

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL (UCI)

# Curso: Destrezas Gerenciales

---

Caso No°1: El dilema de Jeannette

**Maestría en Administración de Proyectos. MAP**

## El dilema de Jeannette

Multiproyectos es una empresa de asesoría muy conocida. Cuenta con 400 empleados. Tiene muchos proyectos en operación al mismo tiempo para diversos clientes. Tiene una buena reputación y casi el 30% de sus negocios son con clientes anteriores. Busca compañías en crecimiento para negocios futuros y también ha tenido éxito en esta área. Debido al crecimiento, las cosas han sido bastante caóticas, con los empleados tratando de mantenerse al mismo ritmo con el trabajo, teniendo satisfechos a los clientes antiguos y hacer todo lo posible para acomodar a los nuevos. Multiproyectos ha estado contratando nuevos empleados, de hecho ha crecido de 300 a 400 empleados en los últimos dos años.

Multiproyectos tiene una estructura de organización matricial. Según llegan nuevos proyectos se les asigna un Gerente de Proyectos. Se puede asignar un Gerente a varios proyectos a la vez, dependiendo del tamaño de los mismos. Los proyectos oscilan en valor desde 20,000 hasta 1,000,000 de dólares y su duración puede ser desde un mes hasta dos años. La mayor parte de los proyectos tienen duración de alrededor de seis meses y un valor aproximado de entre 60,000 a 80,000 dólares. La empresa desarrolla una gama de servicios de asesoría, incluyendo investigación de mercados, diseños de sistemas de fabricación y reclutamiento de ejecutivos. Sus clientes son corporaciones de tamaño medio a grande incluyen bancos, industrias y agencias del gobierno.

Multiproyectos acaba de recibir una llamada de Corporación Imation, que quiere seguir adelante con un proyecto que le propuso Multiproyectos hace casi seis meses. Los socios de Multiproyectos están sorprendidos por las buenas noticias. Ellos habían pensado que el proyecto estaba muerto. También están muy interesados en llevar a cabo un primer proyecto para Corporación Imation porque es una compañía en rápido crecimiento. Multiproyectos ve la oportunidad de hacer varios proyectos para Corporación Imation en el futuro.

Luis García ha sido asignado como Gerente del Proyecto de Corporación Imation. Él ha estado con Multiproyectos aproximadamente un año y ha estado ansioso por obtener un proyecto retador para manejarlo. Trabajó en la propuesta para el proyecto de Imation.

Tomás Bonilla es un antiguo Ingeniero de Sistemas. Ha estado con Multiproyectos ocho años. Tiene una excelente reputación y por lo general, los clientes con los que ha trabajado piden que se les asigne a sus proyectos. Disfruta de su trabajo, aunque está extremadamente ocupado. En la actualidad trabaja a tiempo completo en un proyecto para la Compañía Globos-Star, un antiguo cliente.

Globos-Star dijo que una de las razones por las que hace negocios con Multiproyectos, en lugar de hacerlo con alguna otra empresa de asesoría, es el gran trabajo que hace Tomás en sus proyectos.

Jeannette Fernández es la Gerente de Ingeniería de Sistemas. Ha estado con Multiproyectos alrededor de quince años. Tomás depende de Jeannette, pero debido a su fuerte carga de trabajo y los viajes que tiene que realizar, no ve a Jeannette con mucha

frecuencia, aparte de las reuniones de “staff” mensuales.

Julia Camacho es la Gerente de Proyectos para Globos-Star. Ha estado con Multiproyectos desde hace aproximadamente dos años. Tomás está asignado a su proyecto a tiempo completo. El proyecto tiene un programa muy ajustado y todos están trabajando horas extra. Julia siente mucha presión, pero tiene un buen equipo de proyectos, se apoya mucho en Tomás. Una amiga que trabajó con Luis le ha dicho que es muy ambicioso y que hará lo que sea necesario para dar una buena impresión. Esto no ha preocupado a Julia, porque ella y Luis tienen proyectos separados y no se encuentran con mucha frecuencia.

El día en que Luis fue asignado como Gerente del Proyecto de Corporación Imation, él se encontró con Tomás en el pasillo y le dijo: *“Tenemos el proyecto de Imation”*.

*“Magnífico”,* contestó Tomás.

