

## - CASO DE NEGOCIACIÓN DE RECURSOS

### COMPAÑÍA QUÍMICA DUCOR

En la primavera del año 2000, se adjudicó a la Compañía Química Ducor (CQD) un contrato de I + D por parte de uno de sus mayores y más importantes clientes. El contrato era de un (1) año de duración y su propósito era desarrollar un nuevo componente químico que el cliente requería para uno de sus futuros productos. En caso que el desarrollo del componente químico fuera exitoso, esto significaría para CQD un futuro contrato de varios años y de muy altos beneficios.

Uno de los requerimientos del contrato, además del personal del laboratorio de CQD que puede ser requerido según sea necesario, es que se asigne un Doctor en Química durante todo el plazo del proyecto. En el pasado, los Doctores en Química rara vez se asignaban a proyectos externos, ya que generalmente se utilizaban en proyectos de desarrollo interno y ésta sería la primera vez que se asigna un Doctor en Química para un proyecto de este cliente. Dado que en CQD hay cuatro (4) Doctores en Química, el Gerente de Proyecto consideraba que no iba a tener dificultades en conseguir que el Gerente de Laboratorio asignara uno de estos recursos.

*Gerente de Proyecto:* “Entiendo que usted ya ha podido leer los requerimientos técnicos del contrato, con lo cual debería ser evidente que en este proyecto es necesario asignar al mejor de sus Doctores en Química.”

*Gerente de Laboratorio:* “Todos los Doctores en Química que tenemos en el sector son muy buenos y cualquiera de ellos puede hacer el trabajo. Dado el plazo y la época en que se realizará el proyecto, he decidido asignar a Juan Torres.”

*Gerente de Proyecto:* “Peor no pudo elegir. Juan Torres es el único de los cuatro con el que no se puede trabajar en forma cómoda. Ya he trabajado con él en otros proyectos y por lo tanto, ya he sufrido su arrogancia y antipatía.”

*Gerente de Laboratorio:* “Puede ser que todo lo que me dice sea cierto, pero el trabajo lo ha hecho. ¿Sí o no?”

*Gerente de Proyecto:* “Sí, lo hizo. No cuestiono su capacidad técnica, lo que no me gusta es que su actitud arrogante y su permanente pose de estrella genera un ámbito negativo y desmotiva al equipo de proyecto. Además ese proyecto fue de tres meses y éste va a durar un año, con la posibilidad que, de salir bien, se extienda por varios años más. Esto de trabajar por un período tan prolongado con él, me parece inaceptable.”

*Gerente de Laboratorio:* “Voy a hablar con Juan y le voy a poner un cebo en la boca. Pero, de todos modos, usted se considera muy buen Gerente de Proyecto y como tal debería saber cómo interactuar con prima donnas.”

*Gerente de Proyecto:* “Yo no quiero sacrificar mi salud trabajando con él, en forma permanente por al menos un año. Por lo tanto, le vuelvo a reiterar el pedido de asignar a otra persona

*Gerente de Laboratorio:* “Dada la naturaleza de los demás proyectos en que tengo involucrada a mi gente, Juan es el único Doctor en Química que puedo asignar por un año. Si su proyecto hubiese sido de dos o tres meses, entonces sí podría asignar a alguno de los otros tres.”

*Gerente de Proyecto:* “Me da la impresión que usted me está imponiendo a Juan Torres sin tener en cuenta los intereses del proyecto a mi cargo. Tal vez debemos recurrir al Sponsor del proyecto para resolver este conflicto.”

*Gerente de Laboratorio:* “Antes que nada, esto no es un conflicto. Por otra parte, amenazarme con la intervención del Sponsor, no le será de ninguna utilidad. ¿Usted se olvida que en el futuro va a seguir necesitando de mi sector y de mis recursos? Tengo una memoria de elefante para estas cosas. Finalmente, mi responsabilidad es cumplir con los requisitos del entregable de su proyecto en función de los mejores intereses de la compañía.”

“Por qué no trata de analizar este tema de la asignación de recursos a través de mi perspectiva. Usted está muy preocupado por los intereses y objetivos de su proyecto, pero yo tengo que brindar apoyo y recursos a más de veinte proyectos al mismo tiempo y tengo que tomar decisiones en forma permanente poniendo en primer lugar los intereses de la compañía. Beneficiar uno de los proyectos en curso, poniendo en riesgo otros proyectos que también tienen su importancia, no sería una decisión muy acertada en relación a los objetivos globales de la empresa. A mí me pagan para tomar decisiones empresariales adecuadas y a usted para tomar decisiones en el proyecto”.

