

CAPITULO 1

Domingo 13 de Enero de una tarde fría de 2013.

Trevor Lambert estaba leyendo en el sillón del salón de su casa, junto a su mujer Anne, y escuchando de fondo la canción Get Back de los Beatles, cuando el sonido de un mensaje de móvil rompió el momento de tranquilidad. Su hijo, Mike de 8 años, que andaba jugando a su alrededor, se dirigió a por el teléfono y se lo acercó a su padre.

Esperando leer uno de los múltiples mensajes irrelevantes, Trevor se vio sorprendido por un mensaje de la secretaria del Director General de Cogtech Industries.

*“Reunión urgente en el despacho de Director General mañana lunes a las 8 horas”.
La asistencia es inexcusable.*

Trevor era Controller de Cogtech desde hacía 10 años y era la primera vez que recibía un mensaje de ese tipo, y sin asunto o agenda a tratar. Estaban convocados todos los Jefes de Departamento.

Cogtech era una importante Compañía dedicada a la fabricación de buques para operaciones especiales de rescate y de carga y descarga de materiales peligrosos, incluido el crudo y gas en alta mar en plataformas de extracción. Estaba ubicada en Schenectady, en el este de EE.UU.

Si bien Cogtech estaba situada en el “top five” a nivel mundial, la crisis económica de 2008 había ido reduciendo su cartera de pedidos prácticamente a nada, lo que había conllevado despidos masivos. Afortunadamente se había firmado un acuerdo con una compañía británica “Reverenergy”, para la fabricación de un buque de posicionamiento dinámico, capaz de dar apoyo a construcciones submarinas mientras permanece posicionado en condiciones ambientales hostiles y a bajas temperaturas.

En el capital de Reverenergy participaba el gobierno británico. En el acuerdo quedaban algunos temas pendientes para su entrada en vigor, pero se esperaba firmar en breve.

El contrato con plazos y costes muy ajustados, suponía un balón de oxígeno para la Compañía, pero un reto muy importante y lleno de peligros, al estar previsto en las cláusulas, graves penalizaciones por incumplimientos técnicos y de plazo. Se precisaba una organización, planificación y ejecución sin margen de error.

Trevor llegó a la conclusión de que solo podía tratarse de dos posibles asuntos:

- 1.- El despido.
- 2.- El contrato con Revenenergy.

Fiándose de su intuición, comunicó el correo recibido a dos de sus principales colaboradores: Albert Davidson y Robert McDermott. Les solicitó estar pronto en la oficina y estar preparados para cualquier petición.

La noche no trajo la calma y la almohada no fue, en esta ocasión, buena consejera.

Lunes 14 de enero de 2013

A las 6,30 horas de la mañana Trevor estaba en la cocina desayunando y recibiendo los ánimos de su esposa.

A las 7,00 horas estaba arrancando el coche con destino Cogtech. A las 7,20 estaba en el aparcamiento y dejando su coche en la plaza número 31 de empleados.

A las 7,30 horas Trevor, Albert y Robert daban vueltas a los posibles motivos de la reunión de las 8 horas, pero manejando solo la posibilidad del contrato con Revenenergy. Trevor no quería pensar en el despido y menos aún intranquilizar a Albert y Robert.

Veintitrés minutos más tarde había repasado muchos aspectos, analizados algunos informes, pero no habían llegado a ninguna conclusión. Trevor cogió su tablet, algunos papeles y su chaqueta y se dirigió al despacho del Director General, James Ford. No debía llegar tarde.

Subió de la planta 6ª donde estaba situada su oficina a la 12ª y última planta del edificio, donde se encontraban los despachos del Presidente y del Director General de Cogtech.

El edificio de doce plantas era en general austero y funcional, orientado y pensado para el trabajo, pero la última planta, según Trevor, había sido diseñada para impresionar y causar respeto. Las paredes en madera noble, los cuadros y los adornos, parecían más un museo que unas oficinas. El silencio existente invitaba a hablar en voz baja.

