conectamos con ellos debido a que, a menudo, tenemos empleados locales cerca de ellos. Nos ven como una organización de gran tamaño y esto ayuda a crear la confianza y las lealtades que trascienden las relaciones usuales con clientes. Por ejemplo, los miembros del equipo pueden visitar un cliente y hacer una capacitación informal, o pueden también visitar una oficina rural para tomar un café, debido a que tenemos personal en ese pueblo.

Además, entre nuestro personal, la distancia realmente genera lazos emocionales más fuertes; las relaciones dentro de nuestra empresa son realmente mucho más fuertes que cuando teníamos una oficina física. Cuando nos reunimos todos una vez al año para una fiesta de tres días, el ambiente es mucho más emotivo de lo que yo haya visto antes en cualquier otra celebración de empresa. Yo creo que se debe a que trabajando de forma remota nos enfocamos tanto en los resultados, colaboramos tanto, entregando lo mejor de nosotros como profesionales, que desarrollamos relaciones significativas y de respeto mutuo.

Medición de resultados

En una oficina, nos preocuparíamos más por el esfuerzo dedicado al trabajo que de los resultados. La ausencia de un espacio físico compartido nos

ayuda a trasladar el enfoque y los recursos hacia la obtención de una retroalimentación sobre el rendimiento basada en indicadores.

Nuestro programa de indicadores mejora el rendimiento de los proyectos debido a que lo diseñamos para focalizarse en los entregables. Descomponemos todos nuestros resultados finales en tareas. Por ejemplo, si necesitamos realizar mejoras técnicas a nuestra base de clientes, nuestro enfoque será la fecha de lanzamiento y desde ahí trabajamos hacia atrás. Decimos que “todo” debe estar terminado para una fecha—incluida la codificación, fase de pruebas, empaquetado, gestión del lanzamiento y solución de problemas ocultos—y luego medimos cuán bien abordamos ciertas acciones, para repetirlos en futuros proyectos.

Desde la perspectiva del rendimiento del equipo, los indicadores nos han ayudado a mejorar. Manejamos los resultados de mejor forma ahora debido a que no “vemos” lo mucho que todos trabajan, solo “vemos” el resultado del rendimiento de las personas. Debido a que las identidades de los miembros del equipo están tan conectadas con los resultados visibles, todos trabajan más.

Además, sin importar lo positivo del desempeño, igual se nos pregunta por los aspectos negativos de haber ejecutado un negocio o proyecto de esa forma. Es difícil saber qué responder, porque para nosotros, no los hubo. La manera de hacer que una oficina virtual funcione es tener objetivos comerciales claros, planificación de flujos de trabajo de proyectos y seguimiento de historiales de trabajo y rendimiento. Yo pienso que con estos elementos en funcionamiento, no será necesario buscar una oficina por el momento. **PM**

Diga lo que piensa

Nadie sabe de dirección de proyectos más que usted, el profesional que está “en las trincheras”. Así que cada mes, *PM Network* comparte sus opiniones acerca de todos los aspectos, desde la sustentabilidad hasta la gestión de talentos, y todos los temas relacionados de proyectos. Si le interesa contribuir, envíe un correo electrónico a pmnetwork@imaginepub.com.



Stuart Falconer, PMP, es Gerente General de la División *atrieveERP* de la empresa de software *SRB Education Solutions* en Kelowna, British Columbia, Canadá.

EL GRAN SALTO

Digitalizar la oficina de dirección de proyectos es un proceso de definición y perfeccionamiento.

POR ABID MUSTAFA

La computación en la nube, big data, virtualización y teléfonos inteligentes se han convertido en sinónimos del progreso. El impulso por la digitalización está obligando a las empresas a dar osados pasos para transformar sus funciones de apoyo, incluida la oficina de dirección de proyectos (PMO).

Mi organización, du Telecom, considera la digitalización de su PMO corporativa como un deber, explica su CEO, Osman Sultan. “EAU es el precursor de la revolución digital en el mundo árabe”, afirma Sultan. “Esto significa que las organizaciones deben adoptar la digitalización para sobrevivir. Inherente a esta digitalización es la PMO digital, que para muchas empresas puede pasar a ser un habilitador clave de la creatividad y la innovación en la era digital”.

La PMO corporativa de du Telecom se ha embarcado en la misión de identificar los componentes esenciales necesarios para transformarse en una PMO digital. Pero primero, tuvimos que hacer una cosa: definir lo que es una “PMO digital”.

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE EL NOMBRE?

Para du Telecom, la “PMO digital” no significa que está focalizada en proyectos de tecnología. Significa que la PMO tiene la capacidad de proporcionar datos del proyecto en cualquier momento y en cualquier lugar, lo que permite a los ejecutivos tomar decisiones informadas acerca de sus proyectos. Por ejemplo, a través de un portal, los ejecutivos pueden hacer seguimiento de los portafolios de proyectos, ver el estado de proyectos individuales, asignar recursos de un portafolio de proyectos a otro, aprobar solicitudes de presupuesto, hacer desgloses para ver detalles de los proyectos, resolver problemas y hacer comentarios respecto de lo que está haciendo el equipo del proyecto. Ellos debieran ser capaces de hacer esto en tiempo real en cualquier dispositivo y tener acceso al portal desde cualquier lugar del mundo.

La nueva definición obliga a la PMO a depender de una capacidad de base de datos de recursos internos para proporcionar una imagen precisa de todos los recursos físicos (tales como servidores, aplicaciones, almacenamiento, redes, etc.) bajo su dominio, junto a una imagen precisa de la mano de obra que trabaja bajo su autoridad, esto es, quién está haciendo qué y cuándo, cuánto tiempo pueden emplear en la nueva solicitud y cuánto costará.

NUEVA DEFINICIÓN, NUEVOS DESAFÍOS

Sospechamos que el cambio en la manera en que definimos la PMO cambiará la manera en que los clientes internos se relacionarán con la PMO al solicitar servicios. Con la computación en la nube, por ejemplo, los clientes podrán hacer solicitudes, sobre la marcha, por medio de múltiples canales, de una diversidad de servicios, desde simples descargas de plantillas hasta solicitudes de directores de programa. La nube también permite a los clientes hacer seguimiento de sus propios pedidos, enviar solicitudes de servicio y entregar retroalimentación instantánea.

Para hacer realidad este cambio, la PMO está adoptando una diversidad de plataformas sociales para comunicarse con clientes, ejecutivos, equipos de proyectos y proveedores. Esto, además de los métodos existentes de comunicación, como la correspondencia por correo electrónico, texto y escrita. Algunas herramientas de dirección de proyectos ya proporcionan estas capacidades, pero integrar plataformas nuevas y antiguas requiere reflexión y planificación, especialmente en torno a la protección de la información. Es un desafío que abordaremos este año.

Estos son solo algunos de los elementos y desafíos clave de llevar una PMO al mundo digital. Pero las PMO deben adoptar las nuevas tecnologías o arriesgar quedarse atrás. **PM**



Abid Mustafa es director de programas corporativos de du Telecom, operador de telecomunicaciones y miembro del Consejo ejecutivo global de PMI en Emiratos Árabes Unidos. Es el autor de *In the Age of Turbulence: How to Make Executive PMOs Successful*.

HACER LA EVOLUCIÓN

Lograr madurar las prácticas de la gestión de portafolios requiere compromiso y paciencia.

POR TERRI KNUDSON, PMP, PgMP

empleados de todas las áreas de la organización, tanto clínica como administrativa, se interesan por aprender más acerca de los enfoques de la dirección de proyectos y de la gestión de portafolios para entregar resultados con mayor eficiencia.

Hemos avanzado mucho en los seis años siguientes al nacimiento de la dirección de proyectos y de la gestión de portafolios en nuestra organización relacionada al área de la salud. Y para continuar creciendo, estamos dando nuestros siguientes pasos con cuidado, de forma que podamos avanzar aún más rápido y llegar más lejos.

AÑO UNO

El principal impulsor de nuestro éxito durante el primer año fue el patrocinio comprometido de la administración senior, que reconoció que otras organizaciones importantes habían integrado la gestión de portafolios a sus procesos de gestión comercial y obtuvieron valor significativo.

Durante este período, compartimos conceptos de la gestión de portafolios en reuniones con personal de toda la organización. Analizamos con los asistentes—que consistían en líderes senior, directores operativos y personal de dirección de proyectos—cómo la dirección de proyectos y la gestión de portafolios beneficiaría sus áreas.

El enfoque comunicacional más valioso fue el conjunto de sesiones con participación de personal de todos los niveles y de toda la empresa, para escuchar directamente de nuestro liderazgo ejecutivo la manera en que la organización dependía de la dirección de proyectos y de la gestión de portafolios, como parte integrante de nuestras principales operaciones de negocios. En estas reuniones con amplia asistencia, a menudo se generaban numerosas preguntas de parte del personal que quería aprender más acerca de la gestión de portafolios y sus herramientas y procesos asociados.

PRÁCTICA COMÚN

Todos aprendemos con la práctica y lo mismo ocurre con la dirección de proyectos y gestión de portafolios. Nos percatamos temprano en nuestro proceso de desarrollo de que cada departamento necesitaba aprender a su propio ritmo. Reconocer que cada departamento crecía en momentos diferentes, nos permitió albergar las diversas etapas de madurez dentro de nuestra organización.

Algunos de nuestros grupos ejecutivos más grandes apoyaron la gestión de portafolios desde el inicio y rápidamente adoptaron las nuevas prácticas. Les siguió la adopción por parte de numerosos gerentes y equipos de proyectos, e implementamos cursos de forma que pudieron aplicar de mejor forma los estándares de gestión de portafolios y dirección de proyectos empresariales. En el tiempo, la terminología de los proyectos y portafolios, como “portafolio”, “proyecto” y “ciclo de vida” pasaron a ser parte de nuestra nomenclatura común. Esto además ha hecho crecer la demanda por cursos adicionales a medida que los

EL ORGULLO

En lo referente a la dirección de proyectos y gestión de portafolios, ya no somos niños. Nuestros procesos son ahora estables y estamos preparados para los siguientes pasos. Esta es la parte en que crecer se puede volver difícil ya que requiere cambio con los nuevos conceptos de gestión de portafolios, avances de la información y los indicadores, y aumento de la estandarización y automatización.

Hemos implementado una sólida base por medio del uso de herramientas estándar como actas de constitución de proyectos e informes de estado, informes regulares por medio de tableros de portafolios, un currículo creciente de dirección de proyectos y gestión de portafolios y un gran número de directores de proyecto calificados. No obstante, necesitamos aprender y crecer, desarrollando nuevas habilidades tales como balance cuantitativo de portafolios, modelo proactivo y evaluación y realización de beneficios. Todos ellos apoyarán mejor a nuestra organización, a las decisiones de liderazgo y a los resultados comerciales por medio de información oportuna, transparente y relevante sobre el estado de nuestras inversiones de tiempo, personas y dinero en los proyectos.

Tengo confianza que lograremos la madurez en el futuro, pero continuará siendo un proceso que requiere mucho trabajo, persistencia y un compromiso por aprender y cambiar. Como parte de ese aprendizaje, sería excelente conocer sus historias. Les pido que me envíen un mensaje compartiendo sus interesantes experiencias de cómo ustedes han crecido con la gestión de portafolios. **PM**



Teresa (Terri) Knudson, PMP, PgMP, es Directora de la Oficina de Gestión de Portafolio Empresarial de la Clínica Mayo, Rochester, Minnesota, EUA. Para comunicarse con ella, escriba a knudson.teresa@mayo.edu.





Los
elementos
del

CAMBIO

Cómo preparar, implementar y medir una iniciativa estratégica eficaz e impulsar el cambio en su organización.

Además: consejos expertos de directores de proyectos



ILUSTRACIÓN DE
ANDY POTTS

Siempre listo

Para navegar por un entorno de negocios de flujo constante, las organizaciones deben cultivar una cultura que adopte el cambio.

POR MATT ALDERTON

El cambio está teniendo lugar a un ritmo sin precedentes. De acuerdo con Boston Consulting Group, desde la década de 1960 los márgenes operativos comerciales prácticamente son el doble de volátiles. Más de la mitad de los trimestres fiscales más turbulentos de las últimas tres décadas se produjeron en el transcurso de los últimos 10 años. Nueve de cada diez CEO prevén que colaborarán ampliamente con los clientes en los próximos tres a cinco años, según una encuesta global de IBM.

Sin embargo, a pesar de la clara necesidad de iniciativas estratégicas, que por su naturaleza impulsan el cambio en una organización, solo el 15% de las organizaciones informan una gran agilidad de la organización y el 44% de las iniciativas estratégicas no tienen éxito, de acuerdo con el informe *Pulse of the Profession*® 2014 de PMI. Las iniciativas estratégicas que tienen éxito comparten un factor clave, una cultura preparada para el cambio. Cincuenta y nueve por ciento de los encuestados citaron una cultura que adopta el cambio como un factor que hace que las organizaciones sean altamente eficaces en la gestión de cambios, de acuerdo con el *Informe exhaustivo de PMI Pulse of the Profession: Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives*.

Si la cultura puede ayudar a fomentar las iniciativas estratégicas, también puede significar su caída. Según la encuesta, una de las razones principales por las que las iniciativas estratégicas fracasan es que los empleados que no se sienten involucrados en el proceso de cambio oponen resistencia.

Aquí, cuatro ejecutivos analizan de qué modo las organizaciones pueden cultivar una cultura que adopta el cambio:

Philip Brashear,
PMP, Director de Gestión
de Cambios y Dirección
de Proyectos de Sistemas,
Kentucky Community and
Technical College System,
Versailles, Kentucky, EUA



Ahmed H. Hassan,
PMP, Gerente General
Subrogante de Estrategia
y Gestión de Cambios,
Banque Misr,
El Cairo, Egipto



**Johanne
Parniczky,**
Director de Cambios de
Portafolio, Cambio
Empresarial, Qantas
Airways, Sídney, Australia



Dimple Ramaiya,
Jefe de Desarrollo de
Negocios para
Mejorar las Vidas,
BT Group, Londres,
Inglaterra



¿Cuál es el caso de negocio para la gestión de cambios?

Brashear: Las organizaciones que son más adeptas al cambio tienden a ser más valientes y a desarrollar culturas más innovadoras y tolerantes al riesgo.

Hassan: La gestión de cambios cierra la brecha del valor, vale decir, la diferencia entre lo que se pretendía y lo que se logró. Muchas veces finalizamos los proyectos y celebramos, pero unos meses más tarde nos vemos enfrentados a la realidad de que los beneficios previstos no se lograron. Un ejemplo clásico sería una adquisición o una fusión. En teoría, usted considera que mediante la integración o la adquisición de esta empresa obtendrá varios beneficios. Sin embargo, una vez finalizado el proceso de integración, no los obtiene. La razón principal es que la gestión de cambios no se realizó de una manera formal y detallada.

Si la gestión de cambios tiene beneficios claros, ¿qué impide su implementación exitosa?

Brashear: La inercia cultural. Hay directores de proyecto con posturas firmes que no creen que el cambio sea su trabajo. Por ello, es clave que los ejecutivos entiendan. Los ejecutivos tienen que generar el patrocinio para la gestión de cambios dentro de las filas de la administración.

Hassan: El mayor obstáculo para la gestión de cambios dentro de las organizaciones es vender el valor a todos los miembros de la organización. Vender el valor de nuevos departamentos, procesos y personas con habilidades de gestión de cambios, no es una tarea fácil. Otro desafío es la estructuración incorrecta de la gestión de cambios dentro de la organización. Para que la gestión de cambios tenga influencia y logre el impacto necesario, debe estar en un nivel estratégico, por lo que se debe informar a la dirección superior.

Ramaiya: A menudo, el principal obstáculo lo representan las personas, aunque también son los principales facilitadores del cambio. Uno de los mayores obstáculos a los que me he visto enfrentada son los patrocinadores que hablan de la boca para afuera acerca del cambio en lugar de ser patrocinadores del cambio activos y visibles.

Brashear: Un programa de gestión de cambios exitoso es un cambio cultural, en lugar de una implementación. Si no está en una organización con alto nivel de madurez que adopte el cambio como una oportunidad, ¿adivine qué? Usted se resistirá a un programa de cambios.

“Si no está en una organización madura que adopte el cambio como una oportunidad, ¿adivine qué? Usted se resistirá a un programa de cambios”.