*Gerente de Proyecto:* “Mi sueldo, ascenso y oportunidades futuras en esta empresa dependen del éxito de este proyecto en particular y no de otros veinte que ni siquiera conozco.”

*Gerente de Laboratorio:* “Nuestra relación debe estar basada en la confianza si queremos que la gestión de proyectos sea exitosa en la compañía. Usted debe confiar en mí cuando le digo que los entregables de su proyecto van a ser ejecutados en plazo, en costo y cumpliendo con todos los requerimientos de

calidad. Mi trabajo es tomar este compromiso y cumplirlo a lo largo del proyecto.”

*Gerente de Proyecto:* “¿Qué va a pasar con la moral y la motivación en mi equipo de proyecto? Estos son factores que no deberían pasarse por alto. Además, el cliente nos pide realizar reuniones de coordinación y seguimiento mensuales, a llevarse a cabo en nuestras oficinas.”

*Gerente de Laboratorio:* “Eso ya lo conozco. Ya he leído los requerimientos y especificaciones del cliente. ¿Por qué considera que esas reuniones mensuales podrían convertirse en un problema?”

*Gerente de Proyecto:* Porque ya trabajé antes con este cliente. En esas reuniones de coordinación, ellos prefieren escuchar el relato de la situación técnica del proyecto directamente de los responsables técnicos y no del Gerente de Proyecto. Esto significa que Juan Torres deberá mantener un contacto directo con el cliente, al menos, una vez al mes. Juan es más peligroso que mono con navaja cuando le toca hablar y no se mide ni siquiera cuando está frente a un cliente. Si no fuera por este aspecto, estaría dispuesto a aceptarlo, pero este punto es muy crítico y por ello me niego a incorporarlo a mi equipo. Los daños que podría ocasionar al proyecto y a nuestra relación con el cliente podrían ser graves e irreparables.”

*Gerente de Laboratorio:* “Yo me hago cargo de Juan Torres. Y para calmarlo a usted, le prometo que asistiré a todas y cada una de las reuniones que se hagan con el cliente, en las que participe Juan, de modo de evitar que se pase de la línea. En lo que a mi respecta, Juan Torres será el Doctor en Química de su proyecto y con esto, doy por terminado el tema.”

### **¿Qué pasó después?**

Juan Torres fue asignado al proyecto y durante la segunda reunión de coordinación con el cliente, se levantó enojado con éste, argumentando que algunas de las pruebas solicitadas eran inútiles e inservibles. En su ira dijo incluso que, si lo dejaran a él trabajar solo en el proyecto, podría desarrollar un componente muy superior al que solicitaba el cliente.

La reacción del cliente no se hizo esperar, quién no se cuidó en absoluto de esconder su malestar y enojo por la actitud de Juan. Además, el Gerente de Proyecto del cliente pidió que se asentara en acta que ellos iban a evaluar el desempeño del proyecto a la fecha y el compromiso real que CQD tenía con el mismo. Con la evaluación el cliente iba a determinar si continuaba con el proyecto o lo cancelaba, transfiriéndolo a uno de los competidores de CQD. Cabe acotar

que el Gerente de Laboratorio de CQD no participó de ninguna de las dos reuniones de coordinación que se había realizado con el cliente.

### **Preguntas guía para analizar el caso**

1. ¿Cómo lograr una efectiva compatibilidad de intereses entre el Gerente de Proyecto y el Gerente Funcional, cuando el primero prioriza los objetivos de su proyecto y el último pretende tomar decisiones en función de los objetivos de su sector?
2. ¿Quién debe tener la última palabra en una negociación por recursos: el Gerente de Proyecto o el Gerente Funcional?
3. ¿Cómo se deberían resolver aquellos conflictos sobre recursos que se tornaron irresolubles entre el Gerente de Proyecto y el Gerente Funcional?
4. ¿Puede el cliente externo opinar en cuanto a la asignación de recursos?
5. ¿Cómo remover a un empleado que no se desempeña de acuerdo a lo esperado?
6. ¿Los Gerentes de Proyecto deberían negociar por recursos o por entregables?