

EJERCICIO 02 – CASO: El Equipo de Proyecto

Su compañía acaba de obtener el contrato de un cliente externo. El contrato es por un año, dividido de la siguiente manera: R&D (revisión y diseño): seis meses; prueba del prototipo: un mes; fabricación: cinco meses. Además de los riesgos involucrados en la etapa de R&D (revisión y diseño), tanto la administración de su compañía y el cliente han acordado que no habrá compensaciones (trade-off) entre plazo, costo o desempeño.

Cuando preparó la propuesta seis meses atrás, usted planificó y presupuestó un equipo de tiempo completo, conformado por cinco personas, además del personal de apoyo proveniente de las áreas funcionales. Desafortunadamente y, debido a recursos limitados, su Equipo de Proyecto quedará conformado de la siguiente manera:

Tomás: Excelente ingeniero, un poco difícil pues se considera a si mismo “estrella”, pero ha trabajado de manera sobresaliente con usted en otros proyectos. Usted solicitó expresamente a Tomás y tuvo suerte de que lo asignaran, dado que su proyecto no es de alta prioridad. Tomás es reconocido como un líder y un técnico muy experto y para muchos es considerado como el mejor ingeniero de la compañía. Tomás trabajará tiempo completo a lo largo de la duración del proyecto.

Roberto: Ha trabajado en la compañía poco más de un año y puede ser que todavía esté un poco “verde”. Su Gerente Funcional tiene gran confianza en él para el futuro y, cuando lo asignó a su proyecto, le solicitó a usted que se le proporcione entrenamiento mientras trabaja en el mismo. Roberto también trabajará tiempo completo.

Carolina: Ha trabajado en la compañía más de 20 años y tiene un muy buen desempeño. Nunca ha trabajado con usted. Ella estará tiempo completo en el proyecto.

Jorge: Ha trabajado en la compañía por 6 años, pero nunca con usted. Su superior le informa que sólo podrá estar con usted medio tiempo, pues necesita cerrar el proyecto en el cual esta trabajando actualmente. En uno o dos meses estará disponible el tiempo completo. Jorge es considerado como un muy buen empleado, comprometido y dedicado.

La Gerencia le informa que no hay más personal disponible para ocupar la quinta posición. El trabajo tendrá que ser repartido entre los miembros existentes. Por supuesto, el cliente no va a estar muy contento con esta decisión.

A continuación, en cada situación señale con un círculo cuál es para usted la mejor respuesta.

Recuerde que estos miembros del personal son leales a sus Gerentes Funcionales, aunque trabajen en su proyecto.

Situación 1 – Los miembros del equipo de proyecto han sido informados que se deben reportar a usted esta mañana. Todos han recibido un “memo” concerniente a la hora y lugar de la reunión de inicio del proyecto. No se les ha entregado ningún detalle específico con respecto al proyecto, excepto que éste tendrá una duración de por lo menos un año. Para su compañía, esto se considera como un “proyecto a largo plazo”. Una buena manera de encarar la reunión sería:

- a. Simplemente darles la bienvenida y dejarles tarea. El equipo debe estar motivado automáticamente, pues de otra manera no hubiesen sido asignados.
- b. Motivar a los empleados mostrándoles como se beneficiarán en auto-estima, orgullo y actualización técnica. Minimizar las discusiones con respecto a los detalles específicos, dejándolas para la próxima reunión.
- c. Explicar el proyecto y pedir sus opiniones. Tratar de que identifiquen alternativas y estimular la toma de decisiones en grupo.
- d. Identificar los detalles técnicos del proyecto, o sea, requerimientos, estándares de ejecución y expectativas del cliente.