— Philip Brashear, PMP

Dado que el cambio no es solo una iniciativa, sino una cultura, ¿cómo se desarrolla esa cultura?

Brashear: El primer paso es el entendimiento por parte de los ejecutivos. Los ejecutivos poseen la cultura organizacional, la cual cambia considerablemente como consecuencia sus cambios personales en la forma de pensar. Los ejecutivos que realmente interiorizan

el caso de la gestión de cambios se convierten en representantes más visibles de los cambios específicos. Trabajan más arduamente para formar coaliciones de patrocinadores. Se comunican con más frecuencia y más directamente. Adaptan mensajes para centrarse en los beneficios, no solo para la organización sino también para grupos de interesados específicos. Y orientan a sus subordinados directos para ayudarles a comportarse de la misma manera.

Hassan: El cambio debe ser dirigido y luego gestionado. Los líderes tienen que adoptar el cambio, crear una visión convincente para que las personas lo acepten y aceptar nuevas formas de hacer las cosas. Deben predicar con el ejemplo, ser visibles, participar activamente y estar accesibles para todos los

miembros del equipo.

Parniczky: En Qantas, tenemos una visión de la organización muy clara que todo el personal conoce. Todo lo que hacemos, todas las decisiones que tomamos, son impulsadas por esa visión.

¿De qué modo los líderes que están preparados para el cambio cultivan a su vez una cultura organizacional preparada para el cambio?

Ramaiya: Lo que es realmente importante cuando se está cambiando la cultura es entender qué comportamientos impulsa actualmente su cultura y qué nuevos comportamientos desea que impulse la nueva cultura. Luego puede planificar intervenciones para guiar a las personas por ese modelo de comportamiento.

Parniczky: Si queremos que la gente nos acompañe en esta experiencia, tenemos que ser muy abiertos y honestos acerca de la razón por la que estamos impulsando un cambio en particular. Intentamos ser transparentes y generar confianza de modo que, aunque no contemos con el 100% de aprobación, ellos estén preparados para dar el salto y podamos seguir adelante.

Ramaiya: La transparencia es realmente importante. Cuando las personas no saben hacia donde se dirigen, oponen resistencia. Asimismo, debe dejar muy en claro los beneficios del cambio, no solo a nivel de la organización (por ejemplo, este cambio se traducirá en un ahorro para la organización de £5 millones al año), sino también a nivel local. De lo contrario, el empleado dirá: “Bien, les permitirá ahorrar £5 millones. Supongo que algunos de mis colegas perderán sus trabajos, lo que significa que tendré que trabajar el doble. ¿En qué me favorece esto?”

Hassan: Para crear una cultura que adopta el cambio, debe integrar la preparación para el cambio dentro de su misión, visión y estrategia. Además, debe crear una organización que posea una menor cantidad de niveles jerárquicos de modo que sea muy fácil que una persona con nuevas ideas tenga acceso a la dirección superior y exprese con facilidad esas ideas. Debe recompensar

Facilitadores del cambio

Menos de una de cada cinco organizaciones tienen un alto nivel de eficacia en la gestión de cambios organizacionales.



18% alto nivel de eficacia (alias Facilitadores del Cambio)

64% nivel moderado de eficacia

18% nivel mínimo de eficacia

Fuente: Informe exhaustivo Pulse of the Profession®: Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives, de PMI

Armados con información

Desde hace aproximadamente un año, he dirigido una iniciativa para introducir nuevas capacidades en nuestro negocio. Tales capacidades se traducirán en mejoras en la prestación de nuestros servicios, la estructura de costos y los conocimientos de nuestro negocio. La introducción de nuevas capacidades requiere una gestión de cambios significativa a medida que replanteamos la forma en que operamos nuestro negocio. Estamos reformando la experiencia del cliente, acelerando la integración, redefiniendo los objetivos operacionales y creando una inteligencia comercial y centro de datos analíticos que nos permitirá tomar mejores decisiones.

Ya hemos visto resultados positivos, pero nos hemos encontrado con la resistencia esperada a lo largo del camino. Las empresas a las que estamos afectando tienen vínculos muy fuertes e incluso emocionales con sus modelos operativos actuales. Ellas los crearon. He oído cosas como: 'Lo que estamos haciendo no es malo, entonces ¿por qué tenemos que cambiarlo?'

Ocuparnos de la resistencia es fundamental, pero no sucederá por decreto.

Nosotros en cambio comenzamos con una evaluación inicial basada en hechos sobre el desempeño de las empresas. Llevamos a cabo talleres externos de dos días con el equipo de liderazgo comercial y decimos: 'Analicemos juntos el análisis de datos'. Los talleres externos representan un gasto, pero generan confianza y logran los mejores frutos. También contratamos una empresa consultora externa para analizar esos datos, ya que realmente necesitamos una visión imparcial. Cuando lidiamos con una resistencia y orgullo de la propiedad muy

arraigados, dejar que un tercero sostenga el espejo puede ayudar a derribar ese muro.

Después de compartir el análisis de datos de los consultores de la empresa, preguntamos a los líderes comerciales: ¿Qué significan los datos para ustedes? Luego preguntamos, ¿qué es doloroso? ¿Qué parece ser un problema repetitivo con una causa desconocida? Nuestro siguiente paso es decir: 'Resolvamos esto'.

Así los líderes comerciales aportan soluciones potenciales, y nosotros aportamos nuestra experiencia en mejores prácticas. Les decimos: 'Las siguientes son algunas experiencias que hemos recogido de otros equipos. ¿Qué tal si lo intentamos de esta forma?'

Si analizamos en profundidad, cualquier negocio tiene el potencial de sentirse invasivo y poner a los líderes en una posición vulnerable. Por ello, nos centramos en la generación de confianza y reforzamos el hecho de que aquí no hay agendas ocultas. Este es un deporte de equipo. Comunicamos el caso de negocio para el cambio y respaldamos con datos. Ayuda a abordar la resistencia cuando se puede decir: 'Bien, solo tenemos un equipo para ir al destino XYZ en dos días, ¿les gustaría llegar ahí?' Los datos eliminan las emociones y dicen: 'Aquí están los hechos'.

También estamos mostrando a los empleados cómo se alinean los cambios con nuestra estrategia general, y con su trabajo de cada día. Y utilizamos la analítica para hacerles saber que los cambios están marcando una diferencia. No hay nada más poderoso que cuando alguien implementa un proceso, y usted proporciona datos que demuestran que están logrando una mejora importante. Es como ver una calificación máxima en su libreta de notas; usted sabe que el trabajo arduo rindió frutos".



Amy J. Martin,
PMP, es Directora de la Oficina de Dirección de Programas Empresariales en Aon Hewitt, miembro del Consejo ejecutivo global de PMI, en Lincolnshire, Illinois, EUA.

explícitamente la innovación y la mejora continua, ya sea con recompensas monetarias o no monetarias.

¿Pueden los líderes ejecutivos por sí solos crear una cultura preparada para el cambio?

Brashear: Los principales facilitadores del cambio son los mandos medios y los líderes de opinión de la organización. Con la claridad y las expectativas de los ejecutivos, estos gerentes se convierten en parte de la coalición global de patrocinio del cambio; o están en desacuerdo con los líderes.

Los trabajadores de primera línea recurren a sus gerentes para los mensajes sobre el cambio. Los gerentes tienen una enorme influencia sobre las actitudes de los empleados. Realmente pueden posibilitar o hacer fracasar una iniciativa estratégica.

Firme al mando

¿Qué responsabilidades son las más esenciales para los patrocinadores ejecutivos de las iniciativas estratégicas?

- 1 Ofrecer comunicación y liderazgo
- 2 Aclarar la dirección y/o los objetivos
- 3 Lograr y mantener la alineación y responsabilidad de los líderes senior
- 4 Manejar a los interesados clave y líderes de opinión
- 5 Priorizar recursos para el proceso de cambio
- 6 Elevar la moral
- 7 Corregir el curso a medida que surgen problemas
- 8 Gestionar el portafolio de proyectos

Fuente: Informe exhaustivo Pulse of the Profession®: Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives, de PMI

Ramaia: También es muy importante contar con el apoyo de promotores del cambio. Consiga a alguien que sea una persona influyente positiva en una oficina; cualquier persona, ya sea un contador, una secretaria o el gerente comercial. Ellos son quienes realmente pueden ayudar a movilizar a una masa de personas. Es la gente local la que impulsa la revolución; el líder la provocará, pero son las personas locales las que la hacen posible.

Entonces, ¿cómo pueden las organizaciones lograr contar con esas personas locales?

Ramaia: Motivándolas. Si usted no hace que los interesados

tomen conciencia de los cambios que está implementando, es más difícil para ellos acompañarlo en ese proceso. Empezarán a resistirse porque sienten temor al cambio, y comenzarán a desarrollarse algunos comportamientos improductivos. Si la gente no cambia

Lista de verificación de preparación para el cambio

El cambio puede ser estimulante. Por el contrario, el cambio constante puede ser enervante.

De acuerdo con una encuesta sobre la gestión de cambios de 2013 de Booz & Co, la fatiga del cambio, que se produce cuando

se pide a los empleados que pasen por demasiados cambios a la vez, es la razón número uno por la cual las iniciativas de cambio fracasan. Por ello, todo programa de gestión de cambios debe incluir una evaluación de preparación para el cambio, según lo señala Johanne Parniczky, Qantas Airways, Sídney, Australia.

"La gente no lidia bien con múltiples actividades de transformación", afirma. "Por lo tanto, cuando estamos haciendo un cambio radical, intentamos limitarlo a una sola actividad a la vez dentro de un segmento en particular. En relación con otras actividades y programas de cambio normales, las decisiones se toman en función de las comprobaciones de la situación que realizamos en toda la empresa como parte de nuestro proceso de preparación normal para el cambio".

Una evaluación de preparación para el cambio normalmente incluye los siguientes factores, de acuerdo con *Managing Change in Organizations: A Practice Guide* de PMI.

La experiencia cultural e histórica al lidiar con el cambio:

La evaluación de la experiencia de la organización con las iniciativas estratégicas ayuda a anticipar y abordar los probables desafíos.

Políticas, procesos, roles y normas sobre la toma de decisiones:

El análisis de los procesos de gestión de cambios de la organización indica cómo funciona durante las iniciativas de cambio.

Jerarquía de responsabilidad: La evaluación de la forma en la que la organización responsabiliza a las personas puede determinar las formas para incentivar el cambio entre los empleados.

Agenda del cambio: La evaluación del tamaño, plazo y concurrencia de iniciativas estratégicas ayuda a determinar si el cambio adicional se puede adoptar, o si creará una tensión que cause responsabilidades.

Recursos aplicados a la gestión de cambios: La evaluación de los conocimientos y la experiencia de los directores a cargo del cambio ayuda a identificar una coalición de cambio capaz y calificada.

Capacidad del liderazgo para apoyar y patrocinar el cambio: El cambio no se puede sustentar sin el apoyo del liderazgo.

realmente su comportamiento y adopta nuevas formas de trabajo, usted no obtendrá los beneficios.

Hassan: Las personas se resisten al cambio que no comprenden o al cambio en cuyo diseño no participaron. Si a las personas se les brinda la oportunidad de participar en el cambio y de entender el motivo de ese cambio, la resistencia será menor. Para lograrlo, necesita una visión clara y una comunicación frecuente y transparente.

Parniczky: Normalmente comenzamos estudiando el caso a favor del cambio. Creamos cierta conciencia y alineación de los líderes en torno a ella. Luego realizamos una evaluación del impacto y consideramos un plan de implementación. Durante todo ese proceso, tenemos una gran comunicación y un gran compromiso de los interesados. Si el cambio ha funcionado realmente bien se debe a que la comunicación ha sido fantástica. Si el cambio no ha funcionado tan bien se debe a que no lo ha sido. El compromiso constante de los interesados es absolutamente fundamental.

Ramaiya: Cada vez que he operado un programa de cambio, he comenzado hablándole a la gente y entendiendo el panorama. Lo siguiente que hago siempre es una evaluación de la preparación para el

cambio: ¿Cuán preparada está la organización para pasar de A a B? Siempre implemento un plan de comunicación estratégica en lugar de un plan de comunicación táctica para garantizar que dichas comunicaciones apoyen a todas las otras intervenciones en el programa de cambio. Las mediciones también son importantes. Mido la forma en que los interesados avanzan en la curva del cambio durante y después de las intervenciones de cambio.



“Si a las personas se les brinda la oportunidad de participar en el cambio y de entender el motivo de ese cambio, la resistencia será menor. Para lograrlo, necesita una visión clara y una comunicación frecuente y transparente”.

—Ahmed H. Hassan, PMP

¿Puede describir ese tipo de compromiso y comunicación de los interesados en acción?

Parniczky: En Qantas, si bien tenemos un enfoque de comunicaciones descendente, también tenemos un enfoque ascendente. Una gran cantidad de iniciativas de cambio en nuestra organización son el resultado directo de ideas planteadas por el personal. Sin esa participación de la base, es muy difícil obtener la

“Una gran cantidad de iniciativas de cambio en nuestra organización son el resultado directo de ideas planteadas por el personal. Sin esa participación de la base, es muy difícil obtener la aceptación de los empleados”.

—Johanne Parniczky

aceptación de los empleados”. Hace muchos años, nuestro terminal nacional de Sídney estaba tan congestionado que las colas realmente salían por la puerta. Por ello, hicimos un análisis para ver cómo podíamos mejorar. Esta iniciativa dio lugar al check-in automático, un sistema electrónico automatizado, y ahora los empleados han pasado de estar detrás del escritorio a caminar por la terminal. Ha sido muy exitoso, pero un cambio absolutamente enorme para la empresa. Sin embargo, esto fue impulsado por el personal debido a que ellos están en primera línea y pueden ver la frustración y el dolor para los pasajeros. Sin la

contribución de los empleados, sin la participación de la base y el compromiso para impulsar el cambio, no habríamos podido hacerlo.

Dada la naturaleza constante y continua del cambio en el entorno de negocios actual, ¿encuentra saturación o fatiga del cambio?

Brashear: En la educación superior pública, el cambio se produce a gran velocidad. Pasar del modelo de clases tradicional del “sabio catedrático” a los métodos de entrega en línea en menos de una generación, es el principal cambio en la educación superior en las últimas décadas. Tuvimos que hacer un enorme cambio estratégico y transformar la forma en que operamos para prestar servicio a los estudiantes. Rápidamente encontramos un importante desafío: la saturación del cambio. Con un personal en todo el estado ya cansado por tener que mantenerse al día con la demanda actual, ahora le pedíamos que replantearan la forma en que estaban haciendo su trabajo sin dejar de hacerlo. Desde entonces, hemos disminuido el ritmo al escalonar los esfuerzos de transformación durante un período más largo e implementar el nuevo marco para el cambio estratégico de manera más atractiva.

Parniczky: En cualquier momento nuestro personal podría estar participando en tres o cuatro iniciativas de cambio diferentes, así que tenemos que tener mucho cuidado de no sobrecargar a las personas. Trabajamos mucho en torno a la preparación para el cambio. Revisamos nuestro portafolio de cambios para tener una idea del impacto del cambio. De este modo, podemos ver cómo está el clima del negocio y así tomar decisiones en cuanto a la forma en que debemos manejar las cosas. **PM**

Por qué fracasan las iniciativas estratégicas

No es la falta de dinero o de conocimientos lo que causa que la mayoría de las iniciativas estratégicas trastabilen. Según los encuestados en Pulse of the Profession®, las principales causas de fracaso son:

Comunicación insuficiente **59%**

Falta de liderazgo **56%**

Gestión deficiente de los interesados **37%**

Dirección de implementación deficiente **36%**

Falta de “gestión de recursos humanos” **35%**

Falta de dirección de proyectos **28%**

Recursos insuficientes **22%**

Falta de experiencia técnica **8%**

Fuente: Informe exhaustivo Pulse of the Profession®: Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives, de PMI

Tranquilo e informado



La iniciativa más reciente de gestión de cambios en la que trabajé implicaba cambiar nuestras pruebas internas de software a un servicio de terceros.

