



## Mónica Sanz, PMP

- MBA por la UCM.
- Máster en Dirección Estratégica de Proyectos, por el IE Business School.
- Máster en Gestión de Riesgos Cartera de Clientes por la Cámara de Comercio de Madrid.
- Licenciada en Derecho por la UCM.
- PMP, por el PMI.

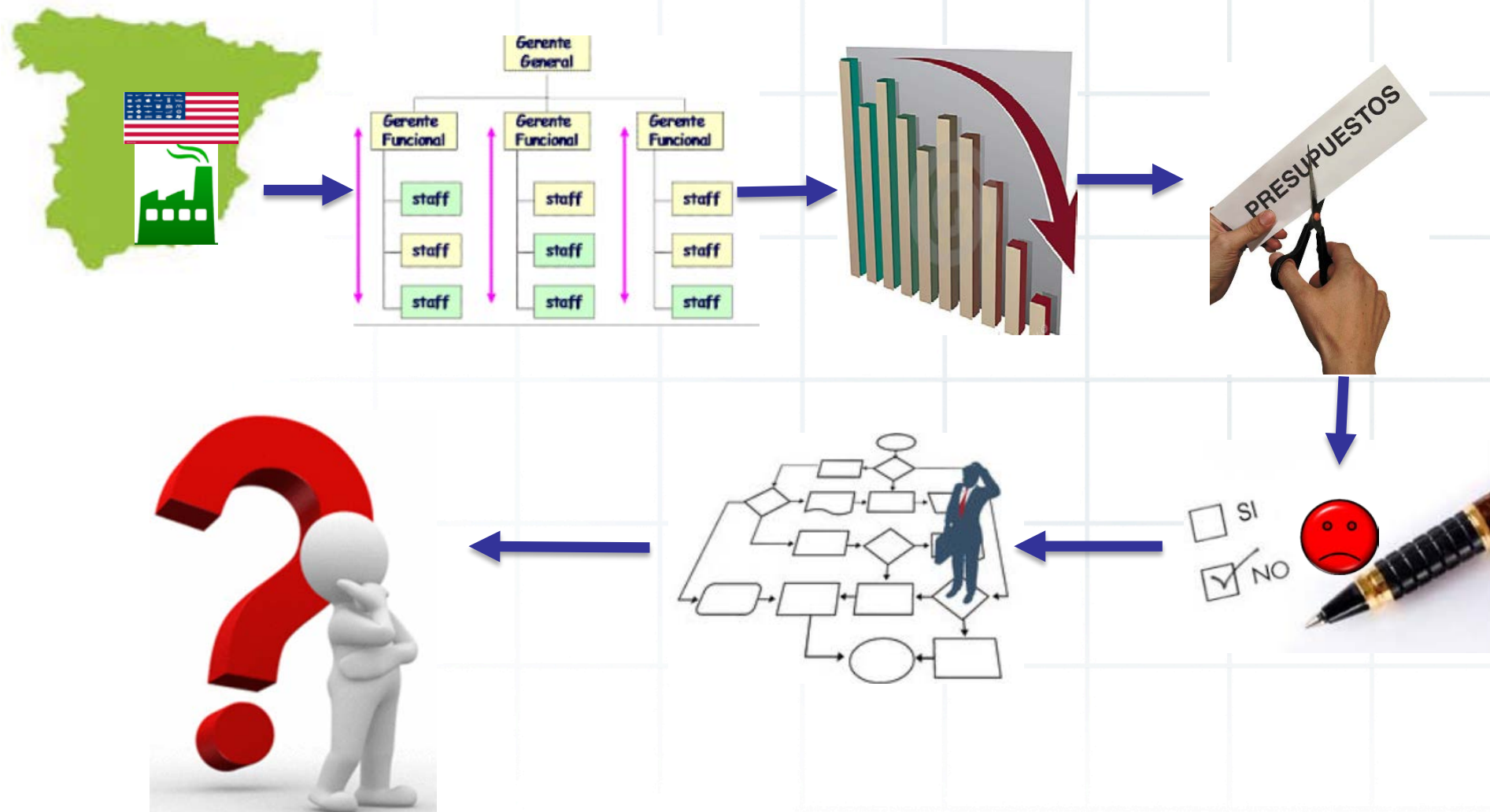
## “Cómo “vender” el PMBOK en una empresa comercial”

