



Faculta de Ingeniería y Cs. Fisicomatmáticas

Dirección de Proyectos

Ejercicio 04 - Planificación

Arca de Noé - 2da. Parte

I. Objetivos:

- Repasar los principales conceptos vistos en el curso sobre planificación de un proyecto.
- Analizar mediante un caso de estudio las consecuencias de las decisiones adoptadas por un líder de proyecto en el planeamiento de un proyecto.

II. Método:

Leer la segunda parte del caso “El Arca de Noé” y discutir en cada grupo qué consecuencias tuvo el proyecto por la falta de un plan.

Para el análisis de las consecuencias reconsiderar los aspectos mencionados en las páginas 2.25 y 2.26 del curso.

III. Producto:

El análisis del caso para discusión plenaria sobre el tema. Cada grupo debe estar preparado para presentar al resto sus conclusiones del análisis.

IV. Duración:

Se dispone de 45’ para leer el texto y desarrollar el análisis a nivel grupal.



El Arca de Noé

Absalón se había quedado muy preocupado con el tema de los carpinteros. Noé parecía no darle la importancia que este asunto merecía. Era preciso seleccionar bien a estos hombres, porque el proyecto no podía fracasar. De pronto recordó a su asistente en la guerra de los Amonitas. Sí, Robao había hecho un excelente trabajo en la selección de lanceros. Actualmente se encontraba seleccionando jornaleros para la cosecha de maíz, pero por un sueldo un poco mayor seguramente vendría a trabajar con él.

- *Pero jefe - dijo Robao - si el técnico dijo 10 carpinteros necesitaremos por lo menos 15. Usted sabe, ausencias, enfermedades, feriados, vacaciones, etc., etc. Y para seleccionar bien a los 15 deberemos entrevistar por lo menos 150 a 200 personas. Esto llevará algún tiempo y precisaré asistentes.*
- *Confío en usted Robao - respondió Absalón - realmente este Noé es demasiado simplista. Consiga a quien le parezca mejor para que le ayude en esta tarea y manos a la obra!. Ah, y por favor, manténgame informado.*

Esa noche Absalón durmió satisfecho. Para cumplir con la misión del Señor, y en menos de 48 horas, ya tenía un técnico, un especialista en la captura de animales y un experto en la selección de personal. El único inconveniente era el presupuesto, pero ya hablaría con el Ministro quien seguramente comprendería que semejante empresa no puede hacerse con tan poca plata. Durmió profundamente a pesar del jolgorio de su familia y amigos por la puesta en marcha del proyecto.

A la mañana, Absalón fue despertado por Robao con buenas noticias.

- *Jefe, ya tengo 5 hombres notificando al poblado. Es la etapa de reclutamiento - aclaró Robao - estamos ofreciendo 5.- sextercios por jornada laborable. Además de los 5 reclutadores, hay 10 examinadores para la fase de la selección. El sueldo de este equipo oscila entre los 10.- y 15.- sextercios por tratarse de especialistas.*
- *Muy bien, Robao - dijo satisfecho Absalón.*
- *Jefe, hay otro tema. No quiero responsabilidades de dinero. No soy bueno para las cuentas. El manejo del personal ya es suficiente!. No cree que sería mejor contratar a un hombre que se encargue de las finanzas?.*
- *Bien pensado, Robao. Pero no conozco a nadie y... debe ser alguien de confianza.*
- *Jefe, si me permite, quiero recordarle a Judas, que se ocupaba de los dineros de la tropa - aconsejó Robao.*

Habían pasado 10 días y el proyecto iba viento en popa. Los equipos de selección se encontraban en plena tarea. Ya había un responsable de finanzas que estaba manejando los 1.000.- sextercios que les había entregado Abraham. Absalón tenía una bonita secretaria. Además, se había adquirido una gran cabaña donde estaban cómodamente instaladas las oficinas centrales del proyecto y un depósito donde se iba a almacenar la madera cuando se recibiera. Había, también, un encargado del depósito.

