

Transición del Especialista Técnico al Liderazgo de Proyectos en una Empresa  
Costarricense de Ingeniería Electrónica  
Temáticas en el caso: Liderazgo de proyectos, gestión matricial, gestión del  
talento, comunicación y desarrollo de equipos.

***Elaborado por: Ronald Brenes Sánchez***

**Contexto de la situación:**

Es una empresa mediana que diseña y fabrica sistemas electrónicos. Compite con otras empresas para ganar los contratos y proporcionar dichos sistemas: su cliente más relevante es el ICE. Cuando ALBROSA recibe un contrato, crea un proyecto para desarrollar el trabajo y tienen una duración aproximada de entre uno y dos años de acuerdo con las necesidades del solicitante. Los costos de algunos proyectos oscilan entre 25 a 100 millones de colones y en ocasiones tiene hasta tres o cuatro proyectos al mismo tiempo en diferentes etapas de desarrollo.

La empresa tiene un grupo de gerentes de proyecto que reportan al gerente general, las demás personas reportan a su gerente funcional. Por ejemplo, los ingenieros eléctricos reportan al gerente de ingeniería eléctrica, quien a su vez reporta a su gerente general. El gerente funcional asigna a las personas para trabajar en los diversos proyectos. Muchas de estas personas trabajan a tiempo completo en un proyecto, mientras que otras dividen su tiempo en dos o tres proyectos a la vez. Aunque a las personas se les asigna para trabajar para un gerente en un proyecto específico, siguen reportando en términos administrativos a su gerente funcional.

Roger Arias ha trabajado en la empresa alrededor de ocho años, desde que se graduó a nivel universitario en electrónica. Ha forjado su carrera como ingeniero en electrónica senior y reporta al gerente de ingeniería electrónica; ha trabajado en varios proyectos y es muy respetado en la organización. Roger ha estado pidiendo una oportunidad para ser gerente de proyecto. Cuando ALBROSA recibió un contrato de 70 millones de colones para diseñar y fabricar un sistema electrónico avanzado para una nueva planta del ICE, el gerente general promovió a Roger para ese puesto y le pidió que lo dirigiera.

Roger trabaja con los gerentes funcionales para asignar al proyecto a las personas más competentes disponibles. La mayoría de las personas asignadas son compañeros que han trabajado con Roger en proyectos anteriores, sin embargo, para el puesto de ingeniero en electrónica que ocupa Roger, el gerente de ingeniería electrónica no tiene a nadie con el nivel de experiencia apropiado. Así que el gerente contrata a una persona nueva. Melisa Gómez, quien proviene de un competidor, tiene una maestría en ingeniería electrónica y 20 años de experiencia. Ella pudo negociar un salario alto, más alto de lo que gana Roger.

Roger tiene un interés especial en el trabajo de Melisa y le pide que se reúnan para comentar sus métodos de diseño, pero la mayoría de las reuniones se vuelven monólogos, donde Roger sugiere como Melisa debe hacer el diseño y presta poca atención a lo que ella dice.

Por último, Melisa pregunta a Roger por qué invierte más tiempo revisando su trabajo que con los otros ingenieros. Él responde “No tengo que revisar el de ellos, se cómo trabajan, he trabajado con ellos en otros proyectos. Usted es la nueva en la organización y quiero asegurarme de que comprende cómo hacemos las cosas aquí, y que puede ser distinto a como lo hacía en su anterior trabajo”.

En una ocasión, Melisa mostro a Roger lo que consideraba un método de diseño creativo que daría como resultado un sistema de bajo costo. Roger le dijo, “ni siquiera tengo una maestría y puedo darme cuenta de que eso no funciona. No se invente el agua tibia, solo apéguese a la buena ingeniería básica”.

Durante un viaje de negocios con Roberto Delgado, otro ingeniero asignado al proyecto y que conoce a Roger desde hace seis años, Melisa le dijo que se sentía frustrada con la forma como la trataba Roger. “Roger está actuando más como el ingeniero en electrónica del proyecto que como gerente del proyecto”, le comentó a Roberto, “además siento que he venido retrocediendo en conocimiento con lo que cree saber Roger”. En realidad, no está actualizado en metodología de diseño electrónico. También le comentó a Roberto que estaba planeando discutir el asunto con el gerente de ingeniería electrónica y que no hubiera aceptado el trabajo en ALBROSA si hubiera sabido cómo iba a ser.

## **Instrucciones**

Responda las cinco preguntas planteadas a continuación. Se evaluará la capacidad de análisis, el razonamiento crítico, la identificación de situaciones relevantes, la solidez de la argumentación y la claridad de las respuestas. No se requiere conocimiento previo de estándares, metodologías o marcos de gestión de proyectos.

### **Formato del documento:**

- Extensión: mínimo 200 y máximo 400 palabras por respuesta.
- Fuente: Arial, tamaño 12.
- Interlineado: 1,5.
- Texto justificado.
- Márgenes: 3 cm en todos los lados.
- Si utiliza referencias bibliográficas citar en formato APA (7.<sup>a</sup> edición), relacionadas con la disciplina de la Gerencia de Proyectos.

### **Preguntas:**

1. ¿Considera que Roger tiene las habilidades para fungir como Gerente de Proyecto?
2. ¿Cuáles herramientas debe haber incorporado Roger para desarrollar su nueva función?
3. ¿Cuál es el principal problema con la forma en que Roger interactúa con Melisa?
4. Porqué Melisa no ha tenido una discusión abierta con Roger sobre su manera de tratarla. ¿Si Melisa le plantea las cosas de forma directa a Roger cómo reaccionaría?
5. ¿Como considera que debe responder el gerente de ingeniería electrónica ante esta situación? ¿Qué deberá hacer él?