

7 FORMAS DE RESISTENCIA A LA ADOPCIÓN DE UNA HERRAMIENTA PPM Y COMO AFRONTARLAS





ITM Platform

Convierte tu organización en una máquina de competir

www.itmplatform.com | info@itmplatform.com | +34 918 052 188

© ITM Platform 2018. Todos los derechos reservados

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
Por qué adoptar un software PPM	4
Riesgos en la adopción de un software PPM	4
Objetivos de un plan de adopción	4
LA INDEFINICIÓN ORGANIZATIVA	5
Mínimos obligatorios.....	6
LA RESISTENCIA DE LAS PERSONAS	7
Actitud.....	8
7 formas de resistencia a la adopción PPM.....	9
Resistencia ad hominem.....	10
La libertad de resistirse.....	10
Medidas de primer orden.....	11
Medidas tácticas	11
CÓMO DISEÑAR UN BUEN PLAN DE ADOPCIÓN:	
3 INGREDIENTES FUNDAMENTALES	12
Expectativas a 30, 60 y 90 días	13
Remuneración por uso.....	13
Gobernanza de proyectos: incrementos anuales	13

INTRODUCCIÓN

POR QUÉ ADOPTAR UN SOFTWARE PPM

Las herramientas de software PPM, o software de gestión de portafolio de proyectos, responden a una necesidad básica de cualquier entorno corporativo: **la coordinación, el seguimiento y el control de todos los proyectos para obtener el mejor aprovechamiento posible de los limitados recursos disponibles.**

Los proyectos que controla una herramienta PPM pueden ser internos o externos; puede tratarse de proyectos de innovación, de TI y sistemas, pero también de estrategia, marketing, o ventas, así como proyectos transversales y de transformación.

Entre los **beneficios del software PPM** para el negocio se pueden destacar los siguientes:

- ▶ Un solo lugar para el **trabajo colaborativo** entre departamentos y equipos;
- ▶ Información agregada para la **toma de decisiones**
- ▶ Reducción de los **proyectos no estratégicos**
- ▶ **Disminución de los tiempos** de entrega de los proyectos
- ▶ **Ahorro de trabajo** administrativo, gracias a la automatización en la recogida de datos.

RIESGOS EN LA ADOPCIÓN DE SOFTWARE PPM

Los dos grandes riesgos que debe gestionar una organización para implantar con éxito una herramienta PPM son dos: a) la indefinición organizativa y b) la resistencia de las personas.

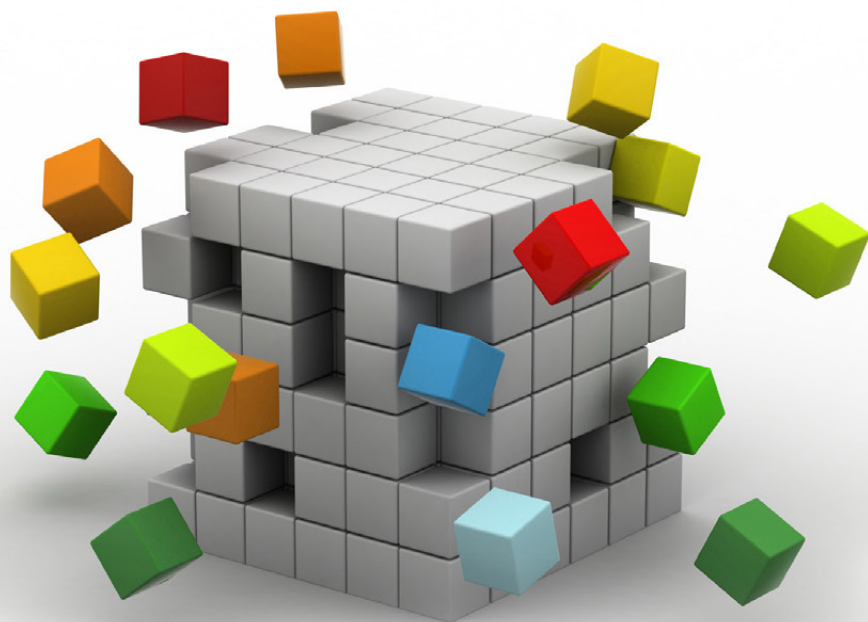
RIESGOS EN LA ADOPCIÓN DE SOFTWARE PPM

El objetivo, por tanto, de un plan de adopción es doble:

- ▶ que el esquema de dirección del portafolio de proyectos esté bien integrado con el **diseño de la organización**
- ▶ **reducir** al máximo **la resistencia** natural de las personas.

