

# PRESENTACIÓN DE UN CASO:

## *CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIAMIENTO DE PROYECTOS EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL*

### Integrantes:

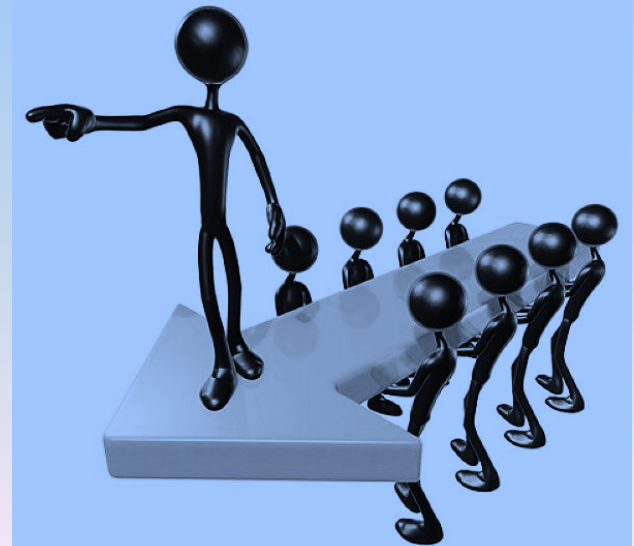
De Pizzini, Florencia

Kartofel, Pilar

Krauss, Pilar

Peñalva, María

Villellas, María Belén



*Empresa multinacional que ofrece servicios a la industria farmacéutica para la realización de ensayos clínicos.*

## VALORES

- Servicio al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Integridad
- Calidad
- Liderazgo

## PROPÓSITO

- Ayudar a mejorar el cuidado de la salud en todo el mundo, brindando un amplio rango de servicio profesional, información y soluciones a la industria farmacéutica y biotecnológica.



# Proyecto: redefinir la estructura global de Project Management

## *Caso*

- La performance de un proyecto puede mejorar con la habilidad de compartir recursos entre equipos y regiones. Esto permitiría también localizar equipos en las regiones mas costo efectivas. Esto se encuentra relacionado con los puntos E1, E2, E3, P2 y P6 de la estrategia de la empresa.

## *Alcance*

**Inicio:** Inicio del proyecto

**Fin:** Cierre del proyecto

**Incluye:** Funciones y responsabilidades de Gerentes de Proyecto y Asistentes global

-Proyecto multi fase:

Fase 1: Definir las tareas a centralizar

Fase 2: Definir la estructura organizacional

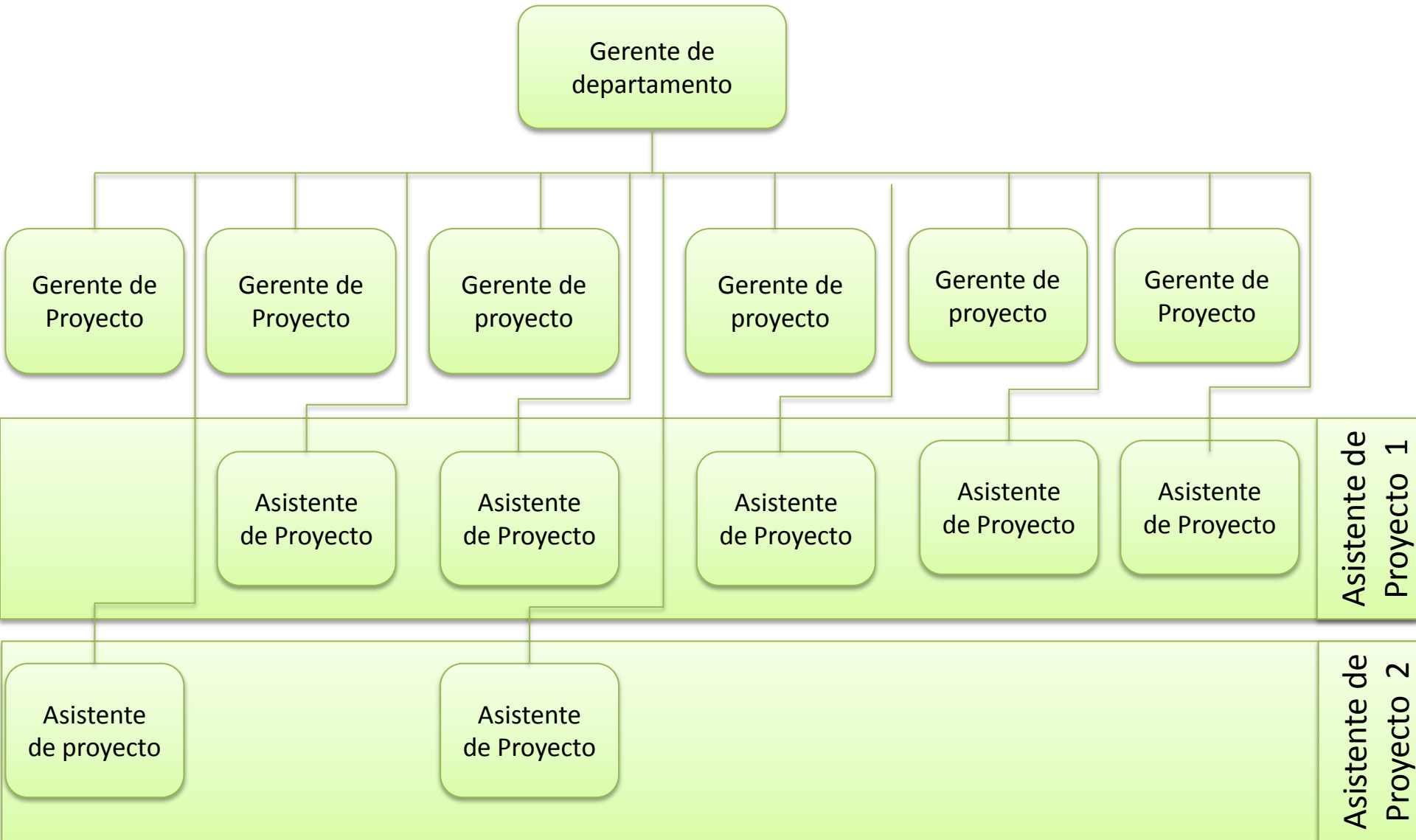
## *Problema*

- La estructura de funcional de Gerentes de Proyecto y Asistentes no es consistente globalmente.
- Las posiciones no están alineadas con las capacidades necesarias para los procesos realizados.
- Dificultad para compartir recursos entre equipos y regiones.
- Los procesos de soporte (sin relación directa con el cliente) no siempre se llevan a cabo en la región mas costo efectiva.

## *Goal*

- Alinear las posiciones con las capacidades necesarias para realizar cada función.
- Estandarizar globalmente la mejor estructura de Gerentes de Proyecto y Asistentes.
- Poder compartir recursos entre equipos y regiones.
- Poder realizar los procesos en la región mas costo efectiva.
- Metricas:
  - Mantener el % de recambio actual de Asistentes.
  - Disminuir el costo de asistente por proyecto.

# Estructura actual



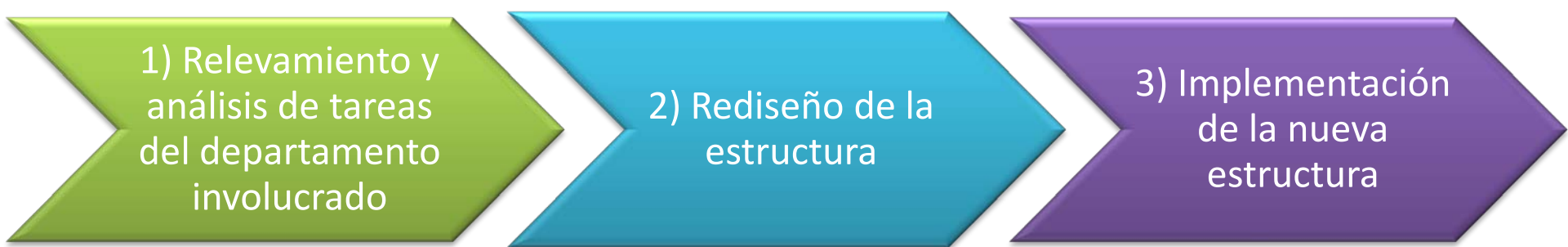
# Agentes de Cambio

Líder  
(Persona a cargo de mejoras de procesos)