Los encargados de las pruebas estaban muy preocupados de perder sus trabajos. Cuando se percibe que los empleos están en riesgo, siempre existe la amenaza de rotación de personal, en especial de las mejores personas. Y también existe la amenaza de un descenso del rendimiento, lo que tiene como consecuencia problemas en los proyectos. Pero en general, la gestión de cambios tuvo mucho éxito en el manejo de los temores en términos de la seguridad laboral. Durante este período, la rotación de personal en realidad fue inferior a la media de los últimos dos años.

En algunas organizaciones, el enfoque de la gestión de cambios estaría exclusivamente en las personas directamente afectadas por el cambio a los servicios gestionados, es decir, los encargados de las pruebas de software. Sin embargo, nosotros también nos centramos en los directores de proyecto y programa que se verían afectados por la rotación de personal o un descenso en el rendimiento.

Para identificar los riesgos, realizamos talleres con

grupos clave: personal (cuya principal preocupación era '¿todavía tengo un trabajo?'), empresa (cuya principal preocupación era '¿se verá afectado el apoyo a mis proyectos?') y proveedores (cuya principal preocupación era '¿seguiré ganando la misma cantidad de dinero?'). Los talleres permitieron que las personas se desahogaran y también aseguraron que la información se comunicara

con honestidad, de manera correcta y en el momento oportuno.

Los talleres fueron respaldados con una comunicación regular, tanto por correo electrónico como en forma personal, sobre el estado y el progreso de la iniciativa. Se enviaban correos electrónicos semanalmente, y si no había ningún cambio en el estado lo informábamos, en lugar de guardar silencio y dejar que la gente inventara sus propias noticias y desarrollos. Se realizaban reuniones personales una vez al mes, según el grupo y cuán involucrados estaban con el cambio.

La gestión de cambios es mucho más que solo comunicación, pero sin una

comunicación eficaz, usted no puede tener éxito. Creo que esa comunicación debe ser abierta y honesta. Dé a conocer las malas noticias. Si no las comunica, el correo de las brujas generalmente se entera de todos modos e idea noticias más siniestras que la mala noticia misma".



Stuart Mann

es Director de Calidad y Mejora de Procesos de Standard Bank, Johannesburgo, Sudáfrica.

“La gestión de cambios es mucho más que solo comunicación, pero sin una comunicación eficaz, usted no puede tener éxito”.

Kate Bukowski, PMP,
healthAlliance, Auckland,
Nueva Zelanda



Asegurar el apoyo

Cómo lograr que los interesados dejen de resistirse al cambio y comiencen a adoptarlo.

POR AMY MERRICK

A medida que los nuevos climas de negocio contradicen los antiguos pronósticos, las organizaciones se enfrentan a una dura elección: cambiar o arriesgar quedarse atrás. La necesidad de cambio puede ser clara para una organización pero puede ser una amenaza para sus interesados, y conseguir su adopción no es opcional.

Cuanto más apoyen los empleados, clientes y miembros de la comunidad las iniciativas estratégicas, mayor será la probabilidad de que esos proyectos tengan éxito. Las organizaciones con alto nivel de eficacia en la gestión de cambios organizacionales informan que el 69% de sus iniciativas estratégicas tienen éxito, en comparación con solo el 41% en las organizaciones con un nivel mínimo de eficacia, de acuerdo con el informe *Pulse of the Profession*® 2014 de PMI.

Setenta por ciento de los encuestados informan que el compromiso de los interesados permite que una organización tenga un alto nivel de eficacia en la gestión del cambio, de acuerdo con el *Informe exhaustivo Pulse of the Profession®: Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives* de PMI. El informe también concluye que la mala gestión de los interesados es una de las tres principales razones por las que fracasan las iniciativas estratégicas.

Asegurar la adopción del cambio significa apuntar a los niveles más altos de una organización: los patrocinadores ejecutivos fuertes impulsan un cambio duradero y garantizan que prospere. Giovanni De Angelis, PMP, Director de Equipo de la empresa de TI Doxee en Goiânia, Brasil, cultiva patrocinadores ejecutivos que pueden dirigir recursos y capacitación a las iniciativas estratégicas, según sea necesario. Identifica a los interesados más positivos y activos en un proyecto de

cambio e informa al patrocinador ejecutivo quiénes son. Así, un patrocinador informado se convierte en uno mucho más comprometido, dice De Angelis. “Es una gran herramienta de motivación.”

Cuando los interesados comprenden los beneficios del cambio, experimentan menos ansiedad al respecto. Cuando se involucran en el proceso de cambio, reconocen la forma en que su desempeño ayuda a la organización a lograr los beneficios esperados. Y cuando se les anima a colaborar, se hacen cargo y asumen la responsabilidad por los resultados.

Planifique su comunicación, comunique el plan

Un equipo de proyecto puede implementar una iniciativa estratégica y luego simplemente esperar que las cosas anden bien. O bien, como en el caso de una organización de salud en Nueva Zelanda, el equipo pudo identificar primero los desafíos para los interesados que podrían impedir el cambio y luego elaborar metódicamente un plan de comunicación para hacerles frente.

Kate Bukowski, PMP, Director de Proyecto en healthAlliance, que ofrece servicios de TI y otros servicios a consejos de salud del distrito, miró antes de dar el salto. Previó obstáculos antes de la puesta en marcha

de un proyecto de un año para establecer un nuevo sistema de auditoría para médicos generales. El software ayudaría a los médicos y al personal de enfermería a filtrar rápidamente cientos de páginas de expedientes médicos electrónicos de pacientes para encontrar la información más pertinente, como el momento en que pacientes necesitaban vacunarse y hacerse exámenes de detección. Al mejorar la atención al paciente, el nuevo sistema podría aprovechar los incentivos financieros del gobierno de Nueva Zelanda.

Para identificar los posibles obstáculos, el equipo de Bukowski diseñó un cuestionario y lo distribuyó a los interesados. La retroalimentación reveló tres desafíos importantes: la falta de tiempo de médicos, personal de enfermería y administradores, los diferentes grados de conocimientos de computación y el acceso a computadoras.

“Uno de los obstáculos principales que veo en las iniciativas de cambio es que las personas están demasiado ocupadas o no tienen suficiente espacio en su día para adoptarlas”, sostiene Bukowski. “Me parece que es muy importante obtener la cooperación del equipo de un proyecto desde el primer momento”.

Bukowski creó un plan de comunicación detallado que involucró a los médicos clínicos y a otros miembros del personal responsables de la introducción del sof-

LIDERANDO
EL CAMBIO

Facilitar la familiaridad



Geno Baruffi, PMP, es Director de Proyecto de la Oficina de Dirección de Proyectos en AXA Tech Services, Tokio, Japón.

“ Cuando trabajaba como director de programa para un importante banco de inversiones, tuve que trasladar a aproximadamente 15% de los empleados, unas 250 personas, desde nuestra sede

principal en Tokio a una nueva oficina. Estaba a un par de millas de distancia y era una ubicación menos conveniente para los trabajadores.

Era la primera vez que la operación de Tokio estaría en dos oficinas, de modo que teníamos bastantes inquietudes en términos del impacto que tendría en las personas, el funcionamiento y la capacidad de retener el talento. Se invitó a representantes de todos los departamentos que se trasladaban al nuevo sitio a que se incorporaran a un comité directivo para documentar las

inquietudes. Uno de los temas analizados fue la pérdida de las interacciones personales. Para solucionar esto, se instalaron teléfonos IP/con video integrado en cada escritorio a fin de proporcionar la interacción personal a la cual la gente estaba acostumbrada.

Para ayudar a los trabajadores a sentirse más cómodos con el entorno de su nueva oficina, imprimimos un mapa desplegable de bolsillo con listados y la ubicación de importantes servicios cercanos, como la oficina de correos, bancos y restaurantes. Se incluyeron las rutas de transporte desde las áreas de desplazamiento clave con el objeto de suministrar a las personas de la nueva oficina la mayor cantidad de información posible para facilitar su transición al nuevo entorno.

El día de la mudanza, el equipo del proyecto se

ware. Para mantener informados a los interesados, su equipo publicaba actualizaciones regulares a través de correo electrónico y de la intranet de la organización.

Sesenta y ocho por ciento de los encuestados informó que los planes de comunicación sólidos permiten que una organización sea altamente eficiente en la gestión de cambios organizacionales, de acuerdo con los datos de Pulse of the Profession® de PMI. Muy cerca en cuanto a importancia le sigue: comunicar el beneficio previsto de la iniciativa estratégica, un factor citado por el 62% de los encuestados.

Sin embargo, el equipo del proyecto sabía que no podía asegurar la adopción del cambio por sí solo. Por ello, el equipo identificó a los interesados que actuarían como embajadores del cambio de la organización, o como Bukowski los denomina, “líderes clínicos”. Elegidos por sus habilidades de comunicación y liderazgo, los líderes clínicos eran un profesor, un decano de la universidad, un médico general y una enfermera profesional. En los eventos de educación continua, mostraron a los médicos generales y al personal de enfermería de qué modo el software podía ayudar a mejorar la salud de sus pacientes. En otras palabras, los agentes de cambio dejaron en claro a sus colegas que el cambio sería una buena inversión de su tiempo.

aseguró de que cada persona tuviera una buena experiencia, dirigiendo a las personas al ascensor correcto. Luego, los miembros del equipo de logística se aseguraron de que cada persona pudiera encontrar su escritorio y otros servicios. También se ofreció desayuno ese día para facilitar aún más la presentación al personal de su nuevo entorno.

Esa experiencia cambió mi forma de abordar nuevos proyectos. Durante la planificación de cada proyecto, analizo más atentamente el impacto que este proyecto podría tener sobre la forma en que una persona trabaja o ve a su entorno, y luego desarrollo un plan de acción preliminar para abordar cada área. Otra lección aprendida: no sea tacaño. A veces, la inversión de un poco de dinero, como los mapas de bolsillo que imprimimos, puede ser de gran utilidad para hacer que la gente se sienta apreciada o cómoda con el nuevo cambio”.

Las barreras del cambio

Alrededor de cada curva de una iniciativa estratégica se esconde un posible fracaso. Buscar los posibles sospechosos (y esquivarlos) ayuda a mantener los proyectos de cambio en curso.

Culpable: falta de patrocinio

Sin un patrocinador activamente comprometido, un proyecto de cambio puede irse a pique una vez que el entusiasmo inicial se desvanece. “A menudo nos olvidamos de hacer participe al comité ejecutivo de la organización en temas relacionados con recursos y capacitación adicionales”, señala Giovanni De Angelis, PMP, Doxee, Goiânia, Brasil. Él recomienda establecer una relación sólida con un patrocinador que sumará miembros al equipo o cubrirá los costos de capacitación para evitar posibles situaciones de ejecución rápida y cerrar brechas de habilidades.

Culpable: resistencia cultural

La inercia y la falta de confianza pueden detener completamente el avance del cambio. Para superar la resistencia, es necesario identificar a los detractores al comienzo del proyecto. Luego, se les debe conquistar para asegurarse de que sepan que su trabajo es importante. De Angelis detecta a las personas que formulan objeciones; luego les pide que busquen soluciones a sus inquietudes.

Culpable: falta de preparación

Incluso si los interesados están dispuestos a cambiar, a veces carecen de los conocimientos o las habilidades para hacerlo. Los directores de proyectos que identifican las áreas de crecimiento necesarias desde el principio pueden incorporar la capacitación en sus planes de formación.

Culpable: falta de tiempo

El cambio duradero tarda tiempo, y las organizaciones pueden ser impacientes. Un profesional de proyectos que reconoce que el cambio debe estar arraigado, y que requiere mensajes reiterativos, abogará por un cronograma realista.

“Uno de los obstáculos principales que veo en las iniciativas de cambio es que las personas están demasiado ocupadas o no tienen suficiente espacio en su día para adoptarlas”.

—Kate Bukowski, PMP



Además, Bukowski organizó un panel de debate entre sus representantes clínicos y subió un video del evento a la página web de educación de la organización de salud. Por último, organizó videos en Moodle (cursos modulares en línea acerca del sistema de auditoría) que adjudicaban puntos para educación continua a los médicos clínicos.

Para evaluar si los médicos y enfermeras habían invertido en el cambio, Bukowski y su equipo seleccionaron numerosos comentarios. A través de encuestas previas y posteriores a los proyectos acerca de los directores, médicos generales y enfermeras de la organización de salud, el equipo se dio cuenta de que el software se había implementado con éxito. Además, mediante la medición de los resultados, como la cantidad de pacientes que

dejaron de fumar, controlaron su diabetes, entendieron el riesgo de enfermedad cardiovascular o vacunaron a sus hijos, el equipo concluyó que la iniciativa estratégica tuvo un efecto positivo en la atención al paciente.

Retroalimentación: una calle de doble sentido

Si los interesados solo conocen su respectiva parte, cualquier cambio en el guión puede parecer perturbador. Pero si aprenden de qué modo un cambio en sus roles específicos es de beneficio general (o para la estrategia de la organización), es más probable que aprecien el valor de la nueva dirección y la apoyen.

En Tofino Security Inc., una empresa de seguridad de redes informáticas en Lantzville, British Columbia, Canadá, los vendedores generalmente manejaban las solicitudes de los clientes con el apoyo de los ingenieros de desarrollo, que luego tenían que abandonar sus propias tareas del proyecto para responder las preguntas. Como resultado, los ingenieros se atrasaban en la creación del nuevo software. La organización se propuso cambiar esta estructura de flujo de trabajo para que los ingenieros de desarrollo pudieran centrarse en el trabajo para el cual fueron contratados: desarrollar nuevos productos.

“Este trabajo extracurricular era perjudicial, por decir lo menos, y causaba un gran estrés en los ingenieros y en el calendario del proyecto en curso”, señala el ex Director de Proyecto de Tofino Dario Sumano, PMP.

Sumano se dio cuenta de que los interesados empleados necesitaban definir las diferencias entre el apoyo técnico y la investigación que podían conducir a futuros desarrollos. Las solicitudes de apoyo técnico se

Más sólida: en todos los ámbitos

Las iniciativas estratégicas de los Facilitadores del Cambio tienen un mejor rendimiento en cada categoría, en comparación con las organizaciones con un nivel mínimo de eficacia en la gestión de cambios.



Fuente: Informe exhaustivo Pulse of the Profession®: Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives, de PMI

Cómodos con la ambigüedad

“ Mi equipo ha trabajado en un estado de gran ambigüedad, debido a la reforma de salud de EUA. No tuvimos que dedicar tiempo a crear un estado de crisis para el cambio; el gobierno federal lo hizo al aprobar la Ley de Cuidado de Salud Asequible. Lo que hicimos fue ayudar a nuestros empleados a sentirse más cómodos con el rápido ritmo del cambio. En un proyecto típico, se definen los requisitos y luego se comienza a trabajar. Dado que los requisitos cambiaban todas las semanas, todos teníamos que sentirnos cómodos con el cambio y la ambigüedad.

Para prepararnos, trajimos a todos los expertos clave especializados en la materia y desarrollamos un modelo conceptual de negocios. Recopilar toda la información que conocíamos nos permitió resaltar lo que no sabíamos. Esto nos ayudó a reconocer a nivel intelectual y emocional que al comienzo no teníamos todas las respuestas.

Nos esforzamos constantemente por mantenernos enfocados en el trabajo y los cambios. Enviábamos mensajes continuamente a los equipos: no importa si no tenemos todas las respuestas, no importa si todo no es perfecto, no importa que hayan defectos. Los empleados necesitan esta tranquilidad, y como líderes nuestro trabajo era tranquilizarlos. En un proyecto interno, por lo general tenemos más control.

Se requería una cantidad excesiva de horas. Tenía que estar cerca de los líderes para garantizar que los empleados no experimentaran agotamiento. Hay empleados que generan un fuerte compromiso y apego con su

proyecto. Muchos de ellos no quieren tomar tiempo libre, y como resultado de ello se agotan y se vuelven menos eficientes. Hubo momentos en los que tuve que decir a un empleado: 'te tomarás un fin de semana largo'. Y cuando escuché a los empleados decir, 'tengo vacaciones, pero tal vez debería postergarlas', les recordé que se habían ganado sus vacaciones y que merecían disfrutarlas. En una época de cambio sin precedentes, las personas atraviesan muchos ciclos intelectuales y emocionales, y necesitan tiempo para recuperarse.



Samantha Bureau-Johnson

es Vicepresidenta de la Oficina de Excelencia de Procesos de Negocios y Dirección de Proyectos en Blue Cross and Blue Shield of North Carolina, Durham, Carolina del Norte, EUA.