En el resto de esta guía presentamos un planteamiento que puede valerle a cualquier decisor para preparar un plan de adopción de software PPM.

INDEFINICIÓN ORGANIZATIVA



INDEFINICIÓN ORGANIZATIVA

Para evitar esta potencial indefinición están los marcos metodológicos, las metodologías y, en general, las funciones principales de una PMO, junto al área de organización y procesos. No vamos a analizar a fondo este aspecto, pues ya hay suficiente literatura al respecto.

Sólo subrayaremos algunos requerimientos imprescindibles que deben existir para que una herramienta PPM pueda encajar bien.

9 MÍNIMOS OBLIGATORIOS PARA DEFINIR UN MODELO ORGANIZATIVO

1. **Jerarquía organizativa** y definición de competencias, muy principalmente del Project Manager y de la PMO como unidad de administración y control
2. **Comunicación:** canales formales y terminología (diccionario común).
3. **Criterios de seguimiento:** En qué unidades se mide y qué criterio se sigue para sumar unidades: horas, porcentajes, costos.
4. **Criterios de aprobación** de proyectos y flujo de trabajo.
5. **Gestión de recursos,** , especialmente en lo tocante a la responsabilidad de la asignación.
6. **Reportes y visualizaciones estandarizados.** Formato de los informes de seguimiento de todos los elementos, de las tareas al portafolio.
7. **Evaluación de proyectos** por objetivos estratégicos.
8. **Mapa de las integraciones necesarias** para que el software PPM conviva con cualquier tecnología de la organización (ERP, CRM, Business Intelligence, etcétera), posiblemente a través de una API abierta.
9. **Configuración y parametrización:** Conviene identificar cuáles es la información que ha de introducirse en la herramienta mediante campos personalizados.

Hay más elementos que han de considerarse y para algunas organizaciones quizá sobren algunos, pero en general estos son los mínimos imprescindibles para evitar que la estructura actual de la organización parezca incompatible de inicio con el uso de la herramienta.

RESISTENCIA DE LAS PERSONAS



RESISTENCIA DE LAS PERSONAS

El uso de la herramienta por parte de los usuarios está dado por dos factores que hay que diagnosticar y controlar:

1. **la actitud** (resistencia o querencia) y
2. **la libertad** disponible para resistirse.

Ambos han de ser manejados al mismo tiempo, logrando un equilibrio que aumente la actitud positiva de los individuos y por otra que elimine la libertad de contravenir las normas y no usar el sistema.

ACTITUD

La actitud hacia la herramienta puede ser positiva o negativa. Es importante reconocer que, **en el momento del despliegue, esta actitud no es una consecuencia del conocimiento de la herramienta y sus características o de su uso prolongado.**

En otras palabras: la primera actitud hacia una nueva herramienta suele estar marcada por el prejuicio. Una tarea habitual en los planes de gestión del cambio es deshacer dichos prejuicios, comunicando los motivos para la adopción y las ventajas de la misma.

“En el momento del despliegue, la actitud no es una consecuencia del conocimiento de la herramienta y sus características.”

En general, la primera actitud y sus correspondientes prejuicios dependen de la personalidad del individuo, de sus motivaciones y de su grado de conocimiento. En este caso vamos a dividir en los tres perfiles profesionales que suelen estar implicados, aunque pueden darse otros.

El objetivo será aumentar la actitud positiva, identificando y eliminando la resistencia de forma racional y basada en el conocimiento.

En general y para todos los perfiles, siempre conviene tomar las siguientes medidas:

- ▶ **Evangelización:** qué se va a lograr con el sistema para la organización y en qué va a impactar al individuo, siendo honestos y dejando claro que si exige trabajo es porque se obtiene un beneficio.
- ▶ **Formación técnica inicial y formación continua**
- ▶ **Identificación de impulsores:** ¿Quiénes son las personas más afines y qué puede hacerse para empoderarlos?
- ▶ **Encontrar casos de éxito (proyectos)** que refuercen el mensaje general de los beneficios que se van a obtener.