Una vez recorridos los 20 metros de pasillo hasta el despacho del Director General, Trevor se asomó por la puerta entreabierta, y comprobó que estaban ya esperando la mayoría de los convocados en la sala de reuniones adyacente al despacho de James Ford.

Ford era un obseso de la puntualidad. Al otro lado de la sala se oía su voz hablando por teléfono. Faltaba un minuto para las 8.

En ese momento, en la sala estaban:

- Charles Emerson - Director de Producción.
- John Smith - Director de Aprovisionamientos.
- Angela Hagget - Directora de Planificación.
- Mary Hannen - Directora de Personal.
- David Westlake - Director de Tecnologías de la Información.

Y Trevor – Director de Control de Gestión.

Faltaba el Director de Ingeniería, Jeff Astley

A las 8 en punto, James Ford aparecía en la sala con gesto muy serio. Su semblante no afectó a Trevor. Era su cara habitual. En la Compañía decían que cuando nació no lloro al darle el azote, sino que frunció el ceño y así se quedó para toda la vida.

James Ford se disponía a decir sus primeras palabras cuando se percató de la ausencia de Jeff. Sin decir ni buenos días, pulsó el interfono situado en la cabecera de la mesa de reuniones y pidió a su secretaria que localizase a Jeff Astley y acudiese inmediatamente a la reunión.

Antes de apagar el interfono, Astley aparecía con una carpeta y papeles descolocados en la mano. Sus primeras palabras se dirigieron al Director General, fijando sus ojos como si no hubiese nadie más en la sala.

J. Astley: *Lamento llegar tarde, se abrió la carpeta y tuve que recoger los papeles.*

J. Ford: *Espero que no vuelva a ocurrir, o en lugar de los papeles tendrás que recoger la carta de despido. Ya sabes que no soporto la impuntualidad.*

J. Astley: *No volverá a ocurrir.*

Con el ambiente caldeado, y cabizbajos para evitar cruzar las miradas, comenzó la reunión.

Ford se dirigió a los presentes con voz autoritaria y preocupada a la vez.

J. Ford: *El sábado por la mañana mantuvimos una videoconferencia el Presidente y yo con la Dirección de Revenergy, y tenemos malas noticias. Nos han “exigido” una reducción de 3 meses en el plazo de entrega, sin que ello suponga incremento en el precio del contrato. Asimismo, y dado que uno de sus principales accionistas es el gobierno británico, también nos “exigen” cumplir con la metodología del “valor ganado” (earned value) para el seguimiento del proyecto conforme a la norma UK*

EVMS (APM Guidelines- Association for Project Management) – Earned Value Management / ISBN: 978-1-903494-26-4).

Sin aceptar ambas peticiones, el contrato no entraría en vigor y lo perderíamos. Por supuesto, nuestro Presidente aceptó verbalmente las exigencias y el domingo cursó carta, con la aceptación formal y con la adenda al contrato. Mañana martes, si no surgen más inconvenientes, nos enviarán una transferencia del 10% del contrato, lo que habilitará la entrada en vigor del pedido.

¡No quiero oír quejas!

Quiero escuchar soluciones para adecuar la planificación y la ejecución de la obra al nuevo plazo, incrementando la productividad y sin incrementar los costes, para no incurrir en pérdidas en la obra ni en la Compañía.

Por otra parte, espero que el tema del seguimiento a través del valor ganado no suponga ningún problema. Hemos gastado mucho dinero en los sistemas de información y no podemos permitirnos el lujo de no dar la información como la solicita el cliente.

Inmediatamente, y sin contar con los presentes, tomó la palabra el director de producción.

C. Emerson: *Nuestra planificación estaba muy ajustada para cumplir con los plazos anteriores. Asumir ahora una rebaja en el plazo de 3 meses, no creo que sea posible sin más recursos. Además, precisamos disponer de los planos y de los materiales con mayor plazo que el que habíamos previsto y...*

Ford, le impidió terminar la frase. Elevó su voz por encima de la Emerson.