Puede haber demasiados debates sobre la integración. Cuando la conversación se convierte en un ejercicio de repetición, y el equipo discute las mismas cosas, están atrapados. A veces es necesario cambiar las cosas y que alguien no tan cercano al problema acuda en ayuda del equipo para que avance. Se produjo una situación entre dos equipos, uno con estrategia de cascada y el otro con enfoque ágil, en torno a un problema de integración. Cada equipo estaba afianzado en su solución. Llevamos a alguien de nuestro equipo de procesos de negocio que les ayudó a encontrar una solución. Los equipos pueden atascarse en un patrón si han abordado su trabajo de la misma forma durante años. Luego, cuando el negocio cambia, se comienza a utilizar una nueva

plataforma o a trabajar con un nuevo entorno normativo, puede ser difícil para los empleados ver más allá de sus patrones cotidianos establecidos. Solemos recurrir a consultores en procesos de negocio para ayudar a los equipos a comenzar a pensar en el futuro”.

“La terminología es afín a la cultura y puede cambiar de un sitio a otro, incluso dentro de una empresa”.

—Dario Sumano, PMP, ex Director de Proyecto de Tofino Security Inc., Lantzville, British Columbia, Canadá

programaban semanalmente, tal vez usando un ingeniero durante algunas horas, mientras que el trabajo de desarrollo requería un motivo comercial y un plan, y podía programarse durante los períodos más lentos.

Sumano llevó a cabo reuniones con todos los interesados para preguntarles acerca de las diferencias y similitudes del trabajo que, hasta entonces, se había entremezclado.

Pronto descubrió un obstáculo: el vocabulario. “La terminología es afín a la cultura y puede cambiar de un sitio a otro, incluso dentro de una empresa”, explica Sumano. La elección de las palabras se convirtió en una fuente de tensión, ya que los empleados debatieron ampliamente el uso de términos como “problema”, “corregirlo” e “investigarlo”.

En lugar de forzar una solución jerárquica, Sumano utiliza la retroalimentación de los interesados para desarrollar un consenso. Una serie de conversaciones en grupo dio origen a un vocabulario que dejó satisfechos

a todos: “mantenimiento” para apoyo técnico y “desarrollo rápido” para investigación. Una vez que llegaron a un acuerdo sobre cómo denominar a sus actividades, los interesados pudieron determinar qué actividades se debían programar semanalmente y cuáles se debían clasificar como proyectos de desarrollo estratégicos.

“Si no me hubiera molestado en investigar por qué algunos miembros del equipo se mantenían firmes respecto de estos términos, las definiciones y los procesos habrían estado incompletos”, afirmó Sumano.

Lo más importante es que como resultado del proceso de retroalimentación, todo el grupo (desde ingenieros de desarrollo y especialistas en aseguramiento de calidad hasta directores de productos y cuentas) se dio cuenta de cómo su trabajo diario contribuía a los objetivos estratégicos de la organización, ya sea atendiendo necesidades inmediatas del cliente o creando nuevas versiones de software para el futuro crecimiento de la empresa.

Quedando siete semanas en el cronograma del proyecto, Sumano sabía que había conseguido el apoyo de los interesados. Los jefes de ventas técnicas de Tofino comenzaron a ponerse en contacto con él y con los dueños de los productos para conversar acerca del apoyo técnico, en lugar de pedir ayuda a los ingenieros. Mientras tanto, los ingenieros se quejaron menos acerca de las solicitudes “extracurriculares” que los distraían de su trabajo programado, e informaron progreso en sus proyectos de desarrollo.

El cambio puede crear resistencia, pero para las organizaciones que dedican los recursos necesarios para obtener el apoyo de los interesados, también puede lograr importantes beneficios. **PM**

Temas de conversación

Antes de que una iniciativa estratégica pueda comenzar a tener éxito, es necesario establecer un plan de comunicación.

Estos cuatro modelos de comunicación clave, detallados en *Managing Change in Organizations: A Practice Guide* de PMI, se pueden utilizar juntos:

Mensajes continuos. Normalmente entregados por un líder senior, los mensajes continuos transmiten con seguridad que el cambio es necesario y que los miembros del equipo se beneficiarán de él. Estos mensajes enfatizan metas, planes y expectativas.

Mensajes cíclicos. Al igual que los mensajes continuos, los mensajes cíclicos se envían a intervalos planificados, pero el contenido de los mensajes cíclicos se adapta a medida que el proyecto de cambio avanza. Esto podría incluir, por ejemplo, el apoyo emocional de un director que trabaja en estrecha colaboración con los afectados.

Mensajes de retroalimentación. ¿Cómo va el cambio? ¿Cómo se podría mejorar? La retroalimentación ayuda a responder estas preguntas. Solicitar retroalimentación en forma periódica ayuda a identificar riesgos y elaborar soluciones.

Mensajes situacionales. Sucede algo inesperado; surge algún problema nuevo. Los mensajes situacionales proporcionan breves ráfagas de información cuando un interesado obtiene nueva información importante o cuando un problema se identifica y resuelve.

Los planes de comunicación más eficaces aprovechan no solo uno de estos métodos de mensajería, sino una combinación de ellos adaptada a las diversas necesidades de la iniciativa estratégica y sus interesados.

Encantador de la motivación



Participé en una iniciativa destinada a optimizar el proceso para manejar las evaluaciones de capacitación. En primer lugar, dediqué mucho tiempo a comprender

el contexto y la situación actuales, incluyendo todos los componentes del proceso y los interesados involucrados; no solo las personas directamente implicadas en el proceso, sino también los miembros del comité directivo, etc. Específicamente, intenté entender a cada uno de los interesados en términos de su poder, interés y función. Este fue un punto clave para el resto del proyecto y ayudó a determinar las formas adecuadas de comunicación y elaboración de informes.

Para atraer a la gente, era importante entender sus puntos de vista y proponer una visión clara del proceso de optimización. Esa inversión de tiempo, sin duda valió la pena cuando llegó el momento de analizar y comenzar a proponer posibles mejoras.

En primer lugar, organizamos varias reuniones durante una semana completa con todos los interesados con el fin de explicar por qué estábamos realizando un diseño de experimento (DOE, por sus siglas

en inglés) como parte del proyecto. El DOE, donde se presentan a los interesados diversos escenarios para recopilar información sobre lo que genera los mejores resultados, es muy desafiante y difícil de explicar. Las personas estaban perdidas con todas las tareas que se debían modificar, según un determinado escenario. A fin de resolver el problema, creamos un documento para los dueños de los procesos que detallaba los escenarios y las tareas relacionadas. También explicamos a las personas el 'por qué' asociado con cada escenario, de modo que pudieran entender mejor las acciones relacionadas. El objetivo era que la gente participara con atención y dedicación.

La gente tenía que involucrarse de inmediato, al comienzo del proyecto, para que pudiera entender el 'por qué', el 'qué' y el 'cómo' relacionado. Como consecuencia de ello, se sienten parte de él y perciben mejor sus roles, responsabilidades y aportes. De acuerdo con esta experiencia de proyecto, me permito sugerir que los líderes de los proyectos

se tomen el tiempo necesario para asegurarse de que todos hayan entendido realmente el 'por qué' detrás de la iniciativa de cambio. Es la clave para una buena ejecución e implementación de los proyectos".



Jean-Roch Houllier, PMP, es el Director de Aprendizaje Internacional de Thales Université International, París, Francia y Director de Desarrollo Académico del Capítulo PMI Francia, París.

“Para atraer a la gente, era importante entender sus puntos de vista y proponer una visión clara del proceso de optimización”.

Brandon Lane, PMP, Duke Energy,
Charlotte, Carolina del Norte, EUA



Impulso

Lograr beneficios luego de agotado el entusiasmo inicial requiere planificación previa; también hacer cambios cuando es necesario. **POR DONOVAN BURBA**



FOTOGRAFÍA DE PETER TAYLOR

sostenido

Cuando se trata de medir el éxito de una iniciativa estratégica, las organizaciones harían bien en mirar a largo plazo. Los beneficios iniciales en un proyecto no significan nada si el cambio se abandona seis meses después del cierre del proyecto. Después de todo, los beneficios a largo plazo de una iniciativa estratégica determinan su valor de negocios.

Para cuantificar dichos beneficios, los líderes de proyectos deben establecer mecanismos para medir las tasas de adopción a largo plazo y el impacto organizacional de la iniciativa. Además, todos los proyectos de transformación deben incluir herramientas y planes de trabajo para proporcionar apoyo después del cierre del proyecto, para mantener esos beneficios.

Esa visión a largo plazo es un área donde muchas organizaciones fallan. Las organizaciones con alto nivel de desempeño (organizaciones que concluyen el 80% o más de los proyectos a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo al alcance) son casi ocho veces más propensas a tener un alto nivel de madurez en la obtención de beneficios que las organizaciones con bajo nivel de desempeño, de acuerdo con *Pulse of the Profession*® 2014 de PMI.

Sin embargo, el caso de negocio para el desarrollo de las prácticas de obtención de beneficios más sólidas en iniciativas estratégicas es fácil de hacer. “El cambio sucederá”, afirma Elena Bozylinski, PMP, Directora Asistente de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) de Loyola University, Baltimore, Maryland, EUA. “La única forma de estar preparados es con procesos y procedimientos específicos para la gestión de cambios y la medición de su éxito”.

Como suele ser el caso, no hay una solución única. Sin embargo, un enfoque triple que se centra en los indicadores cuantitativos, la retroalimentación cualitativa y el compromiso continuo puede ayudar a asegurar que los beneficios perduren por mucho tiempo.

Medida por medida

El primer paso para crear una imagen cuantificable de los beneficios de un proyecto de cambio es deter-

“El cambio sucederá. La única forma de estar preparados es con procesos y procedimientos específicos para la gestión de cambios y la medición de su éxito.

—Elena Bozylinski, PMP, Loyola University, Baltimore, Maryland, EUA

Indicadores seguros

Los encuestados enumeraron los siguientes indicadores como los cinco mejores para evaluar los resultados del cambio organizacional:

Satisfacción del cliente **58%**

Moral o retención de empleados **45%**

Ventas o utilidades **23%**

Innovación de productos o procesos **22%**

Reducción de costos **20%**

Fuente: *Informe exhaustivo Pulse of the Profession*®: Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives, de PMI

minar qué indicadores pretende afectar la iniciativa estratégica, dice Szymon Jałocha, PMP, Director de PMO del grupo postal Integer.pl, Cracovia, Polonia.

¿Tiene el proyecto como objetivo aumentar las cifras de producción, eliminar los incidentes de seguridad o acelerar el tiempo de salida al mercado para determinadas unidades de negocio? Los líderes del proyecto deben determinar cuál es el impacto previsto de la iniciativa en el indicador de referencia durante qué período.

La satisfacción del cliente, la reducción de costos, y las ventas y ganancias son tres indicadores utilizados habitualmente para evaluar el resultado de las iniciativas estratégicas. Sin embargo, el *Informe exhaustivo Pulse of the Profession*®: Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives de PMI reveló que la moral y retención de empleados no se deben dejar de lado. Cuarenta y cinco por ciento de los encuestados la citaron como el mejor indicador a medir.

Un programa para la medición y el análisis de los indicadores clave evita que las mediciones realizadas después del cierre de la iniciativa queden en el camino. Los líderes de proyectos deben establecer también un sistema para comunicar los indicadores a los interesados pertinentes, junto con un plan para qué niveles de indicadores podrían tener como resultado una reunión de seguimiento.

En cuanto a recursos humanos, las encuestas periódicas pueden ser una forma efectiva para cuantificar y medir los índices de adopción a largo plazo, dice Eric Foss, PMP, Director de Servicios de Consultoría de Norteamérica de Pclubed, Denver, Colorado, EUA. Sin embargo, los resultados esperados de cada programa de cambio deben influir en el público y el objetivo de las encuestas. “Cuando mide la adopción, debe dejar en claro lo que se está midiendo y quién recibirá la encuesta”.

Rompiendo el molde

“ Hace varios años, establecimos una asociación público-privada con un centro médico de gobierno. Manejamos temas relacionados con todos los dispositivos médicos, incluyendo adquisiciones, distribución y mantenimiento. Esto creó un importante cambio para el personal médico.

Estaban acostumbrados a adquirir los productos según preferencias personales, lo cual se traducía en una gran cantidad de ineficiencias. Incluso un simple dispositivo como un estetoscopio puede plantear un problema. Existen muchas fundas de espuma distintas y gomas para campana de diferentes tamaños, de modo que si un hospital tiene muchos tipos de estetoscopios, necesitan tener disponibles más repuestos. En los equipos de gran tamaño, el problema se vuelve aún más complejo a partir de una función de apoyo. Además, el personal médico podría no estar dispuesto a compartir equipos, como por ejemplo un ventilador a ser compartido entre el departamento neonatal y el de pediatría.

El desafío era romper ese molde. Programamos sesiones de capacitación sobre el funcionamiento general de los equipos, y abordamos preguntas acerca del préstamo de equipos durante esas sesiones. Queríamos avanzar muy rápidamente en todos los aspectos para asegurar los cambios, pero era una lucha porque, como socio privado, no tenemos autoridad sobre los usuarios y el personal médico. Ahora contamos con un proceso: si observamos un problema con el préstamo de equipos y no podemos ayudar en la mediación entre los departamentos, lo escalamos a través del equipo de dirección senior.

Todavía experimentamos cierta resistencia de este tipo después de 10 años en el proyecto, en gran parte debido a los cambios de personal. La mayoría de los nuevos funcionarios provienen de otras instalaciones que aún tienen un enfoque de la vieja escuela. Cuando llegan, intentan inculcar sus viejos hábitos en este centro, y tenemos que intervenir y corregir la situación a través de la educación sobre los detalles del proyecto.

Para garantizar que el cambio se mantenga, recordamos constantemente al personal acerca de la metodología operativa contractual en este centro. Si los nuevos miembros del personal médico tienen problemas en aceptar el sistema de adquisiciones, a menudo nos remitimos a la disposición superior de multas del proyecto, que nos traspasa el riesgo de reparar, mantener y suministrar conforme a la necesidad clínica y las proyecciones de producción. Si los usuarios desean eludir los requisitos contractuales, el riesgo relativo a la confiabilidad y las cantidades de los dispositivos se traspasaría nuevamente al hospital, y nosotros ya no seríamos responsables de los servicios de los dispositivos médicos. En el

momento en que los nuevos usuarios entienden eso, al parecer tenemos una mejor relación.

La lección aprendida más importante es que no se prestaba suficiente atención al tema de la gestión de cambios a la hora de desarrollar el acuerdo y los procesos. Debería haber habido una sección del contrato específica que estipulara la responsabilidad, ya sea del socio público o la transferencia del proceso y la rendición de cuentas al socio privado, a fin de garantizar que los usuarios siguieran los procesos necesarios”.



Stuart Gray,
PMI-RMP, PMP, es
Gerente General de
Consulens Medical
Healthcare Solutions,
Durban, Sudáfrica.

sostiene. “El logro de un objetivo de cambio se podría presentar de manera diferente en diferentes partes de la organización y en los diferentes roles”.

Foss sugiere reunir las comunicaciones electrónicas de retroalimentación individuales a través de tecnologías de colaboración que capten retroalimentación en tiempo real a medida que los interesados operen en el nuevo entorno. Dicha retroalimentación se puede vincular a un componente específico de la iniciativa de cambio o proporcionar recomendaciones más generales.

La recopilación de datos solo es valiosa si el equipo de gestión de cambios está dispuesto a investigar y adaptarse en función de la información. “Como mínimo una vez al mes, hacemos un seguimiento de un conjunto de indicadores e investigamos las anomalías que existen en los datos”, señala Brandon Lane, PMP, Director del Proyecto, Centro de Excelencia de Dirección de Proyectos Empresariales, Duke Energy, Charlotte, Carolina del Norte, EUA. Para que una iniciativa reciente lanzara un marco de dirección de proyectos empresarial, los indicadores incluían el número de personas capacitadas y la eficacia de las comunicaciones. “Este enfoque basado en datos nos permite enfocar nuestras iniciativas en aquellos puntos donde pueden existir problemas”.