*“... Trabajar en una empresa de estructura matricial débil donde las relaciones transversales entre departamentos son pura utopía y embarcarse en un proyecto interno para mejorar los procesos de negocio bajo las Best practices del PMBOK, puede derivar en “suicidio” – profesional – si no eres un convencido de la metodología de gestión de proyectos.*

*En la presentación se ofrece modelo de gestión del cambio - basado en la experiencia de varios años de fracasos y algún que otro éxito- que pueden ayudar a “no morir en el intento”.*

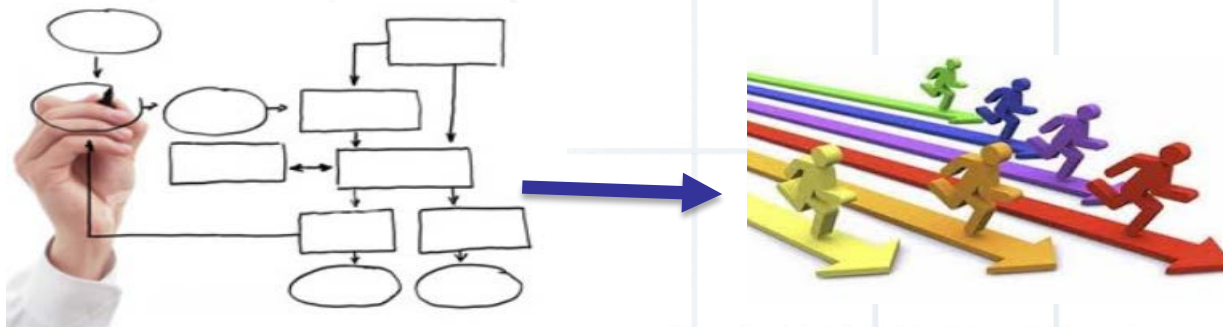
# Cómo Vender el PMBOK en una empresa comercial

## Planteamiento del Problema



# Cómo Vender el PMBOK en una empresa comercial

## Planteamiento del Problema



- Cada departamento (Finanzas, Marketing, Ventas etc) comienza a trabajar en mejorar cada proceso.
- Gestionan esas mejoras como lo vienen haciendo desde siempre: cada departamento revisa la parte de proceso de la que es responsable.
- Nadie se encarga de revisar cada proceso de negocio end-to-end.