Situación 2 – Le entrega a los miembros del equipo una copia de la propuesta presentada y que ha resultado ganadora, así como un “Memo Confidencial” donde se describen las hipótesis y restricciones consideradas en el desarrollo de dicha propuesta. Le indica al equipo que revisen el material y que se preparen para desarrollar una planificación detallada, en la reunión programada para el próximo lunes. Durante la reunión del lunes, usted descubre que Tomás (quién ha trabajado para usted antes), se ha adelantado y ha realizado parte del trabajo de planificación que debió ser asignado (en esa misma reunión) a otro de los miembros del equipo. Usted deberá:

- a. No hacer nada, pues esta puede ser una situación beneficiosa.
- b. Preguntar al resto del equipo si alguien quiere revisar la planificación de Tomás.
- c. Preguntar a los miembros del equipo, individualmente, como se sienten con respecto a esta actitud de Tomás. Si tienen alguna queja, tendrá que hablar con él a solas.
- d. Solicitar a cada miembro del equipo que desarrolle su programa particular y después compare los resultados.
- e. Hablar con Tomás en privado acerca de los efectos de su conducta a largo plazo.

Situación 3 – Aparentemente su equipo tiene problemas con el establecimiento de programas realistas, que cumplan los hitos establecidos por el cliente. Le hacen preguntas pertinentes y, al parecer, toman decisiones correctas, pero con dificultad. Usted deberá:

- a. No hacer nada. Si el equipo es bueno (como usted cree) resolverá el problema.
- b. Alentar al equipo a continuar, pero darle algunas ideas sobre posibles soluciones. Dejar que el equipo resuelva el problema.
- c. Involucrarse activamente en la tarea y ayudar al equipo a resolver el problema. Supervisar la planificación hasta su terminación.
- d. Tomar las riendas y resolver el problema al equipo. Dar dirección y asistencia de manera continua.

Situación 4 – Su equipo ha desarrollado el programa de manera aparentemente optimista. Los gerentes funcionales lo han revisado y han enviado a los miembros de su equipo “memos” indicando que, de ninguna manera, pueden apoyar dicho plan. La moral de su equipo está muy baja, pues ellos esperaban recibir indicaciones y pedidos de ampliación de plazos, pero nunca palabras tan duras por parte de los gerentes de línea (quienes además son sus jefes permanentes). Usted deberá:

- a. No tomar acción. Esto es común en este tipo de proyectos y el equipo debe aprender a enfrentar estas situaciones.
- b. Hacer una reunión especial del equipo para discutir el problema de moral y preguntar si tienen alguna recomendación. Tratar de resolver el problema.
- c. Reunirse con cada miembro del equipo en privado para reforzar su trabajo y confianza. Hacerles saber que lo mismo ha ocurrido en otras situaciones y que siempre se ha resuelto a través de compensaciones e iteraciones adicionales. Deje clara su disposición para dar ayuda y apoyo.
- d. Hacerse cargo y ver cómo mejorar la moral cambiando el programa.

Situación 5 – Los departamentos funcionales comenzaron a trabajar, pero no dejan de criticar el programa. Su equipo está muy molesto con algunos de los empleados asignados por uno de los departamentos funcionales. Su equipo considera que estos empleados no están calificados para ejecutar el trabajo requerido. Usted deberá:

- a. No hacer nada hasta que usted esté completamente seguro (con evidencias claras) de que el personal asignado no puede trabajar como es requerido.
- b. Solidarizarse con su equipo y alentarlos a continuar con esta situación hasta que se encuentre una solución.
- c. Evaluar con el equipo los riesgos potenciales y pedir sus opiniones y sugerencias. Tratar de desarrollar planes de contingencia en caso de que el problema sea tan serio como el equipo lo indica.
- d. Hablar con el gerente funcional y expresarle su preocupación. Sugerirle que se asignen nuevos empleados.