Lo intangible transformado en tangible

Si bien los indicadores pueden proporcionar una imagen en blanco y negro del efecto del proyecto de cambio, los líderes de proyectos también deben contar con mecanismos a largo plazo para capturar el efecto transformador del proyecto sobre la cultura organizacional.

“El cambio es el paso de la etapa actual a la siguiente etapa, y la gestión de cambios administra los pilares fundamentales del cambio: personas, procesos y tecnología”, afirma Krunal R. Adhyaru, PMP, Director Ejecutivo de Implementación de Estrategias de la empresa de soluciones industriales Nehmeh Corporation, Doha, Qatar. “El proceso y la tecnología no se resisten, pero la gente sí”.

Incluso si las tasas de adopción de un nuevo proceso son adecuadas, a los interesados ejecutivos les gustaría saber si los empleados las consideran inadecuadas o ineficaces. Un nuevo sistema de teletrabajo puede ser técnicamente adecuado, pero, seis meses después de concluida la iniciativa, puede dejar a los empleados con una sensación de aislamiento y buscando trabajo en otros lugares.

Para capturar ese tipo de retroalimentación intangible, Adhyaru recomienda crear un portal en línea. Los empleados pueden hacer preguntas acerca de los cambios o de sus efectos, y los líderes senior entregan respuestas, con amplio acceso para todos quienes forman

“Un elemento clave de la garantizar que exista una quienes forman parte de a nivel de colaboradores nivel de agentes de

—Brandon Lane, PMP

parte de la organización. Esta herramienta no solo transmite transparencia y compromiso del liderazgo después de la implementación de un cambio, sino que también ofrece al liderazgo una perspectiva respecto de los elementos que han quedado establecidos y los que están creando problemas y resistencia tardía.

Dicho conocimiento puede ayudar a la organización a perfeccionar su enfoque respecto del cambio, incluso después del cierre oficial del proyecto.

Por ejemplo, el Centro de Excelencia de Dirección de Proyectos Empresariales de Duke Energy cuenta con un grupo de trabajo de agentes del cambio que revisa periódicamente las mejores prácticas de todos los proyectos de la empresa mucho después del lanzamiento del proyecto.

“Un elemento clave de la sustentabilidad es garantizar que exista una red de apoyo para quienes forman parte de la organización, tanto a nivel de colaboradores individuales como a nivel de agentes de cambio”, señala Lane.

Los miembros del equipo de Duke Energy también se aseguran de aprender de la retroalimentación, y utilizan indicadores cualitativos para impulsar los niveles de adopción y dan forma a los planes de los proyectos de acuerdo con las iniciativas estratégicas futuras.

“Las fuentes válidas de retroalimentación no se deben descartar”, agrega. “Hemos descubierto que es efectivo lidiar con la resistencia de frente, con reuniones individuales o con grupos pequeños y colaborar con la organización para hacer frente a los problemas de fondo, siempre que sea posible”.

Apoyo continuo

Más allá de los indicadores de medición y de la recopilación de retroalimentación, los líderes de proyectos deben establecer un marco de herramientas para apoyar a los miembros afectados de la organización, durante mucho tiempo. Para la implementación del marco de dirección de proyectos empresariales, Duke Energy primero se concentró en los líderes de

sustentabilidad es red de apoyo para la organización, tanto individuales como a cambio”.



“Proporcione un caso convincente para el cambio que focalice a los miembros de la organización en los cambios y los beneficios resultantes, no en el proyecto de cambio o el programa de transformación”.

—Eric Foss, PMP, Pcuped, Denver, Colorado, EUA

toda la empresa, ofreciendo capacitación personal, webinars y hojas de preguntas frecuentes, de modo que pudieran proporcionar la capacitación adecuada a futuros empleados. Luego, los directores de proyecto recibieron una capacitación detallada sobre el marco.

“El tema de la gestión de cambios debería ser un elemento permanente de la agenda de todas las reuniones de equipo del proyecto”, señala Bozylinski. “También se puede analizar durante alguna conversación de control individual o durante alguna visita informal a los miembros del equipo”.

También se anima a los directores de proyecto de Loyola a pedir opiniones en sus reuniones de socios y a compartir los comentarios con los demás en las reuniones de control quincenales organizadas por la PMO. Ese diálogo constante ayuda a reforzar que, si bien los proyectos de cambio son finitos, el cambio en sí no lo es.

“Los proyectos y los programas terminan, y la gente tiene una tendencia natural a volver a antigua forma de trabajar si no ha terminado su transición individual”, afirma Foss. “Proporcione un caso convincente para el cambio que focalice a los miembros de la organización en los

cambios y los beneficios resultantes, no en el proyecto de cambio o el programa de transformación”.

Los líderes de proyectos deben mantenerse especialmente atentos a mantener el apoyo del nivel superior. Conseguir ese importantísimo compromiso ejecutivo puede marcar una enorme diferencia a la hora de mantener los cambios, incluso de aquellos no aún no se han producido.

“Es importante mostrar a los ejecutivos el valor que la organización puede lograr si continúan su apoyo durante el siguiente período”, afirma Jałocha, quien aconseja enfatizar los beneficios que implicará el futuro apoyo. “Los ejecutivos buscan continuamente nuevas posibilidades de mejoras en la organización”.

Para lograr que el cambio sea verdaderamente sustentable, las organizaciones deben adoptar el antiguo proverbio de los carpinteros: “mida dos veces, corte una vez”. Al recopilar la mayor cantidad de información cuantitativa y cualitativa posible,

pueden obtener una visión completa de lo beneficiosos que han sido sus esfuerzos de transformación. De este modo, pueden proporcionar apoyo continuo mucho después del cierre del proyecto, y sentar las bases para futuros cambios. **PM**

Siete fortalezas

Los principales factores que hacen que una organización sea exitosa en la gestión de cambios:

- 1 Apoyo activo de la dirección senior
- 2 Participación de los interesados en la iniciativa
- 3 Creación de planes de comunicación eficaces
- 4 Ejecución correcta de los planes de comunicación
- 5 Identificación, medición y comunicación eficaces de los beneficios previstos del cambio
- 6 La cultura de la organización adopta el cambio
- 7 Gestión de personas eficaz durante la ejecución del cambio

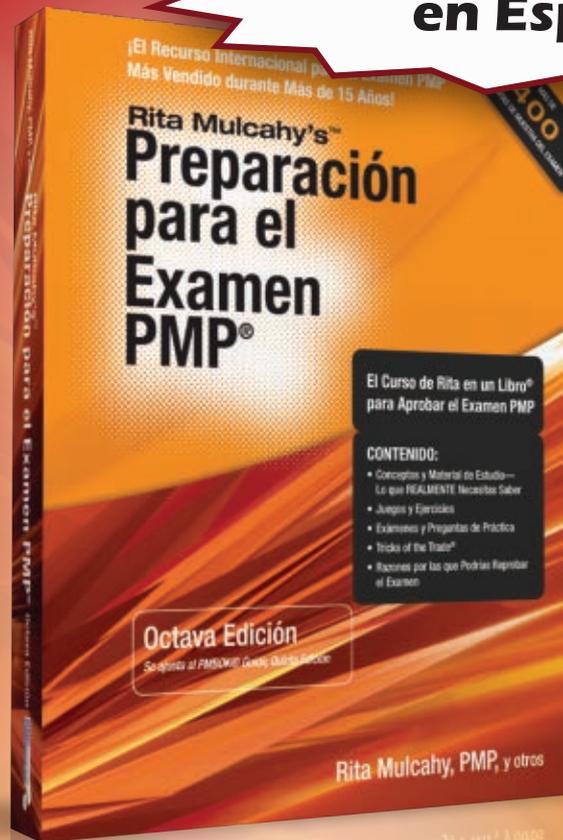
Fuente: Informe exhaustivo Pulse of the Profession®: Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives, de PMI

¡Obtenga más información!

Para acceder a *Managing Change in Organizations: A Practice Guide* de PMI, visite PMI.org/changemanagement.

Catorce Años. Ocho Ediciones. Un Mundo Lleno de Clientes Felices.

**¡Ahora Disponible
en Español!**



*Busque a su Distribuidor Local
Más Cercano—¡Compre Hoy!*



RMC Project
Management, Inc.



RMC Project
Management, Inc.

Authorized Product Distributor



RMC Project
Management, Inc.

Authorized Training Provider

Atenc comu



10100101101010010100101010101001011010100010
0010101010100101101010001001011100111001100101010010010101101010100010110101010101

ión nica da

PMO del
Año 2013

Canada Health Infoway combina el desarrollo de infraestructura de TI con una misión de atención de salud.

POR JEANNETTE CABANIS-BREWIN

Las ciudades lejanas ubicadas en el norte de Canadá pueden estar a distancias de cientos de kilómetros de los servicios de atención sanitaria más cercanos. Pero gracias al trabajo de Canada Health Infoway, un médico puede estar a solo un clic de distancia.

Como corporación independiente y sin fines de lucro financiada por el gobierno de Canadá, Infoway hace inversiones conjuntas con sus socios de las provincias y territorios a fin de acelerar el desarrollo, la adopción y el uso eficaz de soluciones digitales de salud en todo el país. Infoway y sus socios ayudan a entregar un servicio de mejor calidad y mejor acceso para instalaciones mejoradas de atención sanitaria y un servicio de atención de salud más eficaz para pacientes y médicos clínicos. Para cumplir esta promesa, Infoway desempeña el rol de “inversionista estratégico” para planificar, invertir, asesorar y monitorear proyectos que se gestionan y se implementan con sus socios: ministerios de salud de provincias/territorios y otras entidades del sector público, como hospitales y divisiones de salud.

La oficina encargada de llevar a cabo estos esfuerzos es la oficina de gestión de portafolio (PMO), que dirige Rose Ann Radosevic, PMP, Directora del Grupo. Ella explica el rol que desempeña la PMO de la siguiente manera:

“El enfoque de la PMO está en la gobernabilidad y

la supervisión. El equipo está alineado con los equipos de proyectos regionales para proporcionar apoyo en la dirección de proyectos y para actuar como intermediarios clave durante las auditorías. El equipo también es responsable de informar a nivel de portafolio a la dirección senior y al directorio de Infoway”.

Antes de celebrar un acuerdo legal con las organizaciones asociadas, Infoway se asegura de que esos socios estén preparados para seguir adelante. Una forma de hacer esto es dividir los proyectos en fases y asegurarse de tener los recursos necesarios. Infoway denomina esta etapa como Fase Cero y la trata como un proyecto en sí mismo. La Fase Uno es la fase de planificación, que es la etapa de preparación para la Fase Dos (fase de implementación). Cada fase es revisada por un experto en gestión de los riesgos para asegurarse de que la fase sea adecuada en términos de presupuesto, alcance y cronograma, respecto de los objetivos y los beneficios previstos.

“Dado el tamaño y la complejidad de estos proyectos, la estrategia de la división en fases ha reducido el riesgo de invertir fondos públicos en proyectos que no cumplirán los objetivos”, sostiene.

Según Radosevic, “al aprovechar las inversiones existentes, Infoway y sus socios crean soluciones innovadoras y buscan tecnologías emergentes para mejorar la experiencia de los pacientes, lo que es especialmente importante para la población que vive en áreas geográficamente muy dispersas de Canadá”.

Mediante el uso de las prácticas recomendadas y los estándares de dirección de proyectos, al tratar las inversiones como proyectos con alcances, cronogramas y presupuestos definidos, Infoway puede hacer un seguimiento de los fondos desde la aprobación hasta el cierre y proporcionar actualizaciones de estado en cualquier punto del proceso. Mantener este proceso documentado y detallado es crítico desde una perspectiva de auditoría y continuidad del negocio, dado que esa organización utiliza fondos públicos.

Una estructura única

La PMO, establecida en 2004, sostiene un lugar único dentro de la organización como organismo neutro que informa al CFO a través del director ejecutivo. El personal actual está compuesto por el Director del Grupo, dos Directores de Control de Proyectos (PCO) Senior, un PCO y un Director de Soluciones Changeoint. Todos tienen la certificación Profesional en Dirección de Proyectos (PMP)*.

Los PCO son reconocidos como expertos en metodologías de dirección de proyectos y han establecido sólidas relaciones con equipos de proyectos regionales de Infoway, que se encuentran en todo Canadá. Ofrecen a estos equipos de dirección de proyectos una experiencia de “compra en un solo lugar” y no solo proporcionan orientación con respecto a la metodología del ciclo de vida del proyecto de Infoway sino que también actúan como intermediarios entre los directores de proyecto y otros departamentos de Infoway, tales como administración de finanzas y gestión de la información. Como Proveedor de Educación Registrado de PMI, la PMO de Infoway ofrece cursos, prácticas recomendadas e instrucción que permiten que un equipo de dirección de proyectos esté mejor informado y además ofrece unidades de desarrollo profesional que los directores de proyecto pueden utilizar para mantener su certificación PMP*.

El enfoque de dirección de proyectos de Infoway no solo es importante a nivel interno y para sus socios, sino que también es reconocido internacionalmente como un modelo de negocios para otros países que están tratando de potenciar la adopción de registros médicos electrónicos y otros proyectos de salud digitales. Delegados de todo el mundo han acudido a Infoway con el fin de aprender los procesos utilizados para gestionar las inversiones.

¿Mayor iniciativa de TI de desarrollo interno? Hecho.

Desde 2005, el portafolio de proyectos de Infoway se ha cuadruplicado y el valor de los proyectos se ha incrementado seis veces. En 2008, era evidente que tener



Dado el tamaño y la complejidad de estos proyectos, la estrategia de la división en fases ha reducido el riesgo de invertir fondos públicos en proyectos que no cumplirán los objetivos”.

—Rose Ann Radosevic, PMP, Canada
Health Infoway



varias fuentes de datos dentro de la organización representaba un problema desde la perspectiva de exactitud, eficiencia y la capacidad de absorber los cambios en el negocio de Infoway. Se necesitaba una “sola fuente de verdad”. Junto con los aportes de un grupo de trabajo multidisciplinario, se desarrolló un caso de negocio y posteriormente fue aprobado por el comité ejecutivo de administración. Finalmente, se eligió a Change-Point como la solución de software y comenzó la iniciativa de tecnología de la información de desarrollo interno más grande de Infoway.

Se estableció un plazo ambicioso de tres meses para la primera fase de la implementación de Changepoint que incluía configuraciones de software, flujo de trabajo electrónico y gestión de cambios para reflejar los procesos existentes que apoyaban la adopción de los usuarios. Al final, la implementación se entregó a tiempo y según el presupuesto, lo que permitió al equipo de trabajo ganar el Premio al Equipo del Año del CEO, en los años 2008 y 2009.

Este logro fue posible debido a los sólidos procesos de dirección de proyectos y de gestión de cambios de la organización, además del “hecho que era obvio para todos que el cambio era muy necesario. Había llegado al punto en que estábamos limitados en cuanto a lo que podíamos lograr por la tecnología que estábamos utilizando”, afirma Radosevic. “No era solo una cuestión de instalar nuevo software, sino que era mover la organización desde las herramientas existentes hacia una nueva plataforma y cambiar los hábitos de trabajo de las personas. Además, migramos todos los datos, dentro de un plazo de tres meses”.

Algunas de las características del proceso de gestión de cambios incluían:

- Un grupo representativo seleccionó el producto de software y fue parte del equipo del proyecto.
- Se implementaron una estrategia y un plan formales de gestión de cambios.
- El departamento de comunicaciones trabajó estrechamente con la PMO como parte del equipo.
- Para lograr la aprobación y la adopción, se utilizó una estrategia “buena, bonita y barata”, con concursos y otras herramientas de marketing internas económicas.

Para obtener más detalles sobre el ganador de PMO del Año 2013, más los dos subcampeones, Bentley Motors y Jones Lang LaSalle, descargue el informe oficial en http://www.PMI.org/About-Us/Our-Professional-Awards/--/media/PDF/Awards/2013/PMO/PMO_whitepaper_final.ashx.

¿Considera que tiene una PMO apta para postularla a un premio? El ciclo de premios 2014 ahora está abierto. El plazo vence el 1º de junio de 2014 y las solicitudes pueden descargarse en <http://www.PMI.org/About-Us/Our-Professional-Awards/PMO-of-the-Year-Award.aspx>.