# Cómo Vender el PMBOK en una empresa comercial

## Planteamiento del Problema

**No hay cultura  
de gestión de  
Proyectos en  
la Compañía**

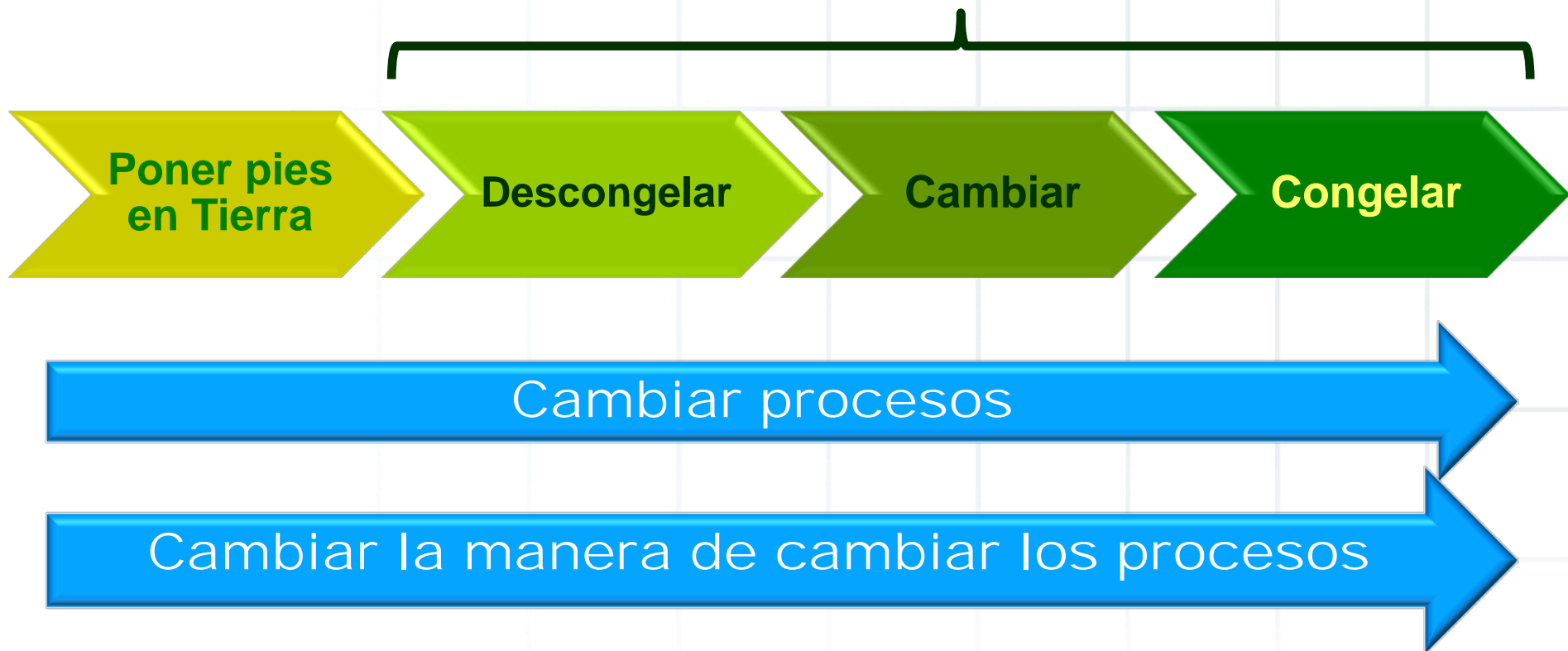
**Nueva  
posición sin  
autoridad  
reconocida**