J. Ford: *Charles, ¿qué parte de que hay que aportar soluciones y no poner problemas no has entendido? Tienes que revisar tu planificación con aprovisionamientos y con ingeniería y presentar una alternativa que cumpla con el compromiso adquirido con el cliente. Si crees que no es posible tendré que buscar a otro director de producción. Lo mismo digo para el resto. Disponemos de menos de tres meses para presentar la nueva planificación y los informes de seguimiento que cumplan con la norma británica.*

¿Hay alguien que crea que no es posible?, pregunto una vez más James Ford.

El silencio fue absoluto durante 3 segundos. Las caras de John Smith (director de aprovisionamientos) y Jeff Astley (director de ingeniería) indicaban que estaban de acuerdo con Emerson, pero no se atrevían a decirlo.

David Westlake, el director de tecnologías de la información, como valiente del grupo, levantó la mano como en el colegio, para pedir el turno de palabra. Ford movió su cabeza afirmativamente y le señaló con su dedo índice para darle entrada en la conversación.

Todos mirábamos expectantes a David.

D. Westlake: *Teniendo en cuenta que lo más importante de las dos exigencias es la reducción del plazo y sin incrementar los costes, he de comentar que nuestro sistema*

de información no está al 100% preparado para cumplir con todo lo que significa la metodología del valor ganado. Tenemos una parte lista y parametrizada, pero no en su totalidad. Tendremos que trabajar muy duro. Quizás Trevor nos pueda indicar mejor cual es la situación.

David Westlake había esbozado la realidad de la situación, pero con gran habilidad había dejado a Trevor con la cerrilla ardiendo en los dedos.

Trevor se removió en su silla. Carraspeó e intentó hablar con voz segura.

T. Lambert: *Efectivamente, durante este último año hemos ido dando pasos para disponer de la metodología del “valor ganado” en nuestro sistema, pero aún no lo hemos logrado.*

J. Ford: *¿Cuál es el problema, Trevor?*

T. Lambert: *En mi opinión, y aunque existe algún problema técnico a solventar, ese problema no es el relevante. Lo importante, para cumplir con la metodología del valor ganado es creer en ella, estar perfectamente coordinados y cumplir y hacer cumplir lo que se exige en ella. No podemos tener planes separados. Las actividades y tareas de todos los participantes deben de estar reflejadas en el sistema, con fechas de inicio y fin, con asignación de responsables, indicando las actividades predecesoras y sucesoras. Debemos de romper los “reinos de Taifas”. No podemos hablar de “mi planificación”. Debemos hablar de “la planificación”. Sin acritud, la mayor dificultad radica en establecer una única programación consensuada, coordinada y en el sistema de información. Conocer el camino crítico. Por supuesto, después hay que cumplirla y, por supuesto, analizar de forma inmediata cualquier desviación para tomar las decisiones que eviten que el proyecto fracase.*

J. Ford: *¿Qué tiempo necesitas para coordinar, recopilar la información y solventar los problemas técnicos?*

T. Lambert: *Como ha comentado David, en relación con la situación en la que nos encontramos desde el punto de vista técnico, contando que tenemos que seguir cumpliendo con las tareas y compromisos diarios, y que la colaboración de todos los departamentos implicados fuese la óptima, no creo que lo logremos en menos de 6 meses.*

J. Ford: *¿Has dicho 6 meses? Ese plazo es inaceptable. Ponte de acuerdo con Westlake y que te deje a dos de sus mejores analistas-programadores. En cuanto a tus responsabilidades diarias, considéralas secundarias y da máxima prioridad a cumplir con el cliente y sus informes, en especial el seguimiento del valor ganado. Y en relación con el resto de departamentos, la colaboración está garantizada. ¿Hay alguno de vosotros que no vaya a colaborar con Trevor en esta tarea?*

Todos a excepción de Trevor, asintieron positivamente. Solo Trevor intento hablar.

T. Lambert: *Pero...*

James Ford levanto la mano y su voz para cortar la frase de Trevor de raíz.