Representantes de las distintas regiones del departamento involucrado

Representantes de Recursos Humanos

# Proceso de cambio: Etapas



1) Relevamiento y análisis de tareas del departamento involucrado

2) Rediseño de la estructura

3) Implementación de la nueva estructura

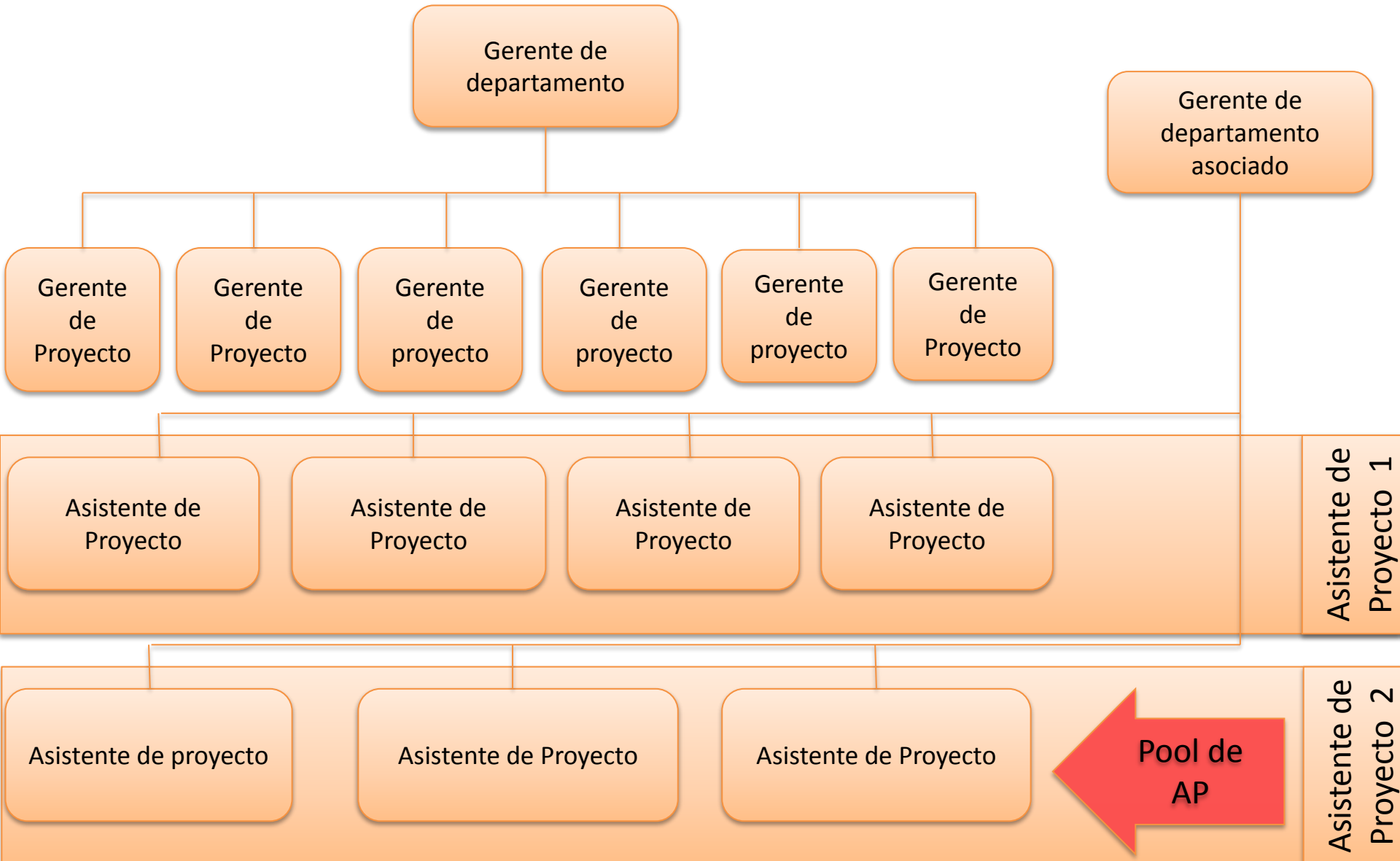
# Relevamiento y análisis de tareas del departamento involucrado