Situación 6 – La eficiencia de Roberto como miembro del equipo del proyecto ha comenzado a deteriorarse. Usted no está seguro si esto es por falta de competencia, si no soporta la presión o si no puede asumir parte del trabajo adicional que se le asignó por la falta de la quinta persona. Usted deberá:

- a. No hacer nada. El problema puede ser temporario y, además, usted no cree que esto signifique un impacto considerable para el proyecto.
- b. Tener una conversación personal con Roberto para averiguar las causas y pedir su opinión sobre la forma en que se puede solucionar el problema.
- c. Convocar a una reunión del equipo y plantear el tema de la baja en el desempeño y la productividad. Pedir al equipo sus recomendaciones. De esta manera, esperar que Roberto entienda el mensaje.
- d. Entrevistar al resto de los miembros del equipo para ver si pueden explicar las últimas acciones de Roberto. Solicitar a algunos miembros del equipo que lo acompañen para hablar con Roberto.

Situación 7 – Jorge, quién trabaja medio día en su proyecto, acaba de presentar para su aprobación, el informe de avance del proyecto. Luego de aprobarlo, el reporte será enviado a la alta gerencia y al cliente. Sin embargo, el mismo es apenas aceptable y, de ninguna manera, alcanza el nivel que usted esperaba del trabajo de Jorge. Éste se disculpa y atribuye la causa a su otro proyecto, que se encuentra en las últimas dos semanas. Usted deberá:

- a. Solidarizarse con Jorge y pedirle que repita dicho reporte.
- b. Decirle a Jorge que su reporte es inaceptable y que repercutirá en su condición de miembro del equipo de proyecto.
- c. Pedir al resto del equipo que ayude a Jorge a rehacer su reporte, ya que un mal trabajo perjudica a todos.
- d. Pedir a otro miembro que vuelva a hacer el reporte de Jorge.

Situación 8 – Se ha completado la parte de R&D y comienza la “Fase II: prueba del prototipo”. Está corriendo el séptimo mes de los doce asignados al proyecto. Desafortunadamente, los resultados de la “Fase I: R&D”, indican que fueron muy optimistas en sus estimaciones de la Fase II, lo que seguramente producirá un retraso de casi dos semanas. El cliente no estará muy contento. Usted deberá:

- a. No hace nada: Estos problemas ocurren y siempre se solucionan. La fecha de terminación del proyecto todavía puede cumplirse.
- b. Convocar a una reunión del equipo para discutir el problema de moral que resulta del atraso. Si la moral mejora, el retraso puede ser superado.
- c. Convocar a una reunión y buscar cómo mejorar la productividad para la Fase II. Seguramente el equipo encontrará algunas alternativas.
- d. Esta es una crisis y usted tiene que mostrar un fuerte liderazgo. Deberá tomar el control y asistir a su equipo a identificar alternativas.

Situación 9 – Sus esfuerzos de reprogramación han sido exitosos. Los gerentes funcionales le han dado el apoyo adecuado y, una vez más, el proyecto va de acuerdo con el cronograma. Usted deberá:

- a. No hacer nada. Su equipo ha madurado y está haciendo lo que corresponde (por lo cual también se le paga).
- b. Tratar de retribuirlos con algún tipo de estímulo monetario o no monetario (P. ej.: algún franco o una cena para todos).
- c. Transmitir retroalimentación positiva a los miembros del equipo y aliéntelos ahora a buscar buenas ideas para acortar la Fase III.
- d. Obviamente, su liderazgo ha sido efectivo. Continúe así en la Fase III del programa.

Situación 10 – Usted se encuentra al final del séptimo mes y todo va de acuerdo a lo planeado. La motivación es alta. Usted deberá:

- a. Dejar todo como está.
- b. Buscar alternativas para mejorar el funcionamiento del equipo. Hablar con ellos y hacerles ver la importancia de pertenecer al equipo de proyecto.
- c. Convocar a una reunión de equipo para revisar las tareas restantes del plan del proyecto. Establecer planes de contingencia para las mismas.
- d. Asegurarse que el equipo sigue enfocado en los objetivos del proyecto.

