

seminarios, desarrolla programas educacionales, tiene un programa de certificación profesional y publica *Project Management Journal* y *PM Network*. También tiene una excelente sitio de Internet para la administración de proyectos. Verifique su página inicial en:

www.pmi.org

2. Localícese la información general relacionada con PMI, así como la información para pertenecer a la misma.
3. Verifique si existe una sucursal de PMI en su estado. Si no es así, ¿dónde está la más cercana?
4. Verifíquense los detalles del próximo seminario/conferencia anual de PMI. ¿Dónde se llevará a cabo este acontecimiento? ¿Cuándo?
5. Verifique nuestra información sobre *Project Management Journal*, bien sea vinculándose a él desde una página inicial de PMI o entrando directamente en:

www.pmi.org/publictn/pmj.htm

Describanse algunos de los artículos dados a conocer recientemente en esta publicación. ¿Puede encontrar algunos artículos sobre solicitudes de propuestas?

6. Verifíquese el vínculo para "What's New" (Qué hay de nuevo). Describanse algunas de las noticias relacionadas más recientes.
7. Desde el vínculo de noticias, compruébese nuestra información en *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* de PMI, o pase directamente al mismo en:

www.pmi.org/publictn/pmboktoc.htm

¿Qué es PMBOK?

8. *PM Network* es la revista profesional mensual de PMI. Verifíquese el sitio en línea, desde el vínculo de publicaciones o pase directamente al mismo en:

www.pmi.org/publictn/pmnet.htm

Imprímase el calendario editorial del año. ¿Se relacionan algunos de estos artículos con la información en este capítulo o con el anterior?

9. Explórense algunos de los otros vínculos que proporciona PMI.

CASO PARA ESTUDIO

Jennifer Childs es la propietaria y presidenta de una compañía de productos farmacéuticos de tamaño medio. En una reunión con su equipo en noviembre, ella les dice a sus gerentes que se espera que las utilidades de la compañía en este año excedan en 200,000 dólares lo previsto. Les dice que le gustaría reinvertir esta utilidad adicional en proporcionar fondos a proyectos dentro de la compañía, que aumentarán las ventas o reducirán los costos. Les pide a sus tres principales gerentes que se reúnan para desarrollar una relación en orden prioritario de los posibles proyectos y después reunirse con ella para "venderle" sus ideas. Ella menciona que no deben suponer que los fondos se dividirán por igual entre los tres. También menciona que está dispuesta a invertir todos los fondos en tan sólo un proyecto si esto parece apropiado.

Julie Chen, gerente de desarrollo de productos, ha tenido un equipo de científicos trabajando en un medicamento para venta con receta. Este esfuerzo ha re-

querido mucho más tiempo de lo esperado y está preocupada pensando que empresas mayores estén trabajando en un medicamento similar y que esas empresas pueden entrar al mercado antes. Su equipo no ha hecho ningún descubrimiento importante hasta ahora, y algunas de las pruebas no están produciendo los resultados esperados. Sabe que se trata de un proyecto riesgoso, pero siente que no puede detenerlo ahora. Julie cree que el crecimiento a largo plazo de la compañía depende de este nuevo medicamento que se puede vender en todo el mundo. En las juntas ha intentado mostrar optimismo sobre los avances en este proyecto en desarrollo, pero sabe que Jennifer se está impacientando y que sus compañeros creen que debe dar por terminado el proyecto después de que las pruebas iniciales fueron negativas. A Julie le agradaría utilizar fondos adicionales para acelerar el proyecto en desarrollo. Contrataría a un científico altamente reconocido de una empresa mayor y compraría equipo de laboratorio más moderno.