TABLA: LAS 7 FORMAS DE RESISTENCIA A LA ADOPCIÓN DE UNA HERRAMIENTA PPM Y CÓMO AFRONTARLAS

RESISTENCIA DEL TEAM MEMBER

RESISTENCIA DIAGNOSTICADA	ACCIONES
Es más trabajo	▶ Evidenciar el beneficio del conjunto
Estoy más controlado	▶ Oportunidad para evidenciar sus aportaciones
No me gusta la herramienta	▶ Escucharlos ▶ Aceptar las quejas objetivas ▶ Argumentar las subjetivas

RESISTENCIA DEL PROJECT MANAGER

RESISTENCIA DIAGNOSTICADA	ACCIONES
Yo trabajo a mi aire	▶ Tendrás la libertad igualmente ▶ Oportunidad para exponer sus competencias ▶ Evidenciar el beneficio del conjunto
No quiero reportar antes de la entrega	▶ Exponer los riesgos a tiempo reduce la probabilidad
No me gusta la herramienta / no participé en la elección	▶ Escucharlos ▶ Aceptar las quejas objetivas ▶ Argumentar las subjetivas ▶ Personalizar la herramienta
No quiero enfrentarme a la resistencia de los team members	▶ Trabajemos juntos en convencerlos ▶ Hacerlos partícipes de este plan

RESISTENCIA DEL JEFE DE DEPARTAMENTO

(responsables jerárquico/funcionales sobre los team members)

RESISTENCIA DIAGNOSTICADA	ACCIONES
No quiero enfrentarme a la resistencia de los project manager	▶ Trabajemos juntos en convencerlos ▶ Hacerlos partícipes de este plan
No me gusta la herramienta / no participé	▶ Escucharlos ▶ Aceptar las quejas objetivas ▶ Argumentar las subjetivas ▶ Personalizar la herramienta



RESISTENCIA AD HOMINEM

Cuando se produce, es sin duda la más letal de todas, seguramente porque es la más irracional, basada en la falacia ad hominem: considero que un argumento tiene que ser incorrecto por quién lo pronuncia.

“La resistencia ad hominem es la más letal de todas, porque está basada en una falacia y se suele producir en los niveles más altos a partir de tensiones políticas”

En otras palabras: si la iniciativa viene de un individuo al que no respeto, es irrelevante si la herramienta me gusta o no, porque siempre la rechazaré. Esto se suele producir en niveles más altos, en los que se generan más tensiones ‘políticas’ y en los que las decisiones organizativas toman mayor peso.

No vamos a entrar en analizar las acciones que podrían paliar esta resistencia, porque va más allá del propósito de la guía. Baste decir que, si bien es difícil de gestionar, es fácil de prever. Y siempre cabe la posibilidad de desempoderar la resistencia ad hominem denunciando la falacia y exigiendo razones objetivas para oponerse a la herramienta.

LIBERTAD DE RESISTIRSE

La actitud tiene mayor o menor impacto dependiendo de la libertad de “boicotear” la implantación que tenga cada individuo o grupo de ellos.

A pesar de que lógicamente el impacto de la resistencia de los puestos más altos afecta más al conjunto, es la de los puestos más bajos la que suele influir más: **una herramienta PPM es una pirámide de información**. Si las capas intermedias prevén resistencia de las inferiores, es posible que desistan porque saben que no podrán informar debidamente a quienes están en la cima.

Por ejemplo, no es infrecuente ver jefes de proyecto alimentando las horas de su equipo para poder reportar a la dirección, lo que parecería absurdo, pero no lo es: prefieren hacer el trabajo a enfrentarse a gestionar el cambio en los team members (o aún peor, enfrentarse a los responsables jerárquicos de los team members).

Lo mismo sucede con las PMO que trabajan duro dos días antes del cierre para recopilar en ese tiempo la información de todo el mes, cuando esta información ya debería, en realidad, estar en el sistema.



El objetivo, en este caso, es **reducir la libertad de no usar el sistema.**

Si hemos logrado que la actitud sea positiva, nadie notará la falta de libertad. Es como prohibir que se tiren papeles en la acera: si los ciudadanos son entusiastas de tirar los papeles a la basura, ni se darán cuenta de que existe la ley.

Estas son algunas medidas que solemos encontrar oportunas, siempre considerando la realidad de cada organización antes de aplicarlas.

MEDIDAS DE PRIMER ORDEN (POLÍTICAS DE ADOPCIÓN)

- ▶ **Obligación:** Que el impulso provenga de la dirección; no como un deseo, sino como un mandato
- ▶ **Medidas en caso de incumplimiento:** Que haya designado un líder con peso organizativo y autoridad suficiente para penalizar a individuos directa o indirectamente.
- ▶ **Transparencia:** Que ambas estén claramente comunicadas a todos los implicados.

MEDIDAS TÁCTICAS

- ▶ **Obligaciones funcionales.** Se trata de imponer la obligatoriedad del uso basado en la "definición organizativa": si se define que los team members han de reportar horas y los project managers han de reportar progreso, esto debe ser de obligado cumplimiento. No se deben admitir procesos que no lleven asociado un grado **concreto** de obligatoriedad.
- ▶ **Procedimentación.** Definir modelos de control y seguimiento de tareas, de proyectos, de programas y de portafolio únicos y exclusivos, generalmente basados en:
 - ▶ **Informes.** Ninguna reunión de seguimiento sin el sustento de los datos provenientes de la plataforma: si no está el dato registrado en el sistema, no existe.
 - ▶ **Subsidiariedad.** Nadie puede hacer el trabajo de otro: el PMO no hará el de jefe de proyecto y el jefe de proyecto no hará el del team member.

