

## Proyecto CARLSON

### CASE STUDY

“Entiendo tus problemas , Francisco”, dijo Jose Ruiz, Gerente de Jefes de Proyecto. “Sabes también que yo no solo debo resolver los conflictos sino también coordinar el trabajo de todos los proyectos. Los problemas de incorporación de gente al proyecto son tu responsabilidad”.

**Francisco:** “Roberto Azir tiene un CV que impresiona a cualquiera. , no entiendo porque su desempeño es tan bajo y con una actitud de “no me importa”. Tiene 15 años de experiencia en organización de proyectos diez de los cuales han sido en distintas oficinas de proyectos. EL conoce el trabajo que debe hacerse.

**Jose Ruiz:** “No creo que tenga algo que ver contigo en lo personal. Esto le ocurre aun a nuestro mejores empleados tarde o temprano. No podemos esperar que las personas estén con una dedicación de 120 % en todo momento. Azir tiene el sueldo más alto en su categoría y por pertenecer a la categoría 5 no recibe horas extras, siendo que el trabaja más allá del horario normal. Va a darte su apoyo tarde o temprano.

**Francisco:** “Tengo metas que cumplir y entregas para efectuar en el proyecto Carlson. Afortunadamente el proyecto Carlson es suficientemente grande que me permite mantener los ocho empleados asignados al proyecto trabajando a tiempo completo sin contar mis horas de trabajo. Me gusta tener todos los empleados asignados tiempo completo del proyecto en dos o tres sectores de la oficina . Es bueno tener a alguien en el área de Azir asignado también, pero no puedo pedirle a esa persona que complete su trabajo y el de Azir al mismo tiempo. Esa persona ha estado trabajando entre 60 y 70 horas por semana mientras que Azir solo ha hecho 40 horas de trabajo, eso me parece injusto. ”

**Jose Ruiz:** “Francisco, tengo la autoridad para despedirlo, pero no lo voy a hacer. No me parece correcto despedir a alguien por que no quiere trabajar horas extras gratis. Que clase de mensaje estaríamos dándole a la organización . EL año pasado tuvimos un caso similar a este cuando un empleado se negó a trabajar dos horas mas los días Lunes y Miercoles por que interfería con sus clases de MBA. Todos sabían que el iba a renunciar en el mismo instante que terminara su maestría y no obstante no había nada a mi alcance para que yo pudiera obligarlo a quedarse”.

**Francisco :** “Debe haber alternativas para el caso de Azir . He hablado con el y con otros miembros del grupo de proyectos . La actitud de Azir no parece estar extendiéndose a otros miembros del equipo pero podría fácilmente extenderse en un periodo muy corto .

**Jose Ruiz:** Podemos reasignarlo a otro proyecto ni bien firmemos un nuevo contrato., no quiero ponerlo en el costo fijo de esta gerencia. Puede estar asignado a tu proyecto por el momento., pero tu yo sabemos la verdadera razón de su transferencia. Si esto trasciende, puede afectarte a que personas calificadas quieran trabajar contigo en futuros proyectos. Dale un poco más de tiempo a Azir y observa si las cosas mejoran. Que pasa con Daniel Blanco de uno de los grupos funcionales ?

**Francisco :** “Hace dos meses contratamos a Gustavo Cleri que tiene diez años de experiencia. Durante las primeras dos semanas que el trabajo en el proyecto el trabajó sin parar y adelantó muchísimo trabajo, ; Su trabajo fue casi perfecto, sin fallas. Esa fue la principal razón por la que decidí contratarlo, ya que lo conocía de otro proyecto en el que yo había trabajado. Durante la semana tres y cuatro su ritmo de trabajo se frenó de repente. Conversé con él y me comentó que Daniel Blanco había rechazado trabajar con él a ese ritmo de trabajo.

**Jose Ruiz :** “Le preguntaste por que ?? “

**Francisco :** “Si. Antes que nada, debes saber que por cuestiones de seguridad personal, todas las personas en esa división deben trabajar en grupos de dos o tres personas. De esta manera Gustavo Cleri no pudo trabajar solo. Blanco, no quiso cambiar el standard de rendimiento por temor a que algun empleado fuera despedido. Al final de la primer semana, nadie en esa división deseaba hablar con Cleri. En efecto , ni siquiera se sentaban juntos en la cafetería. De esta manera Cleri, tuvo que adaptarse al grupo ya que de lo contrario quedaría aislado. Me siento parcialmente responsable por lo que pasó pues yo fui quien decidió incorporarlo. Sé que ha pasado anteriormente en el mismo departamento. No he podido hablar aún con el jefe del área, pero he acordado juntarme el lunes de la próxima semana.

**Jose Ruiz** “Hay soluciones al problema, muy simples por cierto. Pero, nuevamente no es mi responsabilidad . Puedes hacer que funcione con el líder del área.

Seguro pensó Francisco. “Pero que pasará si no llegamos a un acuerdo.??”