Se realizó una lista extensiva de las tareas, y se clasificaron de acuerdo a si debían ser realizadas por el Gerente de Proyecto (GP) o por el Asistente de Proyecto (AP), y si eran específicas del proyecto (E) o generales (G).

Tareas	Posición que debería realizarla
<b>Tareas diarias</b>	
Tarea A	AP-G
Tarea B	AP-G
Tarea C	AP-E
Tarea D	GP



# Rediseño de la estructura



# Nueva estructura (I)

## – Eficiencias Operativas:

- Los nuevos Asistentes de Proyecto van a contribuir al éxito del departamento en un tiempo menor.
- Tareas apropiadas para cada puesto.
- Alineación global

## – Beneficios para los Asistentes de Proyecto

- Incrementar las oportunidades para el desarrollo de carrera.
- Asignar la carga de trabajo en base a la capacidad y disponibilidad de Asistentes y no en base a la capacidad del Gerente de Proyecto.
- Entrenamientos mas específicos para cada posición.
- Al trabajar con varios gerentes, se aprende de muchos proyectos, y de diferentes personas.
- Los Asistentes tendrán ahora las mismas oportunidades de aprender. No todos los Gerentes de Proyecto brindan las mismas oportunidades.
- Line Manager directo, focalizado en los Asistentes.

# Nueva estructura (II)

## – Beneficios para los Gerentes de Proyecto

- Las tareas de Asistente de las que se estaban haciendo cargo los Gerentes, serán responsabilidad de los Asistentes.
- Los Gerentes de Proyecto podrán focalizarse en el gerenciamiento proactivo de los proyectos.
- Cada Gerente tendrá 2 Asistentes que le darán soporte.

## – Beneficios para los Gerentes de Departamento


- Grupos más pequeños.
- Focalización en el manejo de los Gerentes de Proyecto y los Proyectos.
- Posibilidad de identificar capacidades, o posibilidades de coaching que se veían anteriormente enmascaradas por la relación 1:1 de Gerentes de Proyecto y Asistentes.
- Los Gerentes de Departamento Asociados podrán recibir feedback para evaluación de desempeño de múltiples fuentes.

# Implementación


1) Identificar grupos para iniciar la transición




2) Comunicar el plan para la transición



3) Comunicación a los clientes



4) Entrenamiento respecto de la nueva estructura a los equipos de trabajo y a los Gerentes de Departamento



5) Transición de responsabilidades y de líneas de reporte.

# Rol de Recursos Humanos

- RRHH integró el comité de evaluación de las iniciativas de mejora, dando su visión sobre la necesidad y ventajas de este cambio
- Participó en:
  - Análisis de las tareas: detección de necesidad de modificación de descripciones de puestos.
  - Modificación de los planes de entrenamiento, luego de haberse definido la nueva estructura.
  - Reuniones de resultados: exposición de los resultados de la iniciativa a todo el departamento.
  - Se generaron espacios de orientación de los involucrados en el cambio para re-orientarlos en el proceso.
  - Seguimiento mensual de los resultados del cambio
  - Entrenamiento a los líderes del cambio y establecimiento de planes de sucesión.

# Conclusiones

- Se logró estandarizar la nueva estructura y efectivizar el uso de recursos en toda la región.
- La revisión de los puestos de trabajo y su adecuación a la nueva estructura permitió una asignación más efectiva de los asistentes a cada uno de los proyectos.
- Proyectos mejor gerenciados. Gerentes de proyecto más abocados a tareas de liderazgo y gestión.
- Mayor valoración de la diversidad. La internacionanalización de esta iniciativa permite mayor intercambio cultural.



GRACIAS



Yupi Internet Inc.©