En estos tiempos económicos difíciles, una gestión estricta de los fondos públicos no es negociable. Una PMO, desarrollada sobre la base de las mejores prácticas, sólida gobernabilidad y compromiso con la excelencia, es un factor crítico que contribuye a este principio”.

—Richard Alvarez, Presidente y CEO, Canada Health Infoway

- La implementación se logró en etapas y por región; la primera región (Ontario) la puso en práctica, un mes después la puso en práctica la siguiente región y así sucesivamente. Se utilizó retroalimentación de cada región para realizar mejoras antes de la implementación de la siguiente región.

“Aún es difícil creer que hicimos todo esto en tres meses. Todos trabajaron mucho. No es una exageración decir que trabajaron diecisiete horas al día”, admite Radosevic

Haber ganado el Premio PMO del Año no es el único motivo por el cual Radosevic siente que su arduo trabajo fue recompensado.

“Sabemos que el trabajo que realiza Infoway beneficiará a futuras generaciones. También estamos aprovechando la tecnología para optimizar el tiempo y los recursos de la atención de salud. Esperamos que nuestros proyectos continúen mejorando la salud de los canadienses”. **PM**



PROYECTOS EN EL MAPA

Nueva Zelanda

Gracias a que cuentan con más proyectos,
las organizaciones neozelandesas están
sintiendo la necesidad de tener prácticas
con mayor nivel de madurez.

POR CLAY DILLOW

La catedral anglicana en Christchurch, Nueva Zelanda, sufrió muchos daños en el terremoto de 2011.



Un globo aerostático próximo a su lanzamiento en las afueras de Christchurch, como parte del Proyecto Loon de Google, que podría proporcionar acceso a Internet a las personas que viven en zonas remotas.



Viviendo a la sombra

“Si no nos superamos y empezamos a entregar nuestros proyectos de manera más eficaz, esto tendrá un gran impacto en nuestra economía futura”.



—Gina Barlow, KPMG, Wellington, Nueva Zelanda

de su vecino más grande, Australia, y muy aislada geográficamente del resto del mundo, Nueva Zelanda ha obtenido una reputación mundial por su determinación e ingenio. Es algo que los lugareños llaman la mentalidad del “alambre número 8”, denominada así en referencia al diámetro de un alambre para cercas que, según cuenta la leyenda, los neozelandeses habilidosos han utilizado históricamente para todas las clases de ingeniosos usos ante la falta de mejores herramientas y materiales.

Ese ingenio puede ayudar a explicar por qué, mientras gran parte del mundo se está aún recuperando de la recesión global, la economía de Nueva Zelanda parece estar absolutamente dinámica. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos



FOTOGRAFÍA CORTESÍA DE GOOGLE/LOON RISING

prevé que Nueva Zelanda tendrá un crecimiento de un 3,3% este año, en comparación con un 2,9% en Estados Unidos y solo un 1% en Europa. La actividad de los proyectos va en aumento, alentada por una floreciente industria de servicios de TI, proyectos de energía que abarcan desde la extracción de petróleo en el mar hasta nuevas instalaciones de energía geotérmica y la reconstrucción postterremoto. Más de la mitad de las organizaciones concluyeron más de 21 proyectos durante el año pasado, según un informe de KPMG de 2013. En 2010, solo un 2% de las organizaciones informaron que habían concluido más de cinco proyectos.

Aún en medio de esa ola de actividades de proyectos, las tasas de éxito de los proyectos no son altas, ya que las organizaciones luchan por aprovechar las metodologías hechas a medida en una diversidad de proyectos del portafolio. En un estudio de KPMG, solo el 35% de los

proyectos se entregaron según el alcance, el 33%, según el presupuesto y el 29%, según el cronograma.

“Nos estamos conteniendo como nación”, dice Gina Barlow, Directora, Equipo Asesor, KPMG, miembro del Consejo ejecutivo global de PMI, en Wellington, Nueva Zelanda. “Si no nos superamos y empezamos a entregar nuestros proyectos de manera más eficaz, esto tendrá un gran impacto en nuestra economía futura.”

ENERGÍA EN CRECIMIENTO

Más de NZ\$40.000 millones en proyectos en infraestructura se han destinado a reconstruir Christchurch, la segunda ciudad más grande del país, desde los terremotos acontecidos los años 2010 y 2011. Sin embargo, la construcción solo conforma una pequeña parte del auge de Nueva Zelanda. El país está expandiendo su sector de la energía, gracias al gran interés de los

Nueva Zelanda de un vistazo

Población:

4,4 millones

Tamaño:

267.710
kilómetros
cuadrados
(103.363 millas cuadradas)

PIB:

US\$167.300
millones

Tasa de crecimiento del PIB:

3,30%

Principales industrias:

Minería, textil,
procesamiento
de alimentos,
maquinarias, equipos
de transporte

**Ingreso nacional bruto
per capita:**

US\$30.640

inversionistas globales y pese a las preocupaciones de algunos ambientalistas.

En diciembre de 2013, el gobierno adjudicó 10 permisos de exploración para 13 perforaciones submarinas y 30 perforaciones en la costa, lo que representa NZ\$62 millones en proyectos en total. Si los proyectos de exploración demuestran que pueden ser exitosos, el gobierno predice que podrían producir NZ\$720 millones adicionales en proyectos de petróleo y gas. En enero, la firma de reclutamiento de petróleo y gas internacional Air Energi se estableció en el país, y brinda grandes oportunidades de proyectos en los próximos tres a cinco años, especialmente en el área de perforación submarina. Shell New Zealand está en la fase de planificación de uno de esos proyectos. La empresa empezará a perforar en Great South Basin, frente a la costa de la Isla Sur, a fines de 2016.

Menos polémico es el aumento repentino del sector de

TI en Nueva Zelanda. La inversión en I+D del sector ha crecido casi un 20% desde 2011. Más de 3.300 empresas de diseño de sistemas computacionales se han iniciado en los últimos doce años. Y las exportaciones de servicios de computación e información han aumentado un 85% desde 2006. New Zealand Venture Investment Fund del gobierno nacional está aumentando el acceso a capital a empresas pequeñas de gran crecimiento.

“Hay muchas empresas pequeñas a medianas que están intentando hacer grandes cosas,” explica Mark Herbstein, PMP, Director de Programa Senior de On the Mark Consulting, Auckland. “Y, cada vez más, están intentando usar prácticas formales de dirección de proyectos para hacerlo”.

CON LOS PIES SOBRE LA TIERRA

El tamaño relativamente pequeño de las empresas en Nueva Zelanda, así como también el clima de negocios

Cómo ser mejores Le preguntamos a los profesionales de proyectos de Nueva



“Creo que habrá un avance en el aumento de la demanda de directores de programa y de portafolio en Nueva Zelanda, ya que las empresas descubren el valor que agregan con su enfoque en los beneficios estratégicos. También creo que sin un enfoque sólido en el ciclo de vida del proyecto, es demasiado fácil tomar

decisiones a corto plazo que podrían tener un impacto negativo en los beneficios a largo plazo. Es ahí donde se demuestra cuál es el valor de la documentación, si se hace de manera adecuada; al principio del proceso, cada uno debate y se pone de acuerdo en qué beneficios entregará el proyecto”.

—Gillian Dudfield-Hendren, PMP, Directora de Gillich Consulting Ltd., Wellington



“La dirección de proyectos está alcanzando un nivel más alto de madurez en Nueva Zelanda. Sin embargo, el liderazgo entre los directores de proyecto es un área que está subvalorada. Se considera que los directores de proyecto desempeñan rol mayor en la alineación del alcance y liderando un equipo multidisciplinario. Pero necesitan contar con cualidades

sobresalientes de liderazgo para resolver problemas durante la implementación de proyectos y deben contar con una iniciativa y un criterio excelentes para terminar con éxito el proyecto”.

—K.S. Muralidhar, PMP, Director de Proyecto de Fletcher Construction Co., Auckland

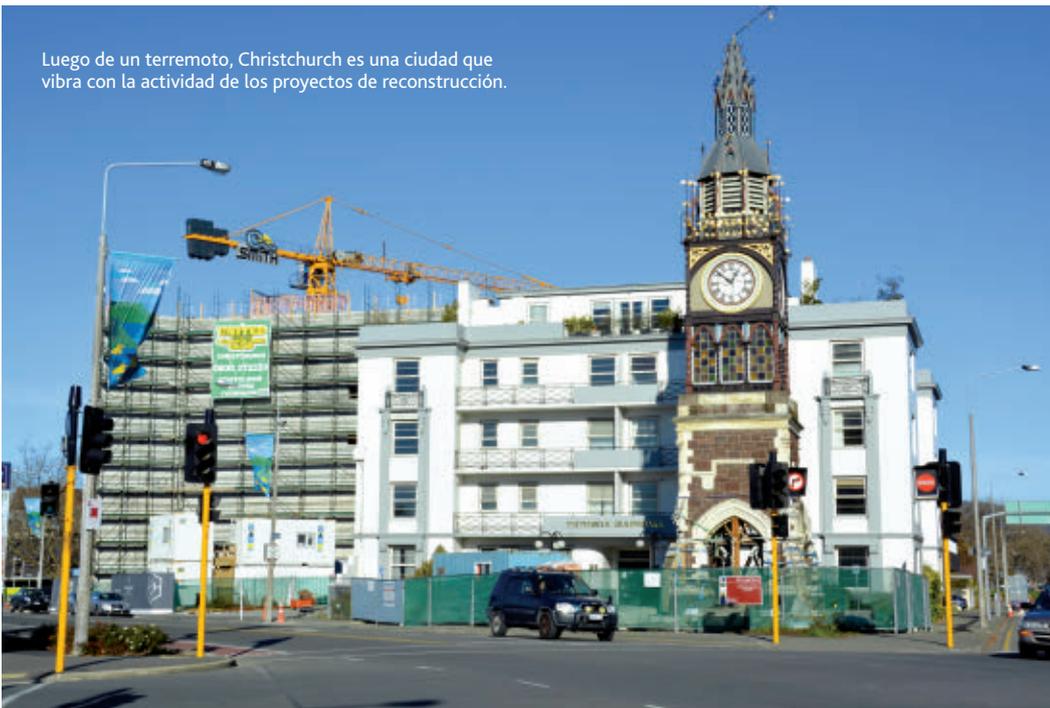


“Aunque la economía de Nueva Zelanda se está recuperando de la crisis financiera

global más rápido que muchas otras naciones, vamos atrás de muchas naciones similares en términos de desempeño de la productividad. Existe un desafío en particular para mejorar el desempeño haciendo más con menos. Esto significa que necesitamos actuar con más inteligencia con respecto a la iniciación y la selección de nuestro proyecto, asegurándonos de que el caso de negocio del proyecto sea sólido y que seleccionamos los proyectos correctos”.

—Calum Robertson, PMP, Analista Principal de Portafolio de EPMD, Auckland Council, Auckland

Luego de un terremoto, Christchurch es una ciudad que vibra con la actividad de los proyectos de reconstrucción.



Zelanda: ¿En qué prácticas y habilidades se deben enfocar los directores de proyecto en Nueva Zelanda?



“Los directores de proyecto deben ser políticamente hábiles. Los ambientes de proyecto en Nueva Zelanda tienden a ser menos formales y estructurados jerárquicamente. En este ambiente más abierto, los directores de proyecto requieren un sentido bien

desarrollado para identificar a las personas influyentes, a los que apoyan y a los detractores, y para saber cómo lograr apoyo para sus proyectos”.

—Diane Bussey, PMP, PgMP, Directora de FACT Solutions Ltd., Auckland



“Con la cultura comercial de Nueva Zelanda, es especialmente útil formar una red más allá de los proyectos en los que se está trabajando; con otros directores de proyecto, líderes en unidades de negocio adicionales al personal clave de primera línea del grupo de interesados. Los directores de

proyecto deben tener una visión más amplia del mundo y esas relaciones comerciales formales e informales proporcionan un conocimiento invaluable de los impulsores, riesgos, beneficios y factores de éxito de los proyectos”.

—Pramod Regonayak, PMP, Director de Proyecto de Bank of New Zealand, Auckland



“Los directores de proyecto neozelandeses deben estar preparados para desarrollar habilidades multidisciplinarias, porque el tamaño de nuestros equipos es bastante reducido y las personas

deben estar preparadas para ayudar cuando sea necesario obtener resultados”.

—Anca Slușanschi, PMP, Directora de Programa de Ministerio de Industrias Primarias, Wellington



“Creo que los enfoques ágiles, lean y Kanban se utilizarán más en toda la dirección de proyectos en los próximos cinco años. Pero aunque entender los marcos y los procesos es muy

bueno, aplicarlos con sentido común y flexibilidad es realmente la clave. Estas habilidades, junto con una actitud positiva, ayudarán mucho en Nueva Zelanda”.

—Craig Turner, PMP, Director de Programa de EROAD Ltd., Auckland

principalmente internacionales, generan un clima en que los directores de proyecto calificados pueden encontrar muchas oportunidades mientras que los nuevos profesionales se pueden ensuciar rápidamente las manos.

“La cantidad de directores de proyecto calificados aún es limitado en Nueva Zelanda, lo que brinda más oportunidades para los profesionales calificados”, sostiene Jeanine Almeida, PMP, Directora de Proyecto Senior de Unisys en Wellington.

El salario medio para los profesionales de proyectos en Nueva Zelanda es de US\$93.513, según la *Encuesta de Salarios* de PMI, Octava edición, que lo clasifica en el

séptimo lugar a nivel mundial. El salario medio para un director de portafolio es de US\$113.842.



“La cantidad de directores de proyecto calificados aún es limitado aquí en Nueva Zelanda, lo que brinda más oportunidades para los profesionales calificados”.

—Jeanine Almeida, PMP, Unisys, Wellington

Para las organizaciones que buscan mejorar las tasas de éxito de sus proyectos, reclutar directores de proyecto calificados o desarrollar talento a nivel interno, es el próximo desafío.

“El desarrollo y la capacitación continuos han sido insuficientes”, afirma Ron Bush, PMP, Director del Programa de Red de Acceso de Radio de 2 Degrees Mobile Ltd. en Auckland. “A medida que más organizaciones empiezan a reconocer los beneficios de contar con directores de proyecto calificados, están comenzando a desarrollar talento a nivel interno, con frecuencia a través de directores de proyecto con experiencia, como mentores”.

Estar a la vanguardia de una profesión en expansión en el país puede tener ventajas. Muchas empresas más grandes en Nueva Zelanda son de propiedad extranjera, lo que permite que los profesionales adquieran experiencia en el trabajo con personas de todo el mundo. “Aunque nuestros proyectos no son tan grandes como aquellos que se efectúan en otros países, son multiculturales en términos de interesados y miembros del equipo, lo que contribuye a generar oportunidades de intercambio de conocimientos y desarrollo profesional, especialmente en términos de gestión de los interesados”, dice Almeida.

“La gran mayoría de los proyectos están en el rango de proyectos pequeños a medianos, lo que tiene relación con el tamaño de nuestra economía e infraestructura”, explica Bush. “Esto también quiere decir que nuestros directores de proyecto están más cerca de la acción. Según mi experiencia, nuestros equipos son más pequeños; por lo tanto, tenemos más interacción y unión como equipo, tanto en el lugar como fuera del trabajo.” **PM**

ENERGÍA DE

PROYECTO GEOTÉRMICO TE MIHI

Concluida el año pasado, la central eléctrica Te Mihi ubicada al noroeste de Taupo en la Isla Norte, está compuesta por dos nuevos generadores de turbinas a vapor de 83 megavatios para reemplazar a la estación geotérmica Wairakei de casi 56 años. Después de que la estación Wairakei esté finalmente inactiva, la nueva estación Te Mihi aportará con un incremento neto de 114 megavatios prácticamente libre de emisiones a la red de Nueva Zelanda, suficiente para proporcionar energía a más de 100.000 hogares. El proyecto de tres años de US\$623 millones forma parte de un esfuerzo continuo por aprovechar la geología volcánica de Nueva Zelanda y, al mismo tiempo, por actualizar y reemplazar la infraestructura geotérmica más antigua. Cuando Te Mihi se ponga en funcionamiento, una estación de 250 megavatios de segunda fase en el campo de vapor Tauhara cercano ya estará en las primeras etapas de desarrollo.