**No existen  
responsabilidades  
transversales y el  
proyecto las va a  
requerir**

**No existen  
responsabilidades  
transversales pero los  
procesos si lo son**

### Modelo de Gestión del Cambio de Kurt Lewin y Edgar Schein



# Cómo Vender el PMBOK en una empresa comercial

## Modelo de Gestión del Cambio

**Poner pies  
en Tierra**

Descongelar

Cambiar

Congelar



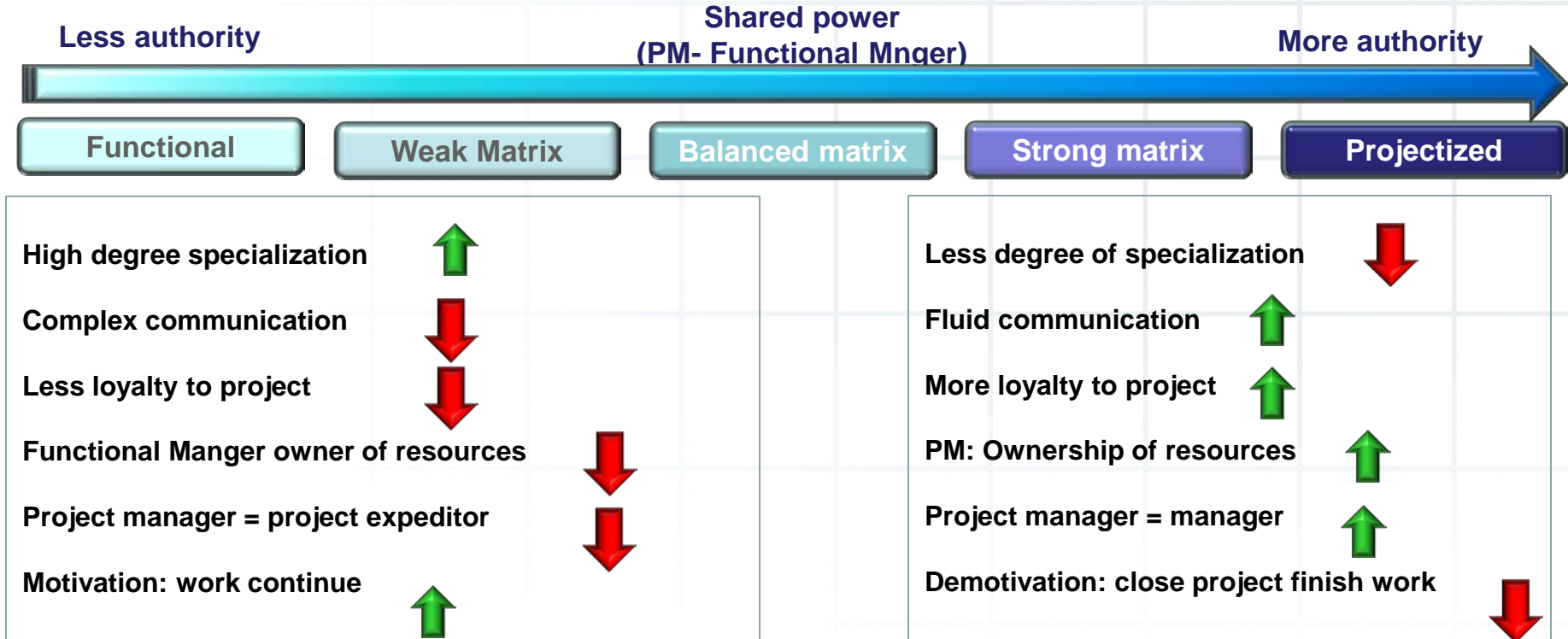


# Cómo Vender el PMBOK en una empresa comercial

## Modelo de Gestión del Cambio



### 1. Ser conscientes de la estructura organizativa





## 2. Consigue “autoridad funcional”

Informa a tu manager del “monstruo” al que te enfrentas y pide:

- Un sponsor (Top Management preferible)
- Seleccionar los miembros del equipo.
- Reconocimiento de tu función.

A cambio ofreces resultados medibles a corto plazo y sostenibles.

**Si no te lo dan, rechaza (motivadamente) la coordinación del cambio.**

**Si lo debes hacer igualmente, documenta los riesgos y házselos llegar (al menos a tu manager)**





### 3. Comunica efectivamente desde el minuto cero

- Gestión de expectativas (alcance y tiempo)
- Reglas para las reuniones
- Equipo de proyecto
- Lista de stakeholders
- Olvídate de tecnicismos
- No menciones la palabra “proyecto” (da alergia en algunas organizaciones).



### 1- La organización debe “sentirse incómoda”:

- la encuesta de Satisfacción ya hizo parte del trabajo...

### 2- Genera Credibilidad

- Elige para empezar un proceso “fácil” de mejorar a corto plazo y con resultados medibles (quick win).
- Justifica la selección de este proceso en los resultados de la Encuesta de Satisfacción de Clientes.
- Comunicar, comunicar, comunicar.
- Documentar, documentar, documentar.



### 3. Foco en Resultados

- Se estricto con el cumplimiento de plazos.
- Cumple lo que prometes.
- Publicita resultados.
- Celebra resultados.



### Tras el primer Quick Win habrás convencido:

- A un 3% de la plantilla.
- A un 15% de la Dirección de la Compañía.