Tyler Ripken, gerente de producción, sólo ha estado con la compañía seis meses. Su primera observación es que el flujo de la producción es poco eficiente. Él cree que éste es el resultado de una planeación deficiente que proviene desde hace años, cuando se hicieron ampliaciones de la planta, al crecer la compañía. A Tyler le gustaría crear varios equipos de empleados para poner en práctica una mejor disposición de ellos en la planta. Él piensa que esto aumentaría la capacidad de la planta al mismo tiempo que reduciría los costos. Cuando Tyler menciona esta idea a algunos de sus supervisores, ellos le recuerdan que, cuando el padre de Jennifer manejaba la empresa, ella estaba a cargo de la producción y que fue su responsabilidad el diseño de la disposición actual de la planta. También le recuerdan que Jennifer no es muy aficionada a utilizar equipos de trabajo. Ella cree que a los empleados de producción se les paga por hacer sus trabajos y espera de sus gerentes que sean ellos los que presenten y pongan en práctica nuevas ideas.

Jeff Mathews, gerente de operaciones, tiene la responsabilidad de las computadoras y los sistemas de información de la compañía, así como de sus operaciones contables. Jeff cree que los sistemas de computación de la compañía son anticuados y que la empresa ha crecido, por lo que el equipo de computación antiguo no ha podido manejar el volumen de operaciones. Él piensa que un nuevo sistema de computación podría dar un mejor seguimiento a los pedidos de los clientes, reducir las quejas de clientes y emitir facturas en forma más oportuna con lo que se mejoraría el flujo de efectivo. Los empleados en el área de Jeff se burlan de sus computadoras anticuadas y lo presionan para que compre equipos más modernos. En el pasado Jennifer le ha dicho a Jeff que no está interesada en gastar dinero en nuevas computadoras tan sólo para darse el gusto de tener el equipo más moderno, en particular si el sistema actual está trabajando bien. Le ha sugerido a Jeff que vea la posibilidad de contratar un servicio externo para que haga las operaciones contables y reducir su personal. A Jeff le gustaría emplear el exceso de utilidades de este año para comprar nuevas computadoras y contratar un programa de computación para actualizar los programas a correr en las nuevas computadoras. Él piensa que esto será efectivo en cuanto a costos.

Después de la reunión de trabajo de octubre, Joe Sánchez, gerente de mercadotecnia, fue a ver a Jennifer a su oficina. Él dice que aunque a él no se le ha pedido proporcionar nuevas ideas de proyectos para las utilidades adicionales, siente que ella debiera olvidarse de esta tontería de proyectos y tan sólo aprobarle a él un presupuesto mayor para contratar unos cuantos vendedores más. Le dice: "Eso aumentaría las ventas con mayor rapidez que cualquier otra cosa. ¡Y además, eso es lo que su padre hubiera hecho!" Joe está contando con que se producirán desacuerdos entre los otros tres gerentes para establecer las prioridades, y

confía en que, si Jennifer ve que existe una falta de consenso, le podrá proporcionar a él fondos para contratar los vendedores adicionales.

Preguntas para el caso

1. ¿Qué debe hacer Jennifer para tomar su decisión?
2. ¿Qué es lo que exactamente debe requerir Jennifer de los otros para presentar las propuestas?
3. ¿Qué piensa usted que debe hacer Jennifer con los 200,000 dólares? Al explicar la respuesta tenga en cuenta las preocupaciones y posiciones de Julie, Tyler, Jeff y Joe.

Actividad de grupo

Selecciónense cinco participantes del curso para desempeñar los papeles de Jennifer, Julie, Tyler, Jeff y Joe. Mientras Jennifer y Joe abandonan el salón, haga que los que desempeñan el papel de Julie, Tyler y Jeff sostengan una reunión (preferentemente frente a los demás participantes en el curso) en la que discutan sus proyectos propuestos y desarrollen una relación de prioridades para "venderse" a Jennifer.

Después de que Jennifer y Joe regresen al salón, haga que los cinco participantes que desempeñan papeles sostengan una reunión con Jennifer (preferiblemente ante la clase) en la que Julie, Tyler y Jeff intenten venderle la relación con prioridades en los proyectos y que Joe promueva su agenda.

Discútase lo que ocurrió. ¿Qué posiciones asumieron los actores? ¿Cómo se tomó la decisión final? ¿Cuál fue la decisión final?