PROYECTO **Iniciativas neozelandesas en acción**



IMPLEMENTACIÓN DE LOS REGISTROS MÉDICOS ELECTRÓNICOS NACIONALES

El Comité de TI de Salud Nacional de Nueva Zelanda está compitiendo por implementar la piedra angular del plan nacional de tecnología de TI de salud del país, acordado en 2010: proporcionar a todos los neozelandeses acceso en línea a sus datos médicos de referencia. Esto incluye un resumen de visitas a médicos generales, recetas, resultados de exámenes y tratamientos de especialistas u hospitalarios. Sin embargo, al igual que muchas implementaciones de registros médicos electrónicos similares que se despliegan en el mundo, el apoyo de los interesados puede ser un gran desafío, debido a preocupaciones de privacidad y lenta adopción de la tecnología. Se han implementado todos los componentes técnicos esenciales para cumplir con el plazo de fin de año, pero podría ser difícil lograr la adopción universal de registros médicos electrónicos en todo el país para esa fecha.



PROYECTO LOON DE GOOGLE

En 2013, Google lanzó un proyecto piloto para probar una nueva tecnología que podría proporcionar acceso a Internet a personas que viven en áreas rurales remotas o en áreas afectadas por desastres naturales. El Proyecto Loon consistió en el lanzamiento de 30 globos a la atmósfera sobre la región de Canterbury, aledaña a Christchurch, y cada globo envió una señal de Internet a lugares de prueba ubicados en tierra (participaron 30 hogares y comercios). Los datos recopilados ahora se utilizan para perfeccionar la tecnología. Google supuestamente está en conversaciones de alto nivel con la compañía de telecomunicaciones australiana TELSTRA a fin de desarrollar una solución para proporcionar velocidades de Internet similares a 3G a zonas de difícil acceso en Australia.

AUTOPISTA TRANSMISSION GULLY

Cuando se concluya en 2020, la Autopista Transmission Gully de 27 kilómetros (16,7 millas), con un costo de NZ\$1.300 millones, conectará la capital de Wellington con Levin, hacia el norte. El proyecto permitirá ahorrar 40 minutos de viaje entre las dos ciudades y abrirá una segunda ruta de entrada/salida en la región sísmica, lo que reduce la dependencia de la autopista de la costa que actualmente conecta las dos ciudades. Como parte de un "corredor al norte" más grande de NZ\$2.500 millones que se extenderá hasta el Aeropuerto de Wellington, la autopista creará cientos de trabajos de construcción a través de una asociación pública-privada detrás del proyecto. El inicio de la construcción está programado para más adelante, dentro de este año.



Susan Reed, Oficina de
Dirección de Programas de
Consolidated Patient Account
Center de Veterans Affairs,
Washington, D.C., EUA.



ESFUERZO CONSOLIDADO



La U.S. Veterans Health Administration tenía
153 centros de facturación a nivel nacional.
Pero solo quería tener siete.

POR AMANDA
SCHUPAK

FOTOGRAFÍAS
DE TROY
STAINS

LAS CIFRAS CUENTAN LA HISTORIA: **NUEVE, 153, SIETE Y CINCO.**

Como el sistema de atención de salud más grande de Estados Unidos, la U.S. Veterans Health Administration (VHA) atiende a casi 9 millones de veteranos al año. En 2008, inició un programa para consolidar su procesamiento de ingresos. Eso significaba mover la facturación de seguros de sus 153 centros médicos independientes a siete nuevos centros regionales que se debían construir y dotar de personal, y todo esto en solo cinco años.

En 2004, se realizaron otros cambios, cuando la VHA decidió evaluar su proceso de reclamaciones. Durante más de dos décadas, la VHA, que proporciona atención sanitaria a los veteranos de Estados Unidos, ha procesado reclamaciones y ha recibido reembolsos de compañías de seguros externas por cualquier cuidado no relacionado con el servicio militar de un veterano. Este es un flujo de ingresos importante para la VHA, ya que complementa los

US\$55.000 millones anuales en asignaciones del congreso, de las que dependen más de 1.700 hospitales y clínicas de la agencia.

“Hemos observado aumentos en las recaudaciones y vimos una excelente oportunidad para determinar si estábamos haciendo todo lo que podíamos y si esto lo podíamos hacer mejor”, sostiene Stephanie Mardon, Subdirectora de Negocios para Operaciones de Ingresos de la VHA, Washington, D.C., EUA. “Nos preguntábamos, ¿qué sucederá en el sector privado? ¿Estamos haciendo las cosas de acuerdo con ellos? ¿Es esta la mejor forma de organizar el modelo?” Estas preguntas pusieron en movimiento a un grupo de trabajo para investigar la forma en que otros sistemas hospitalarios procesaban las reclamaciones de seguros.

Susan Reed, Directora Ejecutiva de la Oficina de Dirección de Programas de Consolidated Patient Account Center de Veterans Affairs, Washington, D.C., EUA, utilizó la información recopilada por un grupo de cinco líderes senior que visitaron organizaciones públicas y privadas de atención de salud para identificar las prácticas recomendadas. Después de nueve meses, el equipo determinó que la



“Hemos observado aumentos en las recaudaciones de seguros y vimos una excelente oportunidad para determinar si estábamos haciendo todo lo que podíamos y si esto lo podíamos hacer mejor”.

—Stephanie Mardon, VHA, Washington, D.C., EUA

facturación de seguros de cada uno de los 153 centros médicos de la VHA se debía consolidar en siete centros de facturación regionales, denominados Consolidated Patient Account Center (Centros consolidados de cuentas de pacientes) o CPAC.

Mardon describe la idea como totalmente revolucionaria. “Dijimos: ‘Esperen un momento. Este modelo centralizado consolidado es lo que nos llevará adelante durante los próximos 20, 30 o 40 años’”.

La VHA respaldó la recomendación del equipo y, en noviembre de 2005, la VHA Chief Business Office inició un programa piloto para ver si las prácticas recomendadas identificadas recientemente mejorarían una operación de ingresos que ya tiene un buen desempeño. Los miembros del equipo seleccionaron una instalación de la VHA en Asheville, Carolina del Norte, EUA, que ya se utilizaba como un centro de pago consolidado para ocho centros médicos regionales. Observaron cada paso del ciclo de ingresos: por ejemplo, cómo se ingresa de manera electrónica la información del plan de seguros; qué información se necesita por adelantado; cómo obtenerla y cómo verificarla; y por qué esa información es la más vital. Luego preguntaron si todos los miembros del personal estaban realizando tareas y si estaban definiendo condiciones de la misma forma y, lo más crítico, si había una oportunidad de que la VHA mejorara el proceso.

Luego, encontraron una herramienta que podría automatizar el flujo de trabajo: “Supongamos que soy un empleado de gestión de cuentas”, sostiene Reed. “Cuando llego en la mañana, en lugar de esperar en mi escritorio que se me asigne trabajo, tengo mi lista de trabajo que debo hacer ese día. Puedo clasificarla según flujo de trabajo y prioridad, después puedo revisar las cuentas de alto valor y, cuando concluya el trabajo, puedo continuar con el siguiente caso”.

Para septiembre de 2007, la unidad Asheville se convirtió completamente en el primer CPAC de la VHA. La siguiente fase del proyecto era expandir las instalaciones para demostrar cómo podría aumentar la capacidad y la producción. En dos años, el equipo de Reed duplicó la cantidad de servicios médicos atendidos por el CPAC de ocho a 18, reforzado por un aumento de un 400% en personal, que llegó a un total de 530 empleados.



LA U.S. VETERANS
HEALTH
ADMINISTRATION
ATIENDE A CASI
9 MILLONES
DE VETERANOS
AL AÑO.

AVANCE SEGURO

- **2004-2005:** Una investigación de nueve meses de mejores prácticas identifica el método de consolidación para el procesamiento de ingresos.
- **Noviembre de 2005:** Inicio del programa piloto en un centro de pago consolidado en Asheville, Carolina del Norte, EUA
- **Septiembre de 2007:** Se establece el primer CPAC en las instalaciones de Asheville (región de Atlántico central)
- **Octubre de 2008:** Veterans' Mental Health and Other Care Improvements Act de 2008 requiere el establecimiento de seis CPAC más en cinco años.
- **Septiembre de 2009:** Conclusión de la expansión en Asheville, de 8 instalaciones a 19 instalaciones, con un aumento en personal de 100 a 530
- **Noviembre de 2010:** Segundo CPAC operativo en Smyrna, Tennessee, (región Centro-Sur)
- **Diciembre de 2010:** Tercer CPAC operativo en Middleton, Wisconsin, (región Centro-Norte)
- **Febrero de 2011:** Cuarto CPAC operativos en Orlando, Florida (región Florida y Caribe)
- **Junio de 2012:** Quinto CPAC operativo en Leavenworth, Kansas, (región Planicies Centrales)
- **Septiembre de 2012:** Últimos dos CPAC operativos: Las Vegas, Nevada (región Occidental) y Lebanon, Pensilvania (región Noreste)
- **Septiembre de 2013:** Plazo original para los CPAC

DE EXPERIMENTO A LEY

La VHA informó de su éxito a los miembros del Congreso de Estados Unidos, a quienes les gustó lo que escucharon. El momento no podía ser más oportuno. La ley Veterans' Mental Health and Other Care Improvements Act (Ley sobre mejoras de salud mental y otras atenciones de salud para veteranos) de 2008 había sido aprobada recientemente por el Senado y luego pasó a la Cámara de Representantes. Esta ley se firmó en octubre de 2008 con una nueva cláusula basada en el plan de la VHA: el Department of Veterans Affairs tenía que establecer siete CPAC para septiembre de 2013.

"Estábamos por la senda correcta y el Congreso entendió el valor que tenía y lo expresó en lenguaje legislativo", explica Mardon. "Estábamos preparados".

Con el primer CPAC en marcha, Reed y su equipo tenían que determinar dónde estarían los próximos seis centros. Primero, buscaron una consolidación existente (como Asheville) o instalaciones de VHA que tuvieran espacio adicional disponible. Al concluir que no era una opción, buscaron oportunidades de alquiler asequibles, compararon los costos de fabricación con los costos de vida, determinaron si la comunidad en cuestión podía admitir una contratación importante de personal e incluso examinaron el riesgo de desastres naturales. El equipo de la VHA se estableció en seis áreas que abarcan todo el país: Middleton, Wisconsin; Smyrna, Tennessee; Orlando, Florida; Leavenworth, Kansas; Las Vegas, Nevada; y Lebanon, Pensilvania. Su plan de logística estipuló plazos e hitos de construcción para que los seis nuevos centros físicos fueran construidos y acondicionados con muebles, teléfonos y computadoras.

Simultáneamente, y con la ayuda de Kathleen Root, PMP, Subdirectora de Calidad y Desempeño de la Oficina de Dirección de Programas de CPAC, y de Ryan Lay, PMP, Consultor de la compañía de asesoría en atención de salud Altarum Institute en Ann Arbor, Michigan, EUA, Reed y Mardon crearon un plan de proyecto para capacitar a los empleados y realizar la implementación.

"Desde el principio, formamos un comité asesor de directores médicos, directores de red y personal de recursos humanos", sostiene Mardon. "Ese grupo fue útil para asegurarnos de que no estábamos haciendo todo esto de forma aislada".

Además de recibir la asesoría del comité y sacar conclusiones de las lecciones aprendidas durante el proceso piloto, el equipo de Reed se reunió con los miembros del personal que podrían tener que aprender un nuevo trabajo o ser reubicados. El equipo también se reunió con ejecutivos en las instalaciones médicas, cuyas operaciones estaban preparadas para la consolidación. Esos ejecutivos deseaban asegurar una transición expedita para sus empleados y un impacto mínimo en su recaudación y desempeño durante el período de transición. El equipo de Reed ayudó a los ejecutivos a desarrollar maneras de comunicar a sus empleados cómo tendría lugar la iniciativa de cambio, lo que a su vez generó la confianza de los líderes.

"En todo lo referente a la naturaleza humana, siempre hay resistencia al



“En todo lo referente a la naturaleza humana, siempre hay resistencia al cambio”. Con un proyecto de este tamaño y alcance, definitivamente observamos ese comportamiento. La belleza de lo que podíamos hacer residía en que podíamos anticipar a qué elementos pondría resistencia ese personal o los líderes de las instalaciones”.

—Susan Reed

cambio”, afirma Reed. “Con un proyecto de este tamaño y alcance, definitivamente observamos ese comportamiento. La belleza de lo que podíamos hacer residía en que podíamos anticipar a qué elementos pondría resistencia ese personal o los líderes de las instalaciones”.

La cultura de la VHA ayudó a facilitar el cambio, agrega. “Mi experiencia en nuestra organización ha sido que si puede demostrar eficiencia, eficacia y un mejor desempeño, las personas se unirán a la iniciativa rápidamente”, sostiene Reed.

Los miembros del equipo establecieron un plan de transición para capacitar a 2.845 miembros del personal en el sistema consolidado, que incluía a los empleados actuales y a las 1.817 nuevas contrataciones, ya sea virtualmente o en las instalaciones, y determinó el orden de la implementación. Empezando en Wisconsin, y un poco después en Tennessee, y luego en Florida (el CPAC más pequeño, que da soporte a 7 centros médicos y 47 clínicas de la VA), emplearon equipos de implementación compuestos por miembros del personal de cada una de las instalaciones y a los directores de cada CPAC. El equipo hizo la transición a razón de aproximadamente una instalación semana por medio.

Supervisada por un comité de control de cambios, cada transición se iniciaba el lunes (con todos los elementos en la nueva ubicación, desde computadoras y archivos hasta sillas de escritorio y engrapadoras) y terminaba el viernes. Mientras tanto, las operaciones de facturación continuaban de manera habitual en los antiguos centros de facturación. La mañana del siguiente lunes, se haría efectivo el cambio y todo el trabajo se canalizaría al

CPAC, sin ninguna interrupción de servicios y sin merma en los ingresos.

UN CAMBIO DE RITMO

Para fines de 2011, tras tres años del programa, los cuatro proyectos de CPAC habían concluido con éxito. Fue en ese momento en que la VHA apuró el paso. “A medida que continuaba desarrollándose el caso de negocio, el beneficio de acelerar el cronograma fue muy obvio para nosotros y decidimos cambiar a un plazo de cuatro años en lugar de cinco años”, sostiene. “Con el aumento de las recaudaciones y del desempeño, esperábamos efectuar la implementación de forma expedita y era necesario que la hiciéramos lo antes posible”.

En lugar de construir los tres últimos CPAC en una secuencia progresiva, el

equipo los puso “prácticamente en el mismo cronograma”, implementándolos de manera simultánea, lo que redujo el plazo en un año completo.

“Teníamos un plan de gestión de los riesgos muy estructurado y realizamos continuas evaluaciones de riesgo”, afirma Root, “pero el cronograma acelerado trajo consigo dos importantes preocupaciones: dotación de personal y recursos”. Se desarrolló un enfoque en fases para dotación de personal que aumentó la velocidad de contratación para mantener el calendario muy comprimido.



“Teníamos un plan de gestión de los riesgos muy estructurado y realizamos continuas evaluaciones de riesgo, pero el cronograma acelerado trajo consigo dos importantes preocupaciones: dotación de personal y recursos”.

—Kathleen Root, PMP, Oficina de Administración de Programas de CPAC, D.C., EUA



LOS MIEMBROS DEL EQUIPO ESTABLECIERON UN PLAN DE TRANSICIÓN PARA CAPACITAR A **2.845 MIEMBROS DEL PERSONAL EN EL SISTEMA CONSOLIDADO, QUE INCLUÍA A LOS EMPLEADOS ACTUALES Y A LAS 1.817 NUEVAS CONTRATACIONES.**

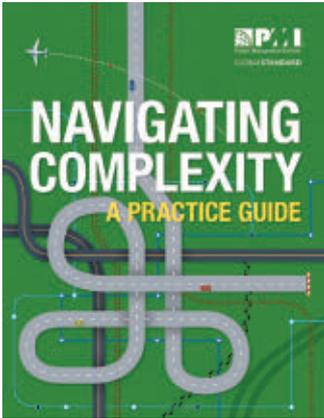
Para abordar el obstáculo asociado de asegurarse de que el nuevo personal pudiera acceder rápidamente a su trabajo, Root configuró un proceso especializado de solicitud electrónica de servicio y mesón de ayuda de TI de CPAC para asegurarse de que todos los empleados fueran capaces de iniciar sesión y empezar a trabajar inmediatamente en sus nuevos puestos.