Situación 11 – El cliente, extraoficialmente, le informa que su compañía tuvo inconvenientes y que podrían cambiar las especificaciones de diseño antes que empiece la producción. Esto es un gran problema para su proyecto. El cliente pide reunirse con usted en los próximos siete días. Ésta será la primera visita del cliente a la planta. Todas las reuniones anteriores fueron informales entre usted y el cliente, siempre en sus oficinas. Ésta será una reunión formal. Para prepararse usted deberá:

- a. Asegurarse que el programa está actualizado y asumir un rol pasivo, pues el cliente aún no le ha informado oficialmente sobre estos cambios.
- b. Pedir al equipo que mejore la productividad hasta la reunión con el cliente, lo cual seguramente le agradecerá.
- c. Convocar inmediatamente a una reunión del equipo, pedirles que preparen una agenda para la reunión e identifiquen los puntos a discutir.
- d. Asignar responsabilidades específicas a cada miembro para preparar el material que será presentado y analizado en la reunión.

Situación 12 – Su equipo, obviamente, está descontento con los resultados de la reunión con el cliente, pues éste ha solicitado cambios en las especificaciones de diseño. Los planos de producción y los cronogramas deben ser desarrollados de nuevo. Usted deberá:

- a. No hacer nada. El equipo está altamente motivado y se hará cargo de la nueva situación como antes.
- b. Volver a enfatizar el espíritu de equipo y alentar a su personal a continuar. Decirles que nada es imposible para un buen equipo.
- c. intervenir y ayudar al equipo a identificar alternativas. Un cierto grado de dirección es necesario.
- d. Brindar un fuerte liderazgo y una directa supervisión. El equipo deberá apoyarse en usted para obtener ayuda en esta situación.

Situación 13 – Se encuentra en el noveno mes. Mientras que la re-planificación continúa (como resultado de los cambios en las especificaciones), el cliente lo llama y le pide una evaluación de los riesgos si el proyecto es ahora cancelado y se inicia uno nuevo. Usted deberá:

- a. Esperar el pedido formal. Probablemente pueda retardarlo el tiempo suficiente como para terminar el proyecto.
- b. Decirle al equipo que su excelente trabajo podría resultar en un contrato adicional, es decir, una extensión del actual.
- c. Convocar a una reunión con el equipo y evaluar los riesgos así como analizar alternativas.
- d. Manejar personalmente esta situación, asumir un fuerte liderazgo y tratar de no involucrar al equipo hasta su resolución.

Situación 14 – Uno de los gerentes funcionales le ha solicitado su evaluación de todos los empleados funcionales de su área, que actualmente trabajan para su proyecto (excluyendo el personal del equipo de proyecto). Su personal del equipo de proyecto tiene más contacto con los empleados funcionales del que usted tiene. Usted deberá:

- a. Devolver la solicitud al gerente funcional ya que esto no es parte de su trabajo.
- b. Reunirse con cada uno de los miembros del equipo individualmente y pedirles la evaluación del personal a su cargo.
- c. En conjunto con el equipo y de manera consensuada, evaluar a cada uno de los miembros del sector funcional asignado al proyecto.
- d. No distraer al equipo con esta solicitud. Usted puede hacerlo solo.

Situación 15 – Usted se encuentra en el décimo mes del proyecto. Carolina le informa que le surgió una oportunidad para ser líder de proyecto, en un trabajo que comenzará en dos semanas. Ella ha trabajado en la compañía durante 20 años y esta sería su primera oportunidad como líder de proyecto. Ella necesita saber si puede ser liberada del proyecto. Usted deberá:

- a. Dejar que Carolina se vaya. No quiere interferir con el avance de su carrera.
- b. Convocar al equipo a una reunión privada y pedirles que voten. Informarle a Carolina que usted se guiará por el voto del equipo.
- c. Plantear abiertamente el tema al equipo, ya que ellos son quienes asumirán el trabajo extra de ser necesario. Pedir sus opiniones acerca de las diferentes restricciones.
- d. Hablar con ella y explicarle la importancia de que permanezca en el equipo. Usted ya sufre de la falta de personal.