- *Señor - dijo respetuosamente Eloa, la secretaria de Absalón - estuvo nuevamente Noé. Parecía apurado para que le aprueben el plan de construcción del barco. Dijo que le había dejado un PERT hace una semana y todavía no tiene respuesta.*
- *Vaya con este Noé - respondió Absalón - siempre queriendo confundir con su tecnicismo. Yo solo no puedo ocuparme de todo!. Dígle que lo espero el viernes por la noche en mi residencia.*



Faculta de Ingeniería y Cs. Fisicomatmáticas

Dirección de Proyectos

Cinco días más tarde se encontraba Absalón satisfecho revisando el cronograma del proyecto que estaba en su escritorio. La administración, en sólo 15 días, ya había confeccionado las pruebas de selección para el personal del archivo de diseños navales y las pruebas para la selección del personal de selección y reclutamiento. Aquella noche, estaba cansado pero no podía evitar recibir a Noé en su residencia.

- *Señor, perdone que lo interrumpa en su descanso - se disculpó Noé - pero estoy listo para empezar el proyecto y aún no tengo aprobado el plan.*
- *Es que esto no es simple, Noé. El plan debe ser revisado por el Comité de Planes y luego aprobado por el Directorio. Pero no creo que haya problemas. Inicie usted las actividades preliminares que la semana que viene tendrá su plan aprobado.*
- *Eso hice, señor - respondió Noé - conseguí la madera necesaria, pero el laboratorio no ha emitido su fallo aprobando el material!. Ni siquiera conseguí carpinteros para que la corten. Si el señor me autorizara a traer a mis conocidos del pueblo...*
- *No se preocupe, Noé - interrumpió Absalón - hablaré mañana con la Gerencia de Barco y apuraré la contratación del personal. Usted sabe, a pesar de ser el Director de este proyecto, no puedo pasar por sobre las normas de la organización. Tranquilícese, el proyecto está en manos profesionales ... los mejores!. Buenas noches, Noé...*

Noé se fue sin entender bien. Lo habían contratado para construir un barco y ahora empezaban con normas, comités y exámenes de selección. Pero Absalón debía ser un hombre capaz, sino no estaría al frente de este proyecto. Partió optimista hacia su cabaña.

Habían transcurrido 28 días desde el inicio del proyecto y Absalón se dirigía al barranco para una entrevista con el Ministro de Dios.

- *Señor Ministro - dijo respetuosamente Absalón - Necesitaría 5.835.- sextercios más para cumplir con la misión del Creador.*
- *¿A qué se debe el desvío? - inquirió el arcángel.*
- *Como el Creador sabrá, no es fácil conseguir buenos recursos con tan poco presupuesto. La madera debe ser de primera calidad, sino el proyecto fracasaría, y el personal...*
- *Ve a ver a Abraham, él te dará la suma solicitada - interrumpió el arcángel - Sin embargo, pon gente de más peso en el tope o el proyecto fracasará. PUFF... el arcángel desapareció.*

Absalón corrió hacia la cabaña de Noé.

- *Noé, Noé, ponga un refuerzo en lo alto del palo mayor. Voy a colocar arriba a la gente de mayor peso!.*
- *Pero señor, eso es imposible... Siempre la comba va debajo y el palo mayor apunta hacia arriba. Si aumentamos la masa el barco capotará y ...*
- *No se ponga a discutir conmigo ahora. Haga lo que le ordeno.*

Noé no dijo nada. Absalón estaba muy nervioso.

Pasaron 50 días más y Noé estaba muy preocupado. No tenía los planos, ni los carpinteros ni la madera. Fue a ver a Absalón. Mientras esperaba en el despacho de la secretaria se encontró al Gerente de Barco



Faculta de Ingeniería y Cs. Fisicomatmáticas

Dirección de Proyectos

que también venía a ver a Absalón. Con él estaba el subjefe tercero, el que le seguía, el inmediato anterior y tres asesores.