Todas las instalaciones de Kansas, Nevada y Pensilvania se conectaron en septiembre de 2012, lo que redujo el plazo de 2013 en un año completo. El proyecto se ajustó en un 99,7% al presupuesto y el desempeño en el último año fiscal, 2013, redujo los números previos a la consolidación en todos los frentes. Las recaudaciones crecieron hasta en un 18,4%, el número de días para recaudar el seguro disminuyó de 56 a 41 (el estudio comparativo de la industria es de 47,31) y la proporción de las reclamaciones sin resolver por más de 90 días presentadas a la VHA, disminuyó casi a la mitad.

Los proyectos de CPAC se beneficiaron progresivamente de las lecciones aprendidas en el pasado. “La implementación de últimos tres CPAC fue más expedita que al comienzo, etapa en el que aún estábamos probando la metodología”, dice Reed. “Para ese entonces, estábamos tan bien sintonizados con respecto a cuándo teníamos que contratar personal y cuántos encargados de facturación necesitábamos para cubrir el trabajo de las instalaciones, que nos resultó muy sencillo”. Ella se ríe y agrega: “Estábamos tan ocupados y probablemente no sabíamos nuestros propios nombres durante algunos días, pero fuimos capaces de terminar el trabajo.” **PM**

TIENDA de PMI

CÓMO HACER SU PEDIDO En línea: Marketplace.PMI.org | Por teléfono: 1-866-276-4PMI (EUA y Canadá) o +1-770-280-4129 (internacional) | Email: info@bookorders.pmi.org
El horario de los pedidos se ha extendido hasta las 8:00 p.m., hora del este de EUA (GMT-5)



Project Management Institute

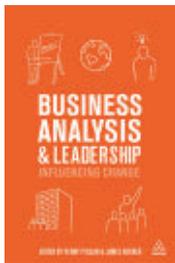
Navigating Complexity: A Practice Guide

Esta revolucionaria y definitiva guía profundiza los principios, herramientas y técnicas presentadas en *Project Management Body of Knowledge (Guía PMBOK®)* y en otros estándares fundacionales, ofreciendo un enfoque optimizado para comprender y navegar la complejidad. La guía viene a llegar un vacío existente hasta ahora, proporcionando la primera referencia publicada para ayudar a los profesionales de la dirección de proyectos a mitigar exitosamente las complejidades y cumplir sus objetivos organizacionales. También ofrece ejemplos concretos de buenas prácticas de organizaciones que navegaron la complejidad con éxito, identifica las habilidades y capacidades necesarias para mitigar con éxito la complejidad y define las herramientas esenciales que necesitan los profesionales para impulsar el éxito de proyectos y programas.

Project Management Institute, 2014, ISBN: 9781628250367, tapa blanda, 102 páginas, US\$27,95 para miembros, US\$34,95 para no miembros

Penny Pullan, PMP, y
James Archer, editores

Business Analysis and Leadership: Influencing Change



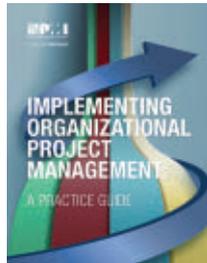
Ofreciendo mayor profundidad que los textos estándar llenos de técnicas, este práctico libro muestra cómo liderar y ganar credibilidad en toda la organización.

Ofrece consejos sobre la complicada función de trabajar con personas, desde el taller hasta el directorio, y entrega la confianza para desafiar el camino fácil y apuntar en la dirección correcta que funcionará en la práctica. Los editores incluyen contribuciones de líderes en el campo del análisis de negocios internacionales que se enfocan en sus temas de especialización, integrándolos con los temas e hilos conductores presentes en todo el libro. Utilizando estudios de caso y consejos prácticos, muestra a los analistas de negocios cómo llegar a ser catalizadores sobresalientes del cambio.

Kogan Page, 2013, ISBN: 9780749468620, tapa blanda, 288 páginas, US\$33,20 para miembros, US\$34,95 para no miembros

Project Management Institute

Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide



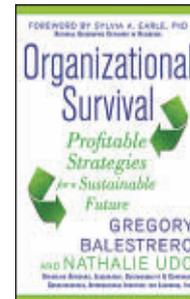
Esta útil guía ayudará a cualquier organización a desarrollar y definir metodologías efectivas de dirección de proyectos. La guía

describe el conocimiento práctico y los pasos para definir y desarrollar una metodología alineada con el marco y los estándares fundacionales que primero se entregaron en *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Guía PMBOK®)* de PMI. Ayudará a los profesionales a desarrollar enfoques relevantes y efectivos para la dirección de proyectos con un énfasis en los elementos importantes de la metodología; herramientas, plantillas y recursos esenciales; enfoques personalizados para una gestión consistente de todos los proyectos; alineación de las prácticas de dirección de los proyectos en la totalidad del portafolio de proyectos de la organización; y más.

Project Management Institute, 2014, ISBN: 9781628250350, tapa blanda, 90 páginas, US\$27,95 para miembros, US\$34,95 para no miembros

Gregory Balestrero y Nathalie Udo, PMP

Organizational Survival: Profitable Strategies for a Sustainable Future



Los lectores encontrarán aquí un enfoque racional, basado en la investigación, para crear una estrategia comercial durable diseñada para satisfacer las necesidades de los clientes de hoy

y posicionar una organización para superar sus objetivos de rendimiento, y a la vez tener un efecto positivo en la sociedad, el entorno, la comunidad y su propia rentabilidad. Los autores presentan un argumento a favor de la sustentabilidad como elemento esencial para cualquier estrategia comercial futura, llevando a los lectores paso a paso por el proceso de desarrollar una nueva estrategia o modificar una existente, para integrar a la sustentabilidad a los objetivos centrales de negocio. Además proporcionan las herramientas necesarias para aplicar la gestión de riesgos, planificación de escenarios y diligencia debida, a las iniciativas de sustentabilidad por medio de un innovador marco de modelos.

McGraw-Hill, 2014, ISBN: 9780071817127, tapa dura, 352 páginas, US\$34,20 para miembros, US\$36,00 para no miembros

Project Management Institute

Encuesta de Salarios de la Dirección de Proyectos—Octava edición

- Gana usted más que sus pares en su país? ¿Quizá menos?

La nueva edición de la encuesta de salarios de PMI, disponible en marketplace.pmi.org, muestra cuánto puede ganar como profesional de proyectos. También es una excelente referencia para los gerentes que están contratando y que compiten por los mejores talentos a medida que aumenta la demanda.

La *Encuesta de Salarios de la Dirección de Proyectos* proporciona el enfoque más simple a los salarios de la dirección de proyectos, midiendo remuneraciones en ocho de los principales niveles de descripción de cargos en 33 países.

Creada y realizada por última vez en 2013 por nuestro equipo de investigación de mercado, la Octava edición se basa en datos informados sobre sus propios trabajos por más de 36.000 profesionales de la dirección de proyectos en todo el mundo.

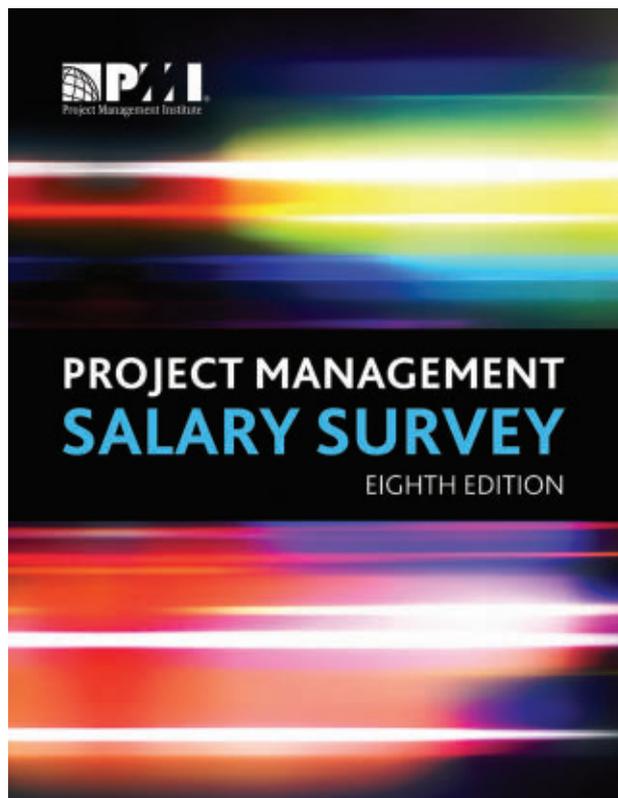
Los países representados son Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Colombia, Egipto, Francia, Alemania, Hong Kong, India, Irlanda, Italia, Japón, Malasia, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Nigeria, Perú, Polonia, Qatar, Arabia Saudita, Singapur, Sudáfrica, Corea del Sur, España, Suecia, Suiza, Taiwan, Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido y Estados Unidos.

El informe incluye:

- Una tabulación cruzada de datos de salarios de ocho cargos y 15 variables demográficas
- Aumentos de salario informados durante el último año
- Aumentos de salario esperados para el próximo año
- Información sobre paquetes de beneficios, entornos de trabajo y trayectorias profesionales de dirección de proyectos

Grupos demográficos incluidos:

- País de empleo
- Descripción del cargo
- Años de experiencia laboral
- Años de trabajo en técnicas clave
- Años de trabajo en dirección de proyectos
- Mayor nivel de educación formal logrado
- Título en dirección de proyectos
- Estado de credencial de Profesional en Dirección de Proyectos (PMP)®
- Entrenamiento por año



- Sexo
 - Departamento/función
 - Industria
 - Tipo de proyecto
 - Número de empleados en toda de la organización
 - Tamaño promedio del equipo del proyecto
 - Presupuesto promedio de los proyectos
- Los miembros pueden consultar la base de datos de esta investigación sin costo para comparar la información de salarios por cargo y ubicación geográfica.

Project Management Institute, 2013, gratis para miembros, US\$200 para no miembros

ANIMAR EL CAMBIO

El cuidado en la preparación puede evitar que el entusiasmo de los interesados se convierta en amargura una vez que termina el proyecto.

POR SHEILINA SOMANI, FAPM, RPP, PMP, EDITORA COLABORADORA

No importa la solidez del plan de proyecto, el compromiso de los interesados o la solidez de los procesos; no es hasta que los productos y servicios finales alcanzan su público objetivo que el éxito comienza a reconocerse y lograrse.

Una vez finalizado el proyecto, facilitar la transición a la normalidad puede ser un proceso complejo. Es el momento de disolver el equipo y de asegurar que los usuarios previstos están bien equipados para su futuro con los entregables. Lo que a menudo se olvida en esta etapa es que la implementación del resultado de los proyectos puede imponer un cambio masivo para los usuarios. Sin importar que los resultados esperados hayan sido recibidos inicialmente con escepticismo, emoción o incluso burla, los resultados están por implementarse. Un director de proyecto capaz o experimentado, hubiese involucrado a los interesados en intervalos regulares durante el proyecto, motivándolos a enfocarse en los resultados que ellos quisieran lograr. Sin embargo, incluso con este compromiso de participar e involucrarse, el cambio puede aún ser significativo para los usuarios, sin importar su entusiasmo durante el proyecto.

Aunque la realización de pruebas pudo haber proporcionado alguna indicación acerca de la utilidad y accesibilidad, no será hasta que estos productos y servicios estén listos para ser integrados a la carga de trabajo diaria, que los afectados realmente sentirán los efectos de la ola de cambio. Durante la implementación, los interesados que alguna vez fueron entusiastas pueden mostrar una actitud que puede considerarse la antítesis de una actitud positiva, y esto puede ser impactante para un director de proyecto.

MANTENERSE POSITIVO

Para evitar un cambio tan drástico de actitud: prepare, prepare y prepare a todos para el cambio, y prepárese usted también. Ofrecemos algunas sugerencias a continuación:

- Apoye el contexto del cambio recordando a todos los motivos de la existencia del proyecto. La preparación para el traspaso debe comenzar con un caso de negocio y se debe reiterar durante el ciclo de vida del proyecto en reuniones regulares.
- Cree y proporcione pautas (capacitación, documentación de apoyo, línea de ayuda o apoyo por correo electrónico) acerca del cambio que se implementará.
- Proporcione claridad acerca del proceso de control de cambios que se

implementará. En mis proyectos, esto tiende a ser un documento con un lenguaje sencillo que requiere que los individuos asuman una función de “guardianes” del cambio y detalla

sus responsabilidades. Esto también define el ambiente para anticipar mayores cambios y que se gestionarán activamente.

- Mantener a todos los interesados adecuadamente comprometidos no es solo responsabilidad del director del proyecto. Durante sus reuniones regulares, recuerde al patrocinador que su función es liderar, apoyar y elogiar la entrega o inicio del proyecto. Por ejemplo, que el patrocinador circule una nota de apoyo y entusiasmo dirigida a los usuarios, anticipando el lanzamiento, puede mantener una actitud positiva.
- Recuerde a aquellos que controlan los recursos

(tiempo, costos, personas, materiales y equipos) que el proyecto llega a su fin, que será necesario comenzar a realizar pagos y que personas y equipos estarán disponibles.

■ Comunique los beneficios que se producirán. Es necesario informar y apoyar regularmente a todos los interesados. El equipo del proyecto es el ente que propone el cambio y su perspectiva del resultado del proyecto influenciará la aceptación de la mayoría de los usuarios comerciales.

El director del proyecto tiene la responsabilidad de ser el coach de su equipo del proyecto y de guiar

a los líderes comerciales para asegurar de que estén informados. Pero lo más importante, es que los interesados clave necesitan asumir con entusiasmo su función como embajadores del cambio y recibir apoyo durante este período crítico. **PM**



Sheilina Somani, FAPM, RPP, PMP, es propietaria de la consultora del Reino Unido, Positively Project Management, Directora Senior de Proyecto, Oradora y Mentora.

“Alguien me dijo una vez que no estaba seguro de querer trabajar en una misión de operaciones; pensaba que sería como mirar cómo se seca la pintura. Nunca hemos tenido un momento de calma”.

—Rick Nybakken, Director de Proyecto del Laboratorio de Propulsión de Cohetes de NASA, Pasadena, California, EUA



IMÁGENES CORTESÍA DE NASA

RECONOCIMIENTO al cierre

PROYECTO: Sobrevuelo de Juno

PRESUPUESTO: US\$1.100 millones para la misión de Juno

VELOCIDAD DEL IMPULSO: Entre 126.000 kilómetros (78.000 millas) y 140.000 kilómetros (87.000 millas) por hora

Para asegurar de que una nave pudiera llegar hasta un planeta distante, la NASA (Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio de EUA) primero necesitaba que la nave volara cerca de casa.

En agosto de 2011, Juno, una nave espacial de 3.600 kilos (8.000 libras), partió en una misión cuyo objetivo era estudiar Júpiter con mayor detalle de lo que se había hecho hasta ahora. Un año más tarde, llegó al borde del cinturón de asteroides, fuera de la órbita de Marte; la mayor distancia que su cohete podía llevarlo en su órbita elíptica inicial alrededor del sol. La siguiente fase en los planes de NASA era que Juno volara detrás del sol y finalmente cerca de la Tierra, cuya gravedad actuaría como una catapulta, impulsando la nave hacia el espacio exterior con suficiente velocidad para llegar hasta Júpiter.

Para planificar la ayuda de la gravedad, el Director del Proyecto de la misión, Rick Nybakken, y su equipo desarrollaron un manual de sobrevuelo de la Tierra, detallando contingencias, procesos de decisión, interesados y líneas de tiempo. El equipo también debía asegurarse de que Juno estaba en la trayectoria de asistencia gravitacional correcta y que no colisionaría con satélites o escombros en la atmósfera de la Tierra. Durante los 10 días anteriores al sobrevuelo, el equipo actualizó regularmente la trayectoria de la nave y la probabilidad de impacto en caso de que fuese necesaria una maniobra para evitar una colisión.

El día 9 de octubre de 2013, Juno sobrevoló con éxito a la Tierra; en su ciclo más próximo a la Tierra, a tan solo 563 kilómetros (350 millas) sobre Sudáfrica. Se espera que Juno llegue a Júpiter en julio de 2016. —Andrew McKernan