Luis continuó: *“¿Sabes? Una de las principales razones por las que ellos nos dieron el proyecto en lugar de otra empresa de asesoría, es porque les prometimos que tú serías el principal Ingeniero de Sistemas en el proyecto, Tomás. Ellos estaban impresionados contigo cuando nos reunimos para presentarles nuestra propuesta. ¿Cuándo crees que puedas comenzar a trabajar en el proyecto?”*

*“Lamentablemente no puedo. Estoy atado al proyecto Globos-Star y las cosas están realmente caóticas. Estaré en ese proyecto por otros cuatro meses”,* le contestó Tomás.

*“¡De ninguna manera!”*, exclamó Luis. *“Este proyecto Imation es demasiado importante para mí, quiero decir, para nosotros. Yo me haré cargo de ello”*.

*“Mejor hablas con Jeannette”,* le dijo Tomás.

Luis entra a la oficina de Jeannette. Ella está ocupada, pero él la interrumpe:

*“Necesito tener a Tomás Bonilla en mi proyecto para Imation. Él quiere trabajar en el proyecto, pero me dijo que debo hablar contigo”*.

*“Eso es imposible. Está asignado al proyecto Globos-Star de Julia Camacho durante los próximos cuatro meses”,* le dice Jeannette.

*“¿Julia? ¿Quién es ella? No te preocupes, yo me reuniré con ella y lo arreglaré. Probablemente tienes alguna otra persona que puedas asignar a su proyecto”,* le contesta Luis mientras sale de inmediato de su oficina en busca de Julia.

*“¿Esa es mi decisión, no es la tuya ni la de Julia!”*, le grita Jeannette, pero para entonces Luis ya se había ido y no escuchó lo que ella le decía.

Julia está reunida con su equipo del proyecto en la sala de conferencias. Luis toca a la puerta y la abre.

*“Hay una Julia aquí?”,* pregunta.

*“Yo soy Julia”,* le contesta ella.

*“Necesito hablar contigo tan pronto como sea posible. Es importante; por cierto, lamento haber interrumpido”*. Mirando hacia Tomás que se encuentra en la reunión le dice, *“Hola Tomás, te veo más tarde, amigo, después de que hable con Julia”*.

Luis cierra la puerta y regresa a su oficina. Es evidente que Julia está molesta por la interrupción.

Después de la reunión, Julia le habla por teléfono a Luis.

*“Soy Julia. ¿De qué querías hablarme que era tan urgente?”*

*“Sobre reasignar a Tomás a mi proyecto. Él está interesado y ya he hablado con Jeannette sobre ello”, le contesta Luis.*

*“Eso es imposible. Es vital para el proyecto Globos-Star”, afirma Julia.*

*“Lo siento, pero si el proyecto Imation tiene éxito, tendremos muchos más negocios con ellos de lo que nunca podremos tener con la compañía Globos-Star”, dice Luis.*

*“Ya son más de las seis y tengo que salir de la ciudad por una semana, pero discutiré esto con Jeannette cuando regrese”, le replica enojada Julia.*

*“Muy bien, claro, lo que quieras”, responde Luis.*

Al día siguiente Luis cita a una reunión con Jeannette y Tomás. Comienza diciéndoles, *“Convoqué a esta reunión para determinar qué tan pronto Tomás puede comenzar a trabajar en el proyecto Imation y ver como tú (dirigiéndose a Jeannette) puedes conseguir a alguien para que tome su puesto en ese proyecto, como se llame”.*

*“Creo que Julia debería estar aquí para esta discusión”, dice Jeannette.*

*“No pudo. Aparentemente estará fuera de la ciudad por una semana y necesitamos comenzar a trabajar en el proyecto Imation. Necesitamos prepararnos para una reunión con ellos la próxima semana. Además, de quién estamos hablando es de Tomás y él preferiría trabajar en el proyecto Imation. ¿Correcto, Tomás?”*

*“Ah, bueno, ahora que me preguntan, ya me estoy cansando de trabajar en los proyectos de Globos-Star. No estoy aprendiendo nada nuevo. Quiero decir, está bien, pero me gustaría un cambio”, contesta Tomás.*

Jeannette está asombrada, *“Nunca me mencionaste eso, Tomás”.*

Luis interrumpe, *“Bueno, creo que está todo arreglado. Jeannette, tú asignas al proyecto Globos-Star a otra persona que se sentirá desafiada y cuando regrese Julia se lo dices. Mientras tanto, mi amigo Tomás y yo tenemos mucho trabajo que hacer para dar una buena impresión en nuestra reunión con la gente de Imation la semana próxima”.*