- Noé - dijo el gerente - *su proyecto no anda!. Cómo voy a entrenar al personal sin un barco?. Vengo a pedir a Absalón autorización para adquirir un simulador. Si no, no me hago responsable. Además necesito más gente. Vio cuanto personal de apoyo tiene el departamento de apoyo?.*

Noé meneó la cabeza y se retiró lentamente. Qué era lo que realmente había conseguido en todo este tiempo?, nada!!. El había prometido construir un barco en 60 días.

Dos días más tarde Absalón entró en su oficina furibundo, desahogándose con Eloa:

- *Vea esto!!. Faltan apenas 40 días y nadie sabe qué es lo que tiene que hacer. Tengo que estar yo detrás de todo!. El sector de importaciones recién me informa que hay crisis de transporte y que la madera tardará 10 días más en llegar. Cuando recrimino al gerente, me dice que no sabía que me tenía que avisar. O y M me dice que están haciendo lo imposible para terminar los procedimientos, que la semana que viene repartirán una copia a Importaciones para que conozca que informes preparar... y así con todo!*
- *Pero señor* - preguntó Eloa - *Faltan 40 días para qué?.*
- *Para el Diluvio, hija, para el Diluvio. Envíe este mail* - ordenó Absalón.

DE: ABSALÓN

PARA: CREADOR

SOLICITO PRÓRROGA DE 40 DÍAS. DIFICULTADES INSUPERABLES
CRISIS INTERNACIONAL DE MADERA.

HUMILDEMENTE - ABSALÓN

La demora en recibir una respuesta ponía ansioso a Absalón, pero la respuesta finalmente llegó.

DE: CREADOR

PARA: ABSALÓN

CONCEDIDO PLAZO ADICIONAL DE 5 DÍAS, IMPRORROGABLE. HAN COMENZADO A CRECER LAS AGUAS.

EL CREADOR

Absalón desesperado, ordenó de inmediato una reunión con los gerentes. Sin embargo, no se pudo coordinar la reunión hasta el miércoles de la semana siguiente. Absalón decidió retirarse a su residencia. Eloa por el interno comenzó a comentar lo del Diluvio.



Faculta de Ingeniería y Cs. Fisicomatmáticas

Dirección de Proyectos

Finalmente llegó la fecha de la reunión, coincidente con los 90 días de iniciación del proyecto.

- *Señor* - dijo el Gerente de Finanzas - *dentro de una semana vence nuestra deuda con Abraham y no hay fondos suficientes. Económicamente esto marcha bien, pero financieramente estamos al borde de la crisis. Sugiero una reducción del personal.*
- *Cada vez que se habla de reducciones todos me miran a mí* - explotó el Gerente de Barco - *sin mis hombres no se podría construir el barco. Además no sé cómo vamos a salir del puerto. Todavía no he conseguido un simulador para entrenar al personal!. Y los carpinteros?, Cuándo los voy a tener?.*
- *Robao* - dijo Absalón - *cómo va el reclutamiento de los carpinteros?*
- *Desafortunadamente no pasan las pruebas* - respondió muy seguro Robao - *algunos candidatos no pasan el test psicológico. Y ni decir de los exámenes técnicos. Ninguno aprobó la prueba de identificación de los tipos genéticos de polillas de la madera!. Además, todo es más difícil porque no tenemos madera para hacer nuestros exámenes.*
- *Que puedo hacer yo?. Fabricar madera?* - gritó el Gerente de Administración - *El laboratorio no aprueba la madera local por no pasar satisfactoriamente el test de hongos y, como ya saben, hay crisis de transporte por lo que tenemos demora en las importaciones... y ese tal Noé?. Que hizo hasta ahora?. Y gana 25.- sextercios al mes!. Si quieren reducir el gasto, ahí tienen para empezar!.*
- *Señores* - dijo gravemente Absalón. *Todos miraron esperanzados al Director del Proyecto - La situación es razonable, pero tenemos que adoptar una actitud más seria hacia el proyecto ya que...*
- *Jefe* - dijo Robao - *no quiero interrumpirlo, pero en nuestros archivos no hay evidencia de los exámenes de ingreso de Noé. Ni siquiera sabemos si es Ingeniero Naval.*
- *Si, es culpa mía* - dijo Absalón - *Cuando lo llamé, no existían las normas del proyecto. Además, hasta ahora ha hecho poco. Es un tecnócrata que no entiende la importancia de este proyecto. Me veo obligado a despedirlo. Robao, tome las medidas necesarias.*