**Para la siguiente fase puedes plantear a la Dirección liderar el cambio con un método diferente**

Poner pies en Tierra

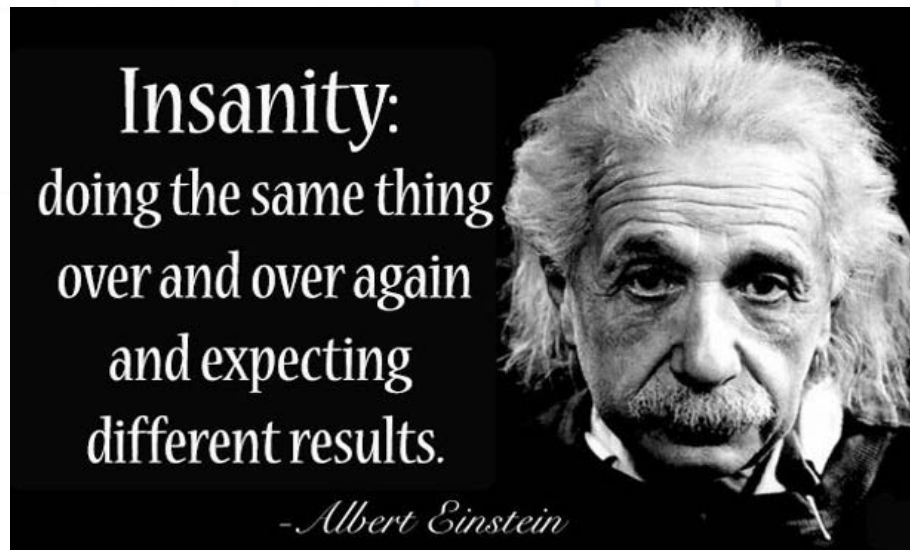
Descongelar

**Cambiar**

Congelar

### 1. Genera la necesidad de cambiar el cómo hacer las cosas.

Técnicas de identificación e interiorización ej.



# Cómo Vender el PMBOK en una empresa comercial

## Modelo de Gestión del Cambio



- La Norma Internacional **ISO 9001**, “.....promover la adopción de un enfoque basado en procesos para aumentar la satisfacción del cliente....”.
- **Benchmarking** con Competidores.
- Datos de **Fuentes con prestigio** ej Informes Gartner sobre las ventajas de las Best practices PMBOK o los beneficios del organigrama por procesos etc