Situación 16 – Su equipo le informa que el gerente funcional de manufactura ha construido un “muro de piedra” alrededor de su departamento, pues exige que todas las solicitudes de información tienen que ser revisadas por él. Dicho “muro” ha existido en los dos últimos años. Los miembros de su equipo tienen problemas en la preparación de los reportes de avance, pero finalmente siempre obtienen la información después de “perseguir” a dicho gerente funcional. Usted deberá:

- a. No hacer nada. Esta es la manera en que el gerente de línea quiere administrar su departamento. Además, su equipo finalmente obtiene la información que necesita.
- b. Pedir a los miembros del equipo que utilicen sus habilidades para obtener esa información.
- c. Convocar a una reunión con el equipo para discutir alternativas para obtener dicha información.
- d. Asumir un fuerte liderazgo y hacer uso de su autoridad: llamar al gerente funcional y exigirle la información necesaria.

Situación 17 – La Alta Gerencia le ha asignado a otra persona para sustituir a Carolina en los dos últimos meses del proyecto. Ni usted ni su equipo han trabajado con el reemplazante anteriormente. Usted deberá:

- a. No hacer nada. Carolina seguramente ya le informó sobre sus obligaciones y en qué consiste su participación en el proyecto.
- b. Hablar con el nuevo miembro personalmente, informarle de todo lo que se ha realizado en el proyecto y asignarle el trabajo de Carolina.
- c. Convocar una reunión y pedir a cada uno de los miembros del equipo que explique su rol y su responsabilidad en el proyecto al recién ingresado.
- d. Pedirle a cada uno de los miembros del equipo que hable con esta persona lo más pronto posible y que lo ayude en todo lo necesario, de modo que se involucre lo antes posible. Pedir además a cada miembro que muestre su deseo de cooperación con él.

Situación 18 – Uno de los miembros del equipo quiere tomar un curso, en las últimas horas de la tarde, en una de las Universidades locales. Desafortunadamente, este curso podría interferir con la carga de trabajo que aún queda hasta finalizar. Usted deberá:

- a. Posponer su decisión. Pedir al empleado si puede esperar a que el curso sea dictado más adelante.
- b. Revisar la solicitud con el empleado y analizar el impacto que esto tendría en su desempeño en el proyecto.
- c. Discutir la solicitud con el equipo y pedir su aprobación. Probablemente el equipo deba absorber la carga de trabajo adicional.
- d. Discutir la solicitud en privado con cada miembro del equipo, para asegurarse que los requerimientos de las tareas serán cumplidos.

Situación 19 – Los empleados funcionales han cometido errores al realizar la prueba de producción, pues han empleado un material inadecuado. El impacto en el costo del proyecto fue significativo, pero se pudo absorber con la “reserva” en el presupuesto, que usted dejó para emergencias como ésta. Su equipo le informa que se hará una nueva prueba y que la misma resultará sin costos ni retrasos adicionales. Usted deberá:

- a. No hacer nada. Al parecer su equipo tiene la situación bajo control.
- b. Entrevistar a los empleados que ocasionaron este problema y remarcar la importancia de la productividad y del seguimiento de las instrucciones.
- c. Pedirle a su equipo que desarrolle un plan de contingencia por si esta situación se llega a presentar de nuevo.
- d. Asumir un fuerte liderazgo en la ejecución de la segunda prueba, para demostrar que usted está muy preocupado.

Situación 20 – Todos los proyectos llegan a su término, usualmente con un reporte final al cliente. Su proyecto tiene este requerimiento. Este reporte final puede convertirse en la base para algún trabajo en el futuro. Usted deberá:

- a. No hacer nada. Su equipo tiene la situación bajo control y sabe que es necesario preparar el reporte final.
- b. Decir a su equipo que ha realizado un estupendo trabajo y que sólo le queda una tarea más por hacer, el reporte final.
- c. Reunir al equipo y brindar los fundamentos para preparar el reporte final.
- d. Usted debería proveer algún grado de liderazgo y guía para preparar el reporte final, por lo menos en su estructura. El reporte final muchas veces es

considerado como una muestra de su habilidad como gerente.