Cuando le notificaron, Noé se puso furioso. Noé era un hombre justo y respetuoso del Creador. Pero esta situación de abandono y corrupción lo había angustiado de sobremanera. Inspirado por el Creador, decidió entonces abandonar esta tierra, con su familia y algunos fieles amigos. Partió hacia el bosque y los reunió.

- *Amigos* - les dijo - *vamos a cortar estos árboles agusanados ahora mismo, para construir un barco y salir de aquí!!. Sé que podemos hacerlo en 30 días.*
- *Pero Noé, no somos carpinteros ni sabemos construir barcos ...*
- *No importa. Les enseñaré a cortar la madera. Tengo hecho el plan de este proyecto y unos diseños preliminares. Formaremos un equipo motivado por el objetivo de construir un barco para lograr una mejor vida en otras tierras!!. Llevaremos una pareja de cuanto ser vivo haya en la zona. Sólo falta ponerse manos a la obra!.*

En base al plan, Noé asignó la tarea a cada uno. La madera comenzó a ser cortada. Las astillas volaban por todos lados. Las partes más agusanadas eran aisladas y descartadas. Trabajaban noche y día. En algunos días el casco del barco estaba tomando forma. Mientras algunos armaban el barco, otros buscaban los animales y las mujeres preparaban las provisiones.



Faculta de Ingeniería y Cs. Fisicomatmáticas

Dirección de Proyectos

Y llegó el último día otorgado por el Creador a Absalón. Este se levantó ese día más preocupado que nunca. Cada uno parecía estar haciendo lo suyo sin ninguna coordinación, a pesar de sus esfuerzos. La madera había llegado pero no había carpinteros para cortarla.

Desayunó rápidamente y se dirigió a la oficina. Nubes pesadas cubrían el cielo. Era presagio de mal tiempo.

Absalón fue directamente al taller. El Gerente de Barco no había llegado todavía y sólo había una persona allí.

- *Que pasa aquí?* - preguntó Absalón - *todavía no se comenzó a trabajar?. Quién es usted?*
- *Soy el Encargado de Vigilancia, señor* - respondió el hombre - *Hace días que no hay nadie. Dicen que por el plan de calificación del personal en el nuevo escalafón y por la política de participación...*

Absalón no terminó de escucharle. Fue a su oficina. Eloa no llegaba sino hasta las 10:00. Corrió hacia su PC y escribió:

DE: ABSALÓN

PARA: CREADOR

DIFICULTADES CON EL PROYECTISTA DEMORARÁN LA EMPRESA. SOLICITO PRÓRROGA.

HUMILDEMENTE - ABSALÓN

Mientras esperaba la respuesta, entró Robao. Se le veía preocupado.

- *Jefe* - dijo - *hay un rumor acerca de un Diluvio que inundará todo. Creemos que podría ser un movimiento terrorista. Ya he dado instrucciones para que un equipo investigue...*

En ese momento se oyó el clásico “beep” anunciando que un correo había llegado. Absalón fue a la PC y abrió el nuevo mensaje.

DE: CREADOR

PARA: ABSALÓN

PRÓRROGA DENEGADA.

EL CREADOR.

Absalón se puso pálido.

Y comenzó a llover. Absalón corrió hacia fuera, seguido por Robao. El cielo estaba oscuro, casi como si fuera de noche, y la lluvia era muy fuerte. A pesar de ello pudieron ver algo río arriba.

- *Jefe* - gritó Robao - *hay un barco descendiendo por el río. Vea la proa... dice...*

ARCA DE NOÉ!!.