CÓMO DISEÑAR UN BUEN PLAN DE ADOPCIÓN:

TRES INGREDIENTES FUNDAMENTALES

EXPECTATIVAS
A 30, 60 Y 90 DÍAS



REMUNERACIÓN
POR USO



GOBERNANZA
DE PROYECTOS





CÓMO DISEÑAR UN BUEN PLAN DE ADOPCIÓN: TRES INGREDIENTES FUNDAMENTALES

A estas alturas debería estar claro que **la adopción de la herramienta no debe plantearse como un proceso espontáneo ni natural**. Al contrario, es necesario que sea objeto de una planificación muy clara que atienda a la evolución del uso a lo largo del tiempo.

Hay varias consideraciones necesarias a la hora de planificar la adopción.

EXPECTATIVAS A 30, 60 Y 90 DÍAS

El uso de una herramienta PPM debe ser definido desde las necesidades de la organización, especificando cuáles son los flujos de trabajo, los criterios y las responsabilidades que se van a introducir en el software.

Una vez esos procesos estén bien definidos, **un plan de adopción suele fijar objetivos y métricas a 30, 60 y 90 días que permitan gestionar la adopción en términos concretos**, en lugar de basarse en sensaciones anecdóticas o en nociones generales sobre el éxito o el fracaso del nuevo software. Si las métricas muestran datos por debajo de los objetivos, se pasa a planes de contingencia que toman la iniciativa a tiempo.


REMUNERACIÓN POR USO

Además de las medidas de obligación, un aspecto fundamental de los planes de adopción es **que los usuarios se beneficien directamente de los datos que introducen en el sistema**, insuflándolo de vida. Hay varias maneras no financieras para remunerar por el uso de la herramienta, generalmente centradas en la demostración del valor de los nuevos procesos. Por ejemplo, la devolución de información, la eliminación de las tareas administrativas que se están sustituyendo o la transparencia con respecto al avance del portafolio.

También es esencial, en este aspecto, basarse en las percepciones de la herramienta que tengan los usuarios para evaluar y confirmar los planes de gobernanza (ver siguiente punto).

GOBERNANZA DE PROYECTOS: INCREMENTOS ANUALES

En entornos corporativos, la adopción de software PPM suele ir emparejada de la implementación de un modelo de gobernanza de los proyectos, habitualmente centrada en la creación de la Oficina de Gestión de Proyectos, o su evolución hacia una mayor madurez.



La gestión del uso de la herramienta PPM durante los tres primeros meses se encamina precisamente a conseguir un modelo de gobernanza de proyectos distinto al año de la adopción, lo que permite evaluar la situación y volver a negociar los siguientes pasos. Un ejemplo simplificado de cómo crear una secuencia de mejoras anuales en el modelo de gobernanza es el siguiente:

- ▶ **Primer año: estandarización de los procesos de información y reporte.** El objetivo es que se conozcan exactamente todas las iniciativas y proyectos en marcha, así como cuánto están gastando. Este primer año equivale a la puesta en marcha de los procesos de evaluación continua que permiten las herramientas PPM.
- ▶ **Segundo año: criterios de aceptación de proyectos.** Una vez que los proyectos existentes están siendo contabilizados y medidos, se exige que los nuevos proyectos cumplan una serie estricta de criterios para su aceptación. Por ejemplo, podrían no aceptarse proyectos de más de 50.000 € si no son estratégicos o no cuentan con un impulsor corporativo.
- ▶ **Tercer año: centralización de la planificación.** Cuando ya existe una cultura de proyectos fuerte, en la que se comunica con claridad el valor de cada proyecto, la PMO está cerca de poder asumir una función directiva más intervencionista, planificando directamente qué proyectos se inician y cómo se les asignan los recursos financieros y humanos.



Convierte tu organización en una máquina de competir

ITM Platform es la solución perfecta para gestionar su portafolio de proyectos de una forma ágil y sin complicaciones. Además de contar con todas las características para la gestión integral de proyectos, el modelo de configuración rápida permite poner en marcha una PMO en unos pocos días y con una formación inicial mínima.

Escríbanos a info@itmplatform.com si quiere saber más sobre cómo podemos ayudar a su organización.