

## **EJERCICIO 01 – CASO MULTI PROJECTS INC.**

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

Multi Projects tiene una estructura de organización matricial. Según llegan nuevos proyectos se les asigna un gerente de proyecto. 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 una 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 e incluyen bancos, industrias y agencias del gobierno.

Multi Projects acaba de recibir una llamada de Growin Corporation, que quiere seguir adelante con un proyecto que le propuso Multi Projects hace casi seis meses. Los socios de Multi Projects 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 Growin Corporation porque es una compañía en rápido crecimiento. Multi Projects ve la oportunidad de hacer varios proyectos para Growin Corporation en el futuro.

Jeff Armstrong ha sido asignado como gerente del proyecto de Growin Corporation. El ha estado con Multi Projects aproximadamente un año y ha estado ansioso por obtener un proyecto retador para manejarlo. Trabajó en la propuesta para el proyecto de Growin.

Tyler Bonilla es un antiguo ingeniero de sistemas. Ha estado con Multi Projects ocho años. Tiene una excelente reputación y, por lo general, los clientes con los que ha trabajado piden que se lo asigne a sus proyectos. Disfruta de su trabajo, aunque está extremadamente ocupado. En la actualidad trabaja de tiempo completo en un proyecto para Goodold Company, un antiguo cliente. Goodold dijo que una de las razones por las que hace negocios con Multi Projects, y no con alguna otra empresa de asesoría, es el gran trabajo que hace Tyler en sus proyectos.

Jennifer Fernández es la gerente de ingeniería de sistemas. Ha estado con Multi Projects alrededor de quince años. Tyler depende de Jennifer, pero debido a su fuerte carga de trabajo y los viajes que tiene que realizar, no ve a Jennifer con mucha frecuencia, aparte de las reuniones de “staff” mensuales.

Julie Capriolo es la gerente de proyectos para Goodold Company. Ha estado con Multi Projects desde hace aproximadamente dos años. Tyler está asignado a su proyecto de tiempo completo. El proyecto tiene un plazo muy ajustado y todos están trabajando horas extras. Julie siente mucha presión, pero tiene un buen equipo de proyectos — se apoya mucho en Tyler. Una amiga que trabajó con Jeff le ha dicho que es muy ambicioso y que hará lo que sea necesario para dar una buena impresión. Esto no ha preocupado a Julie, porque ella y Jeff tienen proyectos separados y no se encuentran con mucha frecuencia.

El día en que Jeff es asignado como gerente del proyecto de Growin Corporation, él se encuentra con Tyler en el pasillo y le dice: “Tenemos el proyecto de Growin”.

“Magnífico”, contesta Tyler.

Jeff continúa, “¿Sabes? Una de las principales razones por las que ellos nos dieron el proyecto a nosotros, y no a otra empresa de asesoría, es porque les prometimos que tú serías el principal ingeniero de sistemas en el proyecto, Tyler. Ellos quedaron 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 Goodold y las cosas están realmente caóticas. Estaré en ese proyecto por otros cuatro meses”, le contesta Tyler.

“¡De ninguna manera!”, exclama Jeff. “Este proyecto Growin es demasiado importante para mi — quiero decir —, para nosotros. Yo me haré cargo de ello”.

“Mejor habla con Jennifer”, le dice Tyler.

Jeff entra a la oficina de Jennifer. Ella está ocupada, pero él la interrumpe: “Necesito tener a Tyler Bonilla en mi proyecto para Growin. El quiere trabajar en el proyecto, pero me dijo que debo hablar contigo”.

“Eso es imposible. Está asignado al proyecto Goodold de Julie Capriolo durante los próximos cuatro meses”, le dice Jennifer.

“¿Julie? ¿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 Jeff mientras sale de inmediato de su oficina en busca de Julie.

“¡Esa es mi decisión, no es la tuya ni la de Julie!”, le grita Jennifer, pero para entonces Jeff ya se había ido y no escuchó lo que ella le decía.

Julie se encuentra en una reunión con su equipo del proyecto en la sala de conferencias. Jeff toca a la puerta y la abre. “¿Hay una Julie aquí?”, pregunta.

“Yo soy Julie”, le contesta ella.

“Necesito hablar contigo tan pronto como sea posible. Es importante, oh, por cierto, lamento haber interrumpido”. Mirando hacia Tyler que se encuentra en la reunión le dice, “Hola Tyler, te veo más tarde, amigo, después de que hable con Julie”. Jeff cierra la puerta y regresa a su oficina. Es evidente que Julie está molesta por la interrupción.

Después de la reunión, Julie le habla por teléfono a Jeff. “Soy Julie. ¿De qué querías hablarme que era tan urgente?”

“Sobre reasignar a Tyler a mi proyecto. El está interesado y ya he hablado con Jennifer sobre ello”, le contesta Jeff.

“Eso es imposible. Es vital para el proyecto Goodold”, afirma Julie.

“Lo siento, pero si el proyecto Growin tiene éxito, tendremos muchos más negocios con ellos de lo que nunca podremos tener con la compañía Goodold”, dice Jeff.

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

“Muy bien, claro, lo que quieras”, responde Jeff.

Al día siguiente Jeff cita a una reunión con Jennifer y Tyler. Comienza diciendo: “Convoqué a esta reunión para determinar qué tan pronto Tyler puede comenzar a trabajar en el proyecto Growin y ver como tú (miró a Jennifer) puedes conseguir a alguien para que tome su puesto en ese proyecto, como se llame”.

“Creo que Julie debe estar aquí para esta discusión”, dice Jennifer.

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

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

Jennifer está asombrada, “Nunca me mencionaste eso, Tyler”.

Jeff interrumpe, “Bueno, creo que está todo arreglado. Jennifer, tú asignas al proyecto Goodold a otra persona que se sentirá desafiada y cuando regrese Julie se lo dices. Mientras tanto, yo y mi amigo Tyler tenemos mucho trabajo que hacer para dar una buena impresión en nuestra reunión con la gente de Growin la semana próxima”.

*Extraído del libro “Administración Exitosa de Proyectos”, 2ª Edición. Autores: Jack Gido y James P. Clements. Ed.: Thomson.*