# Cómo Vender el PMBOK en una empresa comercial

## Modelo de Gestión del Cambio

Poner pies en Tierra

Descongelar

**Cambiar**

Congelar

1.993

1. G. Motors
2. Exxon
3. Ford
4. IBM
5. GE
6. Mobil
7. Altria
8. Chevron
9. DuPont
10. Texaco

1.998

1. G. Motors
2. Ford
3. Exxon
4. Wal-Mart
5. GE
6. IBM
7. Chrysler
8. Mobil
9. Altria
10. AT&T

2.003

1. Wal-Mart
2. G. Motors
3. Exxon
4. Ford
5. GE
6. Citigroup
7. Chevron
8. IBM
9. Amer.ITL
10. Verizon

2.008

1. Wal-Mart
2. Exxon
3. Shell
4. BP
5. Toyota
6. Chevron
7. ING
8. Total
9. G. Motors
10. Phillips

2.013

1. Wal-Mart
2. Exxon
3. Chevron
4. Phillips
5. Berkshire
6. Apple
7. G. Motors
8. GE
9. Valero
10. Ford

7

6

3

5

Poner pies en Tierra

Descongelar

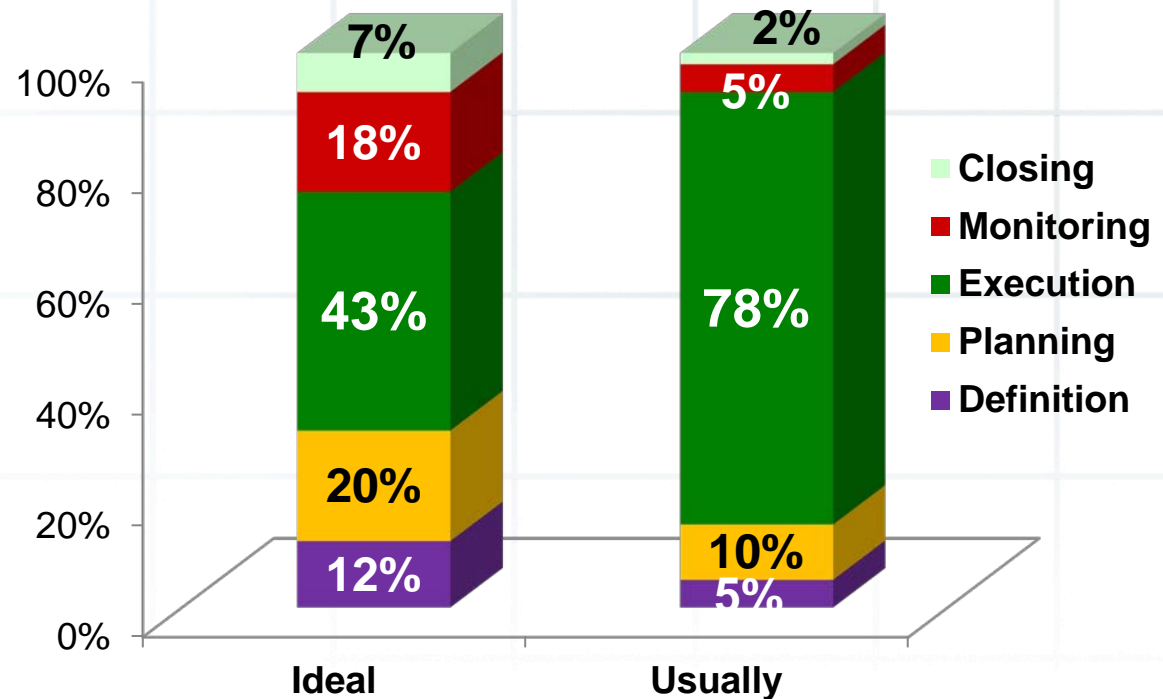
**Cambiar**

Congelar

## 2. Alinea PMBOK con los Objetivos estratégicos de la Compañía

- Seguro que algún objetivo estratégico es “Operational Excellence”...

“Desaprender lo aprendido”:  
Un proyecto no implica burocracia ni complejidad sino distribuir el tiempo invertido de otra manera.



Poner pies en Tierra

Descongelar

**Cambiar**

Congelar

### 3. Plantea el Proyecto

- Presenta un Mapa de Procesos: prioriza su cambio en línea con la Encuesta de Satisfacción.
- Estima tiempo y coste
- Presenta un Risk Assessment
- Solicita recursos
- Solicita un sponsor

**Si no lo tienen claro, abandona el proyecto**

**Si lo debes hacer si o si, inclúyelo esto en tu Risk Assessment y haz que firmen el Project Charter.....**

# Cómo Vender el PMBOK en una empresa comercial

## Modelo de Gestión del Cambio

Poner pies en Tierra

Descongelar

Cambiar

**Congelar**

1. **Gestión de Programa** (un proyecto por proceso)
2. **Entregables clave por proyecto:**
  - definición de KPI que mida la eficiencia del proceso
  - Definir accountable por proceso (uno !!!!!)
  - Lograr incluir el KPI en el Job Description / Objetivos anuales

Hay que arraigar los nuevos comportamientos por **convicción** pero también por **repetición** !!

3. **Comunicar**, Comunicar, Comunicar con Top Management
4. Seguiremos detectando “áreas congeladas”: **no desesperarse** y repetir los tres pasos.

**Poner pies  
en Tierra**

✓ Entender el tipo de Organización antes de encarar el cambio

**Descongelar**

✓ Generar la necesidad de cambiar.  
✓ Obtener resultados rápidos para generar confianza

**Cambiar**

✓ Mantener la necesidad de cambiar  
✓ Definir un método de cambio.  
✓ Mantener a Top Management alineado.

**Congelar**

✓ Fijar los resultados a través de la repetición (inercia), medición de resultados

Las personas cambian  
cuando se dan cuenta del  
potencial que tienen para  
cambiar las cosas.

(Paulo Coelho)